



# Revista de Ciencias Sociales y Económicas

Vol. 10 No. 2

ISSN 2588 - 0586  
e-ISSN: 2588 - 0594



## Tabla de Contenido

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Red multicriterio para relacionar las competencias innovadoras y el desempeño exportador frutícola ecuatoriano<br><i>(Multicriteria Network to Correlate Innovative Competencies and Ecuadorian Fruit Export Performance)</i> .....                                                                   | 1   |
| Análisis econométrico del nivel de gasto en animales domésticos en hogares de Machala<br><i>(Econometric Analysis of Household Expenditure on Domestic Animals in Machala)</i> .....                                                                                                                  | 16  |
| Estrategias financieras para optimizar la rentabilidad del capital de trabajo en microempresas agropecuarias de la provincia de El Oro<br><i>(Financial Strategies to Optimize the Profitability of Working Capital in Agricultural Microenterprises in the Province of El Oro)</i> .....             | 27  |
| Arquitectura sistémica del Sistema Financiero Popular y Solidario en Ecuador: regulación y sostenibilidad<br><i>(Systemic Architecture of Ecuador's Popular and Solidarity Financial System: Regulation and Sustainability)</i> .....                                                                 | 42  |
| Metodologías didácticas innovadoras en la educación superior: estudio en la carrera de Comercio<br><i>(Innovative Teaching Methodologies in Higher Education: A Study of the Commerce Degree Program)</i> .....                                                                                       | 57  |
| Narrativa infantil como herramienta de educación patrimonial y turística en la provincia de El Oro<br><i>(Children's Narrative as a Tool for Heritage and Tourism Education in El Oro Province)</i> .....                                                                                             | 69  |
| El hábeas data como garantía efectiva del derecho a la protección de datos personales: análisis de la jurisprudencia constitucional ecuatoriana<br><i>(Habeas data as an effective guarantee of the right to personal data protection: Analysis of Ecuadorian constitutional jurisprudence)</i> ..... | 89  |
| Desigualdades territoriales en la calidad del empleo en Ecuador: evidencia empírica desde la provincia de Esmeraldas<br><i>(Territorial Inequalities in Job Quality in Ecuador: Empirical Evidence from the Province of Esmeraldas)</i> .....                                                         | 100 |
| La paradoja de la sobreeducación: ¿Es el desajuste educativo un motor de pobreza en el mercado laboral ecuatoriano?<br><i>(The Paradox of overeducation: Is Educational Mismatch a Driver of Poverty in the Ecuadorian Labor Market?)</i> .....                                                       | 115 |
| Liderazgo en la era de la inteligencia artificial: desafíos humanos, éticos y organizacionales en la educación y las empresas<br><i>(Leadership in the Age of Artificial Intelligence: Human, Ethical, and Organizational Challenges in Education and Business)</i> .....                             | 127 |
| Gestión pública centrada en el ciudadano: revisión crítica de su implementación contemporánea<br><i>(Citizen-Centered Public Management: A Critical Review of Its Contemporary Implementation)</i> ....                                                                                               | 136 |

# Red multicriterio para relacionar las competencias innovadoras y el desempeño exportador frutícola ecuatoriano

*(Multicriteria Network to Correlate Innovative Competencies and Ecuadorian Fruit Export Performance)*

Shirley Carolina Segura Ronquillo\*  
<https://orcid.org/0000-0001-7377-9316>  
Universidad de Guayaquil, Ecuador. [shirley.segurar@ug.edu.ec](mailto:shirley.segurar@ug.edu.ec)

Luis Roberto Asencio Cristóbal\*\*  
<https://orcid.org/0000-0003-3059-6389>  
Universidad de Guayaquil, Ecuador. [luis.asencioc@ug.edu.ec](mailto:luis.asencioc@ug.edu.ec)

Walter Javier Caicedo Leones\*\*\*  
<https://orcid.org/0000-0002-1195-266X>  
Universidad de Guayaquil, Ecuador. [walter.caicedol@ug.edu.ec](mailto:walter.caicedol@ug.edu.ec)

Carla Alexandra Andrade Arteaga\*\*\*\*  
<https://orcid.org/0000-0002-3416-157X>  
Universidad de Guayaquil, Ecuador. [carla.andradea@ug.edu.ec](mailto:carla.andradea@ug.edu.ec)

Narcisa de Jesús Núñez Gallardo\*\*\*\*\*  
<https://orcid.org/0000-0002-9381-8666>  
Universidad de Guayaquil, Ecuador. [narcisa.nunezg@ug.edu.ec](mailto:narcisa.nunezg@ug.edu.ec)

German Aníbal Narváez Vásquez\*\*\*\*\*  
<https://orcid.org/0000-0003-1397-2610>  
Universidad de Guayaquil, Ecuador. [walter.caicedol@ug.edu.ec](mailto:walter.caicedol@ug.edu.ec)

## Resumen

El desarrollo de las competencias innovadoras en los empresarios es un factor clave para fortalecer la competitividad de las empresas exportadoras. Por ello, el objetivo del trabajo es diseñar una red multicriterio para analizar la influencia de las competencias innovadoras en el desempeño exportador y en las mejoras empresariales del sector frutícola ecuatoriano. Se siguió una metodología constructivista, con diseño no experimental, enfoque cualitativo y alcance descriptivo. Se aplicó el método multicriterio Proceso Analítico en Red (Analytic Network Process ANP) y se realizó entrevistas con preguntas estructuradas a grupos focales de siete Mipymes exportadoras frutícolas ubicadas en la provincia del Guayas, Ecuador, para identificar los principales elementos de las competencias innovadoras que se relacionan con los elementos del desempeño exportador. Se obtuvo como resultado, una red multicriterio que refleja la conexión entre los elementos de una misma categoría, así como la conexión entre elementos de diferentes categorías. Se concluye que mediante la red multicriterio se pueden relacionar las competencias innovadoras con los elementos del desempeño exportador y por tanto con las mejoras empresariales, lo cual fortalece el cumplimiento de los objetivos estratégicos para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

**Palabras clave:** Capacidades de innovación, competitividad empresarial, desempeño organizacional, método ANP, sector frutícola exportador.

## Abstract

The development of innovative competencies among entrepreneurs is a key factor in strengthening the competitiveness of exporting firms. Therefore, this study aims to design a multicriteria network to analyze the influence of innovative competencies on export performance and business improvements in Ecuador's fruit sector. A constructivist methodology was followed, with a non-experimental design, qualitative approach, and descriptive scope. The Analytic Network Process (ANP) multicriteria method was applied, and structured interviews were conducted with focus groups from seven fruit-exporting MSMEs located in the province of Guayas, Ecuador, to identify the main elements of innovative competencies related to export performance components. As a result, a multicriteria network was developed that reflects the connections among elements within the same category, as well as the links among elements across different categories. The study concludes that the multicriteria network makes it possible to relate innovative competencies to the elements of export performance and, consequently, to business improvements, thereby strengthening the achievement of strategic objectives related to competitiveness and business sustainability.

**Keywords:** Innovation competencies, business competitiveness, organizational performance, ANP method, fruit export sector.

Recibido: 22/09/2025 | Aceptado: 2/04/2026  
<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1210> | Páginas: 1-15

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Segura Ronquillo, S., Asencio Cristóbal, L., Caicedo Leones, W., Andrade Arteaga, C., Núñez Gallardo, N. y Narváez Vásquez, G. (2026). Red multicriterio para relacionar las competencias innovadoras y el desempeño exportador frutícola ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 1-15. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1210>

## Introducción

Las competencias innovadoras (en adelante, CI) se entienden como el conjunto de habilidades y capacidades del empresario vinculadas a la innovación y orientadas a mejorar el desempeño exportador (en adelante, DE) de las organizaciones. El fortalecimiento de las CI puede generar efectos significativos en los resultados de las empresas exportadoras frutícolas ecuatorianas, ya que permite a los empresarios transformar procesos, proponer nuevas ideas, encontrar soluciones creativas frente a diversos desafíos y, especialmente, desarrollar habilidades que facilitan la adaptación a un entorno empresarial dinámico. Estas competencias comprenden el conocimiento, habilidades y capacidades del empresario orientadas a la innovación y al fortalecimiento del rendimiento organizacional (Andreu-Andrés *et al.*, 2017).

Así, el contexto exportador frutícola ecuatoriano, presentó un comportamiento cíclico entre 2018 y 2023. Tras un incremento del 3 % en 2019 respecto a 2018, con exportaciones por \$89 millones, el sector experimentó una caída en 2020, alcanzando \$87,9 millones al cierre del año, a pesar de una baja significativa durante los primeros ocho meses. Los años 2021 y 2022 reflejaron una recuperación sostenida, con exportaciones de \$100,5 millones y \$106,2 millones, respectivamente, impulsadas por una mayor demanda internacional y la diversificación de mercados. Sin embargo, en 2023 se registró una contracción a \$95 millones, atribuida a condiciones climáticas adversas, mayor competencia internacional y dificultades logísticas, como el aumento en los costos de transporte y retrasos en la cadena de suministro (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024).

Este comportamiento cíclico puede explicarse por la incidencia de factores tanto internos como externos asociados al giro del negocio. Entre los factores internos se reconoce el impacto significativo que tiene el capital humano dentro de las organizaciones, al fomentar la generación de ideas, la solución creativa de problemas y la adaptación al entorno dinámico. En este sentido, diversas investiga-

ciones señalan que las prácticas innovadoras inciden de manera positiva en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (Aslam *et al.*, 2023).

En este sentido, la problemática se centra en el escaso desarrollo de las CI en los exportadores que puede incidir negativamente en su DE. Ante ello, se plantea la pregunta: ¿de qué manera se relacionan las CI con el DE en las Mipymes frutícolas exportadoras ecuatorianas? Por tanto, la investigación tiene como propósito diseñar una red para identificar las CI que se relacionan con el DE y contribuyen a las mejoras empresariales; formando un sistema de influencias recíprocas entre las categorías de estudio y que se vinculan de alguna manera entre sí. Esta red se diseña con el método multicriterio Analytic Network Process (ANP) utilizado para resolver problemas que involucran diversos criterios y múltiples partes interesadas.

La red multicriterio permite identificar las interrelaciones entre los elementos de los bloques conceptuales de las CI, el DE y las mejoras, contribuyendo a cubrir una brecha existente en la literatura científica, ya que no se encuentran trabajos que hayan abordado la temática planteada. En consecuencia, el presente trabajo sugiere el uso del método ANP como herramienta para analizar la incidencia de las competencias innovadoras en el desempeño exportador de las exportadoras frutícolas ecuatorianas.

## Materiales y métodos

El presente trabajo sigue una metodología constructivista, que se basa en la resolución de problemas mediante la construcción de procedimientos o modelos organizacionales (Coughlan y Coughlan, 2002). Se utilizó un diseño no experimental con enfoque cualitativo y alcance descriptivo. Se aplicó una técnica multicriterio como el método ANP, para establecer la relación entre las categorías de estudio. Este método puede ayudar a evaluar y seleccionar las mejores opciones, considerando diferentes perspectivas y prioridades, lo que resulta útil para tomar decisiones informadas y efectivas en situaciones complejas.

Se realizó entrevistas grupales a los expertos de siete exportadoras frutícolas ubicadas en Guayas – Ecuador en el año 2023, con base a los siguientes criterios de inclusión: i) su gran número de colaboradores que proporciona resultados cercanos a la realidad, ii) su disposición para participar en el estudio y iii) su estabilidad en el mercado.

## Definición teórica de variables

### Competencias innovadoras

De acuerdo con la teoría de los recursos y capacidades, las organizaciones poseen un conjunto de diversas capacidades y recursos que son esenciales dentro de los negocios, debido a que éstos le permiten desarrollar una estrategia competitiva sostenible dentro del mercado en que se encuentren (Barney, 1991).

En ese sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2009), define a las competencias innovadoras, como las habilidades que contribuyen al crecimiento personal debido a que desempeñan un papel fundamental en el desarrollo personal y profesional (Ananiadou y Claro, 2009). La Secretaría del Trabajo y Previsión de México- [STPS] (2010) señala que es importante desarrollar competencias de innovación en los trabajadores para que se puedan dar mejoras continuas en cada uno de los procesos, obteniendo como resultado mayor competitividad y sostenibilidad.

De acuerdo con la OCDE (Ananiadou y Claro, 2009) y el modelo de las cuatro C (competencias), mencionan que las habilidades del siglo XXI son: pensamiento crítico, creatividad, colaboración y comunicación. Las 4 C, primero tenían un enfoque direccionado para la educación, luego se optó por aplicarlo dentro de las organizaciones para poder mejorar sus habilidades e implementar la innovación. El fortalecimiento de estas habilidades permite que se cuenten con mejoras en los procesos y en el desempeño de la empresa. Cada una de estas habilidades generan un potencial significativo dentro de la organización, ya que mejoran el rendimiento de cada una de las acciones que se desarrollan dentro del negocio.

Estudios más recientes hacen énfasis en estas competencias. Así, Carvache *et al.* (2018)

se refieren a la creatividad como la habilidad de concebir y desarrollar ideas o productos innovadores. Por su parte, Aguilar Vargas *et al.* (2020) definen al pensamiento crítico como el proceso de examen y mejora de los pensamientos o ideas, con el objetivo de optimizar y refinar su calidad y eficacia. Para la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (2010) la colaboración es la relación de un equipo y el compromiso para contribuir al logro de objetivos organizacionales. Es así que Parente *et al.* (2018) define a la comunicación como el proceso de transmitir información entre dos o más personas sobre diversos temas. La comunicación es esencial para la comprensión mutua. En la Tabla 1, se presenta las dimensiones e indicadores más relevantes de las CI con su referente teórico.

### Desempeño exportador

El desempeño exportador se compone de una serie de factores como la continuidad en los mercados internacionales, la experiencia y los recursos acumulados, la capacidad de adaptación y flexibilidad para manejarse antes los nuevos requerimientos permitiendo así aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos asociados al comercio internacional (Palacios y Saavedra, 2016).

Diversos autores han abordado las dimensiones e indicadores del desempeño exportador. En este sentido, Hilal (2019) lo define como la capacidad de incursionar en nuevos mercados, acompañada de la implementación de estrategias comerciales orientadas a expandir la presencia de la empresa.

Por su parte, Munim *et al.* (2020) señalan que la adaptación y la calidad del producto constituyen elementos clave, al estar relacionadas con las especificaciones que determinan el nivel de satisfacción que el producto ofrece a los clientes. Por otra parte Merubia (2019) aborda los canales de comercialización como la capacidad de respuesta ágil y oportuna de la empresa y sus integrantes frente a diversas situaciones y desafíos del entorno. En la Tabla 2, se presenta las dimensiones e indicadores más relevantes del DE, propuestas teóricamente por varios autores.

**Tabla 1. Dimensiones e indicadores de la variable: competencias de innovación.**

| Dimensiones CI      | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                            | Autores/ Año                                                                                                                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Creatividad         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de procesos</li> <li>• Técnicas innovadoras</li> <li>• Métodos novedosos</li> <li>• Generar diferentes perspectivas</li> <li>• Nuevas formas de implementar ideas</li> </ul>                     | (Polo <i>et al.</i> , 2018) (Carvache <i>et al.</i> , 2018) (Kirankumar, 2019) (Buccieri <i>et al.</i> , 2020)                                            |
| Pensamiento Crítico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias frescas de resolución</li> <li>• Enfrentar tareas</li> <li>• Prevención de consecuencias</li> <li>• Desafiar el estatus quo</li> <li>• Afrontar ideas desde diferentes puntos de vista</li> </ul> | (Aguilar <i>et al.</i> , 2020) (OECD, 2009) (Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México - STPS, 2010) (Westney, 2020) (Mejri y Doghan, 2021).    |
| Colaboración        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de ideas</li> <li>• Información pertinente</li> <li>• Relaciones externas</li> <li>• Conocer personas con varias ideas</li> <li>• Explorar conocimientos externos</li> </ul>                       | (Díaz <i>et al.</i> , 2019) (OECD, 2009) (Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México - STPS, 2010) (Kirby, 2018) (Verdecho <i>et al.</i> , 2012) |
| Comunicación        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacción rápida</li> <li>• Identificar causas de tensión</li> <li>• Asesoramiento constructivo</li> <li>• Introducir sistemáticamente nuevas ideas</li> <li>• Actuar con rapidez y energía</li> </ul>         | (Parentea, 2018) (OECD, 2009) (Maoto, 2019) (Tejada Gómez, 2018) (Carvache <i>et al.</i> , 2018).                                                         |

### Mejoras empresariales

También son conocidas como creación de valor empresarial y buscan identificar áreas con potencial de optimización y llevar a cabo acciones correctivas o innovadoras para mejorar la competitividad, la eficiencia y los resultados de la organización. La Organización Mundial del Comercio [OMC] 2016) destaca tres mejoras clave que se centran en la búsqueda de ventajas competitivas: i) el rendimiento, considerado como la capacidad de alcanzar los objetivos y resultados deseados en una

actividad de forma eficiente y efectiva. ii) la productividad, enfocada en cómo se emplean eficientemente los recursos disponibles para la fabricación de bienes y, iii) la innovación, identificada como el proceso de crear nuevas ideas, técnicas, productos o servicios que añaden valor. En la Tabla 3 se presentan las dimensiones e indicadores más relevantes de las mejoras empresariales, de acuerdo con el referente teórico de diversos autores.

**Tabla 2. Dimensiones e indicadores del desempeño exportador**

| Dimensión DE                       | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Autor es/ Año                                                                                                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecimiento de nuevos mercados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de ingreso</li> <li>• Precisar dotación del personal</li> <li>• Evaluar recursos económicos</li> <li>• Reconocimiento de marca</li> <li>• Adaptabilidad</li> </ul>                                                                      | (Hilal, 2019) (Eudes, 2018) (Uceda y Aicardi, 2020) (Quispe y Bravo, 2020).                                                         |
| Adaptación y calidad del producto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencias y elecciones</li> <li>• Mejoras en el producto</li> <li>• Dirección de personal orientada a la adaptación</li> <li>• Durabilidad</li> <li>• Garantías</li> </ul>                                                                      | (Munim, <i>et al.</i> , 2020) (Theodosiou <i>et al.</i> , 2019) (Ruiz-Fernández <i>et al.</i> , 2020)                               |
| Canales de comercialización        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativas de distribución</li> <li>• Reacción obstáculos para conocer canales adecuados</li> <li>• Redes colaborativas para mejorar la capacidad de respuesta</li> <li>• Rapidez en la innovación</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> </ul> | (Merubia, 2019) (León-Castro, 2019) (Brun y Karaosman, 2019) (Villena, 2019) (Deng <i>et al.</i> , 2020) (Sánchez y Alcántar, 2019) |

**Tabla 3. Elementos de mejoras empresariales**

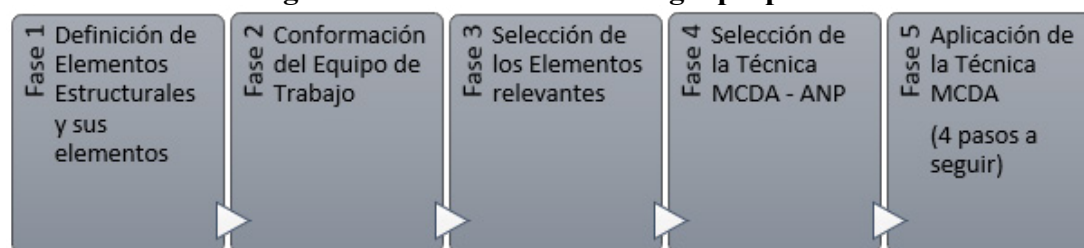
| Mejoras empresariales | Autores/ Año                                           |
|-----------------------|--------------------------------------------------------|
| Rendimiento           | (Hilal, 2019) (Quispe y Bravo, 2020) (OMC, 2016)       |
| Productividad         | (OMC, 2016) (Villena, 2019) (Sánchez y Alcántar, 2019) |
| Innovación            | (OMC, 2016) (Merubia, 2019)                            |

**Método Proceso Analítico en Red (ANP)**

Los métodos de análisis de decisiones multicriterio (MCDA) se utilizan ampliamente para resolver problemas que involucran varios criterios y múltiples agentes (Belton y Stewart, 2002). Uno de los métodos MCDA más utilizados es el proceso analítico de redes (ANP) introducido por Saaty (2004). Hay tres razones principales que sugieren utilizar ANP para modelar y resolver el problema del presente trabajo: 1) Permite modelar problemas complejos con una estructura de red, integrando interdependencias y retroalimentación entre sus elementos. 2) Es adecuado para resolver problemas con factores tanto cualitativos como cuantitativos (Peniwati, 2007) y, 3) se ha utilizado en problemas de decisión grupal, en el caso de relaciones de colaboración entre empresas.

Así, el método ANP resulta el más apropiado ya que permite diseñar una red de decisión, vinculando los elementos de las CI y del DE; además otorga resultados más precisos en cuanto a relaciones entre variables. Este método se basa en la organización de todos los elementos calificados según su grado de importancia que es determinado por las preferencias del experto en un contexto específico (Saaty 2004). En un estudio de Ishizaka y Nemery (2013) mencionan que la técnica ANP, se enfoca en ordenar todos los elementos evaluados según la intensidad con la que cada experto los designa; es decir, según sus preferencias.

En consecuencia, la metodología propuesta se compone de cinco fases, que se presentan en la Figura 1.

**Figura 1. Fases de la metodología propuesta**

**Fase 1. Definición de elementos estructurales y sus elementos:** Se definen los bloques conceptuales con sus respectivos elementos, dentro del contexto de la investigación.

**Fase 2. Conformación del equipo de trabajo:** Se conforma el equipo de expertos de cada empresa, que cuentan con experiencia en temas estratégicos y de procesos. Los expertos seleccionarán los elementos más relevantes de cada dimensión y responderán a las preguntas del instrumento.

**Fase 3. Selección de los elementos relevantes de cada bloque estructural:** Con base a la revisión de la literatura y en función de su conocimiento y experiencia, los expertos elegirán los elementos más relevantes de las dimensiones de cada bloque estructural asociados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Además, los expertos deben identificar las influencias y relaciones entre los elementos de cada dimensión correspondiente a los bloques estructurales.

**Fase 4. Selección de la técnica multicriterio MCDA – ANP:** Aunque existen diversas técnicas multicriterio MCDA como FUZZY, COMET, IDRA, BWM y FUCOM, la selección del método más adecuado se basó en tres criterios fundamentales: (1) el nivel de conocimiento de los tomadores de decisiones para comparar y valorar la intensidad entre variables, (2) la flexibilidad de la técnica para incluir, modificar o eliminar variables; y (3) la disponibilidad de software gratuito que facilite su aplicación y reduzca costos operativos. En este sentido, el método ANP fue elegido por cumplir con estos requisitos, permitiendo cuantificar relaciones entre elementos y ofrecer resultados precisos en contextos complejos.

**Fase 5. Aplicación de la técnica MCDA-ANP:** La aplicación de la técnica ANP se desarrolla en los siguientes pasos:

Paso 1: Presentar los elementos seleccionados, elaborar la matriz de influencias y elaborar la red decisional ANP.

Paso 2: Identificar el grado de preferencia y determinar las prioridades internas (matriz no ponderada).

Paso 3: Determinación de prioridades externas (matriz ponderada)

Paso 4: Matriz súper límite.

En el presente trabajo, solamente se aplicará el paso uno del método ANP, en correspondencia con el objetivo de la investigación.

## Resultados

Se presenta el desarrollo y resultados de las tres primeras fases de la metodología propuesta, que permiten diseñar la red decisional para analizar la relación entre las CI en el DE en las exportadoras frutícolas ecuatorianas. Los resultados de las demás fases (4, 5 y 6) aplicativas del método, se presentarán en futuros trabajos.

**Fase 1. Definición de los bloques estructurales y sus elementos:** Se definen tres bloques estructurales con sus respectivas dimensiones: 1) competencias innovadoras, 2) desempeño exportador y 3) mejoras empresariales. Dentro del proceso metodológico, las dimensiones se denominarán clústeres y los indicadores serán elementos. La Figura 2 presenta el marco de bloques estructurales (sustentadas en la literatura) con sus respectivos clústeres, así como sus relaciones a comprobar, mediante el método ANP.

En la Figura 2 se observa que la implementación de las CI (Inputs) tendrá un impacto directo en el alcance del DE y, además, generarán mejoras empresariales (Output). Al mismo tiempo, el cumplimiento de los objetivos de DE también afectará tanto a los elementos de CI como a las mejoras; y en última instancia, las mejoras influirán en el logro del DE.

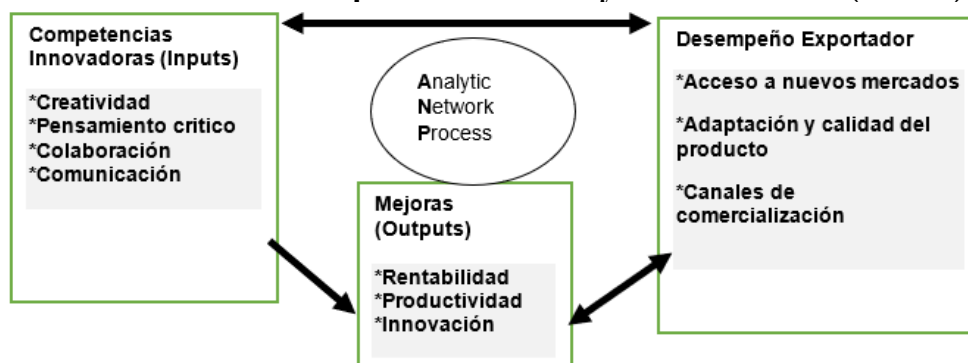
Las dimensiones (clústeres) con sus elementos, de cada bloque estructural fueron descritos en la revisión de la literatura y luego serán codificados para una mejor interpretación. Posteriormente los expertos seleccionarán los elementos más relevantes para el estudio.

**Fase 2. Conformación del equipo de trabajo:** Se conforma el equipo de expertos por

cada empresa que serán entrevistados, considerando a: jefe de talento humano, jefe de exportación y asistentes de comercialización. Para el levantamiento de información se utilizó el método “grupos focales”. De acuerdo con Hernández (2018), en la recolección de datos, bajo grupos focales, se debe seguir el procedimiento planteado en la Figura 3.

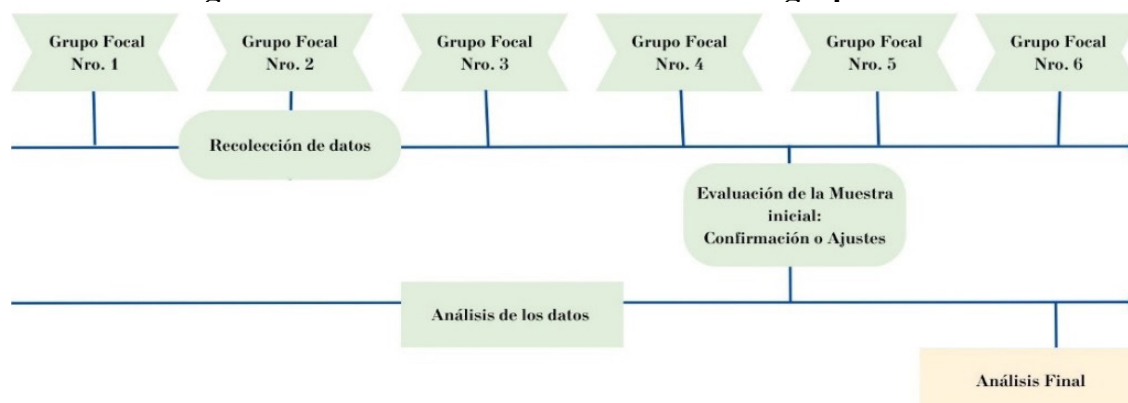
**Fase 3. Selección de los elementos relevantes de cada bloque estructural:** Los expertos eligieron tres elementos pertenecientes a cada clúster de aquellos elementos identificados en la revisión de la literatura. Los elementos seleccionados se presentan en la Tabla 4.

**Figura 2. Relaciones entre bloques estructurales y sus dimensiones (clúster)**



*Nota.* Adaptado de Asencio *et al.*, 2025. The ANP method to relate innovative personal competencies in sustainable development in Ecuadorian fruit exporting SMEs. <https://doi.org/10.24294/jipd9121>

**Figura 3. Proceso de recolección de datos en grupos focales**



**Tabla 4. Elementos de clústeres seleccionados por los expertos y proyección de metas en categorías dependientes**

| <b>Código</b>                                              | <b>Descripción</b>                                                                      |                        |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>CI: Competencias de innovación (CI)</b>                 |                                                                                         |                        |
| IN1                                                        | Mejoras en la organización del trabajo.                                                 |                        |
| IN2                                                        | Ir más allá de las expectativas en la asignación                                        |                        |
| IN3                                                        | Nuevas ideas                                                                            |                        |
| CR1                                                        | Encuentre nuevas formas de implementar ideas.                                           |                        |
| CR2                                                        | Soluciones originales para problemas                                                    |                        |
| CR3                                                        | Sugerencias para mejorar los procesos                                                   |                        |
| TE 1                                                       | Atención eficaz                                                                         |                        |
| TE 2                                                       | Identificar las fuentes de conflicto                                                    |                        |
| TE 3                                                       | Retroalimentación constructiva                                                          |                        |
| TR1                                                        | Conocer gente con diferentes tipos de ideas                                             |                        |
| TR 2                                                       | Adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimientos externos.                      |                        |
| TR 3                                                       | Compartir información oportuna con las partes interesadas                               |                        |
| PC1                                                        | Desarrollar y experimentar con nuevas formas de resolución de problemas.                |                        |
| PC 2                                                       | Afronta la tarea desde diferentes puntos de vista                                       |                        |
| PC 3                                                       | Previsión de impacto en los usuarios                                                    |                        |
| <b>CD1: Desempeño exportador (DE)</b>                      |                                                                                         | <b>Meta proyectada</b> |
| RIM1                                                       | Requisitos de ingresos de sus productos en los actuales mercados                        | Reducir 5 %            |
| RIM2                                                       | Obstáculos para conocer/cumplir los requisitos de ingresos al mercado objetivo          | Reducir 2 %            |
| RIM3                                                       | R H necesarios para hacer frente al cumplimiento de los requisitos identificados.       | Mejorar 2 %            |
| APD1                                                       | Gustos y preferencias de los consumidores del mercado                                   | Mejorar 9 %            |
| APD2                                                       | Adaptación de productos para otros mercados.                                            | Mejorar 7 %            |
| APD3                                                       | Grupos o redes que puedan colaborar en la identificación de gustos.                     | Mejorar 3 %            |
| CC1                                                        | Canales de comercialización que utiliza para sus productos                              | Mejorar 5 %            |
| CC2                                                        | Otros canales de comercialización que pudieran ser más adecuados                        | Mejorar 3 %            |
| CC3                                                        | R H necesarios para identificar y/o gestionar el canal de comercialización más adecuado | Mejorar 4 %            |
| <b>CD2: Creación de valor o mejoras empresariales (ME)</b> |                                                                                         |                        |
| RE1                                                        | Rendimiento                                                                             | 3 %                    |
| PR2                                                        | Productividad                                                                           | 6 %                    |
| CR3                                                        | Crecimiento                                                                             | 7 %                    |

La codificación de los clústeres resulta importante, ya que servirá para registrar a cada uno, dentro del software Superdecision, de donde se obtiene la red decisional, dentro del método proceso analítico en red (ANP).

#### Fase 4 Determinación de la técnica MCDA

– **ANP:** El método ANP, ha sido utilizado en estudios anteriores, como el trabajo de Talluri y Sarkis (2002), que utilizaron el método para integrar los aspectos de control de calidad en el proceso de toma de decisiones y monitoreo de desempeño en las diferentes etapas de producción. La investigación de Yurdakul (2003), muestra que utilizó el modelo ANP para identificar las áreas de mayor éxito o prioridades dentro de una empresa, basándose en la estrategia competitiva de la organización. Por tales motivos se utiliza este enfoque ya que permite evaluar y seleccionar aquellas áreas que tienen un mayor potencial de éxito y que se alinean con la estrategia competitiva de la empresa.

#### Fase 5. Aplicación de la técnica MCDA-ANP:

Se presenta el desarrollo y resultados del primer paso de aplicación del método ANP (de un total de 4 pasos), realizado con base a la priorización de elementos según el criterio y conocimiento de los expertos.

**Paso 1:** Consiste en elaborar la matriz de influencia o dependencia, para identificar las

influencias que tiene un elemento sobre otro. Esta matriz funciona de forma horizontal hacia lo vertical y se responde bajo la valoración de 1 (si influye) y 0 (no influye). Para el efecto, se realizó una primera reunión con los expertos para identificar que elemento influye sobre otro elemento. Por ejemplo, en el clúster de Iniciativa, el elemento IN2 (Ir más allá de las expectativas en la asignación) influye más sobre IN1 (Mejoras en la organización), lo que se reflejó en la matriz con un cero en la fila correspondiente (ver Tabla 5). De esta manera, se realiza las valoraciones hasta obtener la totalidad de la matriz de influencia, que se observa en la siguiente Tabla 5.

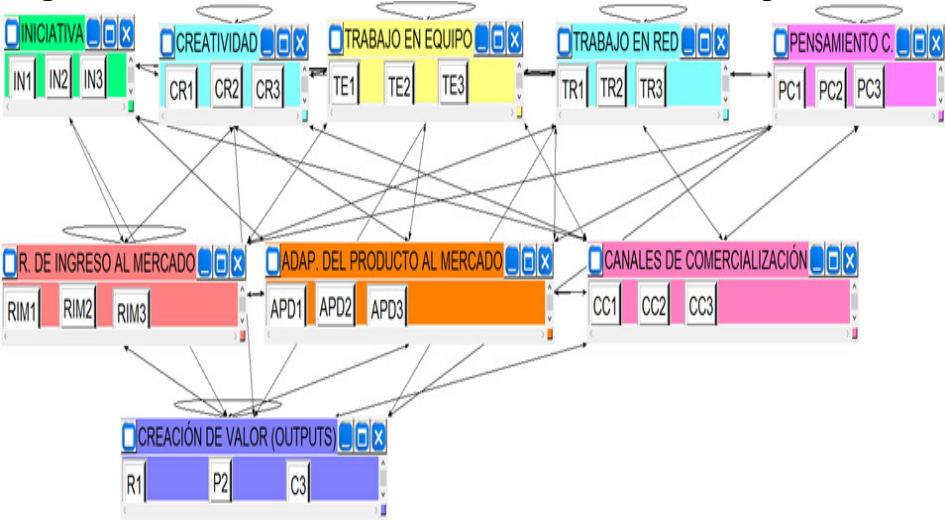
Posteriormente de priorizar los elementos de los clústeres, según la opinión de los expertos, la información se ingresó en el software SuperDecisions para construir la red decisional. Primero, se incorporaron los tres bloques estructurales con sus respectivos clústeres y elementos: 1) CPI con cuatro clústeres, 2) DE con tres clústeres y 3) Mejoras empresariales con tres clústeres. Luego, se introdujeron las relaciones de influencia (valores 0 y 1) derivadas de la matriz de dependencia, lo que permitió establecer dos tipos de conexiones: a) interdependencias entre clústeres y b) realimentaciones dentro de un mismo clúster. La Figura 4, muestra la red decisional, resultante del presente trabajo.

**Tabla 5. Matriz de influencias o dependencia**

| Competencias para la innovación                                                                   |            |             |                   |                |                     |                                     |                                      |                             |          |     |     |     |     |     |     |     | Desempeño Exportador |      |      | Mejoras |      |      |     |     |     |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------------|----------------|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|------|------|---------|------|------|-----|-----|-----|----|----|----|
| Nodos                                                                                             | Iniciativa | Creatividad | Trabajo en equipo | Trabajo en red | Pensamiento crítico | Requerimiento de ingreso al mercado | Adaptación del producto a la demanda | Canales de comercialización | OUT PUTS |     |     |     |     |     |     |     |                      |      |      |         |      |      |     |     |     |    |    |    |
| <br>Iniciativa | Elementos  | IN1         | IN2               | IN3            | CR1                 | CR2                                 | CR3                                  | TE1                         | TE2      | TE3 | TR1 | TR2 | TR3 | PC1 | PC2 | PC3 | RIM1                 | RIM2 | RIM3 | APD1    | APD2 | APD3 | CC1 | CC2 | CC3 | R1 | P2 | C3 |
|                                                                                                   | IN1        |             | 0                 | 0              | 1                   | 1                                   | 1                                    | 1                           | 1        | 1   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1                    | 1    | 1    | 1       | 0    | 1    | 0   | 0   | 0   | 1  | 0  | 1  |
|                                                                                                   | IN2        | 0           |                   | 0              | 1                   | 1                                   | 1                                    | 0                           | 1        | 0   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1                    | 0    | 0    | 1       | 0    | 1    | 1   | 1   | 1   | 0  | 1  | 1  |
|                                                                                                   | IN3        | 0           | 0                 |                | 1                   | 1                                   | 1                                    | 1                           | 0        | 0   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 1   | 1                    | 1    | 1    | 1       | 1    | 0    | 1   | 0   | 1   | 0  | 0  | 1  |
|                                                                                                   | CR1        | 1           | 0                 | 0              |                     | 1                                   | 1                                    | 1                           | 1        | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 0                    | 0    | 0    | 1       | 1    | 1    | 0   | 0   | 0   | 1  | 1  | 1  |
|                                                                                                   | CR2        | 1           | 1                 | 1              | 0                   |                                     | 0                                    | 0                           | 1        | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0                    | 0    | 0    | 0       | 0    | 0    | 1   | 1   | 1   | 1  | 1  | 0  |
|                                                                                                   | CR3        | 1           | 1                 | 1              | 0                   | 1                                   |                                      | 1                           | 1        | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 0                    | 1    | 0    | 0       | 0    | 0    | 1   | 0   | 1   | 1  | 1  | 0  |
|                                                                                                   | TE1        | 0           | 0                 | 0              | 0                   | 0                                   | 0                                    |                             | 0        | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0                    | 0    | 0    | 0       | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
|                                                                                                   | TE2        | 0           | 0                 | 0              | 0                   | 0                                   | 0                                    | 0                           |          | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0                    | 0    | 0    | 0       | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
|                                                                                                   | TE3        | 0           | 0                 | 0              | 0                   | 0                                   | 0                                    | 0                           | 0        |     | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0                    | 0    | 0    | 0       | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
|                                                                                                   | TR1        | 0           | 0                 | 0              | 0                   | 0                                   | 0                                    | 0                           | 0        | 0   |     | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0                    | 0    | 0    | 0       | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
|                                                                                                   | TR2        | 0           | 0                 | 0              | 0                   | 0                                   | 0                                    | 0                           | 0        | 0   | 0   |     | 0   | 0   | 0   | 0   | 0                    | 0    | 0    | 0       | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
|                                                                                                   | TR3        | 0           | 0                 | 0              | 0                   | 0                                   | 0                                    | 0                           | 0        | 0   | 0   | 0   |     | 0   | 0   | 0   | 0                    | 0    | 0    | 0       | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |

|                                 |                                      |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------|--------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Competencias para la innovación | Trabajo en red                       | TR1  | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
|                                 |                                      | TR2  | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
|                                 |                                      | TR3  | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|                                 | Pensamiento crítico                  | PC1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
|                                 |                                      | PC2  | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
|                                 |                                      | PC3  | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
|                                 | Requerimiento de ingreso al Mercado  | RIM1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
|                                 |                                      | RIM2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
|                                 |                                      | RIM3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
|                                 | Adaptación del producto a la demanda | APD1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
|                                 |                                      | APD2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
|                                 |                                      | APD3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
|                                 | Canales de comercialización          | CC1  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
|                                 |                                      | CC2  | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
|                                 |                                      | CC3  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Mejoras valor                   | OUTPUTS                              | R1   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|                                 |                                      | P2   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
|                                 |                                      | C3   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |

Figura 4. Red decisional ANP obtenida del Software SuperDecisions



Se observa que tanto los elementos de las CI como los elementos de DE, presentan interrelaciones entre sí a nivel interno y externo. Esto significa que algunos de las CI impactan sobre otras CI (realimentación) y sobre otros clústeres de diferentes bloques (interdepen-

dencia). Cabe señalar que algunos de los elementos de DE impactan sobre otros elementos de DE y de otros distintos clústeres, configurando así una compleja red de influencias.

## Discusión

Los resultados obtenidos permiten confirmar que las CI constituyen un factor determinante para el fortalecimiento del DE en las Mipymes frutícolas ecuatorianas. La red decisional diseñada mediante el método ANP reveló la existencia de relaciones recíprocas y dependencias entre las variables analizadas, lo que valida la hipótesis de que las CI, cuando se desarrollan de manera estratégica, pueden contribuir significativamente a la mejora de los resultados empresariales, particularmente en contextos dinámicos y competitivos.

La priorización de elementos dentro de cada clúster mostró que la creatividad y el pensamiento crítico son las competencias que presentan mayor influencia en el DE, dado que potencian la generación de nuevas ideas, optimizan procesos y promueven soluciones innovadoras ante desafíos como la variabilidad climática, la fluctuación de costos logísticos y la creciente competencia internacional. Este hallazgo es consistente con la literatura, que destaca a la creatividad y al pensamiento crítico como competencias esenciales para la innovación y la adaptación en mercados internacionales (Carvache *et al.*, 2018; Aguilar Vargas *et al.*, 2020).

La red evidenció que las CI no actúan de forma aislada, sino que se retroalimentan entre sí. Por ejemplo, el trabajo en red (TR) y trabajo en equipo (TE) refuerzan la capacidad de compartir información oportuna, generar alianzas estratégicas y acceder a conocimiento externo, lo que permite a las empresas responder con mayor agilidad a los requisitos de ingreso en los mercados objetivo. Esto coincide con los planteamientos de Díaz *et al.* (2019), quienes señalan la colaboración y el trabajo en equipo como medios para integrar conocimientos y capacidades que incentivan los procesos de innovación.

En cuanto al DE, los elementos más influyentes resultaron ser la adaptación de productos a la demanda (APD2) y la gestión de canales de comercialización (CC1 y CC2), lo que sugiere que la competitividad del sector depende en gran medida de su capacidad para ajustar la oferta a las preferencias cambiantes

de los consumidores y diversificar las rutas de acceso a los mercados. Este hallazgo es coherente con estudios previos que vinculan la flexibilidad en la oferta con el sostenimiento de la participación en el mercado (Munim *et al.*, 2020; León-Castro, 2019).

Otro hallazgo relevante es que la matriz de influencias muestra relaciones bidireccionales entre las CI y las mejoras empresariales. Esto implica que el fortalecimiento de competencias como la iniciativa y la creatividad impulsa el DE, y también promueve incrementos en productividad y rendimiento, configurando un círculo virtuoso de innovación y competitividad. Este resultado guarda relación con lo planteado por la OMC (2016), que reconoce la innovación como un motor de creación de valor y crecimiento sostenido.

Cabe señalar que el análisis evidenció interdependencias internas dentro de los clústeres. Por ejemplo, dentro del clúster de iniciativa, el elemento “ir más allá de las expectativas en la asignación” (IN2) presenta una influencia directa sobre “mejoras en la organización del trabajo” (IN1), lo que sugiere que las actitudes proactivas de los empresarios y sus equipos tienen un efecto multiplicador sobre la eficiencia de los procesos internos. Esta relación confirma lo indicado por Barney (1991) respecto a que el capital humano y sus capacidades representan recursos estratégicos para la ventaja competitiva sostenible.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos tienen implicaciones importantes para el diseño de estrategias de desarrollo empresarial. En primer lugar, se resalta la necesidad de programas de formación orientados al fortalecimiento de las CI, con énfasis en la creatividad, el pensamiento crítico y la colaboración. Estos programas podrían incluir talleres de ideación, metodologías de resolución de problemas y desarrollo de proyectos de innovación colaborativa.

En segundo lugar, los resultados sugieren que las políticas públicas y los gremios del sector frutícola deben promover espacios de cooperación interempresarial, redes de conocimiento y transferencia tecnológica, que permitan a las Mipymes reducir los costos de aprendizaje y acelerar los procesos de innova-

ción. Este tipo de iniciativas puede mejorar la capacidad de adaptación ante choques externos, como los registrados en 2023 por factores climáticos y logísticos. Esto es congruente con lo planteado por Verdecho *et al.* (2012) al destacar que la colaboración entre empresas fortalece la competitividad y para que estas alianzas generen resultados sostenibles, es necesario implementar instrumentos que permitan coordinar actividades conjuntas, supervisar procesos compartidos y asegurar que la cooperación interinstitucional se traduzca en beneficios reales para todas las partes involucradas.

Se debe destacar que este estudio presenta una contribución metodológica relevante al aplicar el método ANP en el análisis de las interrelaciones entre CI y DE. La representación de las dependencias en forma de red decisional constituye una herramienta valiosa para los tomadores de decisiones, ya que permite identificar nodos críticos de intervención y priorizar recursos de manera estratégica.

No obstante, se reconoce que el alcance de los resultados está condicionado a la muestra de empresas analizadas, concentradas en la provincia del Guayas. Futuros estudios podrían ampliar el análisis a otras regiones del país, incluir la totalidad de fases del método ANP y realizar un análisis comparativo entre sectores, para identificar similitudes y diferencias en la incidencia de las CI sobre el DE.

En síntesis, la discusión confirma que las CI son un motor estratégico para mejorar el DE de las exportadoras frutícolas ecuatorianas y que su fortalecimiento debe ser abordado de manera integral, combinando esfuerzos empresariales, gremiales y de política pública. La red multicriterio construida aporta evidencia empírica sobre las relaciones entre variables ofreciendo un marco de referencia para futuras investigaciones orientadas al incremento de la competitividad del sector en el contexto internacional.

## Conclusiones

El presente estudio logró diseñar una red multicriterio, basada en el enfoque ANP, que permitió analizar de forma integral la influencia

de las CI en el DE y en las mejoras empresariales del sector frutícola ecuatoriano. A través de la participación de expertos del sector, se identificaron las competencias más relevantes, así como su interrelación con factores clave del desempeño exportador.

La red decisional desarrollada permite visualizar la influencia directa de las CI sobre el DE, y resalta su papel como facilitadoras de mejoras organizacionales, lo que refuerza su importancia en entornos altamente competitivos y cambiantes como el mercado internacional frutícola.

Se concluye que el fortalecimiento de las competencias innovadoras constituye un eje estratégico para impulsar el desempeño exportador del sector frutícola en Ecuador, y que la red propuesta ofrece una herramienta útil para la toma de decisiones empresariales y de política pública orientadas al desarrollo competitivo del sector.

En futuros trabajos de investigación se desarrollarán los demás pasos (del 2 al 4) de la fase 5 del método ANP, donde se realizará una segunda reunión con los expertos para aplicar un cuestionario de comparaciones pareadas que conlleve a obtener las matrices (no ponderada, ponderada y límite) con los pesos relativos de cada elemento, con la finalidad de establecer las relaciones existentes entre los elementos de diferentes clústeres dentro de la red decisional. Además, se presentarán las matrices con resultados cuantitativos, derivados de la aplicación de las demás fases de esta propuesta metodológica y que servirán para la toma de decisiones en las organizaciones del sector frutícola exportador ecuatoriano.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar Vargas, L. R. I., Alcántara Llanas, I. T. y Braun Mondragón, K. A. (2020). Impacto del Pensamiento Crítico en las habilidades para el campo laboral. *ACADEMO* 7(2), 166-174. <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2020.jul-dic.7>
- Ananiadou, K. y Claro, M. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. *OECD Education Working Papers*

- 41, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/218525261154>
- Andreu-Andrés, M. Ángeles, Marin-García, J. A., y García-Carbonell, A. (2017). El Barómetro INCODE como herramienta de autoevaluación de las competencias de innovación. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 15(2), 275–294. <https://doi.org/10.4995/redu.2017.7746>
- Asencio L., Zapata S., Andrade C., Narváez G. y Núñez N. (2025). The ANP method to relate innovative personal competencies in sustainable development in Ecuadorian fruit exporting SMEs. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 9(1), 9121. <https://doi.org/10.24294/jipd9121>
- Aslam, M., Shafi, I., Ahmed, J., de Marin, M. S. G., Flores, E. S., Gutiérrez, M. A. R. y Ashraf, I. (2023). Impact of Innovation-Oriented Human Resource on Small and Medium Enterprises' Performance. *Sustainability*, 15(7), 6273. <https://doi.org/10.3390/su15076273>
- Banco Central del Ecuador BCE (2024). *Información Estadística mensual*. <https://acortar.link/KTu2RC>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belton V., Stewart T. (2002). *Multiple criteria decision analysis: an integrated approach*. Kluwer Academic Publishers. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4615-1495-4#accessibility-information>
- Brun, A. y Karaosman, H. (2019). Customer influence on supply chain management strategies: An exploratory investigation in the yacht industry. *Business Process Management Journal*, 25(2), 288-306. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0133>
- Buccieri, D., Javalgi, R. y Cavusgil, E. (2020). Desempeño de nuevas empresas internacionales: papel de la cultura empresarial internacional, la innovación ambidiestra y las capacidades de marketing dinámico. *International Business Review*, 29(2), 101639. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101639>
- Carvache, O., Gutierrez, G. y Frías C. (2018). Incidencia de la innovación y la tecnología en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) exportadoras de Guayas-Ecuador. *Revista Espacios*, 39(47), 37-41. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n47/18394737.html>
- Coughlan P, Coughlan D. (2002). Action research: action research for operations management. *International Journal of Operation and Productions Management*, 22(2), 220–40. <https://doi.org/10.1108/01443570210417515>
- Deng, G., Zhang, J. y Fan, Z. (2020). Influence of marketing channel conflicts on channel innovation capability: the mediating role of channel cohesion and the moderating role of channel network structure. *Nankai Business Review International*, 12(2), 173-193. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2019-0059>
- Díaz, M., Casas, R. y Giráldez, R. (2019). Análisis de las redes de colaboración en la innovación para el desarrollo. *Coooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 5-25. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000100005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000100005&lng=es&tlng=es)
- Hernández S. R. (2018). *Rutas de la Investigación cualitativa y cuantitativa*. Mc.Graw-Hill. <https://acortar.link/L2Qewk>
- Hilal, M. I. M. (2019). Market Orientation and Innovation Capabilities : Does it Impact the Performance of Small Businesses?. *Indian Journal of Marketing*, 49(4), 37–47. <https://doi.org/10.17010/ijom/2019/v49/i4/142975>
- Ishizaka, A. y Nemery, P. (2013). A Multi-Criteria Group Decision Framework for Partner Grouping When Sharing Facilities. *Group Decis Negot*, 22, 773–799. <https://doi.org/10.1007/s10726-012-9292-8>
- Kirby, D. (2018). Current Trends and Recurrent Themes in Canadian Higher Education. *International Journal of Technology and Inclusive Education (IJTIE)*, 10(1). <https://doi.org/10.20533/ijtie.2047.0533.2021.0202>

- León-Castro, E. (2019). The development of small and medium enterprises: A training from classrooms towards internationalization. *Inquietud Empresarial*, 19(1), I-IV. <https://doi.org/10.19053/01211048.10923>
- Maoto, M. K. (2019). Competence, Networking and innovation key factors to enhance smes performance: A systematic review of literature. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(4), 1-12. <http://bit.ly/4lpbcDw>
- Mejri, K. y Aldoghan, M. (2021). A Knowledge Management Lens to Talent Management: Towards a Framework. *International Business Review*. [https://www.researchgate.net/publication/355981693\\_A\\_Knowledge\\_Management\\_Lens\\_to\\_Talent\\_Management\\_Towards\\_a\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/355981693_A_Knowledge_Management_Lens_to_Talent_Management_Towards_a_Framework)
- Merubia, M. J. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas. *Revista Ilustro* 10, 21-51. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/view/220>
- Munim, A., Rod, M. y El Banna, A. (2020). SME Internationalization: A Descriptive Review of Nontraditional Approaches. *Multidisciplinary Business Review*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.35692/07183992.13.1.2>
- Organización Mundial del Comercio OMC (2016). *Informe sobre el comercio mundial. Igualdad de condiciones para el comercio de las Pymes*. OMC. <https://doi.org/10.30875/55d99019-es>
- Palacios, P. y Saavedra, M. (2016). El Desempeño Exportador y la Innovación como una Estrategia de Crecimiento para la PYME en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 21-38. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-53462016000200021&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462016000200021&lng=es&tlng=es)
- Parente, R. C., Geleilate, J. G. y Rong, K. (2018). The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. *Journal of International Management*, Elsevier, 24(1), 52-64. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.10.001>
- Peniwati K. (2007). Criteria for evaluating group decision-making methods. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7/8), 935–47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mcm.2007.03.005>
- Polo, J., Ramos, J., Arrieta, A. y Ramirez, N. (2018). Impacto de la Innovación sobre la conducta exportadora en el sector de Alimentos y Bebidas de Colombia. *Revista de análisis económico*, 33(1), 89-120. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-88702018000100089>
- Quispe, A. y Bravo, H. (2020). *Factores internos y externos que influyen en el desempeño de las exportaciones de quinua al mercado de China, año 2020*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <http://hdl.handle.net/10757/655476>
- Ruiz-Fernández, L., Rienda-García, L. y Carey, L. (2020). Herramientas para impulsar la internacionalización y el rendimiento de las pymes en el sector de la moda: marcas y medios sociales. *Journal of cultural*, 1(1), 1-21. <https://doi.org/10.21134/jcci.v1i1.365>
- Saaty, T. (2004). Fundamentals of the analytic network process — multiple networks with benefits, costs, opportunities and risks. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13, 129–157. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11518-006-0158-y>
- Sánchez, J. y Alcántar Flores, J. (2019). Relación entre Capacidades Dinámicas y Capacidad de Innovación en Pymes Mexicanas. *Revista electrónica mensual Debates sobre innovación*, 3(1). <https://hdl.handle.net/20.500.13048/1706>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México - STPS. (2010). *Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/stps\\_clab.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/stps_clab.pdf)
- Talluri, S. y Sarkis, J. (2002). A model for performance monitoring of suppliers. *International Journal of Production Research*, 40(16), 4257–4269. <https://doi.org/10.1080/00207540210152894>
- Tejada Gómez, J. (2018). Publicidad Online: Un modelo emergente en la era digital. El uso de Google Ad Words por parte de las PYMES de Buenos Aires, Argentina (2014). *Cuadernos Del Centro De Estudios*

- De Diseño Y Comunicación*, 65, 86-94. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi65>
- Theodosiou, M., Katsikea, E., Hardy, P. y Okazaki, S. (2019). An Empirical Investigation of the Antecedents of Product Innovation Strategy and New Product Performance in Export Ventures: An Abstract. In: Rossi, P., Krey, N. (eds) Finding New Ways to Engage and Satisfy Global Customers. AMSWMC 2018. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02568-7\\_116](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02568-7_116)
- Uceda, R. y Aicardi, Y. (2020). *La innovación factor de sobrevivencia de las Pymes*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <http://hdl.handle.net/10757/655039>
- Verdecho, M. J., Alfaro-Saiz, J. J., Rodríguez-Rodríguez, R. y Ortiz-Bas, A. (2012). A multi-criteria approach for managing inter-enterprise collaborative relationships. *Omega*, 40(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.07.004>
- Villena, F. (2019). Desempeño exportador de las PYMES: un análisis empírico del papel mediador de la imagen corporativa. *Journal of Small business Management*, 57(2), 386–399. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12337>
- Yurdakul, M. (2003). Measuring long-term performance of a manufacturing firm using the Analytic Network Process (ANP) approach. *International Journal of Production Research*, 41(11), 2501–2529. <https://doi.org/10.1080/0020754031000088183>
- Westney, E. (2020). Reflecting on Japan's contributions to management theory. *Asian Business y Management* 19, 8–24. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00079-x>



# Análisis econométrico del nivel de gasto en animales domésticos en hogares de Machala

*(Econometric Analysis of Household Expenditure on Domestic Animals in Machala)*

Anthony Ysrael Arias Valles\*

<https://orcid.org/0009-0003-3942-8864>

Universidad Técnica de Machala, Ecuador. [aarias12@utmachala.edu.ec](mailto:aarias12@utmachala.edu.ec)

Christian Fernando Ortega Pillacela\*\*

<https://orcid.org/0009-0004-1740-3110>

Universidad Técnica de Machala, Ecuador. [cortega6@utmachala.edu.ec](mailto:cortega6@utmachala.edu.ec)

Graciela Maribel Fajardo Aguilar\*\*\*

<https://orcid.org/0000-0003-1152-6414>

Universidad Técnica de Machala, Ecuador. [gajardo@utmachala.edu.ec](mailto:gajardo@utmachala.edu.ec)

John Alexander Campuzano Vásquez\*\*\*\*

<https://orcid.org/0000-0002-3901-3197>

Universidad Técnica de Machala, Ecuador. [jcampuzano@utmachala.edu.ec](mailto:jcampuzano@utmachala.edu.ec)

## Resumen

La investigación tiene como objetivo analizar económicamente los factores determinantes del gasto mensual en animales domésticos en hogares del cantón Machala, mediante la aplicación de un modelo de regresión lineal múltiple, a fin de identificar la significancia estadística de variables económicas y sociodemográficas en este rubro de consumo. Se recopiló información mediante encuestas aplicadas a una muestra de 80 hogares, utilizando el software Stata 17 para el procesamiento econométrico. Se enmarca en un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal. Los principales hallazgos revelan que el ingreso mensual, la jefatura femenina, la condición de hogar sin hijos y el número de mascotas se asocian estadísticamente con el gasto mensual en mascotas, mientras que la ocupación independiente muestra una asociación negativa marginal. Particularmente, el ingreso mensual centrado en USD 600 muestra un efecto marginal positivo estimado en USD 2,93 por cada incremento adicional de USD 100. El modelo muestra un coeficiente de determinación de 0,281, indicando una capacidad explicativa moderada. Como aporte metodológico complementario, se propone de manera preliminar una muestra mínima operativa de 160 hogares reales para futuras investigaciones sobre esta temática, orientada por un cálculo de potencia estadística e ilustrada mediante un ejercicio exploratorio de expansión uniforme.

**Palabras clave:** Animales de compañía, economía del hogar, regresión múltiple, consumo urbano, ingreso.

## Abstract

This study aims to econometrically analyse the determinants of monthly household expenditure on domestic animals in the canton of Machala, through the application of a multiple linear regression model, in order to identify the statistical significance of economic and sociodemographic variables in this consumption category. Data were collected through surveys administered to a sample of 80 households, using Stata 17 for econometric processing. The study adopts a quantitative, non-experimental, cross-sectional approach. The main findings reveal that monthly income, female household headship, childless household status, and the number of pets are statistically associated with monthly pet expenditure, whereas self-employment shows a marginal negative association. In particular, monthly income centred at USD 600 shows an estimated positive marginal effect of USD 2.93 for each additional USD 100. The model presents a coefficient of determination of 0.281, indicating moderate explanatory capacity. As a complementary methodological contribution, the study preliminarily proposes an operational minimum sample of 160 real households for future research on this topic, guided by a statistical power calculation and illustrated through an exploratory uniform expansion exercise.

**Keywords:** Companion animals, household economics, multiple regression, urban consumption, income.

Recibido: 29/04/2026 | Aceptado: 2/07/2026

<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1316> | Páginas: 16-26

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Arias Valles, A., Ortega Pillacela, C., Fajardo Aguilar, G. y Campuzano Vásquez, J. (2026). Análisis econométrico del nivel de gasto en animales domésticos en hogares de Machala. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 16-26. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1316>

## Introducción

La evidencia reciente sugiere que, en hogares urbanos, el gasto en mascotas adquiere un carácter más recurrente dentro del presupuesto doméstico (Gromek y Perek-Białas, 2022b). La tenencia de animales de compañía influye en las decisiones de compra de los hogares y amplía la demanda de bienes y servicios relacionados con alimentación, higiene, accesorios y salud animal (Liu *et al.*, 2024). En ese sentido, el gasto en mascotas podría estar adquiriendo un peso más sistemático dentro de la economía doméstica, aunque la evidencia empírica en contextos como el ecuatoriano sigue siendo escasa.

Sin embargo, tal crecimiento se mantiene en segundo plano cuando se trata de economía aplicada y literatura que traten estos gastos (Gromek y Perek-Białas, 2022b). Por el contrario, contrasta en gran medida con la atención que toman en el ámbito afectivo y simbólicos que reciben en la vida diaria de las personas, por parte de la comunidad académica. Gmeiner y Gschwandtner (2025) sostienen que el vínculo con los animales de compañía puede incidir en el bienestar subjetivo de las personas, mientras que Romero Olazabal y Ramírez Villamil (2025) señalan que ese vínculo también influye en la disposición de los hogares a sostener gastos recurrentes para su cuidado.

En Ecuador, esta discusión ya tiene relevancia empírica, el Censo del 2022 reportó que el 58,3 % de los hogares convive con perros y/o gatos, lo que equivale a 7,6 millones de mascotas, distribuidas en 5,2 millones de perros y 2,4 millones de gatos (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2024a). La reactivación de la encuesta de ingresos y gastos de los hogares en 2024 también evidenció la posibilidad de actualizar la medición de rubros de consumo emergentes, entre ellos el gasto en mascotas (INEC, 2024b).

Este comportamiento también se observa en Machala, una ciudad caracterizada por una marcada heterogeneidad en el poder adquisitivo y en los patrones de consumo de los hogares (Orellana Torres y Salcedo Muñoz, 2025). En el cual se registraron alrededor de 107

mil mascotas en la zona urbana y 11 mil en la zona rural (INEC, 2024a). Ciudad que también registra diferentes capacidades de gasto en sus hogares (Caicedo Ibañez *et al.*, 2024), coincidiendo con los hallazgos nacionales que identificaron diferencias del consumo con respecto a la distribución del ingreso (Hermida y Vásquez Corral, 2024).

Bajo este contexto, analizar la capacidad de los hogares ubicados en categorías de ingreso bajo y medio de la muestra para sostener el gasto en mascotas resulta pertinente, especialmente en un cantón donde la demanda ha crecido como lo muestra la expansión de cadenas especializadas como MaxiPets en el Centro Comercial Gran Piazza y City Pet en El Paseo Shopping. Bajo esta premisa el objetivo del presente artículo fue analizar el gasto mensual en mascotas en hogares de Machala mediante un modelo econométrico de regresión lineal. El estudio se centró en aportar evidencia microeconómica sobre este tipo de gasto debido a que es un rubro poco documentado, dejando de lado los efectos causales y las generalizaciones de toda la población.

El artículo se organiza de la siguiente manera. En la primera sección se presenta la revisión de literatura; en la segunda se expone la metodología y la especificación del modelo; en la tercera se desarrollan los resultados; posteriormente se presenta la discusión; y, finalmente, se exponen las conclusiones.

## Revisión de literatura

Desde la economía del hogar, el gasto en mascotas puede entenderse como una decisión de asignación de recursos bajo restricción presupuestaria (Zhang *et al.*, 2024). La evolución del rol de las mascotas parte de la estabilidad que generan como animales de compañía, pasando a tener cabida en la canasta doméstica compitiendo por el uso del ingreso (Liu *et al.*, 2024). Sin embargo, Gromek y Perek-Białas (2022a) sostienen que esta clase de consumo debe ser un rubro diferenciable y no una erogación marginal o esporádica del gasto familiar.

Las condiciones del mercado también afectan la magnitud de este gasto, según Ai *et al.*

(2025) el precio, la calidad percibida y la confianza en el producto, se asocian con las decisiones de compra en productos para mascotas. En esta misma línea, Jin y Yang (2025) señalan que factores como la percepción de beneficios y la intención de compra continua se asocian, según la evidencia, con una mayor intención de compra en productos especializados o de una calidad superior. Por lo que, el destino de recursos al cuidado animal no solo responde a la tendencia de mascotas, sino también a la valoración de los bienes o servicios que ofrezca el mercado.

La posición socioeconómica del hogar es otro factor por tomar en cuenta, Pasteur *et al.* (2024) identifica la existencia de patrones de consumo en hogares de mayores ingresos disponibles donde la tendencia se centra a mayores gastos en este ramo. Generalmente una mejor posición socioeconómica suele estar vinculada a la tenencia de mascotas, aunque la dirección de esa relación y los mecanismos que la explican no están claramente establecidos en la literatura (Wu *et al.*, 2024). Pero esto no debe asumirse como una relación automática, variables como el costo de vida, la inflación y la presión en la canasta familiar son condicionadores de los gastos del hogar incluso cuando estos sean de alto ingreso (Pílico Córdova, 2024).

Por otro lado, está la composición del hogar como otro factor modificador de este rubro. Uñates Mazo *et al.* (2024) señalan que las mascotas que ocupan lugares centrales generalmente son en hogares sin hijos, al tomar parte de la organización cotidiana y afectiva, generando más disposición a destinar más recursos para ellos. Esta idea se relaciona con lo planteado por Liang *et al.* (2024), quienes destacan que la asignación intrahogar de recursos depende de las necesidades concurrentes y de la prioridad relativa que cada familia atribuye a sus distintos gastos. El gasto en mascotas depende tanto del ingreso disponible como de la distribución de recursos entre obligaciones y preferencias.

A lo anteriormente señalado, se añaden las restricciones económicas y de acceso a servicios. En la cual los hogares ven reducidas sus capacidades de asumir estos gastos en si-

tuaciones de fragilidad financiera cuando se presentan necesidad no previstas (King *et al.*, 2022). Cabe añadir que autores como Pasteur *et al.* (2024) señalan que la existencia de dificultades para el acceso a servicios veterinarios origina cambios abruptos al gasto, tanto así que algunos hogares deciden postergarlo hasta que este sea ineludible. Por tanto, el comportamiento del gasto en mascotas también refleja restricciones estructurales que limitan la capacidad de cuidado, más allá de la disposición afectiva hacia los animales.

## Materiales y métodos

El estudio siguió un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal. La unidad de análisis fue el hogar y la información se levantó mediante una encuesta aplicada a la persona responsable del presupuesto familiar en Machala, y como herramienta para el análisis econométrico se utilizó Stata 17.

El gasto mensual aproximado en mascotas fue la variable dependiente, construida a partir de valores representativos de intervalo del instrumento. El ingreso mensual del hogar se midió de la misma forma, y junto con la jefatura femenina, la ocupación independiente, la presencia de hijos y el número de mascotas conformó las variables explicativas.

Al provenir de tramos y no de montos exactos, el ingreso y el gasto se miden con error de agrupamiento, lo que puede atenuar el coeficiente del ingreso y se reconoce como limitación de medición del estudio. Bajo error de medición clásico, esa atenuación operaría hacia cero, por lo que el efecto estimado del ingreso podría leerse como un valor mínimo o conservador.

El levantamiento se realizó mediante una encuesta propia y no a partir de la encuesta nacional de ingresos y gastos, debido a que el objetivo fue medir de forma directa el gasto en mascotas y las variables del hogar asociadas a ese rubro.

En este sentido, la encuesta nacional integra ese gasto dentro de una división amplia de consumo y no lo aísla como categoría a escala cantonal, por lo que resultaría menos adecuada para el análisis específico que plantea este

estudio (INEC, 2025).

De los 120 hogares encuestados, 96 reportaron información válida sobre gasto en mascotas. Para delimitar el análisis al tramo de ingresos bajos y medios de la muestra, se incluyeron los hogares pertenecientes a las categorías “Menos de 470 USD”, “470-699 USD” y “700-999 USD”, codificadas mediante valores representativos de intervalo.

Esta selección produjo 82 observaciones. Luego, mediante un modelo preliminar, se identificaron dos observaciones influyentes por el criterio conjunto de Cook's  $D > 4/n$  y residuos studentizados externos absolutos  $> 3$ , quedando una muestra analítica final de 80 hogares, cuyas estadísticas descriptivas se presentan en la Tabla 1.

La reducción de 96 a 80 hogares se asociaría principalmente con la delimitación del segmento de interés del estudio, los hogares de ingresos bajos y medios, más que con una depuración arbitraria de la base. Dado que esta delimitación opera sobre una variable explicativa y no sobre la variable dependiente, no comprometería la estimación de los coeficientes dentro del tramo analizado, aunque sí acotaría la validez externa de los resultados a ese segmento.

Para facilitar la interpretación del coeficiente del ingreso mensual, el ingreso se centró en USD 600 y se reescaló en centenas de dólares, siendo un valor representativo de la muestra. La especificación final se estimó por mínimos cuadrados ordinarios en niveles con errores estándar robustos HC1, y para validar el modelo se revisó la significancia global, la colinealidad por factores de inflación de varianza (VIF), la prueba RESET para error de forma funcional y los diagnósticos de heterocasticidad e influencia.

Adicionalmente, se aplicó un factor uniforme de expansión igual a 2 sobre la muestra analítica final. Este ejercicio no modifica la muestra observada ni agrega información empírica adicional; su propósito es generar una referencia exploratoria para la planificación muestral de estudios posteriores.

Bajo este escenario, los 80 hogares observados equivalen a 160 unidades representadas, por lo que se propone que futuras inves-

tigaciones sobre gasto en mascotas trabajen con muestras reales no menores a 160 hogares (Castorena, 2021).

El factor uniforme igual a 2 cumpliría una función esencialmente ilustrativa, ya que traduciría de forma visual el escenario de 160 unidades que la potencia estadística señala como referencia operativa. De este modo, el ejercicio no buscaría ampliar la muestra observada ni mejorar la precisión real, sino ofrecer una referencia aproximada del tamaño objetivo para investigaciones posteriores.

Esta recomendación debe entenderse como un mínimo operativo preliminar y no como un tamaño muestral óptimo definitivo. En consecuencia, el ejercicio con expansión uniforme no sustituye un cálculo formal de potencia estadística ni un diseño probabilístico, sino que aporta una referencia metodológica inicial para investigaciones futuras (Lohr, 2021).

### Especificación del modelo

$Gasto_i = \beta_0 + \beta_1 IngresoC_i + \beta_2 Mujer_i + \beta_3 Independiente_i + \beta_4 SinHijos_i + \beta_5 Mascotas_i + u_i$

$$IngresoC_i = \frac{(Ingreso_i - 600)}{100}$$

Donde:

$Gasto_i$  representa el gasto mensual aproximado en mascotas del hogar  $i$ , expresado en dólares.

$Ingreso C_i$  corresponde al ingreso mensual aproximado del hogar  $i$ , centrado en USD 600 y expresado en centenas de dólares.

$Mujer_i$  toma el valor de 1 cuando el hogar reporta jefatura femenina y 0 en caso contrario.

$Independiente_i$  toma el valor de 1 cuando la persona responsable del ingreso reporta ocupación independiente y 0 en caso contrario.

$SinHijos_i$  toma el valor de 1 cuando el hogar no reporta hijos y 0 en caso contrario.

$Mascotas_i$  corresponde al número total de mascotas del hogar.

$u_i$  recoge los factores no observados que afectan el gasto mensual en mascotas.

**Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables cuantitativas analizadas (n = 80)**

| Variable                        | N  | Media  | D.E.   | Mínimo | Máximo | Tipo     |
|---------------------------------|----|--------|--------|--------|--------|----------|
| Ingreso mensual (USD)           | 80 | 508,73 | 212,20 | 313,74 | 831,15 | Continua |
| Gasto mensual en mascotas (USD) | 80 | 36,73  | 24,18  | 13,50  | 119,47 | Continua |
| Número de mascotas              | 80 | 2,62   | 1,38   | 1,00   | 5,00   | Discreta |

*Nota.* La tabla resume únicamente las variables continuas y discretas incluidas en la especificación final. Los montos de ingreso y gasto, expresados en USD, corresponden a aproximaciones monetarias construidas a partir de intervalos reportados en la encuesta. Las variables dicotómicas del modelo se describen en el texto y se incorporan directamente en la estimación. Fuente: elaboración propia.

## Resultados

En la muestra analizada, el ingreso mensual promedio de los hogares es de USD 508,73, mientras que el gasto mensual promedio en mascotas alcanzó USD 36,73. Así mismo, el número promedio de mascotas fue 2,62. En términos socioeconómicos, 57 hogares pre-

sentaron jefatura femenina, 14 registraron ocupación independiente y 20 correspondieron a hogares sin hijos. Los resultados del modelo lineal múltiple se presentan en las Tablas 2 y 3, considerando inicialmente la muestra observada de 80 hogares y, posteriormente, un escenario de 160 unidades representadas mediante expansión uniforme.

**Tabla 2. Resultados del modelo de gasto en mascotas (n = 80, sin factor de expansión)**

| Variable                | Coefficiente | E.E. robusto | t      | p     |
|-------------------------|--------------|--------------|--------|-------|
| Constante               | 36,6978***   | (5,4666)     | 6,713  | 0,000 |
| Ingreso centrado        | 2,9287**     | (1,1721)     | 2,499  | 0,015 |
| Jefatura femenina       | 17,5028***   | (4,7376)     | 3,694  | 0,000 |
| Ocupación independiente | -11,8350*    | (5,9811)     | -1,979 | 0,052 |
| Hogar sin hijos         | 12,7691**    | (6,3812)     | 2,001  | 0,049 |
| Número de mascotas      | -4,1461**    | (1,6703)     | -2,482 | 0,015 |

*Nota.* Resultados obtenidos mediante Stata 17. Variable dependiente: gasto mensual aproximado en mascotas, expresado en dólares. Errores estándar robustos HC1 entre paréntesis. Los *p*-valores se calcularon con distribución *t* y 74 grados de libertad. \*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,10$ . Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, el modelo lineal estimado sobre la muestra directa presenta una prueba F robusta HC1 de 4,88 con un *p*-valor inferior a 0,001, lo que indica que el conjunto de variables incluidas es estadísticamente significativo para explicar el gasto mensual en mascotas. El modelo muestra un  $R^2 = 0,281$  y un  $R^2$  ajustado = 0,233, por lo que las variables seleccionadas explican el 28,1 % de la variación observada del gasto. Esto indica que, aunque el modelo explica una parte rele-

vante del comportamiento del gasto, todavía hay factores no considerados que influyen en el gasto doméstico en mascotas.

**Ingreso centrado.-** con un coeficiente de 2,9287 y un *p*-valor de 0,015 indica la existencia de una relación positiva entre ingreso y gasto en mascotas, además que es estadísticamente significativa. En términos económicos, por cada USD 100 adicionales partiendo del valor de referencia (USD 600), el gasto

en mascotas aumenta en USD 2,93 siempre y cuando las demás variables se mantengan constantes. Dentro del rango muestral analizado, los resultados son consistentes con la idea de que, a mayor ingreso disponible, el gasto estimado en mascotas tiende a ser mayor, aunque esta asociación no puede extrapolarse fuera del tramo de ingresos observado.

**Jefatura femenina.**- con un coeficiente de 17,5028 y su p-valor inferior a 0,001 muestra que los hogares donde la jefa de hogar sea mujer aumenta el gasto en USD 17,50. Este resultado es consistente con la hipótesis de que la estructura del hogar se asocia con diferencias en la priorización presupuestaria, aunque el diseño transversal no permite establecer si esa asociación refleja un mecanismo causal.

**Ocupación independiente.**- con un coeficiente negativo de -11,8350 y un  $p = 0,052$ , la asociación se interpreta como marginalmente significativa al 10 %. Una posible interpretación es que la variabilidad de ingresos asociada a esta condición podría restringir la capacidad de sostener gastos recurrentes. Esta situación no implica que las mascotas tengan menor importancia, sino que su cuidado se ve limitado por el presupuesto disponible.

**Hogar sin hijos.**- con un coeficiente de 12,7691 y un p-valor de 0,049, los hogares sin hijos reportan, en promedio, USD 12,77 más

de gasto mensual en mascotas que los hogares con hijos, manteniendo constantes las demás variables. Una interpretación posible es que, en hogares sin hijos, los animales de compañía podrían ocupar un lugar más central en la organización cotidiana, lo que podría relacionarse con una mayor disposición a destinar recursos a su cuidado.

**Número de mascotas.** - con un coeficiente de -4,1461 y un p-valor de 0,015, la muestra analizada sugiere que cada mascota adicional se asocia con una reducción promedio de USD 4,15 en el gasto mensual total. Este signo negativo no debe interpretarse como menor importancia de las mascotas, sino como una posible redistribución del presupuesto disponible entre un mayor número de animales.

**Constante.** - con un valor de 36,6978 y un p-valor inferior a 0,001, correspondería al gasto mensual esperado de un hogar con ingreso de USD 600, monto en el que se centró la variable de ingreso, y con las variables dicotómicas en su categoría de referencia.

Conviene precisar que ese punto supone además cero mascotas, situación que no aparece en la muestra, cuyo mínimo observado es una, por lo que la constante operaría como punto de partida del modelo y no como un gasto directamente observable.

**Tabla 3. Escenario ilustrativo con factor uniforme de expansión para planificación muestral futura**

| Variable                | Coeficiente | E.E. robusto (ilustrativo) |
|-------------------------|-------------|----------------------------|
| Constante               | 36,6978     | (4,4111)                   |
| Ingreso centrado        | 2,9287      | (0,7942)                   |
| Jefatura femenina       | 17,5028     | (3,6937)                   |
| Ocupación independiente | -11,8350    | (4,5172)                   |
| Hogar sin hijos         | 12,7691     | (3,8756)                   |
| Número de mascotas      | -4,1461     | (1,2225)                   |

*Nota.* Resultados obtenidos mediante Stata 17. Variable dependiente: gasto mensual aproximado en mascotas, expresado en dólares. La muestra observada corresponde a 80 hogares. El factor uniforme de expansión igual a 2 genera un escenario de 160 unidades representadas. Este ejercicio no constituye una ampliación real de la muestra ni añade información empírica independiente; se presenta como referencia exploratoria para sugerir un tamaño mínimo operativo en futuras investigaciones sobre gasto en mascotas. Por esta razón, no se reportan valores t, p ni estrellas de significancia para este escenario. Fuente: elaboración propia.

La especificación se replica con un factor uniforme de expansión igual a 2 (ver Tabla 3). Los coeficientes puntuales coinciden con los de la Tabla 2, como se espera bajo una expansión proporcional. El  $R^2$  ajustado del escenario se ubica en 0,258, valor que corresponde a unidades representadas y no a información empírica adicional. Por tanto, este resultado debe leerse únicamente como referencia exploratoria para la planificación muestral.

Los coeficientes del escenario expandido

mantienen el mismo signo y magnitud que el modelo principal, mientras que los errores estándar se reducen bajo el supuesto de 160 unidades representadas. Este comportamiento se interpreta como una referencia exploratoria para la planificación muestral. En consecuencia, futuras investigaciones deberían trabajar con muestras reales cercanas o superiores a 160 hogares para mejorar la precisión inferencial sin depender de ponderaciones ilustrativas.

**Tabla 4. Resultados de las pruebas de validación del modelo**

| Prueba        | Resultado            | Interpretación                                              |
|---------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|
| VIF           | 1,04 a 1,09          | No se evidencian problemas de multicolinealidad.            |
| RESET         | F = 1,876; p = 0,161 | No se detecta un error funcional dominante.                 |
| Breusch-Pagan | p = 0,006            | Hay heterocedasticidad; se justifican errores robustos HC1. |
| White         | p = 0,055            | La heterocedasticidad es marginal al 5 %.                   |
| Influencia    | Sin casos críticos   | No quedan observaciones con influencia crítica.             |

*Nota.* Resultados obtenidos mediante Stata 17. Fuente: elaboración propia.

Las principales pruebas de validación del modelo se encuentran resumidas en la Tabla 4. No se detectó multicolinealidad, dado que los valores VIF se ubicaron entre 1,04 y 1,09. La prueba RESET no fue significativa, por lo que no se identificó un error dominante de forma funcional. En cambio, las pruebas de Breusch-Pagan y White confirmaron heterocedasticidad total o marginal, lo que justifica el uso de errores estándar robustos. Finalmente, los diagnósticos de influencia muestran que la muestra final no conserva observaciones con un peso desproporcionado sobre la estimación.

### Discusión

La asociación más firme del modelo es la relación positiva entre ingreso y gasto mensual en mascotas. Liu *et al.* (2024) hallaron que la tenencia eleva el gasto del hogar por la vía del bienestar subjetivo y el apoyo emocional, con compras más impulsivas. El presente resulta-

do apunta en la misma dirección, pero por otro canal, ya que aquí el gasto crece con la capacidad presupuestaria y la lectura no es causal por tratarse de datos de corte transversal.

Cada USD 100 adicionales de ingreso, alrededor del punto de referencia de USD 600, se asocian con USD 2,93 más de gasto mensual (véase Tabla 2). Gromek y Perek-Białas (2022a) mostraron, con encuestas de presupuesto polacas, que el grupo socioeconómico condiciona tanto la tenencia como el gasto en bienes para mascotas. El presente caso coincide en que el ingreso ordena el gasto, pero lo cuantifica en un tramo medio bajo donde el rubro ya es identificable y no residual.

Los hogares con jefatura femenina reportan en promedio USD 17,50 más de gasto mensual, con las demás variables constantes. Apaolaza *et al.* (2022) explicaron la compra de productos para mascotas por el apego y la antropomorfización, no por el sexo de quien encabeza el hogar. El resultado aquí es compatible con ese mecanismo solo si las jefas re-

portan mayor apego, algo que este diseño no midió y queda como conjetura por verificar.

Los hogares sin hijos gastan USD 12,77 más al mes que los que tienen hijos, señal de que sin gastos de crianza los recursos se desplazan al cuidado animal. Uñates Mazo *et al.* (2024) documentaron que en parejas sin hijos por elección la mascota ocupa un lugar central en la vida cotidiana. El dato de este estudio respalda esa observación cualitativa y le pone una magnitud monetaria.

La ocupación independiente reduce el gasto en mascotas en USD 11,84 en promedio, lo que apunta a la contención del rubro frente a ingresos inestables. King *et al.* (2022), con 750 hogares en Estados Unidos, encontraron que la fragilidad financiera predice peor acceso percibido al cuidado veterinario. El caso es consistente, con la diferencia de que aquí el freno proviene de la inestabilidad del trabajo independiente y no de la fragilidad medida de forma directa.

Cada mascota adicional se asocia con USD 4,15 menos de gasto mensual total, signo que no implica menor cuidado sino reparto del presupuesto entre más animales. Liang *et al.* (2024) mostraron que la asignación intrahogar responde a las necesidades concurrentes y a la prioridad relativa de cada gasto. El resultado encaja con esa lógica, aunque aquí el ajuste opera entre mascotas y no entre miembros del hogar.

Desde una perspectiva metodológica, el ejercicio de expansión uniforme aporta una referencia operativa para investigaciones posteriores. Dado que la muestra observada de 80 hogares permite identificar asociaciones relevantes, pero mantiene limitaciones de precisión, el escenario de 160 unidades representadas sugiere que estudios futuros deberían planificar muestras reales no menores a ese tamaño. Esta recomendación es preliminar y debe complementarse con cálculos formales de potencia estadística según el diseño muestral y los efectos esperados (Seabrook, 2025).

El tamaño recomendado de 160 hogares se relacionaría más con la potencia estadística que con el factor de expansión. Por ejemplo, con cinco predictores una muestra de 80 hogares alcanzaría una potencia cercana a 0,53

para detectar un efecto mediano ( $f^2 = 0,10$ ), por debajo del umbral convencional de 0,80, mientras que con 160 hogares la potencia se aproximaría a 0,88.

No obstante, el valor explicativo del modelo sigue siendo parcial. El  $R^2$  de 0,281 indica que las variables incluidas explican una parte relevante, pero no total, de la variación del gasto en mascotas. Esto sugiere que existen otros factores no observados que también inciden en este rubro. Uno de ellos puede ser el costo de los servicios veterinarios, que no se distribuye homogéneamente en el tiempo y puede concentrarse en episodios específicos de enfermedad o atención preventiva, alterando de forma importante el gasto mensual observado (Egenvall *et al.*, 2024).

En este mismo sentido, la existencia de barreras como la distancia, disponibilidad de atención o percepción de costo pueden condicionar las decisiones de consumo, además de provocar que el gasto no refleje plenamente la necesidad real de cuidado animal. Por ende, una parte de la varianza no capturada por el modelo estaría más relacionada con las restricciones de acceso, que por la falta de interés o valoración hacia las mascotas (Pasteur *et al.*, 2024).

Otro factor probablemente relacionado es la calidad de los bienes adquiridos. No todos los hogares compran el mismo tipo de alimento ni priorizan los mismos atributos al elegir productos para sus mascotas, ya que estas decisiones pueden variar según factores como la calidad del producto, su composición, el precio y la reputación de la marca. En consecuencia, dos hogares con ingreso similar pueden reportar niveles distintos de gasto dependiendo del tipo de consumo que privilegien para sus mascotas (Ai *et al.*, 2025).

Los resultados son consistentes con la hipótesis de que la composición familiar se asocia con el nivel de gasto en mascotas en la muestra analizada. Evidenciando que una mayor intensidad en este rubro podría estar relacionada con el lugar central que ocupa el animal en la vida cotidiana del hogar, aunque esa interpretación no puede verificarse con el diseño utilizado, sin embargo, si el hogar enfrenta a condiciones de inestabilidad econó-

mica o al aumento de más animales este rubro tiende a contraerse. Por lo cual estos factores sugieren que el consumo en bienes o servicios a mascotas debe ir más allá que un análisis de gasto accesorio o marginal, y pasar a un análisis como parte de la economía del hogar (Gromek y Perek-Białas, 2022b).

Por último, la evidencia aportada en este estudio, aunque no pretende establecer relaciones causales ni generalidades, servirá como evidencia microeconómica sobre un nicho poco documentado en Ecuador. Asimismo, estos hallazgos sugieren que futuras investigaciones deberían ampliar el tamaño muestral e incorporar variables no consideradas (tipo, edad, atención veterinaria y clases de productos consumidos), además de evaluar de forma más precisa qué sucede ante choques de ingreso o aumentos en el coste de vida. Con ello sería posible construir una explicación más completa del lugar que ocupa el cuidado animal dentro del consumo urbano de los hogares machaleños.

## Conclusiones

El análisis realizado en la muestra de hogares de Machala aporta evidencia exploratoria de que el gasto en mascotas es un rubro identificable y estadísticamente asociado con características económicas y sociodemográficas del hogar. La prueba F robusta HC1 fue altamente significativa ( $p < 0,001$ ) y el coeficiente de determinación del modelo principal fue  $R^2 = 0,281$  ( $R^2$  ajustado = 0,233), por lo que las variables incluidas explican el 28,1 % de la variación observada del gasto. Esto sugiere su potencial relevancia para comprender este componente del consumo urbano en contextos similares.

El ingreso mensual presenta un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la variable dependiente, revelando que alrededor del nivel base establecido de USD 600, en la muestra analizada, cada USD 100 adicionales de ingreso centrado se asocian con un aumento estimado de USD 2,93 en el gasto mensual en mascotas, manteniendo las demás variables constantes. En este mismo sentido, los estímulos de liquidez tienen efectos en la manu-

tención del animal, por lo cual si los hogares de ingresos bajos y medios mejoran su capacidad económica se asocia con la posibilidad de sostener la alimentación, higiene y atención básica para sus mascotas.

Por otro lado, la composición del hogar también forma parte de la explicación del comportamiento del gasto observado. En los hogares con jefatura femenina, el gasto relacionado con mascotas aumentó en promedio USD 17,50, mientras que en los hogares sin presencia de hijos se reportaron USD 12,77 más que en aquellos con hijos. Esto sugiere que, si no existe la presión de crianza infantil en el presupuesto doméstico, se destinarían más recursos al cuidado animal.

En este mismo sentido, el número de mascotas y la ocupación independiente tuvieron un comportamiento negativo en el gasto reportado, con reducciones promedio de USD 4,15 y USD 11,84, respectivamente. Esto sugiere que, en el primer caso, al aumentar el número de mascotas, los ingresos disponibles se reajustan y el gasto no aumenta proporcionalmente; y, en el segundo escenario, esto estaría ligado con un menor ingreso o con mayor inestabilidad, por lo que los hogares estarían obligados a priorizar los gastos. Estos resultados no implicarían necesariamente menor cuidado, sino una asignación más ajustada de recursos.

El ejercicio con factor uniforme de expansión no amplía la muestra observada, pero permite proponer una referencia metodológica para futuros estudios. En particular, se recomienda que nuevas investigaciones sobre gasto en mascotas en hogares urbanos trabajen con muestras reales de al menos 160 hogares, entendidas como mínimo operativo preliminar para mejorar la precisión de los estimadores. Esta recomendación no sustituye un cálculo formal de potencia estadística ni un diseño probabilístico.

El modelo expuesto explica una parte relevante, pero se infiere la existencia de variables no consideradas como el tipo de mascota, la edad del animal, la frecuencia de atención veterinaria, la clase de alimento consumido o la ocurrencia de gastos extraordinarios en salud animal, que también tiene relevancia explica-

tiva. En consecuencia, el estudio brinda una base inicial, pero también genera la necesidad de profundizar en las diferentes variables no consideradas para poder comprender con mayor precisión el consumo doméstico.

Aunque el estudio presenta limitaciones relacionadas con el diseño transversal, el muestreo no probabilístico y la medición del ingreso y el gasto mediante intervalos, que introduce error de agrupamiento en las variables monetarias, los resultados aportan evidencia relevante para futuras investigaciones desarrolladas en ciudades intermedias del Ecuador, orientadas al análisis de la economía del hogar, el bienestar animal y los patrones de consumo urbano.

La recomendación de 160 hogares deriva de un ejercicio exploratorio con expansión uniforme, por lo que debe entenderse como orientación inicial y no como tamaño muestral óptimo definitivo. En este contexto, los hallazgos son consistentes con la hipótesis de que el gasto en mascotas varía según el nivel de ingreso y composición del hogar, lo que sugiere que este rubro puede analizarse como parte de la dinámica de la economía doméstica.

No obstante, esta interpretación requiere ser validada mediante diseños metodológicos con mayor control sobre la selección muestral y la presencia de variables no observadas.

Asimismo, el análisis se concentró de forma deliberada en hogares de ingresos bajos y medios, por lo que las estimaciones describirían ese segmento y no deberían extrapolarse a los hogares de ingresos altos, lo que se entendería como una delimitación del alcance más que como un sesgo del diseño.

## Referencias bibliográficas

- Ai, C., Akaichi, F., Glenk, K., Revoredo-Giha, C. y Costa-Font, M. (2025). What Drives Pet Food Choices? A Systematic Literature Review. *Animals*, 15(22), 3235. <https://doi.org/10.3390/ani15223235>
- Apaolaza, V., Hartmann, P., Paredes, M. R., Trujillo, A. y D'Souza, C. (2022). What motivates consumers to buy fashion pet clothing? The role of attachment, pet anthropomorphism, and self-expansion. *Journal of Business Research*, 141, 367-379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.037>
- Caicedo Ibañez, S. N., Tacuri Zuriaga, N. R., Vega Jaramillo, F. Y. y Sotomayor Pereira, J. G. (2024). Poder adquisitivo y patrones de consumo de los hogares en el cantón Machala, periodo 2018-2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 2742-2764. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12518](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12518)
- Castorena, O. (2021). Factores de expansión en los datos del Barómetro de las Américas (Nota Metodológica n.º 7). LAPOP, Vanderbilt University. <https://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/IMN007es.pdf>
- Egenvall, A., Höglund, O. V., Hoffman, R., Valle, P. S., Andersen, P. H., Lönnell, C., Byström, A. y Bonnett, B. N. (2024). Prices for veterinary care of dogs, cats and horses in selected countries in Europe. *Frontiers in Veterinary Science*, 11, 1403483. <https://doi.org/10.3389/fvets.2024.1403483>
- Gmeiner, M. W. y Gschwandtner, A. (2025). The value of pets: The quantifiable impact of pets on life satisfaction and well-being in monetary terms. *Social Indicators Research*, 178, 185-223. <https://doi.org/10.1007/s11205-025-03574-1>
- Gromek, N. y Perek-Białas, J. (2022a). Pet goods consumption in Polish households. *Econometrics. Ekonometria. Advances in Applied Data Analysis*, 26(3), 1-20. <https://doi.org/10.15611/eada.2022.3.01>
- Gromek, N. y Perek-Białas, J. (2022b). Why is pet goods consumption imperceptible for economists? A scoping review. *SN Business & Economics*, 2, 172. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00349-5>
- Hermida, V. y Vásquez Corral, D. B. (2024). Consumo de los hogares en Ecuador: un análisis por cuantiles. *Cuestiones Económicas*, 34(2), 252-281. <https://doi.org/10.47550/34.2.7>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024a). Presentación nacional: Segunda entrega de resultados del Censo Ecuador 2022. [https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/05/Presentacion\\_Nacional\\_2da\\_entrega.pdf](https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/05/Presentacion_Nacional_2da_entrega.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos.

- (2024b). ¿En qué gastan los hogares ecuatorianos? Nueva encuesta del INEC busca respuestas tras 12 años. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/enque-gastan-los-hogares-ecuatorianos-nueva-encuesta-del-inec-busca-respuestas-tras-12-anos/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales 2024-2025. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Jin, J. y Yang, B. (2025). Exploring Chinese Consumers' Attitudes Towards Pet Nutritional Products and Their Continuous Purchase Intentions: A Dual-Phase Analysis Using SEM and ANN. *Behavioral Sciences*, 15(3), 255. <https://doi.org/10.3390/bs15030255>
- King, E., Mueller, M. K., Dowling-Guyer, S. y McCobb, E. (2022). Financial fragility and demographic factors predict pet owners' perceptions of access to veterinary care in the United States. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 260(14), 1-8. <https://doi.org/10.2460/javma.21.11.0486>
- Liang, W., Li, W., Li, Q. y Zhao, S. (2024). Intrahousehold resource allocation and child food poverty in the United States. *Review of Economics of the Household*. <https://doi.org/10.1007/s11150-024-09739-0>
- Liu, Y., Chang, X., Yang, S., Li, Z. y Wu, Y. (2024). Pets make you spend more! Impact of pet ownership on consumer purchase decisions. *Journal of Business Research*, 183, 114838. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114838>
- Lohr, S. L. (2021). Sampling: Design and analysis (3.a ed.). Chapman & Hall/CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429298899>
- Orellana Torres, J. M. y Salcedo Muñoz, V. (2025). Factores socioeconómicos que inciden en la adquisición de viviendas en la ciudad de Machala, Ecuador, 2025. *GADE: Revista Científica*, 5(3), 280-304. <https://doi.org/10.63549/rg.v5i3.710>
- Pasteur, K., Diana, A., Yacilla, J. K., Barnard, S. y Croney, C. C. (2024). Access to veterinary care: Evaluating working definitions, barriers, and implications for animal welfare. *Frontiers in Veterinary Science*, 11, 1335410. <https://doi.org/10.3389/fvets.2024.1335410>
- Pilco Córdova, A. E. (2024). Índice de precios al consumidor y la canasta básica familiar en el Ecuador postpandemia. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 2(2), 13-24. <https://doi.org/10.61347/psa.v2i2.68>
- Romero Olazabal, V. Z. y Ramírez Villamil, D. A. (2025). Bienestar psicológico y felicidad a través del vínculo entre personas y sus mascotas: Un trabajo de revisión sistemática. *Revista de Psicología*, 14(2), 25-45. <https://doi.org/10.36901/psicologia.v14i2.1690>
- Uñates Mazo, G. Z., Avendaño Peña, M., Parada Trujillo, A. E. y Quiroz Ospina, I. C. (2024). Dinámicas familiares de parejas sin hijos por elección propia y con mascotas. *Tabula Rasa*, 49, 181-199. <https://doi.org/10.25058/20112742.n49.02>
- Wu, D., Liu, Y. y Yang, T. (2024). Pet ownership: A sign of superior socioeconomic position? Evidences from six cities in China. *Preventive Veterinary Medicine*, 225, 106140. <https://doi.org/10.1016/j.prevetmed.2024.106140>
- Zhang, X., House, L. y Salois, M. J. (2024). An examination of US pet owners' use of veterinary services, 2006–2018. *Veterinary Medicine and Science*, 10, e1370. <https://doi.org/10.1002/vms3.1370>
- Seabrook, J. A. (2025). Powering Nutrition Research: Practical Strategies for Sample Size in Multiple Regression. *Nutrients*, 17(16), 2668. <https://doi.org/10.3390/nul17162668>



# Estrategias financieras para optimizar la rentabilidad del capital de trabajo en microempresas agropecuarias de la provincia de El Oro

*(Financial Strategies to Optimize the Profitability of Working Capital in Agricultural Microenterprises in the Province of El Oro)*

Irma Lucia Prado Maza\*

<https://orcid.org/0009-0004-5788-3905>

Universidad Metropolitana, Ecuador. [irma.prado@est.umet.edu.ec](mailto:irma.prado@est.umet.edu.ec)

Juan Carlos Muñoz Briones\*\*

<https://orcid.org/0000-0003-3379-4911>

Universidad Metropolitana, Ecuador. [cjmunoz@umet.edu.ec](mailto:cjmunoz@umet.edu.ec)

## Resumen

El estudio parte de la problemática actual en la provincia, donde es necesario mejorar la rentabilidad del capital en las microempresas para reactivar la economía, en especial las empresas agropecuarias siendo una de las principales actividades en el área local. El objetivo del estudio es diseñar estrategias financieras mejorando el rendimiento del capital de trabajo en las empresas del sector agrícola de El Oro en el periodo 2018 al 2023; debido a que, la industria alimenticia es uno de los pilares indispensables de la economía tanto local como internacional es imperioso entender cómo se encuentra el sector analizado desde la perspectiva contable. Se aplicó una metodología mixta, siendo cuantitativa al analizar estados financieros de resultados y balance general de 10 empresas agropecuarias del 2019 al 2023 y del tipo cualitativa al realizar una revisión documental de sus balances al identificar falencias operativas en el manejo contable. Entre los principales hallazgos se destaca el sobreendeudamiento, manejo inadecuado de su liquidez, exceso de activos corrientes y no corrientes e inventarios que limitan los recursos para financiar operaciones u obligan a recurrir a préstamos para mantener sus actividades obligando a los socios a invertir capital con pocas o casi nulas prestaciones; al vender activos fijos, aplicar planificación tributaria y ajustar la producción mediante órdenes de trabajo se mejora significativamente la liquidez y sostenibilidad que contribuye a reactivar el sector ante la crisis económica actual que atraviesa el país.

**Palabras clave:** Agricultura, rentabilidad, empresa, capital, estrategias.

## Abstract

The study addresses the current situation in the province, where improving capital profitability in microenterprises is necessary to help reactivate the economy, particularly in agricultural enterprises, which represent one of the main economic activities in the local area. The objective of the study is to design financial strategies to improve the return on working capital in agricultural-sector enterprises in El Oro during the 2018–2023 period. Since the food industry is one of the essential pillars of both the local and international economy, it is imperative to understand the condition of the analyzed sector from an accounting perspective. A mixed-methods approach was applied. The quantitative component consisted of analyzing income statements and balance sheets from 10 agricultural enterprises for the 2019–2023 period, while the qualitative component involved a documentary review of their financial statements to identify operational shortcomings in accounting management. The main findings highlight overindebtedness, inadequate liquidity management, excess current and noncurrent assets, and inventory levels that restrict the resources available to finance operations or force firms to rely on loans to maintain their activities, requiring partners to contribute capital with limited or almost no returns. Selling fixed assets, implementing tax planning, and adjusting production through work orders significantly improve liquidity and sustainability, thereby contributing to the reactivation of the sector amid the current economic crisis facing the country.

**Keywords:** Agriculture, profitability, business, capital, strategies.

Recibido: 22/02/2026 | Aceptado: 08/06/2026

<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1286> | Páginas: 27-41

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Prado Maza, I. y Muñoz Briones, J. (2026). Estrategias financieras para optimizar la rentabilidad del capital de trabajo en microempresas agropecuarias de la provincia de El Oro. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 27-41. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1286>

## Introducción

La rentabilidad es el resultado de los esfuerzos operativos y administrativos de las empresas reflejados en un beneficio económico, el mismo que se obtiene a partir de un capital de trabajo inicial para tener la capacidad de cubrir los costos o gastos del proceso productivo (Zulvina y Lestari, 2021); sin embargo, alcanzar y mantener la rentabilidad no es un proceso lineal está condicionado por, factores externos e internos e incluso adaptarse al mercado actual, puntualmente al caso del Ecuador que ante la crisis de inseguridad muchas empresas han cerrado al ser incapaces de ser rentables.

El estudio es relevante gracias a que, busca facilitar el desarrollo del sector agropecuario, siendo uno de los principales nichos laborales y fuentes de trabajo de la provincia de El Oro; además, de ser característico de la provincia como es el cultivo de bananeras, cacaoteras, palmeras, camarón y afines es un hito cultural tanto en el ámbito económico como contable; por ende, el control financiero representa un factor clave al aprovechar el capital de trabajo en este tipo de empresas.

En un estudio de Cotrina (2020) se analizó a ocho empresas agrarias peruanas cotizadas en bolsa encontrando que existe una relación inversa significativa entre la gestión de inventarios y la rentabilidad, es decir, a mayor rotación de inventarios menor rentabilidad; también se observa una relación directa entre cuentas por cobrar y rentabilidad, a mayores cobros más beneficio y una relación inversamente proporcional entre cuentas por pagar y rentabilidad, es decir, más pagos menos ganancias.

En el sector agrícola, las empresas por lo general buscan reducir costos u optimizar la producción mediante negociación con proveedores, aumentar margen de ventas, volumen o formas de mejorar el rendimiento del personal; por lo tanto, un análisis de cómo mejorar sus prácticas contables ayuda a reducir el riesgo a la vez que atrae inversionistas o a su vez mantiene su sostenibilidad a largo plazo.

De igual forma, para Díaz *et al.* (2023), en un estudio de microempresas colombianas enfocadas al sector agrícola de forma artesanal

se encontró que los costos operativos dependen de cadenas de suministros susceptibles a pérdidas y esto deriva en un efecto negativo en el rendimiento del capital de trabajo; en otras palabras al tener productos perecederos no pueden acumularlos en bodega representando un esfuerzo tanto físico como financiero; sin embargo, existe una relación positiva entre el retorno sobre el patrimonio (ROE) y Ganancias antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización (EBITDA) al aplicar estrategias operativas como optimizar ciclos de cosechas, facilitar la conversión de efectivo y reducir de excesos de inventarios adaptando su ritmo de trabajo a la demanda de manera dinámica.

En el contexto agropecuario, esto podría traducirse en adoptar tecnologías para monitorear cultivos y ventas en tiempo real, minimizando desperdicios y mejorando la rotación de capital, lo que contrarresta el impacto negativo observado en la rentabilidad. En el mismo contexto, Chicaiza *et al.* (2024) en pequeñas y medianas empresas (pymes) agrícolas colombianas al examinar 5304 empresas encuentra correlaciones mixtas entre el capital de trabajo bruto y márgenes de ganancia, pero inversas con componentes como inventarios.

Se idean tácticas encaminadas a mejorar la eficiencia del capital, tales como reducir deudas, reinvertir en activos para aumentar volumen de producción, optimizar rotación de inventarios y mejorar la circulación del flujo monetario, no solo se busca liquidez sino conocer a detalle el modelo de negocio al mejorar en relación con los indicadores financieros para buscar alternativas que permitan incrementar ganancias. La temática busca delinear la situación financiera, problemas y dificultades que atraviesan las microempresas agrícolas locales buscando soluciones mediante el diseño de estrategias basado en el análisis de sus estados contables; esto busca facilitar las pautas para prevalecer en medio de la crisis actual a la vez que ayuda en la transición a medianas empresas al proponer alternativas como planificación tributaria, métodos de control de costos o ajustes a sus operativas. Por lo tanto, el objetivo general del estudio es proponer estrategias financieras que permitan

optimizar la rentabilidad del capital de trabajo en las microempresas agropecuarias de la provincia de El Oro.

En torno a empresas chinas, según Saleh y Jian (2025) generalmente emplean el método de cotización de puerta trasera, Q de Tobín y rendimiento del capital; de modo que los indicadores financieros registrados de 10.775 observaciones relacionan a la inflación, apalancamiento y cotización de activos como parámetros de salud financiera, una gestión adecuada y rendimiento del capital invertido en función del tamaño de la empresa.

Por otro lado, según el informe anual del Banco Central Europeo (2023), debido al decrecimiento en la financiación europea, debilidad del euro e inflación superior a la esperada, las empresas europeas miden su salud y cotización por optimización de recursos, reinversión de activos y apalancamiento; es decir, el enfoque europeo es minimizar costos y el asiático incrementar rendimientos; por lo tanto, van de acuerdo al objetivo del estudio que es buscar estrategias para mejorar el rendimiento del capital en empresas locales agropecuarias.

En torno al papel del sector agropecuario, la crisis macroeconómica actual afecta a las exportaciones, producto interno bruto y obliga a caídas abruptas en las ventas, créditos o impagos de préstamos; esta situación restringe el capital de trabajo y la capacidad operativa, afectando la rentabilidad y la sostenibilidad (Vera *et al.*, 2020).

Esta situación refleja una administración ineficaz, acentuada por el escaso conocimiento en materia financiera y la insuficiente formación en contabilidad, que impiden evaluar adecuadamente la rentabilidad y planificar estrategias ante volatilidades como el comercio internacional inestable o el alza de impuestos. La situación problemática es la falta de control financiero, no se cuenta con los instrumentos adecuados ni la información contable razonable al sustentar la toma de decisiones; por lo tanto, para comprender la naturaleza del estudio es necesario responder a la siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar estrategias de mejora para la rentabilidad del capital de trabajo en microempresas agropecuarias orenses

mediante la aplicación de tácticas operativas basadas en análisis financiero?

Comprender esta relación permite buscar alternativas capaces de mejorar la salud financiera, fortalecer el control contable dentro de la institución y adaptarse ante las nuevas dificultades del mercado como una competencia agresiva, cierre o apertura de nuevos puertos de exportación, comercio internacional inestable e incluso alza de impuestos que se suman a los imprevistos a los que las microempresas deben sobreponerse para mantenerse en funcionamiento.

En lo referente al riesgo crediticio y rendimiento financiero, Nguyen (2023) analiza la relación entre riesgo crediticio y desempeño financiero de 26 bancos comerciales en Vietnam, usando ROA y ROE como principales indicadores de rentabilidad demostrando una correlación inversa entre tamaño y rendimiento; siendo hallazgos opuestos gracias a que las empresas agrícolas orenses presentan una relación directa entre rentabilidad y tamaño, esto se puede deber a que las empresas grandes tienen mayor poder adquisitivo, capacidad de pagos e influencias, mientras que las empresas financieras a mayor tamaño mayores gastos junto a obligaciones por créditos.

En lo relacionado a la gobernanza corporativa y desempeño, Kyere y Ausloos (2020) en empresas del Reino Unido, evaluaron cómo mecanismos de gobernanza corporativa afectan la rentabilidad medida por ROA, donde no siempre existe una relación directa y uniforme entre estructura de gobierno y desempeño financiero; por ende, este patrón de resultados mixtos es similar a hallazgos del presente estudio, en el cual se asocian *estructura* financiera con *rentabilidad*, donde estas métricas no son suficientes se requiere una visión general y holística de la situación económica.

## Materiales y métodos

Según Macías y Patiño (2024) la investigación cuantitativa en contabilidad es multidisciplinaria, gracias a que, permite obtener información sobre la salud financiera, conocer la situación real de la empresa y determinar la eficacia de la gestión en función de los re-

sultados del ejercicio económico facilitando analizar distintos escenarios al proponer estrategias de mejora.

El estudio se realiza en la provincia de El Oro, en la ciudad de Machala a partir del catastro de la Superintendencia de compañías hasta julio del 2025 tomando a las empresas registradas que se encuentran activas; el diseño de investigación es mixto al operar variables tanto cuantitativas como cualitativas, debido a que, se analizan datos como gestión financiera, estados e indicadores financieros y revisión documental de los estados financieros (resultados y balance general) al determinar los problemas en gestión que limitan el rendimiento del capital de trabajo, El enfoque es descriptivo al caracterizar cómo se está utilizando la información financiera para diseñar estrategias enfocada a incrementar la rentabilidad en las microempresas. Propositivo, porque se plantean estrategias para mejorar la gestión financiera con base en los hallazgos.

La población corresponde a las microempresas agropecuarias de la provincia de El Oro, registradas como activas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías hasta julio del año 2025, siendo representadas por 162 microempresas activas en total, de las cuales 68 se excluyen por encontrarse en proceso de liquidación. Para el cálculo de la muestra de la presente investigación se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, se eligieron las microempresas del sector agropecuario del cantón Machala. De las 162 microempresas existentes, se seleccionan las que correspondan al sector agropecuario siendo 10 en la Provincia.

Del balance de sus cuentas contables se obtiene la información para el respectivo análisis, tomando como período a los últimos 5 años, siendo éstos los Estados de resultados

integral y de situación financiera, así como cualquier otro documento contable que sea útil en el presente trabajo. En total serán 100 estados financieros (5 estados contables por empresa del año 2019 al 2023), empleados al analizar el manejo del capital de trabajo, calcular los indicadores de rentabilidad y con ello establecer las diferentes estrategias para mejorar la rentabilidad del capital de trabajo en las empresas seleccionadas.

Se aplicó una encuesta a los contadores de las empresas, este cuestionario se compone de 4 secciones y 17 preguntas, la misma que fue aplicada con la finalidad de obtener información sobre el uso de indicadores financieros, en la primera sección de las preguntas 1 a la 6 se da a conocer el sitio, actividad, producto, años en el mercado, número de empleados y rango de ventas anuales; en el segundo bloque de la pregunta 7 a 11 se conoce los indicadores que usa, frecuencia, forma de cálculo y uso de estos; en el tercer y último bloque preguntas 12 a 17 se conoce su estrategia, percepción de la crisis y que recomienda a empresarios de su sector.

En lo referente a los estados financieros en función de las ratios detalladas en la Tabla 1, donde se especifica las 10 empresas seleccionadas en la muestra e indicadores empleados en el análisis para proponer las alternativas de mejora del rendimiento en el uso correcto de su capital de trabajo. En torno al tratamiento estadístico se utiliza el programa *Epi Info V.7.2.5* el cual facilita trabajar dos o más variables, correlacionarlas y analizarlas en función de su frecuencia, pruebas de chi cuadrado e incluso regresiones lineales al describir el comportamiento de la variable principal (estrategias) en función de las variables dependientes (indicadores, problemas financieros, entre otras).

**Tabla 1. Muestra e indicadores financieros utilizados**

| No | Empresas                   | Indicadores de liquidez | Indicadores de rentabilidad |
|----|----------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1  | Agritecsur S.A.S.          | Activo Corriente        | Utilidad neta               |
| 2  | Excabio C. Ltda. – General | Pasivo Corriente        | Ingresos totales            |

|    |                                                               |                                         |                                  |
|----|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
| 3  | Chavegon Comercializadora Cia.Ltda.                           | Inventarios                             | Utilidad neta                    |
| 4  | Exportadora De Banano Palacios RamirezExbapramC.Ltda. General | Activo Corriente                        | Activos totales                  |
| 5  | Agrocomercial Orense S.A. Agrocmor- General                   | Pasivo Corriente                        |                                  |
| 6  | Pacavag C.A. General                                          | <b>Indicadores de solvencia</b>         | <b>Indicadores de eficiencia</b> |
| 7  | GrancasupCia.Ltda.- General                                   | Pasivo total                            | Ventas totales                   |
| 8  | Industrias Agricolas El TrebolI-natreb S.A.                   | Activo Total                            | Inventarios promedio             |
| 9  | Cimexpriba S.A.                                               | Utilidad antes de impuestos e intereses | Ventas a crédito                 |
| 10 | Coorporacion Industrial Del Mar Cimar S.A.S.                  |                                         | Cuentas por cobrar media         |

## Resultados

Se realizó el análisis de la salud financiera de cada empresa, luego se comparó sus valores con hallazgos de otros autores y finalmente, se argumentan las opciones propuestas a los microempresarios luego de examinar sus estados contables.

### Razones financieras de las Microempresas agropecuarias de la provincia de El Oro

Se utilizan los estados financieros de balance general y estado de resultados del 2019 al 2023 de las microempresas agropecuarias descargados directamente del servicio de rentas internas elaborando una base de datos para analizar la salud financiera del sector acordes a los objetivos del presente estudio.

En torno a la liquidez, la razón corriente promedia 0,28 con valores de 0,274 (2019) y 0,29 (2020), indicando insuficiencia para cubrir pasivos corrientes (ideal >1). La prueba ácida promedia 0,14 confirmando baja capacidad de pago inmediata sin inventarios. Esto sugiere riesgos de iliquidez, agravados por productos perecederos, lo que podría limitar operaciones diarias y obligar a financiamiento

externo costoso. En la Tabla 2, se aprecian las razones financieras del sector agrícola en función de la muestra de empresas seleccionada.

### Análisis de liquidez

La razón corriente promedio (4,99) sugiere, en términos agregados, una adecuada capacidad del sector para cubrir obligaciones de corto plazo. Sin embargo, este promedio está fuertemente influenciado por empresas con niveles atípicamente altos de liquidez, como Pacavag C.A. (27,83) y Cimexpriba S.A. (7,04). En contraste, empresas como Agritecsur S.A.S. (0,30), Agrocmor-S.A. (0,51) y Excabio C. Ltda. (0,66) presentan riesgo de iliquidez, lo que indica posibles tensiones de caja para afrontar pasivos corrientes.

La prueba ácida promedio (2,47) confirma esta dispersión. Casos críticos se observan en Excabio C. Ltda. (-0,04) y Cimexpriba S.A. (-0,27), evidenciando dependencia casi total de inventarios para cumplir compromisos inmediatos. En otras palabras, la capacidad de pago es suficiente, pero limita su capacidad productiva reflejando exceso de pasivos y elevados gastos financieros del sector.

**Tabla 2. Razones financieras promedio de microempresas agrícolas selectas de El Oro**

| Empresas del sector agrícola | Razón corriente | Prueba Ácida | Margen de Utilidad Neta (%) | Rendimiento Sobre Activos (%) | Razón de Endeudamiento | Cobertura de Intereses | Rotación de Inventarios (veces) | Rotación de Cuentas por Cobrar (veces) |
|------------------------------|-----------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Agritecsur S.A.S.</b>     | 0,30            | 0,15         | 4,38                        | 16,23                         | 1,95                   | 1,36                   | 6,77                            | 0,45                                   |
| <b>Excabio C. Ltda.</b>      | 0,66            | -0,04        | 0,61                        | 0,33%                         | 0,72                   | 0,44                   | 1,97                            | 3,38                                   |
| <b>ChavegonCia. Ltda.</b>    | 6,79            | 0,87         | 36,66                       | 18,42                         | 0,32                   | 3,82                   | 1,47                            | 1,33                                   |
| <b>Exbapram C. Ltda.</b>     | 3,21            | 2,78         | 12,07                       | 1,42                          | 0,36                   | 0,42                   | 17,47                           | 9,52                                   |
| <b>Agrocmor-S.A.</b>         | 0,51            | 0,41         | 41,01                       | 37,24                         | 0,75                   | 13,43                  | 2,93                            | 1,97                                   |
| <b>Pacavag C.A.</b>          | 27,83           | 19,39        | 47,02                       | 29,89                         | 0,13                   | 25,36                  | 2,75                            | 1,10                                   |
| <b>GrancasupCia. Ltda.</b>   | 1,01            | 0,47         | 2,71                        | 2,92                          | 0,69                   | 1,73                   | 1,00                            | 1,11                                   |
| <b>Inatreb S.A.</b>          | 1,23            | 0,33         | 92,00                       | 53,04                         | 0,34                   | 2,24                   | 1,07                            | 2,18                                   |
| <b>Cimexpriba S.A.</b>       | 7,04            | -0,27        | 45,36                       | 64,24                         | 2,00                   | 3,12                   | 1,60                            | 7,30                                   |
| <b>Cimar S.A.S.</b>          | 1,32            | 0,56         | 9,84                        | 7,56                          | 0,96                   | 0,80                   | 4,22                            | 0,57                                   |
| <b>Promedio general</b>      | <b>4,99</b>     | <b>2,47</b>  | <b>29,16</b>                | <b>23,13</b>                  | <b>0,82</b>            | <b>5,27</b>            | <b>4,12</b>                     | <b>2,89</b>                            |

*Nota.* La tabla muestra las razones financieras promedio del sector agrícola de la provincia de El Oro, calculadas en base a sus estados financieros, períodos tomados (2019 al 2023)

### Análisis de rentabilidad

El margen de utilidad neta promedio (29,16 %) refleja una rentabilidad elevada para el sector, aunque con alta heterogeneidad. Empresas como Inatreb S.A. (92,00 %), Pacavag C.A. (47,02 %) y Agrocmor-S.A. (41,01 %) muestran una estructura de costos altamente eficiente o ingresos extraordinarios. Por el contrario, Excabio C. Ltda. (0,61 %) y GrancasupCia. Ltda. (2,71 %) presentan márgenes reducidos, lo que limita su capacidad de reinversión y sostenibilidad.

El rendimiento sobre activos (ROA) promedio (23,13 %) indica un uso eficiente de los activos en el conjunto del sector. Destacan Cimexpriba S.A. (64,24 %) e Inatreb S.A. (53,04 %), mientras que Exbapram C. Ltda. (1,42 %) evidencia subutilización de sus activos productivos; es decir, la rentabilidad es directamente proporcional al tamaño y activos de la empresa.

### Análisis de solvencia

La razón de endeudamiento promedio (0,82) señala una dependencia moderada del financiamiento externo. No obstante, Agritecsur S.A.S. (1,95) y Cimexpriba S.A. (2,00) superan el nivel recomendado, lo que incrementa su riesgo financiero. Empresas como Pacavag C.A. (0,13) y ChavegonCia. Ltda. (0,32) mantienen estructuras de capital conservadoras, fortaleciendo su solvencia de largo plazo; en general se tiene sobre aparcamiento derivado de créditos acumulados y activos improductivos.

### Análisis de eficiencia

La rotación de inventarios promedio (4,12 veces) muestra una gestión razonable, aunque desigual. Exbapram C. Ltda. (17,47) refleja alta eficiencia logística, mientras que GrancasupCia. Ltda. (1,00) e Inatreb S.A. (1,07) indican lentitud en la conversión de inventarios en ventas. La rotación de cuentas por cobrar promedio (2,89) evidencia problemas de recuperación de cartera en varias empresas. Casos críticos son Agritecsur S.A.S. (0,45) y Cimar S.A.S. (0,57), lo que impacta negativamente en la liquidez. Al depender de activos perecibles y ciclos de cultivo, el sector está fuertemente condicionado ante la demanda del mercado, clima y normativas aduaneras haciendo que su eficiencia sea desigual paralela a su gestión e inteligencia financiera en su cadena de suministros.

### Cobertura de intereses

La cobertura de intereses promedio (5,27) sugiere que, en general, las microempresas pueden atender sus obligaciones financieras. Sin embargo, Excabio C. Ltda. (0,44), Exbapram C. Ltda. (0,42) y Cimar S.A.S. (0,80) presentan incapacidad operativa para cubrir gastos financieros, situación que compromete su estabilidad. En contraste, Pacavag C.A. (25,36) y Agrocmor-S.A. (13,43) evidencian una sólida holgura financiera; las empresas con mayor producción, utilidades e ingresos mantienen un margen por encima de la media demostrando que el sector se encuentra en crecimiento, pero requiere una mejora en su gestión financiera.

### Ciclo de conversión de efectivo

Se calculan los periodos de cobro, pago e inventarios en función de los estados financieros e indicadores para medir su capacidad de eficiencia y liquidez operativa, siendo detallado en la *tabla 3*. Los valores del sector demuestran variaciones significativas de caja, riesgo de iliquidez y dependencia de financiamiento externo; por lo tanto, debido a que se habla del sector agrícola esto es consistente con micro y pequeñas empresas agrícolas, donde los ciclos productivos son largos y la recuperación de cartera es lenta.

**Tabla 3. Cálculo del ciclo de conversión de efectivo en la muestra del estudio**

| Empresa             | Período de Cobro | Período de Inventarios | Período de Pago (estimado) | CCE     |
|---------------------|------------------|------------------------|----------------------------|---------|
| Agritecsur S.A.S.   | 800,00           | 53,17                  | 600,00                     | 1453,17 |
| Excabio C. Ltda.    | 106,51           | 182,74                 | 63,91                      | 353,156 |
| ChavegonCia. Ltda.  | 270,68           | 244,9                  | 1894,76                    | 2410,34 |
| Exbapram C. Ltda.   | 37,82            | 20,62                  | 30,00                      | 88,44   |
| Agrocmor S.A.       | 182,74           | 122,87                 | 150,00                     | 455,61  |
| Pacavag C.A.        | 327,27           | 130,91                 | 275,00                     | 733,18  |
| GrancasupCia. Ltda. | 324,32           | 360,00                 | 300,00                     | 984,32  |
| Inatreb S.A.        | 165,14           | 336,45                 | 180,00                     | 681,59  |
| Cimexpriba S.A.     | 49,32            | 225,00                 | 40,00                      | 314,32  |
| Cimar S.A.S.        | 631,58           | 85,31                  | 425,00                     | 1141,89 |

Las empresas con muy baja eficiencia operativa y alto riesgo de liquidez ( $CCE > 1.000$  días) son Agritecsur S.A.S. (1453 días); Chavegon Cia. Ltda. (2410 días) y Cimar S.A.S. (1142 días). Esto se puede atribuir a periodos de cobro excesivamente largos, alta inmovilización de recursos en cartera e inventarios, junto a una incapacidad de compensar con plazos de pago equivalentes; como resultado un alto riesgo de insolvencia a mediano plazo.

En el grupo de las empresas con CCE entre 600 a 1000 días expresan una eficiencia operativa baja, estas empresas son Pacavag C.A. (733 días); Grancasup Cia. Ltda. (984 días) e Inatreb S.A. (682 días). Este grupo debe mejorar sus políticas de cobranzas, no soportan altos ciclos productivos, lo que conlleva a necesidad de reabastecer de capital de trabajo e inventarios de lenta rotación.

En el tercer grupo, las empresas con eficiencia operativa moderada ( $CCE$  entre 300 y 500 días) siendo las siguientes unidades económicas Excabio C. Ltda. (353 días); Agrocrom S.A. (456 días) y Cimexpriba S.A. (314 días). Esto denota una gestión operativa relativamente más equilibrada, liquidez limitada pero maniobrable y potencial de mejora al reducir periodos de cobro e incrementar rotación de inventarios obteniendo mayores ventas o aumentar capital disponible para trabajarlo. Aún existe presión sobre la liquidez, pero es manejable; gracias a que se tiene potencial de mejora mediante la reducción del período de cobro u optimización de inventarios.

La empresa con el mejor desempeño es Exbapram C. Ltda con un CCE de 88 días reflejando alta eficiencia operativa, recuperación oportuna de cartera e inventarios con una rotación rápida; tiene una gestión adecuada para su sector. En términos agregados, el sector mantiene una liquidez operativa débil, su rentabilidad no es proporcional a su liquidez y son vulnerables a endeudamientos a corto plazo, interrupciones operativas e impagos que minimizan su capacidad financiera.

Finalmente, el análisis del Ciclo de Conversión de Efectivo evidencia que la mayoría de las empresas del sector agrícola analizado operan con baja eficiencia en la gestión del capital de trabajo, caracterizada por períodos

prolongados de cobro e inventarios, que no son compensados adecuadamente por los plazos de pago. Esta situación genera tensiones estructurales de liquidez operativa, limitando la sostenibilidad financiera en el corto y mediano plazo.

En rentabilidad se tienen valores altibajos reflejando márgenes dentro de lo esperado en el sector, se tiene eficiencia en la generación de ganancias a partir de activos. La volatilidad indica que es sensible a variaciones en precios de proveedores, no ajusta la demanda a su capacidad productiva; acumulando pasivos que causan sobre apalancamiento e incremento en gastos financieros que diezman su liquidez.

El análisis evidencia que las microempresas agropecuarias presentan alta heterogeneidad financiera. Mientras algunas muestran excelente rentabilidad y solvencia, otras enfrentan riesgos significativos de liquidez, endeudamiento y cobertura financiera. En conjunto, el sector es rentable, pero requiere mejoras en la gestión del capital de trabajo, control del endeudamiento y políticas de cobranza, especialmente para las empresas con indicadores por debajo de los umbrales recomendados.

### Análisis de las encuestas

El 70 % de las microempresas se encuentran situadas en Machala, el 20 % en Santa Rosa y el restante en El Guabo; el 60 % se dedica al comercio del banano, 20 % del café y una quinta parte al cultivo/venta de camarón; la mitad de las empresas son nuevas con menos de cinco años en el mercado, el 40 % tiene entre cinco a diez años y 10 % más de diez años, tal como se aprecia en la Figura 1.

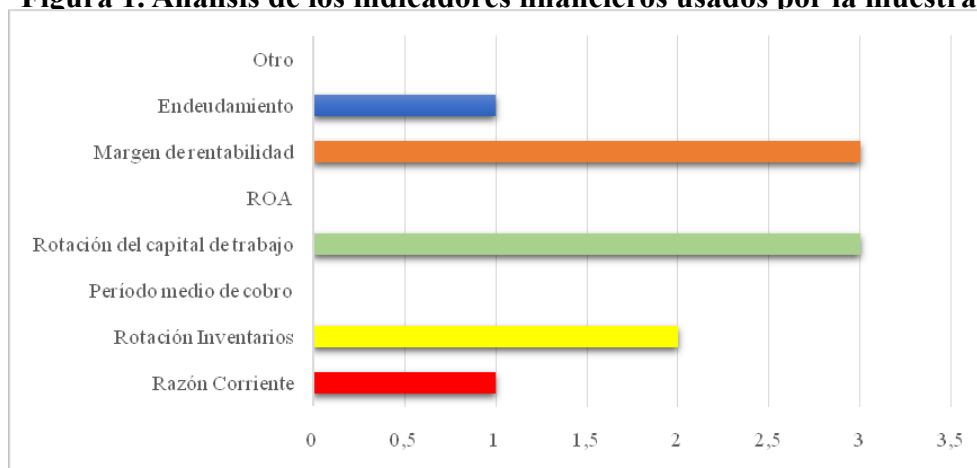
El 60 % tiene menos de veinte empleados y el 10 % más de 20 trabajadores; el 50 % mantiene ganancias por debajo de los \$50 000 USD al año, el 40 % entre \$50 001 USD a \$100 000 USD anuales y el restante sobre los cien mil dólares anuales. El 60 % rara vez usa indicadores financieros para evaluar la salud financiera de su empresa, el 30% a veces y solo el 10 % siempre; en torno a los indicadores empleados de las diez empresas tres emplean rotación del capital de trabajo y margen de utilidad, 2 empresas rotación de inventa-

rios, 10 % tanto rotación corriente como de endeudamiento y ninguna emplea ROA. En el 60 % de las empresas quien realiza el cálculo de las ratios financieras es un familiar, 30 % el mismo gerente y el restante un contador externo; en torno a la frecuencia con que se analizan los indicadores, el 50 % no lo hace, 20 % de forma tanto anual como semestral y el 10 % trimestralmente.

En lo referente a los problemas financieros

del sector, el 80 % considera que su falta de liquidez es grave (4), el 90 % que su solvencia es muy insuficiente, el 70 % presenta baja rentabilidad (4) y en dificultades para acceder a créditos el 40 % considera que es un problema regular en el sector; esto se evidencia en los estados contables donde una sola empresa mantiene buena salud, misma que es la que analiza su salud financiera periódicamente.

**Figura 1. Análisis de los indicadores financieros usados por la muestra**



El 40 % de la población, considera que el sector agropecuario de la provincia de El Oro se encuentra actualmente en una crisis financiera moderada; el 30 % que la crisis es grave, 20 % una situación estable y solo el 10 % piensa que está en crecimiento.

El 60 % de los microempresarios aplica estrategias gerenciales basadas en indicadores financieros para mejorar la rentabilidad del capital de trabajo, el 20 % a veces y el 10 % tanto siempre como nunca; esto indica que pese a conocer las ratios financieras no los ven como herramientas sino como una simple teoría que no es llevada a la práctica, lo cual los induce a un manejo ineficiente de sus recursos al descuidar su control financiero.

### **Estrategias financieras para mejorar rendimiento de capital en las empresas**

Como resultado, se evidencia que la salud financiera de las empresas del sector agrícola orense consideradas en la muestra, en términos generales se observa que pese a tener una liquidez estable, las políticas generales de co-

bro son ineficientes, su rotación de activos es lenta y desaprovechan diversificación como medida para mitigar riesgos o evitar estancamientos estacionales.

Por otro lado, en torno a su sostenibilidad la mayoría de empresas se encuentran sobre apalancadas, el exceso de deuda evita tener libertad de movimientos financieros, diversificar cultivos o invertir en nuevas tecnologías como maquinaria e infraestructura digital al reducir costos operativos u optimizar tanto medios de pago como cobranzas. Otro problema es la rentabilidad, al depender demasiado de inventarios y cobertura de intereses, las empresas gestionan su capital en base al corto plazo en lugar de proyectarse; además se les dificulta atraer nuevos socios ante la inestabilidad del mercado, crisis de inseguridad y utilidades poco atractivas.

Por ende, como estrategias a los microempresarios se aconseja vender activos como propiedad, planta y equipo para cubrir deudas, equilibrar demanda junto a la producción e incrementar eficiencia al reducir costos de

en general las empresas evidencias falencias en lo relacionado con la sostenibilidad y crecimiento; debido a que presentan baja liquidez, alta rotación de inventarios y una utilidad neta baja.

Se deben cambiar paradigmas como buscar reducir pagos de impuestos aprovechando la planificación tributaria, incursionar en otros mercados del sector y presionar al Estado para el diseño de políticas públicas más favorables para el sector; gracias a que estas empresas deben armonizar su producción de alimentos al producir dinero, su declive pondría en riesgo la soberanía alimentaria del Ecuador. En torno a los hallazgos, se determina que los problemas financieros más comunes son falta de liquidez a corto plazo, baja cobertura de deudas y rentabilidad poco atractiva para buscar nuevos socios e inversionistas.

En base a la liquidez operativa y capital de trabajo se recomienda:

- Realizar auditorías internas de costos para identificar ineficiencias en mantenimiento, consumo de insumos, logística y estructura de personal.
- Renegociar contratos con proveedores clave, aprovechando compras asociativas

o economías de escala entre productores.

- Optimizar costos operativos mediante la tecnificación e industrialización de su producción junto a manejo eficiente de inventarios
- Se puede diversificar distintos tipos de productos e invertir en su transformación para vender productos con valor agregado que incremente sus ingresos por ventas

En el caso de sostenibilidad, crecimiento y atraer a nuevos socios es necesario fortalecer la viabilidad de largo plazo y la confianza de socios e inversionistas; donde se debe implementar planificación financiera y proyecciones multianuales, desplazando el enfoque exclusivamente de corto plazo, desarrollar planes de marketing y posicionamiento que incrementen el volumen de ventas y mejoren la percepción de estabilidad del negocio agrícola.

**Correlación de variables**  
Se observa que la opción 1 (Machala) son las que tienen menos años operando, mientras que las de Santa Rosa (opción 2) tiene entre 5 a 10 años en funcionamiento, tal como se detalla en la Tabla 4.

**Tabla 4. Tabulación de cruzada entre Indicadores financieros utilizados y estrategias financieras aplicadas**

|                         | Reducir<br>Plazos cobros | Proveedores  | Reducir<br>Inventarios | Créditos<br>Banca | Control<br>gastos | TOTAL |
|-------------------------|--------------------------|--------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Razón<br>Corriente      | 0 (0,00 %)               | 1 (100,00 %) | 0 (0,00 %)             | 0 (0,00 %)        | 0 (0,00 %)        | 1     |
| Rot. Capital<br>Trabajo | 0 (0,00 %)               | 0 (0,00 %)   | 0 (0,00 %)             | 3 (100,00 %)      | 0 (0,00 %)        | 3     |
| Periodo<br>cobro        | 0 (0,00%)                | 1 (50,00 %)  | 1(50,00 %)             | 0 (0,00 %)        | 0 (0,00 %)        | 2     |
| Rentabilidad            | 0 (0,00%)                | 0 (0,00 %)   | 0 (0,00 %)             | 0 (0,00 %)        | 3 (100,00<br>%)   | 3     |
| Endeuda-<br>miento      | 1(100,00%)               | 0 (0,00 %)   | 0 (0,00 %)             | 0 (0,00 %)        | 0 (0,00 %)        | 1     |
| TOTAL                   | 1 (10,00%)               | 2 (20,00 %)  | 1 (10,00 %)            | 3 (30,00 %)       | 3 (30,00 %)       | 10    |
| Chi-square              | Df                       | Probability  |                        |                   |                   |       |
| 32,5                    | 16                       | 0,0086       |                        |                   |                   |       |
| Fisher's<br>Exact       | 0,0005                   |              |                        |                   |                   |       |

*Nota.* Los porcentajes que se muestran entre paréntesis corresponden a la distribución horizontal por indicador financiero.

De los valores obtenidos en la Tabla 5, se deduce que las empresas que utilizan periodos de cobro como indicador (4) son las que buscan negociar con proveedores (2); en cambios los que emplean Margen de utilidad (5) son aquellos que controlan gastos para maximizar ganancias; por otro lado, los gerentes que emplean rotación del capital de trabajo (3) son quienes frecuentan créditos bancarios (4).

En los datos del análisis, como base se utilizaron 18 cuentas de los estados financieros de resultados y situación financiera de cada una de las 10 empresas de los últimos cinco

años subidas al portal del Servicio de Rentas Internas (SRI), siendo en total 900 datos analizados para conocer la gestión financiera del sector micro empresarial agrícola en El Oro.

Se observa que el 60 % de las empresas que buscan rentabilidad son aquellas que aplican la reducción de plazos de cobros; mientras que las que emplean la Solvencia como indicador tienden a negociar con proveedores como principal táctica al reducir costos y las que presentan baja liquidez recurren 35 % recurren a bancos para refinanciar sus operaciones.

**Tabla 5. Tabulación cruzada entre problemas financieros y estrategias empleadas**

|                       | <b>Liquidez</b>      | <b>Solvencia</b>    | <b>Rentabilidad</b> | <b>TOTAL</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| Reducir Plazos cobros | 0 (0,00 %)           | 0 (0,00 %)          | 6 (100,00 %)        | <b>6</b>     |
| Proveedores           | 0 (0,00 %)           | 5 (100,00 %)        | 0 (0,00 %)          | <b>5</b>     |
| Reducir Inventarios   | 0 (0,00 %)           | 0 (0,00 %)          | 4 (100,00 %)        | <b>4</b>     |
| Créditos Banca        | 9 (100,00 %)         | 0 (0,00 %)          | 0 (0,00 %)          | <b>9</b>     |
| Control gastos        | 5 (33,33 %)          | 10(67,67 %)         | 0(0,00 %)           | <b>15</b>    |
| <b>TOTAL</b>          | <b>14 (35,90 %)</b>  | <b>15 (38,46 %)</b> | <b>10 (25,64 %)</b> | <b>39</b>    |
|                       |                      |                     |                     |              |
|                       | Chi-square           | df                  | Probability         |              |
|                       | <b>60,0476</b>       | 8                   | 0                   |              |
|                       | <b>Fisher'sExact</b> |                     | 0                   |              |

*Nota.* Los porcentajes que se muestran entre paréntesis corresponden a la distribución horizontal por estrategias empleadas.

## Discusión

Los hallazgos obtenidos evidencian que los indicadores financieros ejercen una influencia significativa sobre el rendimiento empresarial, resultado que coincide con lo reportado por Vintila (2025), quien, al analizar empresas europeas y americanas, identificó al rendimiento financiero y al margen operativo como variables determinantes del desempeño organizacional. No obstante, en el contexto del sector agropecuario ecuatoriano, los resultados destacan al nivel de apalancamiento y la utilidad como los indicadores de mayor incidencia, lo que sugiere la existencia de factores sectoriales específicos que condicionan el desempeño financiero.

En relación con los indicadores de rentabilidad, Panigrahi y Vachhani (2021) concluyen

que el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y el rendimiento sobre los activos (ROA) dependen en gran medida del nivel de apalancamiento y de la estructura de los activos productivos de la empresa. De manera similar, Jahan (2020), al estudiar instituciones bancarias, encontró que el desempeño financiero está condicionado por el tamaño organizacional y la demanda del mercado. Esta situación guarda cierta similitud con las empresas agropecuarias analizadas, cuyas ventas y rentabilidad dependen directamente de la demanda y de la adecuada gestión de sus activos corrientes.

Respecto al rendimiento del capital de trabajo, Vintila (2025) demuestra que factores como la liquidez, el tamaño empresarial, la carga tributaria efectiva, el endeudamiento y el crecimiento de las ventas influyen consistentemente sobre los indicadores financieros

en distintos contextos económicos. Complementariamente, Mohsin (2024) señala que la información contable constituye un factor relevante en la generación de valor de mercado, lo que pone de manifiesto la importancia de que las empresas agropecuarias conozcan y gestionen adecuadamente su situación financiera para maximizar la rentabilidad de su capital. En este sentido, indicadores como el margen neto, la rotación de inventarios y los índices de rentabilidad proporcionan información clave sobre la eficiencia operativa y la capacidad de recuperación de la inversión (Rodríguez, 2025).

La comparación con el estudio de Muñoz (2018), desarrollado en empresas camaroneras ecuatorianas, revela diferencias importantes en los indicadores financieros. Mientras dicho autor reportó una prueba ácida de 0,275, un nivel de endeudamiento de 0,50 USD por dólar de activo, una rotación de activos de 15 veces por año y una utilidad promedio del 27 %, el presente estudio registró una prueba ácida de 3,03, un endeudamiento de 0,80 USD, una rotación de inventarios de 5 veces por año y una utilidad media del 29 %. Aunque los niveles de rentabilidad son similares, se observa un incremento significativo del endeudamiento y una menor eficiencia en la rotación de activos, situación que podría estar asociada a cambios en las condiciones económicas posteriores a la pandemia, políticas de financiamiento más agresivas o limitaciones en la capacidad operativa del sector.

Asimismo, los resultados difieren de los obtenidos por Jiménez *et al.* (2023) quienes analizaron aproximadamente 7 000 empresas agrícolas ecuatorianas registradas en la Superintendencia de Compañías. Estos autores encontraron una capacidad de pago de corto plazo con excedentes promedio de 0,22 dólares, una rotación de inventarios de 43,8 días, niveles de endeudamiento inferiores a uno y una rentabilidad promedio del 4 %. En contraste, las empresas analizadas en esta investigación presentan un endeudamiento considerablemente superior, una rotación de inventarios más lenta (73 días) y una rentabilidad cercana al 23%, evidenciando diferencias sustanciales en la estructura financiera y en la capacidad de

generación de utilidades.

Por otra parte, Cotrina (2020) determinó en empresas agrícolas peruanas que la gestión de inventarios mantiene una relación inversa con la rentabilidad, resultado que coincide con los hallazgos de este estudio. Sin embargo, Díaz *et al.* (2023), al analizar empresas agropecuarias colombianas, concluyeron que el desempeño financiero está fuertemente condicionado por los proveedores y las cadenas de suministro, quienes ejercen una influencia significativa sobre las condiciones del mercado. Esta realidad difiere de la observada en las empresas agropecuarias ecuatorianas, donde los factores internos de gestión parecen tener una mayor incidencia sobre los resultados financieros.

De igual manera, Chicaiza *et al.* (2024) establecen que las utilidades mantienen una relación directa con el capital de trabajo y una relación inversa con los niveles de inventario. Este comportamiento también se evidencia en el presente estudio, donde la baja rotación de activos se asocia con menores niveles de ventas y una reducción en la eficiencia operativa.

Los resultados también respaldan lo planteado por Guillín *et al.* (2022), quienes destacan la importancia de la planificación financiera para el éxito empresarial. En el contexto ecuatoriano, las modificaciones normativas impulsadas por el Servicio de Rentas Internas han incrementado la necesidad de fortalecer los procesos contables y de control financiero. De forma complementaria, Molina de Paredes (2017) identificó que muchos productores agrícolas mexicanos gestionan sus costos con una visión de corto plazo, lo que los vuelve vulnerables a fluctuaciones en los precios de mercado y en los costos de insumos. En la misma línea, Supiyadi (2023) sostiene que mayores niveles de liquidez reducen el riesgo financiero, aunque pueden afectar negativamente la rentabilidad cuando existen recursos ociosos.

En ese orden, Vallejo y Zirufó (2022), señalan que la ausencia de registros contables confiables, deficiencias documentales y debilidades en el control interno limitan la calidad de las decisiones empresariales. En consecuencia, la administración del capital de tra-

bajo debe fundamentarse en información financiera precisa y actualizada para optimizar la eficiencia operativa y la rentabilidad.

A nivel internacional, Saleh y Jian (2025) identifican a la inflación como uno de los principales factores que afectan el rendimiento del capital en el sector agrícola chino. Sin embargo, los resultados de la presente investigación sugieren que, en el contexto ecuatoriano, factores como la inseguridad económica, las restricciones de financiamiento y la limitada capacidad de inversión constituyen obstáculos más relevantes para el crecimiento del sector.

Esta diferencia pone de manifiesto la influencia del entorno económico y social sobre el desempeño financiero empresarial.

Finalmente, las diferencias observadas entre los indicadores de rentabilidad, liquidez y utilidad responden principalmente a variaciones en los niveles de activos corrientes y en los ingresos por ventas. En términos generales, un mayor volumen de activos productivos y ventas se traduce en un mejor desempeño financiero. No obstante, algunas empresas mantienen elevados niveles de endeudamiento que limitan la productividad del capital propio y reducen su capacidad de crecimiento sostenible. La amplitud de las diferencias observadas, que oscilan entre el 3 % y el 60 % dentro de un mismo sector productivo, evidencia la necesidad de fortalecer la gestión financiera, optimizar la estructura de capital, incrementar la cobertura de intereses, mejorar la recuperación de cartera y acelerar la rotación de inventarios como estrategias para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario.

## Conclusiones

Las microempresas de la provincia de El Oro cuentan con una base de liquidez sólida, es decir, permite financiar sus operaciones, pero presentan debilidades en la eficiencia y en la asignación estratégica de sus recursos de corto plazo. La improductividad de sus activos obliga a depender de la deuda en lugar de maximizar el rendimiento del capital propio derivando sus inversiones en mayor capacidad productiva o disminuir gastos por intereses.

Esta situación coincide con lo señalado por la literatura financiera reciente, la cual sostiene que una gestión ineficiente del capital de trabajo reduce la rentabilidad del capital, aun cuando exista solvencia y estabilidad financiera.

Para mejorar el rendimiento del capital de trabajo en el sector agrícola local es necesario cambiar paradigmas en torno a la gestión financiera, invertir más en producción, evitar deuda y planificar tanto sus operaciones como crecimiento incentivando al ahorro en lugar de pedir a entidades bancarias.

Finalmente, solo mediante una gestión integral del capital de trabajo, alineada con los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad, será posible transformar la estabilidad financiera existente en mayor generación de valor y crecimiento económico para las microempresas agropecuarias de la provincia de El Oro. Se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance geográfico y el tamaño de la muestra, incorporando microempresas agropecuarias de distintas regiones y con diversos niveles de formalización, a fin de fortalecer la generalización de los resultados. Asimismo, se sugiere el desarrollo de estudios longitudinales que consideren varios periodos productivos para analizar el impacto de la estacionalidad, los ciclos agrícolas y las fluctuaciones de precios en la rentabilidad del capital de trabajo. De igual manera, podrían aplicar diseños metodológicos explicativos o cuasi-experimentales que permitan evaluar con mayor precisión la relación causal entre las estrategias financieras y la rentabilidad.

Finalmente, se recomienda integrar variables externas como el acceso al crédito, la educación financiera, las políticas públicas y las condiciones climáticas, así como ampliar el análisis cualitativo mediante la inclusión de actores clave del sector agropecuario.

## Referencias bibliográficas

Banco Central Europeo. (2023). *Informe Anual 2022, BCE*. <https://www.ecb.europa.eu/press/annual-reports-financial-statements/annual/html/ecb.ar2022~8ae51d163b.es.html>

- Chicaiza, M., Santacruz, M. y Gómez, M. (2024). *Análisis del comportamiento de las variables relacionadas con la gestión del capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector agrario de Colombia frente a la rentabilidad 2016 - 2020*. San Juan de Pasto, Colombia: Universidad Mariana. .
- Cotrina, B. (2020). *Relación entre la administración del capital de trabajo y la rentabilidad de empresas agrarias del Perú, 2009-2018*. . Lima, Perú: Universidad Continental. .
- Díaz, N., Eslava, R. y Gómez, E. (2023). Gestión del capital de trabajo y rentabilidad en empresas del sector manufactura Colombiano. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), e03755. <https://doi.org/https://openaccessojcs.com/JBReview/article/view/3755>
- Guillín Llanos, X. M., Elizondo Saltos, A. H. y Cárdenas Zea, M. P. (2022). Análisis del impacto financiero del régimen impositivo para microempresas: Estudio de caso empresa comercial, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 361–368. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000200361](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200361)
- Jahan, N. (2020). *Determinants of Profitability of Banks: Evidence from Islamic Banks of Bangladesh*. [https://arxiv.org/abs/2005.08759?utm\\_source](https://arxiv.org/abs/2005.08759?utm_source)
- Jiménez, G., Muñoz, J., Aguirre, D. y Villalva, G. (2023). Análisis financiero del sector agrícola del Ecuador, año 2020: Caso empresas reguladas por la Super. Cías. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(E1), 26-43.
- Kyere, M. y Ausloos, M. (2020). (2020). *Corporate Governance and Firms Financial Performance in the United Kingdom*. [https://arxiv.org/abs/2008.04048?utm\\_source](https://arxiv.org/abs/2008.04048?utm_source)
- Macías, H. y Patiño, R. (2024). Introducción a la investigación cuantitativa en contabilidad: la experiencia de algunos autores colombianos. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (, 85), 215-252. <https://doi.org/https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/353220>
- Mohsin, H. (2024). Impact of ROA and ROE on Company Value (Banking sector). Middle Technical University. *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*, 14(4), 234-241. <https://doi.org/https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes/vol14/iss4/19/>
- Molina de Paredes, O. (2017). Rentabilidad de la producción agrícola desde la perspectiva de los costos reales: Municipios Pueblo Llano y Rangel del estado Mérida, Venezuela. *Actualidad Contable*, 162, 217-232. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/4655/465>
- Muñoz, J. (2018). Análisis a los estados financieros de empresas camaroneras en la provincia de El Oro, Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(9), 102-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v3.n9.2018.686>
- Nguyen, H. (2023). *Credit Risk and Financial Performance of Commercial Banks: Evidence from Vietnam*. [https://arxiv.org/abs/2304.08217?utm\\_source](https://arxiv.org/abs/2304.08217?utm_source)
- Panigrahi, A. y Vachhani, K. (2021). Análisis financiero por rentabilidad sobre el capital (ROE) y rentabilidad sobre los activos (ROA): un estudio comparativo de HUL e ITC. *Revista de investigación y análisis de gestión* 8(3):131-138, 8(3), 131-138. [https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3940100](https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3940100)
- Rodríguez, L. (2025). El desempeño financiero y el gobierno corporativo influyen en el valor de las empresas: evidencia de España. *Int. J. Financial Stud*, 13(3), 123. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijfs13030123>
- Saleh, A. y Jia, L. (2025). Estrategia de cotización de puertas traseras y desempeño financiero de empresas chinas. *Sage Open*, 15(2), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440251326777>
- Superintendencia de Compañías. (2025). <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>
- Supiyadi, D. (2023). The effect of working capital management on the profitability of small and medium enterprises: Meta-analysis. *Journal of Business and Management*

- Inaba., 2(1), 9-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.56956/jbmi.v2i01.201>
- Vallejo, N. y Zirufó, B. (2022). Proceso contable y su influencia en la toma de decisiones de la Empresa Frenos Vasa, Portoviejo 2020. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 7(4). <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482974>
- Vera, J., Vera-Barzola, A. y Parrales, M. (2020). Crisis económica del Ecuador: Una mirada al sector microempresarial post COVID-19. . *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4). <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n3.2020.317> , 4(4), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n3.2020.317>
- Vintilă, G. (2025). Exploring the Key Drivers of Financial Performance in Corporate Entities. *Información*, 16(8), 691. [https://doi.org/https://www.mdpi.com/2078-2489/16/8/691?utm\\_source](https://doi.org/https://www.mdpi.com/2078-2489/16/8/691?utm_source)
- Zulvina, A. y Lestari, D. (2021). The influence of financial literacy and financial management on the profitability of MSMEs in the culinary sector. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(3)., 7(3), 201-210. <https://doi.org/https://doi.org/10.22441/jimb.v7i3.13245>, 201-210



# Arquitectura sistémica del Sistema Financiero Popular y Solidario en Ecuador: regulación y sostenibilidad

*(Systemic Architecture of Ecuador's Popular and Solidarity Financial System: Regulation and Sustainability)*

Lorena Silvana Vergara Suárez\*  
<https://orcid.org/0000-0001-8384-2251>  
FLACSO-Ecuador. [adesor.consultoria@gmail.com](mailto:adesor.consultoria@gmail.com)

## Resumen

La investigación analiza la evolución, trascendencia y gobernanza institucional del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) del Ecuador entre 2012 y 2025, destacando el papel del sector cooperativo dentro del sistema financiero nacional (SFN), con una participación del 27,1 %, lo que lo posiciona como el segundo en América Latina, con activos por USD 28.307 millones. Se utilizó un enfoque crítico-analítico con diseño mixto secuencial explicativo y un estudio de caso crítico, combinando triangulación de fuentes secundarias y análisis longitudinal. La muestra incluyó 394 cooperativas bajo criterio censal. El análisis cuantitativo incorporó el Índice de Herfindahl-Hirschman para medir la concentración regional, el Índice de Supervivencia Institucional mediante el modelo Kaplan-Meier y el Índice de Sostenibilidad Institucional, Gobernanza e Inclusión de Género. Los resultados muestran una reducción del 55,6 % en el número de cooperativas, pasando de 946 a 394 entidades, con un nivel de supervivencia del 41,6 %. Además, se evidencia una alta concentración estructural, donde el Segmento 1 concentra más el 80 % de los activos, depósitos y cartera, mientras los demás segmentos presentan participaciones significativamente menores. En cuanto a gobernanza e inclusión, se identifica una paridad cercana al equilibrio, con un 48,4 % de mujeres en cargos directivos y una asignación del 43,5 % del crédito hacia este grupo. También se observan altos niveles de cumplimiento en educación financiera y balance social. En conclusión, el SFPS ecuatoriano refleja una transformación institucional caracterizada por concentración, depuración organizacional, fortalecimiento regulatorio y avances en inclusión financiera u equidad de género.

**Palabras clave:** Cooperativas de ahorro y crédito, economía social y solidaria, gobernanza cooperativa, regulación y control, institucionalidad, sostenibilidad institucional.

## Abstract

This study analyzes the evolution, significance, and institutional governance of Ecuador's Popular and Solidarity Financial System (SFPS) between 2012 and 2025, highlighting the role of the cooperative sector within the national financial system (SFN), with a 27.1% share, positioning it as the second largest in Latin America, with assets totaling USD 28.307 billion. A critical-analytical approach was used, with an explanatory sequential mixed-methods design and a critical case study, combining triangulation of secondary sources and longitudinal analysis. The sample included 394 cooperatives based on census criteria. The quantitative analysis incorporated the Herfindahl-Hirschman Index to measure regional concentration, the Institutional Survival Index using the Kaplan-Meier model, and the Institutional Sustainability, Governance, and Gender Inclusion Index. The results show a 55.6% reduction in the number of cooperatives, from 946 to 394 entities, with a survival rate of 41.6%. In addition, the findings reveal high structural concentration, with Segment 1 accounting for more than 80% of assets, deposits, and loan portfolio, while the remaining segments show significantly lower shares. Regarding governance and inclusion, near gender parity is identified, with women holding 48.4% of leadership positions and receiving 43.5% of credit allocation. High levels of compliance with financial education and social balance requirements are also observed. In conclusion, Ecuador's SFPS reflects an institutional transformation characterized by concentration, organizational streamlining, regulatory strengthening, and progress in financial inclusion and gender equity.

**Keywords:** Credit Unions, Social and Solidarity Economy, Cooperative Governance, Regulation and Oversight, Institutional Framework, Institutional Sustainability.

Recibido: 17/01/2026 | Aceptado: 22/04/2026

<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1264> | Páginas: 42-56

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Vergara Suárez, L. (2026). Arquitectura sistémica del Sistema Financiero Popular y Solidario en Ecuador: regulación y sostenibilidad. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 42-56. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1264>

## Introducción

El cooperativismo surgió en el siglo XIX como respuesta a las desigualdades provocadas por la industrialización. Se basó en la ayuda mutua, la solidaridad y la organización colectiva de los trabajadores. Su hito fundacional fue la experiencia de los Pioneros de Rochdale en 1844, que establecieron sus principios básicos. (Palomo, 2000). Desde entonces se consolidó como tercer sector, capaz de generar inclusión financiera y cohesión territorial (Chaves y Monzón, 2018). Su doctrina se articula en principios universales adhesión voluntaria, control democrático, participación económica, autonomía, educación y compromiso comunitario que han permitido preservar identidad frente al isomorfismo institucional (Gutiérrez-García, 2010). En América Latina y en Ecuador, el cooperativismo se relacionó estrechamente con la democratización del acceso al crédito y el impulso del desarrollo territorial local sostenible. (Marí, 2011).

La identidad cooperativa se ha enriquecido con aportes contemporáneos de la economía social y solidaria: innovación social, economía circular y del bien común (Chaves y Monzón, 2018); socioeconomía de la solidaridad (Guerra, 2014); pluralidad de principios económicos y reciprocidad (Polanyi, 2003; Mauss, 2009); lógica del don en experiencias andinas (Carranza, 2013); y la construcción de otra economía desde la práctica solidaria (Coraggio, 2014). La International Cooperative Alliance (2022) reafirma esta identidad en torno a definición, valores y principios, consolidando un modelo ético-operativo que prioriza personas sobre capital y sostenibilidad sobre acumulación.

En Ecuador, la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) se fundó en 1927; para 1959 existían 61 y en 1969 ya eran 480 (Miño, 2013). El punto de inflexión llegó en 2012 con la creación de la SEPS, que recibió un catastro de 946 COAC (Andrade y Guamaní, 2024). La Ley de Cooperativas de 1937 y su reforma de 1966 mostraron debilidad institucional (Miño, 2013; Jácome, 2014). La Constitución de Montecristi (2008) reconoció a la EPS como parte estructural del sistema

económico (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Tras la crisis bancaria de 1998–1999, que colapsó el 60 % del sistema privado (Vergara, 2025), las cooperativas mostraron resiliencia gracias a su gestión prudente y confianza comunitaria (Jácome, 2014; Jácome y Páez, 2014).

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su Reglamento General establecieron un marco normativo fundamental para el reconocimiento de la Economía Popular y Solidaria (EPS) como un sector estratégico dentro del modelo de desarrollo ecuatoriano, orientado a priorizar al ser humano sobre el capital y promover formas asociativas de producción, financiamiento y consumo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011). En este contexto, la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en 2012 marcó un hito en la consolidación de un sistema de supervisión especializado, fortaleciendo los mecanismos de control, regulación y acompañamiento institucional del sector (Jácome, 2016). Posteriormente, el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) integró formalmente a la EPS dentro del sistema financiero nacional, reconociendo su relevancia en la inclusión financiera y en la diversificación de la intermediación financiera (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014). Este proceso dio lugar a una arquitectura institucional articulada que incluye al Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), encargado de la promoción, fortalecimiento y asistencia técnica a las organizaciones; a la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), responsable de canalizar recursos financieros y dinamizar el acceso al crédito; y a la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE), cuya función principal es garantizar la protección de los depósitos y contribuir a la estabilidad del sistema financiero popular y solidario (Jácome, 2022).

Más recientemente, la reforma de la LOEPS en 2024 ha reforzado los estándares de solvencia y gobernanza, incorporando además nuevos enfoques vinculados a la transformación digital y la sostenibilidad, lo que

evidencia una evolución normativa orientada a fortalecer la adaptabilidad y legitimidad del sector frente a los desafíos contemporáneos (Vergara, 2025).

La gobernanza se define como reglas y prácticas que garantizan dirección y rendición de cuentas, alineadas con la ACI (1995/2021) y la LOEPS (2011/2024). Busca diferenciarse de la banca tradicional, priorizando sostenibilidad socioeconómica y valor comunitario (García Muller, 2014). World Council of Credit Unions (2013) enfatiza la promoción de la inclusión financiera y el desarrollo de estándares para las cooperativas de ahorro y crédito, mientras que la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2009 reconoce a las cooperativas como actores estratégicos en el desarrollo sostenible. El Balance Social se institucionalizó como herramienta de gestión integral (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2024; Jácome, 2021). Frente al isomorfismo bancario, la institucionalidad actúa como “escudo” mediante normas de solvencia y Buen Gobierno (Becerra y Giraldo, 2025; SEPS, 2025), reforzadas por prácticas de compliance y autorregulación (Vaudó, 2022). La estructura orgánica de las COAC se define en la LOEPS (2011/2024): Asamblea General (Art. 33), Consejo de Administración (Art. 37), Consejo de Vigilancia (Art. 38) y Gerencia (Art. 40), asegurando segregación de funciones y legitimidad institucional. Este diseño normativo consolida la gobernanza cooperativa como sistema democrático, transparente y participativo, protegiendo la identidad solidaria frente a presiones de mercado.

La trayectoria histórica del cooperativismo ecuatoriano demuestra que su capacidad estratégica depende de la normativa y de la capacidad de adaptación frente a crisis sistémicas. La experiencia de la crisis bancaria de 1998–1999, que colapsó el 60 % del sistema privado (Vergara, 2025), evidenció que las COAC pudieron sostenerse gracias a la confianza comunitaria y a su baja exposición al mercado global (Jácome, 2014; Jácome y Páez, 2014). Este comportamiento confirma la hipótesis de Polanyi (2003) sobre el “doble movimiento”, donde la sociedad reacciona frente a los excesos del mercado,

y se vincula con la noción de socioeconomía de la solidaridad (Guerra, 2014), que rescata prácticas de reciprocidad y austeridad como fundamentos de sostenibilidad.

En este contexto, la institucionalización del sector con la LOEPS (2011/2024), el COMYF (2014) y la creación de la SEPS (2012) consolidó un marco regulatorio integral que articula funciones de rectoría, control y fomento (Jácome, 2016; Jácome, 2021). Este marco se complementa con el Balance Social como herramienta de legitimidad (SEPS, 2024) y con la Norma de Buen Gobierno Cooperativo (Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INR-IN-SESF-INFMR-INGINT-2025-0144), la cual establece principios de transparencia, ética y rendición de cuentas, regula la estructura y funciones de los órganos de gobierno y fortalece los mecanismos de control interno y participación de los socios (SEPS, 2025). En conjunto, estas disposiciones refuerzan la ética y la transparencia bajo estándares internacionales de *compliance* (Vaudó, 2022). En este sentido, la gobernanza cooperativa se configura como un sistema democrático y participativo que protege la identidad solidaria frente a la alineación con el modelo bancario tradicional (Becerra y Giraldo, 2025). La sostenibilidad institucional requiere tanto eficiencia financiera como legitimidad social, subrayando la necesidad de adaptación frente a los nuevos paradigmas emergentes (Chaves y Monzón, 2018).

## Materiales y métodos

La investigación adopta un paradigma crítico-analítico bajo un diseño mixto secuencial explicativo, desarrollado como un caso crítico del sector cooperativo ecuatoriano. Se combinan análisis cuantitativos de indicadores financieros con una interpretación comparada internacional, sustentada en la economía institucional y la teoría de regulación financiera (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Yin, 2018). El estudio emplea una triangulación sistemática de fuentes secundarias, integrando datos administrativos del portal DATA SEPS y registros históricos longitudinales (2012–2025). La muestra censal de 394 cooperativas

de los segmentos 1 al 5 presenta una marcada heterogeneidad que fue tratada mediante la estratificación por niveles de activos para mitigar sesgos de representatividad en los resultados finales. Para controlar la calidad de la información y reducir sesgos derivados de fuentes secundarias, se aplicaron filtros de limpieza de datos, eliminando registros con valores nulos o inconsistencias contables en los reportes de cartera. Este procedimiento asegura que el benchmarking con estándares internacionales de supervisión (Basilea, WOCCU) mantenga la consistencia estadística necesaria para los modelos de inferencia aplicados posteriormente. La estructura del sistema regional se evaluó mediante el Índice Herfindahl-Hirschman (IHH), calculado de la siguiente manera (ver Ecuación 1).

$$IHH = \sum s_i^2 \quad (1)$$

Donde  $s_i$  representa la participación relativa de cada entidad en el total de activos. Con este análisis se alcanzó una caracterización precisa del grado de monopolio o atomización del mercado, identificando vulnerabilidades sistémicas por concentración de recursos. La evolución y el saneamiento institucional se analizaron mediante el modelo de supervivencia Kaplan-Meier, estimando la probabilidad de que una cooperativa permanezca activa mediante la función (ver Ecuación 2).

$$t: S(t) = P(T > t), t \geq 0 \quad (2)$$

El “evento” de falla se operacionalizó estrictamente como la liquidación forzosa o la fusión por absorción, validando el supuesto de riesgos independientes para garantizar que la inferencia sobre la duración institucional sea estadísticamente robusta (Kaplan y Meier, 1958). A través de este modelado, se logró determinar la esperanza de vida institucional del sector bajo distintos ciclos regulatorios, permitiendo predecir la estabilidad del sistema frente a procesos de intervención técnica y saneamiento estructural iniciados desde la implementación de la nueva normativa financiera. La gestión y gobernanza se midieron

mediante el Índice de Sostenibilidad Institucional, Gobernanza e Inclusión de Género, definido como un indicador sintético equiponderado bajo la siguiente fórmula (ver Ecuación 3).

$$ISGIG_i = \frac{1}{4} (CBS_i + IP_{e,i} + IFG_i + CEF_i) \quad (3)$$

Este indicador sintético normaliza variables de balance social (CBS), paridad efectiva (IPE), inclusión de género (IFG) y cobertura educativa (CEF), transformando datos administrativos en métricas comparables de legitimidad social (Chaves y Monzón, 2018). Mediante la aplicación del ISGIG, se alcanzó una evaluación multidimensional que vincula el desempeño financiero con el impacto social, logrando visibilizar las brechas de género y la efectividad de la educación financiera como pilares de la sostenibilidad cooperativa a largo plazo. Finalmente, para asegurar la transparencia procedimental requerida, cada componente del ISGIG se construyó a partir de registros validados donde la paridad efectiva ( $IP_e$ ), relaciona el porcentaje de mujeres en cargos directivos frente al total de socias. Este diseño metodológico integral permite una transición precisa entre el análisis descriptivo de solidez financiera y la evaluación inferencial de la sostenibilidad social y política del sistema ecuatoriano. Con la integración de estas herramientas, se alcanzó una visión integral que supera el análisis financiero tradicional, permitiendo concluir cómo la estructura de gobernanza y la equidad influyen directamente en la sostenibilidad institucional de las organizaciones frente a entornos económicos adversos y regulatorios exigentes.

## Resultados

### Composición y estructura financiera de las COACs ecuatorianas y un contexto latinoamericano

El cooperativismo financiero mundial moviliza a más del 12 % de la población global a través de aproximadamente 3 millones de cooperativas, las cuales generan empleo para cerca del 10 % de la fuerza laboral. De acuerdo con la (Cooperative Alliance [ICA] y la European

Research Institute on Cooperative and Social Enterprises [EURICSE], 2025), las 300 mayores organizaciones concentran un volumen de negocio de 2,4 billones de USD, mientras que en Europa operan más de 240.000 cooperativas que agrupan a 95,6 millones de asociados. En este contexto global, América Latina presenta una estructura caracterizada por altos niveles de concentración, como se evidencia en la Tabla 1. El cálculo del Índice IHH sobre activos en la región alcanza 3.884,57 puntos, lo que clasifica al mercado como altamente concentrado (umbral > 2.500). Brasil concentra el 60,53 % de los activos regionales, aunque su participación dentro del sistema financiero nacional es relativamente baja (4,41 %). En contraste, Ecuador destaca por su profundidad financiera, con una participación del 27,06 % sobre su sistema financiero nacional y una elevada densidad asociativa (313,9 socios por cada 1.000 habitantes). Este comportamiento se confirma mediante el indicador de activos per cápita, donde Ecuador (USD 1.395,47) y Costa Rica (USD 1.749,29)

superan ampliamente el promedio regional, a pesar de que Brasil lidera en volumen absoluto (USD 648,70).

En términos de posicionamiento institucional, Durán (2024) identifica que Ecuador ubica 12 cooperativas dentro del ranking de las 100 mayores de América Latina, de las cuales 10 pertenecen al Segmento 1. Destaca la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. (JEP), posicionada como la tercera más grande de la región, con más de 1,5 millones de socios y activos superiores a USD 3,8 millones. Por su parte, México lidera en volumen individual con Caja Popular Mexicana, seguido de Chile con Coopeuch, país que logra ubicar cinco cooperativas en dicho ranking. Con el fin de mejorar la comparabilidad y evitar sesgos derivados de economías de gran escala, la Tabla 1 presenta únicamente países con características demográficas y financieras similares a Ecuador. La tabla completa del contexto latinoamericano se incluye en el Anexo 1.

**Tabla 1. Estructura financiera y concentración (IHH) de las CAC en economías comparables a Ecuador (2023)**

| País         | Activos CAC (USD mill.) | Participación SFN | Población 2025    | CAC Per Cápita (USD/Hab) | Índice IHH    |
|--------------|-------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| Ecuador      | 25.523                  | 0,2706            | 18.289.896        | 1.395,47                 | 125,22        |
| Guatemala    | 4.390                   | 0,0591            | 18.687.881        | 234,91                   | 3,72          |
| Chile        | 4.293                   | 0,0213            | 19.859.921        | 216,16                   | 3,53          |
| Paraguay     | 3.624                   | 0,0656            | 7.013.078         | 516,75                   | 2,53          |
| El Salvador  | 5.568                   | 0,1738            | 6.365.503         | 874,71                   | 5,95          |
| Costa Rica   | 9.014                   | 0,0248            | 5.152.950         | 1.749,29                 | 15,6          |
| <b>TOTAL</b> | <b>52.412</b>           | <b>0,6152</b>     | <b>75.369.229</b> | <b>4.987,29</b>          | <b>156,55</b> |

*Nota.* Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina (DGRV). Los valores de activos se expresan en millones de USD. El Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) se calcula como la suma de los cuadrados de las participaciones relativas dentro de cada sistema nacional, como medida de concentración. La selección de países responde a criterios de comparabilidad con Ecuador en términos demográficos y financieros.

La estructura del SFPS presenta un patrón altamente concentrado, caracterizado por una distribución asimétrica de activos entre segmentos institucionales. Tal como se evidencia en la Tabla 2, el sistema está conformado por 394 Cooperativas de Ahorro y Crédito

(COAC), organizadas en cinco segmentos de acuerdo con su nivel de activos. El Segmento 1, integrado por 43 entidades con activos superiores a USD 80 millones, concentra el mayor peso del sistema, administrando USD 23.509 millones en activos, lo que representa

la mayor proporción del total agregado. Este segmento también concentra USD 19.482 millones en depósitos y USD 15.838 millones en cartera de crédito, evidenciando su predominancia en la intermediación financiera. En términos de eficiencia, registra un promedio de USD 3.013 en activos por certificado de aportación.

Los segmentos 2 y 3 agrupan en conjunto 158 entidades y representan una fracción intermedia del sistema. El Segmento 2 administra USD 3.087 millones en activos, mientras que el Segmento 3 alcanza USD 1.194 millones. En términos de intermediación, el Segmento 3 presenta una relación de intermediación cercana al 99,0 %, con niveles de liquidez corriente de 39,9 % y una morosidad

ampliada de 8,8 %. Los indicadores de rentabilidad (ROA y ROE) se ubican en niveles bajos en ambos segmentos, con valores entre 0,1 % y 0,9 %. En la base del sistema, los segmentos 4 y 5 concentran 193 entidades, equivalentes al 48,5 % del total de COAC, pero administran únicamente el 1,83 % de los activos totales (USD 517 millones). Este grupo presenta niveles reducidos de escala operativa, con un promedio de USD 1.103 en activos por socio. La distribución general de activos y depósitos evidencia una estructura fuertemente concentrada en el Segmento 1, mientras que los segmentos de menor escala presentan una participación marginal en el volumen agregado del sistema.

**Tabla 2. Composición y estructura financiera de las COAC ecuatorianas.**

| Segmento                             | Nro. Entidades | Certificados de Aportación | Activos (USD millones) | Cartera de Crédito (USD millones) | Depósitos (USD millones) |
|--------------------------------------|----------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <b>Segmento 1</b>                    |                |                            |                        |                                   |                          |
| Activos mayores a 80 M               | 43             | 7.801.766                  | 23.509                 | 15.838                            | 19.482                   |
| <b>Segmento 2</b>                    |                |                            |                        |                                   |                          |
| Activos mayores a USD 20M hasta 80 M | 63             | 1.654.843                  | 3.087                  | 2.408                             | 2.327                    |
| <b>Segmento 3</b>                    |                |                            |                        |                                   |                          |
| Activos mayores a USD 5 M hasta 20 M | 95             | 741.318                    | 1.194                  | 924                               | 879                      |
| <b>Segmento 4</b>                    |                |                            |                        |                                   |                          |
| Activos mayores a USD 1 M hasta 5 M  | 141            | 421.525                    | 465                    | 359                               | 315                      |
| <b>Segmento 5</b>                    |                |                            |                        |                                   |                          |
| Activos mayores a 1 M                | 52             | 47.142                     | 52                     | 38                                | 33                       |
| <b>Total</b>                         | <b>394</b>     | <b>10 666 594</b>          | <b>28 307</b>          | <b>19 567</b>                     | <b>23 036</b>            |

*Nota.* Portal estadístico (SEPS, 2025)

## Evolución y saneamiento estructural del SFPS (2012-2025)

La experiencia de depuración institucional del SFPS ecuatoriano entre 2012–2025 se inserta en una tendencia internacional de reestructuración y consolidación del sistema financiero, donde la reducción del número de entidades ha sido utilizada como mecanismo de fortalecimiento regulatorio y restauración de confianza. Casos comparables se observan en Estados Unidos tras la implementación de la FIRREA (1989), con cierres significativos de instituciones financieras (Federal Reserve History), en España con la reducción de entidades tras la crisis de 2008 (Palomo, 2000), en Alemania mediante esquemas de protección institucional (Chaves y Monzón, 2018) y en Italia a partir de la reorganización en grupos bancarios obligatorios (Guerra, 2014).

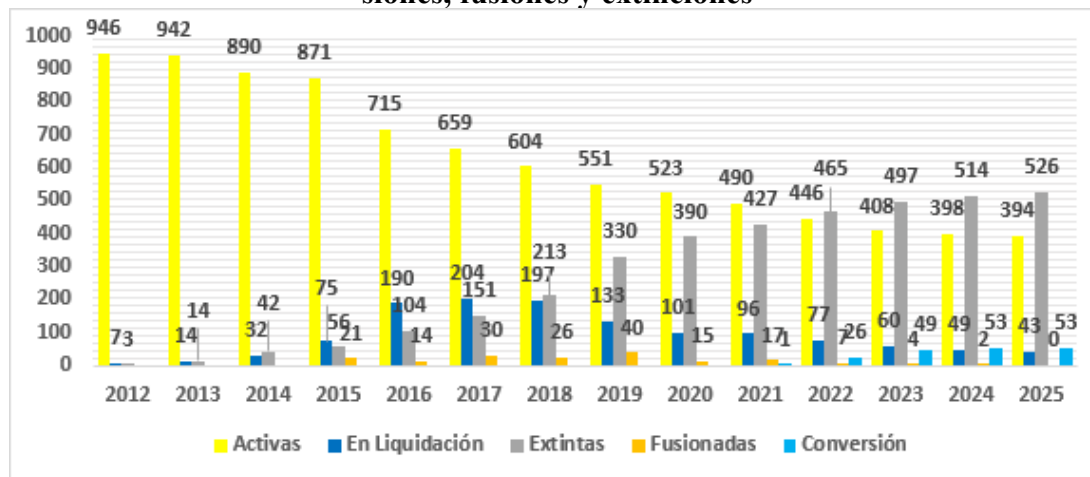
En América Latina, procesos similares se evidencian en Colombia bajo esquemas de supervisión cooperativa (Serna y Rubio-Rodríguez, 2016) y en Brasil mediante la consolidación de sistemas cooperativos como Sicredi y Sicoob (Chaves y Monzón, 2018).

En el caso ecuatoriano, la Figura 2 muestra que el universo inicial de 946 COAC se redujo a 394 entidades activas al cierre de diciembre de 2025, lo que representa una contracción neta de 552 entidades. De las salidas registradas, 333 corresponden a liquidaciones forzosas (35,2 % del universo inicial), 176 a fusiones (18,6 %) y 43 a disoluciones volunta-

rias (4,5 %). En términos relativos, el sistema presenta un ISI de 41,8 %, estimado mediante el método Kaplan-Meier. La distribución temporal de las salidas evidencia una intensificación en el periodo 2021–2024, en el que se registra aproximadamente el 80 % de las liquidaciones (267 casos). Según reportes institucionales de la SEPS, las principales causales incluyen pérdidas patrimoniales superiores al 50 % (36 %), incumplimiento del objeto social (32 %) e incumplimiento de programas de supervisión intensiva (30 %), mientras que la insolvencia técnica directa representa una proporción marginal (2 %) (SEPS, 2025).

En términos de estructura sistémica, el Anexo 1 presenta el Índice de IHH estimado para 2024, el cual alcanza un valor de 0,7037 sobre activos totales de USD 28.307 millones, lo que indica un alto nivel de concentración del sistema financiero popular y solidario. La mayor participación corresponde al Segmento 1, con el 83,05 % de los activos totales, mientras que los segmentos de menor escala presentan participaciones significativamente inferiores (SEPS, 2025). Adicionalmente, los reportes de supervisión evidencian un incremento en el número de alertas tempranas, que pasan de 12 en 2016 a 1.367 en 2024, según datos de la SEPS (2025). Las pruebas de estrés se concentran principalmente en segmentos de mayor nivel de riesgo relativo, con énfasis en entidades de menor escala (SEPS, 2025).

**Figura 2. Evolución institucional del SFPS (2012–2025): activas, liquidaciones, conversiones, fusiones y extinciones**



*Nota.* Portal Estadístico SEPS (2025), resoluciones SEPS 2016–2024 y Rendición de Cuentas SEPS (2018, 2024)

## Gobernanza y género en el SFPS ecuatoriano

La estructura institucional del SFPS ecuatoriano se caracteriza por un esquema de gobernanza multinivel, donde la perspectiva de género adquiere un papel significativo dentro de su organización. En el ámbito internacional, datos de ONU Mujeres (2026) muestran que la participación femenina en los parlamentos alcanza el 27,5 %, en comparación con el 11 % registrado en 1995. Únicamente siete países han logrado una representación igual o superior al 50 % de mujeres en cámaras bajas o parlamentos unicamerales, entre ellos Rwanda, Cuba, Nicaragua y Bolivia, junto con Andorra, México y los Emiratos Árabes Unidos. Adicionalmente, otros 23 países han superado el umbral del 40 % de representación femenina, distribuidos en distintas regiones del mundo, incluyendo Europa, África, América Latina y el Caribe, y Asia-Pacífico. En el ámbito local, información correspondiente a 147 países indica que las mujeres representan más de 3 millones de cargos en órganos deliberativos, equivalente al 36 %. Sin embargo, la paridad del 50 % solo se ha alcanzado en dos países, mientras que en 29 naciones la participación femenina supera el 40 % en los gobiernos locales (ONU Mujeres, 2026).

En el caso de COAC en Ecuador, la participación femenina alcanza el 48,4 %, lo que sugiere un equilibrio agregado. Sin embargo, Conforme a SEPS (2025) la distribución por cargos muestra diferencias relevantes: las mujeres representan el 70,4 % en secretarías, el 37,4 % en presidencias y el 36,2 % en representaciones legales. Esta distribución evidencia una concentración diferenciada de roles según nivel jerárquico. En términos de capital humano, los datos muestran que las mujeres superan ligeramente a los hombres en nivel de educación superior (2.570 frente a 2.511).

En este sentido, la evidencia empírica de Vergara-Suárez (2019) en el ámbito del microcrédito indica que el 53 % de los microempresarios son mujeres y que la totalidad de quienes poseen Registro Único de Contribuyentes (RUC) acceden a microcréditos. El estudio también reporta que el 64 % de los microempresarios con crédito mantiene dos

operaciones simultáneas, lo que refleja un nivel de actividad financiera recurrente dentro del sistema. En términos de estructura etaria, los datos muestran una mayor participación femenina en el rango de edad de 18 a 39 años. Este patrón coincide con los hallazgos de Vergara-Suárez (2019), quien reporta que el 80 % de los microempresarios está afiliado a gremios o cámaras y que la edad promedio es de 35 años, lo que permite caracterizar un segmento de población económicamente activa relativamente joven dentro del ecosistema microfinanciero.

Como se evidencia en la Tabla 3, el ISGIG, aplicado a una muestra de 394 COAC al cierre de 2025, alcanza un valor promedio de 0,68 en una escala estandarizada de 0 a 1. Este resultado sugiere un nivel relativamente alto de internalización de estándares de gobernanza e inclusión de género, aunque con heterogeneidad relevante asociada a la escala operativa de las entidades analizadas. El comportamiento de los subindicadores evidencia una estructura asimétrica de desempeño institucional. El Cumplimiento del Balance Social ( $CBS_i = 0,92$ ) presenta el mayor nivel de consolidación, reflejando altos grados de adopción normativa y estandarización de procesos de transparencia. En contraste, el Índice de Inclusión Financiera de Género ( $IFG_i = 0,43$ ) constituye la dimensión de menor desempeño relativo, evidenciando persistentes brechas en el acceso efectivo a servicios financieros. Por su parte, el Índice de Paridad Efectiva ( $IP_{e,i} = 0,54$ ) y la Cobertura de Educación Financiera ( $CEF_i = 0,81$ ) se ubican en niveles intermedios y relativamente altos, respectivamente, sugiriendo avances parciales en inclusión y formación financiera.

A partir de la estimación de un modelo de regresión logística binaria, los resultados indican que todas las variables del ISGIG presentan efectos positivos y estadísticamente significativos sobre la probabilidad de supervivencia institucional. En términos de magnitud, el Índice de Paridad Efectiva ( $IP_{e,i}$ ) exhibe el mayor efecto ( $\beta = 0,68$ ;  $p < 0,01$ ), seguido por la Cobertura de Educación Financiera ( $CEF_i$ ) ( $\beta = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ). El Cumplimiento del Balance Social ( $CBS_i$ ) ( $\beta = 0,45$ ;

$p < 0,05$ ) y la Inclusión Financiera de Género (IFG<sub>i</sub>) ( $\beta = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ) también resultan estadísticamente significativos, aunque con menor impacto relativo en comparación con la paridad de decisión. El coeficiente agregado del ISGIG ( $\beta = 1,842$ ;  $p < 0,05$ ) confirma la validez del índice como predictor sintético de sostenibilidad institucional, evidenciando consistencia interna entre sus componentes. Los efectos marginales estimados revelan que incrementos en el Índice de Paridad Efectiva generan los mayores cambios en la probabilidad de supervivencia, lo que refuerza la relevancia de la participación efectiva de mujeres en espacios de toma de decisiones como un determinante de transformación institucional. En contraste, la inclusión financiera de género presenta efectos positivos, pero de menor intensidad, lo que sugiere un impacto más gra-

dual y condicionado por restricciones estructurales en el acceso al crédito.

En términos de capacidad predictiva, el modelo presenta un desempeño adecuado en la clasificación de entidades; sin embargo, se identifican casos de falsos positivos, particularmente en cooperativas de menor escala, donde el modelo predice supervivencia a partir de altos niveles de gobernanza institucional, pese a la existencia de debilidades no observadas en variables financieras como calidad de cartera o gestión del riesgo. Este resultado evidencia que, si bien las variables de gobernanza e inclusión de género poseen un poder explicativo significativo, la sostenibilidad institucional es un fenómeno multicausal que requiere la incorporación de indicadores financieros complementarios para mejorar la capacidad predictiva del modelo.

**Tabla 3. Índice Sintético de Gobernanza e Inclusión de Género (ISGIG)**

| Sub-indicador            | Dimensión                      | Resultado Promedio | Impacto en Supervivencia ( $\beta$ ) |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| CBS <sub>i</sub>         | Transparencia (Balance Social) | 0,92               | 0,45*                                |
| IP <sub>e,i</sub>        | Paridad Efectiva de Decisión   | 0,54               | 0,68**                               |
| IFG <sub>i</sub>         | Inclusión Financiera de Género | 0,43               | 0,31*                                |
| CEF <sub>i</sub>         | Educación Financiera           | 0,81               | 0,40**                               |
| <b>ISGIG<sub>i</sub></b> | <b>Índice Global Agregado</b>  | <b>0,68</b>        | <b>1,842*</b>                        |

*Nota.* Conforme a la información disponible en el Portal Estadístico de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2025). Los coeficientes  $\beta$  corresponden a estimaciones del modelo de regresión logística binaria (logit) aplicado a la probabilidad de supervivencia institucional de las COAC. Los valores  $\beta$  reflejan el cambio en los log-odds de supervivencia ante variaciones unitarias en cada subindicador. La significancia estadística se reporta mediante asteriscos (\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ). El Índice Sintético de Gobernanza e Inclusión de Género (ISGIG<sub>i</sub> = 0,68) constituye una medida agregada del desempeño sectorial en gobernanza, inclusión y educación financiera.

Discusión

La evolución del SFPS ecuatoriano entre 2012 y 2025 evidencia que los procesos de depuración institucional no responden exclusivamente a episodios de crisis sistémica, sino a una estrategia de supervisión intensiva orientada a la consolidación del sector. La reducción del 55,6 % del universo cooperativo (946 a 394 COAC) y un Índice de Supervivencia Institucional (ISI) de 41,6 % sugieren la implementación de un modelo regulatorio pre-

ventivo, en el cual la estabilidad financiera se articula con mecanismos de control ex ante. En este sentido, Aymar (2024) sostiene que la supervisión en el SFPS ha privilegiado el uso de indicadores financieros y de riesgo, relegando dimensiones sociales propias del sector. Esta orientación evidencia una disonancia entre la eficiencia regulatoria y los principios de la economía social. Como resultado, se limita una evaluación integral del desempeño cooperativo. Ello plantea la necesidad de incorporar métricas sociales que equilibren

control y finalidad social. De manera complementaria, Andrade y Guamaní (2024) identifican que los procesos de liquidación forzosa responden principalmente a debilidades en la gestión institucional y a fallas en los mecanismos de control interno. Estas limitaciones afectan la sostenibilidad y estabilidad de las organizaciones cooperativas en el tiempo. Por su parte, Guamán y Urbina (2021) señalan que la eficiencia operativa y la calidad de la cartera son factores determinantes del desempeño financiero. En esta línea los autores destacan la importancia de fortalecer la gestión y los indicadores financieros para garantizar la sostenibilidad del sector.

Desde la perspectiva de la gobernanza, la evidencia sugiere que la estabilidad del sistema tiene relación con la supervisión, y la calidad institucional interna. León y Oñate (2024) destacan el rol de los consejos de administración y el cumplimiento del buen gobierno como elementos centrales de legitimidad, mientras que Romero (2023) conceptualiza la gobernanza cooperativa como un sistema de reglas formales e informales que estructura la toma de decisiones. En esta línea, Arango y Torres (2019) señalan que, en el caso colombiano, la transparencia y la participación efectiva son condiciones clave para la sostenibilidad del modelo cooperativo, al fortalecer la confianza y la rendición de cuentas. Por su parte, Sánchez-Pachón (2019) destaca la tensión entre la regulación estatal y la autorregulación mediante códigos de buen gobierno. Este equilibrio resulta fundamental para preservar la autonomía sin debilitar el control institucional. En este marco, la gobernanza mixta emerge como una alternativa que integra eficiencia, legitimidad y principios cooperativos.

El análisis estructural del SFPS revela una alta concentración del sistema, con un IHH de 0,7037 sobre activos de USD 28.307 millones (SEPS, 2025). El segmento 1 concentra el 83,05 % de los activos, lo que evidencia una estructura jerárquica en forma de pirámide invertida, mientras que los segmentos de menor escala presentan participación marginal. Esta configuración plantea un equilibrio entre estabilidad sistémica y vulnerabilidad institucio-

nal en la base de la estructura cooperativa.

En el ámbito de la gobernanza de género, los resultados muestran una tensión entre paridad formal y desigualdad funcional. García (2024) sostiene que la diversidad de género constituye un componente del buen gobierno corporativo, aunque su implementación efectiva aún es limitada en el sector cooperativo. En el caso ecuatoriano, el ISGIG (0,68) y el coeficiente asociado a la paridad efectiva ( $\beta = 0,68$ ) indican que la participación femenina en niveles directivos constituye un factor significativo en la supervivencia institucional, aunque persiste una brecha en posiciones de presidencia (37,4 %). Este patrón es consistente con la evidencia internacional de ONU Mujeres (2025), donde la participación femenina en espacios de decisión sigue siendo desigual.

Desde una perspectiva comparada, Serna y Rubio-Rodríguez (2016) muestran que, en Colombia, la existencia de códigos de buen gobierno no garantiza por sí sola la confianza institucional, lo que refuerza la idea de que la legitimidad depende de su implementación efectiva. En esta misma línea, Vaudó (2022) plantea que los modelos de gobernanza deben integrar mecanismos de compliance y autorregulación para prevenir riesgos sistémicos, mientras que Cracogna (2003) destaca el rol de la supervisión como mecanismo de legitimación en América Latina. Estudios recientes como Becerra y Giraldo (2025) evidencian una tendencia hacia modelos híbridos de gobernanza que combinan regulación estatal y prácticas voluntarias.

Finalmente, desde una perspectiva histórico-institucional, la trayectoria del SFPS se inscribe en un proceso más amplio de institucionalización de la economía social. Polanyi (2003) propone el concepto de -doble movimiento- para explicar la tensión entre mercado y regulación social, el cual resulta útil para interpretar las transformaciones del sector. En el caso latinoamericano, Jácome (2014, 2016) y Coraggio (2016) destacan que la economía social y solidaria ha evolucionado mediante procesos de expansión institucional con tensiones estructurales, mientras que Chaves y Monzón (2018) enfatizan la incorporación de nuevas dimensiones como sostenibilidad y di-

gitalización. En conjunto, la evidencia sugiere que la resiliencia del SFPS depende de la articulación entre supervisión estatal, gobernanza institucional, inclusión de género y evolución estructural del sector en un marco de economía social en transformación.

## Conclusiones

La investigación confirma que el cooperativismo financiero latinoamericano opera bajo una estructura altamente concentrada, con Brasil liderando en volumen absoluto y Ecuador consolidándose como referente en profundidad financiera y densidad asociativa. El cálculo del IHH regional (3.884 puntos) y nacional (0,7037 sobre USD 28.307 millones) valida la hipótesis de que la sostenibilidad descansa en núcleos sistémicos de gran escala, mientras los segmentos menores enfrentan atomización y baja eficiencia.

En Ecuador, el Segmento 1 concentra más del 80 % de los activos, depósitos y cartera de crédito, lo que garantiza estabilidad sistémica, pero plantea la urgencia de procesos de integración en la base de la pirámide. La depuración institucional del SFPS entre 2012 y 2025, con una reducción del 55,6 % del universo cooperativo y un ISI del 41,6 %, demuestra que la supervisión intensiva y las fusiones han operado como instrumentos de fortalecimiento estructural, plenamente compatibles con los principios de la economía social y solidaria, consolidando un modelo de gobernanza preventiva que protege el ahorro y preserva la confianza pública.

Estos hallazgos abren nuevas líneas de investigación orientadas a evaluar la eficacia de las fusiones en segmentos pequeños y vulnerables, especialmente en aquellos con bajo cumplimiento en programas de supervisión intensiva y debilidades administrativas que incrementan su exposición de riesgo operativo. La evidencia muestra que el Segmento 4, con apenas el 1,64 % de los activos, concentra una exposición de riesgo superior a la de segmentos mayores (USD 28,9 millones frente a USD 16,1 millones del Segmento 3), lo que valida la recomendación de promover procesos de integración como estrategia estructu-

ral de sostenibilidad. En paralelo, el ISGIG (0,68) confirma que la resiliencia institucional no depende exclusivamente de ratios financieros, sino de la legitimidad social construida a través de la equidad de género, la obligatoriedad del Balance Social ( $CBS_i = 0,92$ ) y la cobertura de educación financiera ( $CEF_i = 0,81$ ). Aunque se observa una paridad nominal cercana al 48,4 % de mujeres en cargos directivos, persiste un “techo de cristal” en posiciones estratégicas, lo que confirma que la representatividad femenina en la alta dirección es un predictor crítico de supervivencia institucional.

En conjunto, la experiencia ecuatoriana se configura como un laboratorio regional de sostenibilidad, orientado al cumplimiento de los principios cooperativos —adhesión voluntaria y abierta, control democrático de los miembros, participación económica, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad, cuya arquitectura metodológica y articulación institucional multinivel integrada por la SEPS, COSEDE, CONAFIPS, FINANCOOP, RFD, ICORED, EQUINOCCIO, UCACSUR, entre otras entidades, así como federaciones, redes y uniones cooperativas y organismos internacionales ofrece un referente metodológico para fortalecer la trascendencia y legitimidad del cooperativismo en América Latina. La evidencia confirma que la eficiencia financiera puede coexistir con la primacía de la persona, evitando la alineación con el modelo bancario tradicional y consolidando un modelo de solidez institucional inclusiva. Como hipótesis futura, se plantea la necesidad de integrar la transformación digital y la sostenibilidad ambiental al Balance Social como nuevas dimensiones críticas de legitimidad cooperativa, asegurando que la fortaleza del sector no dependa únicamente de la concentración de activos, sino de una base institucional más sólida, equitativa y adaptativa frente a los nuevos paradigmas globales.

## Referencias bibliográficas

- Andrade Condor, A. y Guamaní, J. (2024). Supervivencia y determinantes de la liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador. *Cuestiones Económicas*, 34(1), 6-37. <https://doi.org/10.47550/34.1.1>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial No. 449. [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial No. 444. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Org%C3%A1nica-de-Econom%C3%ADa-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero (Libro I)*. Registro Oficial No. 332. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-03/BANCARIO-CODIGO\\_ORGANICO\\_MONETARIO\\_Y\\_FINANCIERO\\_LIBRO\\_I-24.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-03/BANCARIO-CODIGO_ORGANICO_MONETARIO_Y_FINANCIERO_LIBRO_I-24.pdf)
- Aymar Jiménez, P. E. (2024). *La supervisión estatal en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, periodo 2012–2019: una lectura sociológica* [Tesis de maestría, FLACSO Ecuador]. <https://share.google/bBvEXgb48guM7ySuw>
- Arango, D. y Torres, A. G. (2019). Prácticas de gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Departamento del Quindío. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 7(13), 147–172. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/asf.v7n13.124>
- Becerra, J. A. y Giraldo, Y. E. (2025). El gobierno corporativo en las cooperativas: Una mirada desde las publicaciones, tendencias y relevancia. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 150(1), 1–18. <https://doi.org/10.5209/REVE.104780>
- Carranza Barona, C. (2013). Economía de la reciprocidad: Una aproximación a la economía social y solidaria desde el concepto del don. *Otra Economía*, 7(12), 14–25. <https://doi.org/10.4013/otra.2013.712.02>
- Chaves Ávila, R. y Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (93), 5–50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>
- Cooperative Alliance (ICA) and the European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (EURICSE). (4 de noviembre de 2025) *World Cooperative Monitor 2023: Exploring the cooperative economy*. <https://monitor.coop/en>
- Coraggio, J. L. (2014). Una lectura de Polanyi desde la economía social y solidaria en América Latina. *Cadernos Metrópole*, 16(31), 17–35. <https://www.redalyc.org/pdf/4028/402833927001.pdf>
- Coraggio, J. L. (2016). *Institucionalización de la economía social y solidaria en América Latina*. CLACSO. <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/REAS-PP-América-latina.pdf>
- Cracogna, D. (2003). La supervisión de las cooperativas en América Latina. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (46), 245–263. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=769662>
- Durán, Á. (2024). *Datos y ranking de cooperativas de ahorro y crédito en América Latina*. Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV). <https://share.google/TSei8QEPCTHNVZDFR>
- García Companys, A. (2024). La diversidad de género como instrumento de buen gobierno en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 39–67. [https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC\\_111\\_02\\_Garcia.pdf](https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_111_02_Garcia.pdf)
- García Müller, A. (2014). *Derecho cooperativo y de la economía social y solidaria* (2.<sup>a</sup> ed.). Asociación Iberoamericana de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Social y Solidaria. <https://base.socioeco.org/docs/derecho-cooperativo-economia-social-solidaria.pdf>

- Guamán, A. y Urbina, M. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*, (34), 112–129. <https://doi.org/10.25097/rep.n34.2021.07>
- Guerra, P. (2014). *Socioeconomía de la solidaridad: Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/9789587600308>
- Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial: ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13(1), 147–160. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3256772>
- Kaplan, E. L. y Meier, P. (1958). Nonparametric estimation from incomplete observations. *Journal of the American Statistical Association*, 53(282), 457–481. <https://www.jstor.org/stable/2281868?seq=1>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. [https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)
- International Cooperative Alliance. (2022). *Identidad cooperativa: Valores y principios*. International Cooperative Alliance. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Jácome Estrella, H. y Páez Pareja, J. (2014). Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador. En J. R. Páez Pareja (Comp.), *Contextos de la otra economía* (pp. 25–40). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/137902-opac>
- Jácome, H. (2014). Posibilidades y dificultades de establecer un sistema de regulación, control y promoción de la economía popular y solidaria en el Ecuador. En *Ministerio de Inclusión Económica y Social & Instituto de Economía Popular y Solidaria (Eds.), La economía popular y solidaria: El ser humano sobre el capital 2007–2013* (pp. 57–79). IEPS. <https://coraggioeconomia.org/wp-content/uploads/2025/03/La-economia-Popular-y-Solidaria-El-Ser-Humano-Sobre-el-Capital-1.pdf>
- Jácome, H. (2016). Avances y desafíos de la economía popular y solidaria en el Ecuador: La experiencia de la SEPS. En F. Rhon (Ed.), *Economía solidaria: Historias y prácticas de su fortalecimiento* (pp. 19–34). SEPS. <https://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LP-035.pdf>
- Jácome Estrella, H. D. J. (2021). *Inclusión financiera en Ecuador: El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa* [Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela]. <https://share.google/jG1eT-nEAva3iXpNLM>
- Jácome Estrella, H. (2022). Transformaciones en la institucionalidad y la política pública del cooperativismo y la economía popular y solidaria en Ecuador. En F. Correa Mautz, *Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina* (pp. 289–331). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/48224>
- León, R. y Oñate, C. (2024). Cumplimiento del buen gobierno en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Deusto Estudios Cooperativos*, 24(1), 95–120. <https://doi.org/10.18543/dec.3171>
- Marí Vidal, S. (2011). La limitación de las bases imponibles del IBI rústico para las cooperativas agrarias en el régimen fiscal de las cooperativas y su necesaria reforma. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 104(1), 125–142. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2011.v104.6](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2011.v104.6)
- Mauss, M. (2009). *Ensayo sobre el don* (Obra original publicada en 1925). Katz Editores. <https://www.universitat.cat/ucpc/wp-content/uploads/2025/09/Marcel-Mauss-ensayo-sobre-el-don.pdf>
- Miño, J. (2013). *El cooperativismo ecuatoriano: Evolución y desafíos*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://share.google/HRw6bmOQwdmi0t8W>
- ONU Mujeres. (11 de marzo 2026). *Datos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres*. <https://www.unwomen>

- org/es/articulos/datos-y-cifras/datos-y-cifras-liderazgo-y-participacion-politica-de-las-mujeres
- Palomo Zurdo, R. J. (2000). *Pasado, presente y futuro de la banca cooperativa en España*. CIRIEC-España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=181419>
- Polanyi, K. (2003). *La gran transformación (Obra original publicada en 1944)*. Fondo de Cultura Económica. [https://traficantes.net/sites/default/files/Polanyi,\\_Karl\\_-\\_La\\_gran\\_transformacion.pdf](https://traficantes.net/sites/default/files/Polanyi,_Karl_-_La_gran_transformacion.pdf)
- Romero, M. (2023). Revisión sistemática del concepto gobernanza cooperativa. *Revista de Ciencias Administrativas Universidad de La Plata*, 9(18), 28–38. <https://doi.org/10.24215/23143738e083>
- Sánchez-Pachón, L. Á. (2019). Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(1), 1–30. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.01.10>
- Serna Gómez, H. y Rubio-Rodríguez, G. A. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 48, 239–256. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/1297>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). *Rendición de cuentas 2024*. SEPS. <https://www.seps.gob.ec/rendicion-de-cuentas/rendicion-de-cuentas-2024/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). *Portal estadístico DATA SEPS*. SEPS. <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/home>
- Vaudó, L. (2022). Normas de buen gobierno corporativo: Prevenir con compliance y autorregulación. *Visual Review*, 12(4), 1–14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8942315>
- Vergara-Suárez, L. S. (2019). Análisis del microcrédito otorgado en el cantón Quevedo-Ecuador, periodo 2010-2018. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/microcredito-ecuador.html>
- Vergara, L. (17 de Julio de 2025). *Hitos históricos del cooperativismo y la economía popular y solidaria en Ecuador*. Blog profesional. <https://lorenavergarasuarez.blogspot.com/2025/08/hitos-historicos-del-cooperativismo-y.html>
- World Council of Credit Unions (30 de diciembre 2013). *Principios directrices para mejorar la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito*. World Council of Credit Unions. [https://www.woccu.org/documents/ICURN\\_Principios\\_directrices\\_mejorar\\_gobernabilidad](https://www.woccu.org/documents/ICURN_Principios_directrices_mejorar_gobernabilidad)
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6ª ed.). SAGE Publications. [https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded\\_files/temporary/DigitalCollection/YTE3NDlmYTY0Z-jE2MDA5ODE4NGI1Y2FhMjdkMjRmYWVNkMDA2MTVhOQ==.pdf](https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/YTE3NDlmYTY0Z-jE2MDA5ODE4NGI1Y2FhMjdkMjRmYWVNkMDA2MTVhOQ==.pdf)

Anexos

Anexo 1. Estructura Financiera y Concentración (HHI) de las CAC en América Latina (2023)

| País                  | Tipo de Instituciones            | Activos CAC (USD mill.) | Participación LATAM | Participación SFN | Población 2025 | CAC Per Cápita (USD/Hab) | Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|----------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Brasil                | Cooperativas de Crédito          | 138.051                 | 60,53%              | 0,0441            | 212.812.405    | \$648,70                 | 3.663,88                          |
| Ecuador               | CAC                              | 25.523                  | 11,19%              | 0,2706            | 18.289.896     | \$1.395,47               | 125,22                            |
| México                | SCAP                             | 15.435                  | 6,77%               | 0,0193            | 131.946.900    | \$116,98                 | 45,83                             |
| Costa Rica            | Coop. Financieras / CAC          | 9.014                   | 3,95%               | 0,0248            | 5.152.950      | \$1.749,29               | 15,6                              |
| Colombia              | CAC                              | 6.517                   | 2,86%               | 0,1133            | 53.425.635     | \$121,98                 | 8,18                              |
| El Salvador           | CAC                              | 5.568                   | 2,44%               | 0,1738            | 6.365.503      | \$874,71                 | 5,95                              |
| Rep. Dominicana       | CAC                              | 4.664                   | 2,05%               | 0,0093            | 11.520.487     | \$404,84                 | 4,2                               |
| Guatemala             | CAC                              | 4.390                   | 1,93%               | 0,0591            | 18.687.881     | \$234,91                 | 3,72                              |
| Chile                 | CAC                              | 4.293                   | 1,88%               | 0,0213            | 19.859.921     | \$216,16                 | 3,53                              |
| Perú                  | CAC                              | 3.719                   | 1,63%               | 0,106             | 34.576.665     | \$107,56                 | 2,66                              |
| Paraguay              | CAC                              | 3.624                   | 1,59%               | 0,0656            | 7.013.078      | \$516,75                 | 2,53                              |
| Honduras              | CAC                              | 2.899                   | 1,27%               | 0,0798            | 11.005.850     | \$263,41                 | 1,61                              |
| Panamá                | CAC                              | 2.463                   | 1,08%               | 0,0325            | 4.571.189      | \$538,81                 | 1,17                              |
| Bolivia               | CAC                              | 1.549                   | 0,68%               | 0,0135            | 12.581.843     | \$123,11                 | 0,46                              |
| Uruguay               | Coop. Intermed. / Capitalización | 359                     | 0,16%               | 0,0071            | 3.384.688      | \$106,07                 | 0,03                              |
| Argentina             | CC no supervisadas               | 0                       | 0,00%               | 0                 | 46.000.000*    | \$0,00                   | 0                                 |
| <b>TOTAL REGIONAL</b> |                                  | <b>228.068</b>          | <b>100,00%</b>      | -                 | -              | -                        | <b>3.884,57</b>                   |

Nota: Este Anexo 1, basado en Durán, Á. (2024), Datos y Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina (DGRV), presenta la estructura completa del sistema cooperativo de ahorro y crédito en América Latina. Incluye economías de gran escala con fines de cobertura regional, las cuales no son directamente comparables con Ecuador. La información complementa el análisis presentado en la Tabla 1.

# Metodologías didácticas innovadoras en la educación superior: estudio en la carrera de Comercio

*(Innovative Teaching Methodologies in Higher Education: A Study of the Commerce Degree Program)*

César Geovanny Ortiz Mosquera\*

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

Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. [cortiz@utb.edu.ec](mailto:cortiz@utb.edu.ec)

Jonathan Israel Rendón García\*\*\*

<https://orcid.org/0009-0009-7791-8008>

Universidad de Guayaquil, Ecuador. [jonathanrendon2019@gmail.com](mailto:jonathanrendon2019@gmail.com)

Ximena Minshely Guillín Llanos\*\*

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

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. [xguillin@uteq.edu.ec](mailto:xguillin@uteq.edu.ec)

## Resumen

Esta investigación analiza la aplicación de metodologías didácticas innovadoras en la educación superior, centrando su estudio en la carrera de Comercio de la Universidad Técnica de Babahoyo. El objetivo fue determinar la asociación entre el uso de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de aprendizaje y motivación de los estudiantes de la carrera de Comercio. Se empleó un enfoque cuantitativo, descriptivo y de diseño transversal, aplicando una encuesta a 274 estudiantes de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre la implementación de metodologías innovadoras y la valoración positiva del aprendizaje, lo que demuestra que la innovación docente contribuye al desarrollo de habilidades prácticas y al compromiso académico. No obstante, se identificaron limitaciones asociadas a la disponibilidad tecnológica, la formación docente y la estructura curricular, que dificultan su aplicación sostenida. Estos hallazgos reafirman la importancia de fortalecer la capacitación pedagógica y promover políticas institucionales que impulsen la enseñanza innovadora. El estudio aporta evidencias empíricas que respaldan el papel de las metodologías activas como mediadoras del aprendizaje significativo, constituyéndose en un referente para el mejoramiento de la práctica docente universitaria.

**Palabras clave:** Aprendizaje activo, innovación pedagógica, desarrollo de competencias, práctica docente, rendimiento académico.

## Abstract

This research analyzes the application of innovative teaching methodologies in higher education, focusing on the Commerce program at the Technical University of Babahoyo. The objective was to determine the association between the use of innovative teaching methodologies and students' perceptions of learning and motivation in the Commerce program. A quantitative, descriptive, cross-sectional design was employed, using a survey administered to 274 students from the Faculty of Administration, Finance, and Information Technology. The results revealed a significant relationship between the implementation of innovative methodologies and a positive assessment of learning, demonstrating that teaching innovation contributes to the development of practical skills and academic engagement. However, limitations were identified regarding technological availability, faculty training, and curricular structure, which hinder their sustained application. These findings reaffirm the importance of strengthening pedagogical training and promoting institutional policies that foster innovative teaching. The study provides empirical evidence supporting the role of active methodologies as mediators of meaningful learning, serving as a reference for improving university teaching practice.

**Keywords:** Active learning, pedagogical innovation, competency development, teaching practice, academic performance.

Recibido: 28/08/2025 | Aceptado: 26/03/2026  
<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1202> | Páginas: 57-68

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Ortiz Mosquera, C., Guillín Llanos, X. y Rendón García, J. (2026). Metodologías didácticas innovadoras en la educación superior: estudio en la carrera de Comercio. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 57-68. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1202>

## Introducción

La educación superior enfrenta actualmente importantes desafíos en la incorporación de metodologías didácticas innovadoras, especialmente en carreras del área comercial, donde aún predominan enfoques tradicionales centrados en la transmisión de contenidos (González-Ferriz, 2021; Baque *et al.*, 2016). En este contexto, la pandemia de COVID-19 aceleró los procesos de transformación educativa, impulsando a las instituciones a adoptar estrategias más dinámicas, mediadas por tecnologías digitales y orientadas a responder a nuevas demandas formativas (Soria-Barreto y Cleveland-Slimming, 2022; García, 2021). Esta situación evidenció la necesidad de replantear los modelos pedagógicos hacia enfoques centrados en el estudiante, que favorezcan el desarrollo de competencias prácticas, pensamiento crítico y aprendizaje autónomo (Sandobal *et al.*, 2021; Pizarro *et al.*, 2015).

En este marco, diversas investigaciones en el ámbito de la educación superior han demostrado que la implementación de metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos (Zambrano *et al.*, 2022) ampliamente reconocido por su efectividad en el desarrollo de competencias educativas y el aprendizaje-servicio (Ruiz-Corbella y García-Gutiérrez, 2020), contribuye significativamente al mejoramiento del rendimiento académico y al desarrollo de habilidades interpersonales, tales como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas (Ganga-Contreras *et al.*, 2019). En particular, estudios realizados en carreras del área de negocios evidencian que estas estrategias favorecen el compromiso estudiantil y fortalecen la formación integral, promoviendo una participación más activa en el proceso educativo (Soria-Barreto y Cleveland-Slimming, 2022).

La literatura académica destaca que las metodologías didácticas innovadoras fomentan la creatividad, la innovación en el aula y facilitan un aprendizaje más profundo al involucrar al estudiante como protagonista de su propio proceso formativo (Paguay *et al.*, 2022; Gómez-Hurtado *et al.*, 2020). En este sentido, la educación superior debe trascender

el enfoque tradicional centrado en la transmisión de conocimientos teóricos, incorporando estrategias que permitan el desarrollo de habilidades prácticas y adaptativas, necesarias para enfrentar un entorno profesional caracterizado por cambios constantes (Peña y Ruíz, 2023; Romero-Rodríguez *et al.*, 2019). No obstante, la implementación de estas metodologías enfrenta diversas limitaciones en el contexto universitario, entre las que se destacan la insuficiente formación pedagógica de los docentes, la escasez de recursos tecnológicos y la rigidez de las estructuras curriculares (Roig-Vila, 2019; Córlica, 2020). Estas barreras dificultan la adopción sostenida de enfoques innovadores y generan una brecha entre las competencias que demanda el mercado laboral y las que se desarrollan en el proceso formativo (Tejada-Fernández, 2022).

En el caso específico de la carrera de Licenciatura en Comercio, la limitada aplicación de metodologías didácticas innovadoras constituye un factor que incide negativamente en la calidad del aprendizaje. Diversos estudios han evidenciado que la incorporación de estrategias activas favorece el desarrollo de competencias profesionales y mejora la motivación de los estudiantes; sin embargo, su implementación continúa siendo parcial debido a factores institucionales y pedagógicos (Nóbile *et al.*, 2021; Peña y Ruíz, 2023; Guillin *et al.*, 2024). Esta situación pone en evidencia la necesidad de analizar de manera más profunda cómo estas metodologías son percibidas por los estudiantes y cuál es su impacto en el aprendizaje y la motivación en el contexto de la educación superior en América Latina.

A pesar de los avances en la investigación sobre innovación educativa, existe una limitada producción científica enfocada en el análisis de metodologías didácticas innovadoras en carreras del área comercial en el contexto latinoamericano, lo que dificulta la construcción de propuestas pedagógicas contextualizadas y pertinentes (Nóbile *et al.*, 2021). En consecuencia, se identifica un vacío de conocimiento que justifica la necesidad de estudios empíricos que permitan comprender la relación entre la innovación didáctica y los procesos de aprendizaje en este campo disciplinar.

En función de lo expuesto, la presente investigación se plantea como pregunta: ¿Qué asociación existe entre la aplicación de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de aprendizaje y motivación de los estudiantes de la carrera de Comercio? El objetivo general es determinar la asociación entre el uso de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de aprendizaje y motivación de los estudiantes de la carrera de Comercio. Como objetivos específicos se establecen: identificar los factores que limitan la aplicación de metodologías didácticas innovadoras, analizar la percepción de los estudiantes respecto al aprendizaje y la motivación, y proponer estrategias que fortalezcan su implementación en la docencia universitaria. La relevancia de este estudio radica en que aporta evidencia empírica sobre el uso de metodologías didácticas innovadoras en la educación superior, específicamente en el ámbito de la formación en comercio, contribuyendo al diseño de prácticas pedagógicas más efectivas y alineadas con las demandas del entorno laboral actual. Es así que sus resultados pueden servir como base para la formulación de políticas institucionales orientadas a fortalecer la innovación docente y mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

## Materiales y métodos

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal, ya que se recolectaron los datos en un único momento temporal sin manipular las variables de estudio. El propósito principal fue determinar la asociación entre el uso de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de aprendizaje y motivación de los estudiantes de la carrera de Comercio. Para la recolección de datos se empleó una encuesta estructurada, elaborada con base en la revisión bibliográfica y estudios previos sobre estas variables en la educación superior. El cuestionario fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante una prueba piloto para verificar su confiabilidad, a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

Los datos fueron procesados utilizando Microsoft Excel 2016 y el software SPSS versión 29.0, aplicando estadística descriptiva para la caracterización de la población y la prueba de Chi-cuadrado de independencia para determinar la asociación entre las variables. El nivel de significancia adoptado fue de  $\alpha = 0,05$ .

## Población y muestra

La población estuvo conformada por los 940 estudiantes matriculados en la carrera de Licenciatura en Comercio de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, durante el período académico abril-agosto de 2024. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una proporción esperada de 0,5. Con estos parámetros, se obtuvo un tamaño muestral de 274 estudiantes, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, lo que garantizó la representatividad de los distintos niveles y jornadas de estudio.

La selección aleatoria se efectuó utilizando el listado oficial de estudiantes proporcionado por la Secretaría de la Facultad. Los cuestionarios fueron distribuidos de manera digital a través de Google Forms, previa autorización de los docentes responsables de cada nivel, asegurando la participación voluntaria y el anonimato de las respuestas.

## Validación de la encuesta con Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach fue utilizado para realizar la validación empleando el software de análisis estadístico SPSS 29.0 y gracias a este proceso se logró obtener los resultados de fiabilidad del cuestionario que se detallan a continuación (véase Tabla 1).

**Tabla 1. Estadística de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Nº de ítems analizados |
|------------------|------------------------|
| 0,9875           | 11                     |

*Nota.* Elaborado por los autores, basado en encuesta piloto aplicada.

Si el coeficiente de correlación es igual a 0,25, se considera una baja confiabilidad, igual a 0,50 indica un nivel moderado o estándar de confiabilidad. Si es igual a más de 0,75, esto es suficiente; si es igual a más de 0,90, esto es muy alto  $P > 0,999$  (Quero, 2010).

Finalmente, luego del análisis completo de los datos aplicando una encuesta piloto a 20 estudiantes, con el coeficiente de confiabilidad Alfa de Chronbach, se obtuvo un valor final de 0,9875 para el instrumento, es decir, una medida alta y crucial para la validez de contenido del cuestionario para los estudiantes de la carrera de comercio.

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados más importantes de la encuesta, con finalidad de hacer más sencilla su comprensión

### Frecuencia de uso de metodologías didácticas innovadoras en el aula y percepción de facilitación en el aprendizaje de los estudiantes

En la Tabla 2, se observa que el 1,4 % de los estudiantes identificó como “Nunca” la aplicación de metodologías didácticas en el aula

por parte de los docentes, un 6,8 % como “Rara vez” y un 12,3 % como “A veces”. Por el contrario, el 46,6 % de los encuestados afirmó que estos métodos de enseñanza se utilizan “A menudo” en sus sesiones de clase y el 32,9 % dijo que es “Siempre”. Estos resultados muestran una clara prescripción de procesos formativos en el aula, aunque todavía hay un uso limitado de ellas en algunos casos.

Sin embargo, al preguntar más a los estudiantes sobre si los métodos de enseñanza les ayudan a comprender mejor los contenidos, el 5,4 % señaló que estos “No facilitan en absoluto”, mientras que hasta un 6,8 % dijo que “Facilitan poco”. Por el contrario, el 35,1% de los encuestados opinó que las metodologías didácticas “Facilitan moderadamente” su aprendizaje, y el 43,2 % “Facilitan mucho”: y un 9,5 % “Facilitan enormemente” su comprensión. Este nivel de respuesta indica una percepción positiva general de estos procesos formativos en cuanto a su capacidad para mejorar la comprensión académica.

**Tabla 2. Frecuencia de uso de metodologías didácticas innovadoras en el aula y percepción de facilitación en el aprendizaje de los estudiantes.**

| Frecuencia de uso de metodologías didácticas en el aula | Frecuencia | Porcentaje (%) | Percepción de facilitación en el aprendizaje | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------------------------------------------------|------------|----------------|----------------------------------------------|------------|----------------|
| Nunca                                                   | 4          | 1,4            | No facilitan en absoluto                     | 15         | 5,4            |
| Rara vez                                                | 19         | 6,8            | Facilitan poco                               | 19         | 6,8            |
| A veces                                                 | 34         | 12,3           | Facilitan moderadamente                      | 96         | 35,1           |
| A menudo                                                | 128        | 46,6           | Facilitan mucho                              | 118        | 43,2           |
| Siempre                                                 | 90         | 32,9           | Facilitan enormemente                        | 26         | 9,5            |
| Total                                                   | 274        | 100            | Total                                        | 274        | 100            |

*Nota.* La tabla muestra la relación entre la frecuencia de uso de metodologías didácticas y la percepción de facilitación en el aprendizaje por parte de los estudiantes.

### Barreras percibidas para la implementación de metodologías didácticas innovadoras y nivel de motivación de los estudiantes

La Tabla 3 muestra que entre los factores que dificultan la implementación de metodologías didácticas innovadoras, la barrera más frecuente fue “Escasez de recursos tecnológicos”, que representa el 40,1 % de los encuestados. Al mismo tiempo, “Falta de motivación de los estudiantes” fue representada por el 30,7 % y “Estructura curricular rígida” por 18,2 %. Además, 10,9 % de los participantes creen que “Falta de formación de los docentes” es también un limitante. Por lo tanto, según los resultados de la encuesta, los recursos tecno-

lógicos y la motivación de los estudiantes son elementos esenciales para la implementación de estas nuevas prácticas docentes.

Por consiguiente, en relación con la motivación de los estudiantes, el 4,1 % se sintió “Nada motivado”, “Poco motivado” y “Moderadamente motivado” con el 1,4 %, 35,1 % y el 50,0 % con el uso de las metodologías activas, respectivamente, el 50,0 % se sintieron “Muy motivado” y el 9,5 % “Extremadamente motivado”. Por lo tanto, los hallazgos revelaron que los estudiantes aumentarían su motivación por aprender si se aplicaran más metodologías innovadoras.

**Tabla 3. Barreras percibidas para la implementación de metodologías didácticas y nivel de motivación de los estudiantes**

| Barreras percibidas para la implementación | Frecuencia | Porcentaje (%) | Nivel de motivación de los estudiantes | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------------------|------------|----------------|----------------------------------------|------------|----------------|
| Falta de formación de los docentes         | 30         | 10,9           | Nada motivado                          | 11         | 4,1            |
| Escasez de recursos tecnológicos           | 110        | 40,1           | Poco motivado                          | 4          | 1,4            |
| Estructura curricular rígida               | 50         | 18,2           | Moderadamente motivado                 | 96         | 35,1           |
| Falta de motivación de los estudiantes     | 84         | 30,7           | Muy motivado                           | 137        | 50,0           |
|                                            |            |                | Extremadamente motivado                | 26         | 9,5            |
| <b>Total</b>                               | <b>274</b> | <b>100</b>     | <b>Total</b>                           | <b>274</b> | <b>100</b>     |

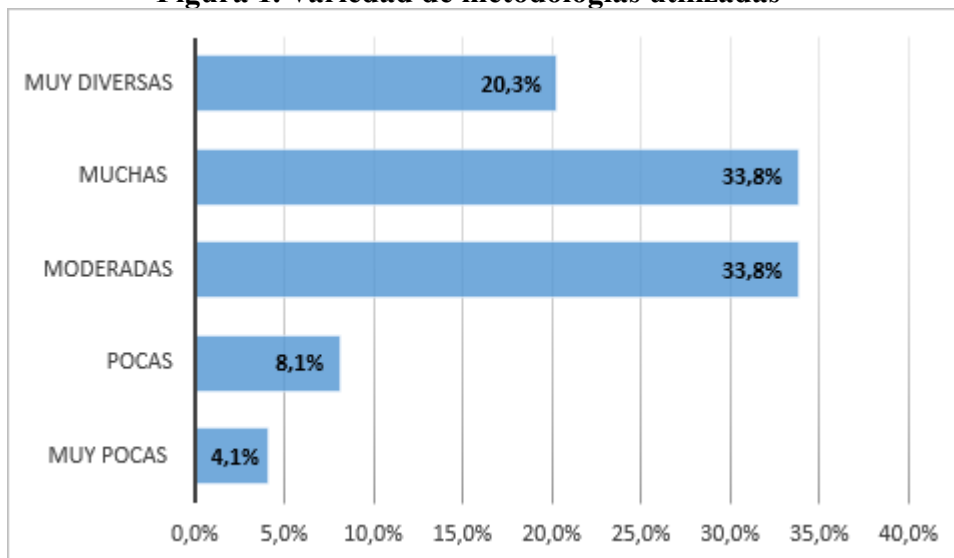
*Nota.* La tabla muestra las barreras percibidas para la implementación de metodologías didácticas junto con el nivel de motivación de los estudiantes.

### Variedad de metodologías utilizadas

En la Figura 1 se observa la diversidad de estrategias establecidas, por ello, un 4,1 % de los encuestados consideró que los docentes utilizan “Muy pocas” metodologías didácticas y un 8,1 % opinó que son “pocas”. Por otro lado, el 33,8 % de los encuestados percibe una cantidad “Moderada” de diferentes metodologías, mientras que el mismo porcentaje de estudiantes de la encuesta, el 33,8 %, cree que se

utilizan “muchas.” Pocos estudiantes, un 20,3 %, argumentan que las metodologías establecidas en clase son “Muy diversas”.

Dichas cifras muestran que la gran parte de los encuestados percibe una variedad de recursos de enseñanza en las clases, a diferencia de una pequeña parte quienes ven la diversidad limitada.

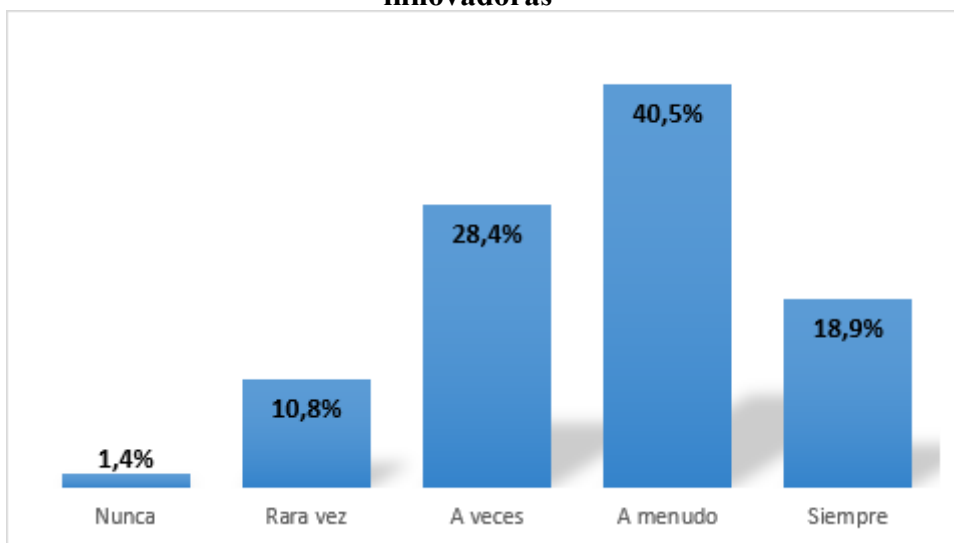
**Figura 1. Variedad de metodologías utilizadas**

*Nota.* Encuesta a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Comercio. Secretaría de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, Universidad Técnica de Babahoyo

#### **Nivel de participación en actividades de clase con metodologías didácticas innovadoras**

En la Figura 2, en lo que refiere al nivel de participación activa en el aula, al aplicarse las metodologías innovadoras, el 1,4 % de los estudiantes expresó que “Nunca” participa en sus actividades, mientras que el 10,8 % dijo que “Rara vez” lo hace. Además, también el

28,4 % constituyó que “A veces” lo hace, el 40,5 % expuso que “A menudo” acompaña a sus actividades y el 18,9 % manifestó que “Siempre” lo hace. Estos resultados demuestran que, la mayoría de los estudiantes participa significativamente con las actividades en clase al aplicarse las metodologías didácticas.

**Figura 2. Nivel de participación en actividades de clase con metodologías didácticas innovadoras**

*Nota.* Encuesta a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Comercio. Secretaría de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, Universidad Técnica de Babahoyo.

### Resultados de la prueba de hipótesis (chi-cuadrado de independencia)

Con el objetivo de determinar la asociación entre el uso de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de aprendizaje y motivación de los estudiantes de la carrera de Comercio, se llevó a cabo la prueba estadística Chi-cuadrado de independencia. De esta manera, las hipótesis planteadas para este análisis fueron las siguientes:

*Hipótesis nula ( $H_0$ ):* No existe una asociación significativa entre la frecuencia de uso de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de los estudiantes sobre el aprendizaje y motivación.

*Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):* Existe una asociación significativa entre la frecuencia de uso de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de los estudiantes sobre el aprendizaje y motivación.

La fórmula utilizada para calcular el es-

tadístico chi-cuadrado es la siguiente es la Ecuación 1.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \quad (1)$$

Donde:

- $O_i$  son las frecuencias observadas.
- $E_i$  son las frecuencias esperadas, calculadas bajo la hipótesis nula de que no existe una asociación entre las variables.

Por ello, las Tablas 4 y 5 presenta las frecuencias observadas y esperadas en relación a las preguntas 1 y 9 de la encuesta realizada.

Cabe señalar que se determinaron las frecuencias esperadas mediante cálculos bajo la premisa de la hipótesis nula que sostiene la inexistencia de asociación entre las variables (Tabla 5).

**Tabla 4. Frecuencias observadas para la asociación entre la frecuencia de uso y motivación de las metodologías didácticas innovadoras**

| Frecuencia de uso/Motivación por aprender | Nada motivado | Poco motivado | Moderadamente motivado | Muy motivado | Extremadamente motivado | Total |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|------------------------|--------------|-------------------------|-------|
| Nunca                                     | 4             | 7             | 0                      | 0            | 0                       | 11    |
| Rara vez                                  | 0             | 4             | 8                      | 0            | 0                       | 12    |
| A veces                                   | 0             | 0             | 34                     | 0            | 0                       | 34    |
| A menudo                                  | 0             | 0             | 54                     | 74           | 0                       | 128   |
| Siempre                                   | 0             | 0             | 0                      | 63           | 26                      | 89    |
| Total                                     | 4             | 11            | 96                     | 137          | 26                      | 274   |

*Nota.* Encuesta a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Comercio. Secretaría de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, Universidad Técnica de Babahoyo.

**Tabla 5. Frecuencias esperadas para la asociación entre la frecuencia de uso y motivación de las metodologías activas**

| Frecuencia de uso/Motivación por aprender | Nada motivado | Poco motivado | Moderadamente motivado | Muy motivado | Extremadamente motivado |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|------------------------|--------------|-------------------------|
| Nunca                                     | 0,16          | 0,44          | 3,85                   | 5,50         | 1,04                    |
| Rara vez                                  | 0,18          | 0,48          | 4,20                   | 6,00         | 1,14                    |
| A veces                                   | 0,50          | 1,36          | 11,91                  | 17,00        | 3,23                    |
| A menudo                                  | 1,87          | 5,14          | 44,85                  | 64,00        | 12,15                   |
| Siempre                                   | 1,30          | 3,57          | 31,18                  | 44,50        | 8,45                    |

*Nota.* Encuesta a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Comercio. Secretaría de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, Universidad Técnica de Babahoyo.

**Comprobación de la hipótesis del estudio**

La prueba estadística de Chi-cuadrado de independencia permitió contrastar ambas hipótesis con base en las frecuencias observadas y esperadas obtenidas en el análisis. El resultado del cálculo fue  $\chi^2 = 402,77$  con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de  $p < 0,05$ . Dado que este valor excede el valor crítico de 26,30 correspondiente a  $\alpha = 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten dar respuesta directa a la pregunta de investigación, al comprobar que la relación entre el uso de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de aprendizaje y motivación de los estudiantes sí existe y es significativa. Esto confirma que, dentro del contexto de la carrera de Comercio, la aplicación frecuente de estrategias didácticas acti-

vas se asocia con una valoración más positiva del proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Estrategias para la adopción de metodologías didácticas innovadoras en la enseñanza de la carrera de licenciatura en comercio**

El tercer objetivo específico puede lograrse identificando e implementando estrategias pedagógicas innovadoras que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje en los programas académicos de grado en comercio. Estas estrategias han sido ampliamente validadas en estudios previos de la literatura revisada, indicando resultados positivos en la motivación y habilidades de los estudiantes. Por lo tanto, buscan promover el desarrollo de habilidades prácticas, así como competencias transversales que coinciden con las demandas actuales del mercado laboral los cuales se pueden observar en la Tabla 6.

**Tabla 6 Estrategias, instrumentos, y procedimientos para la adopción de metodologías didácticas innovadoras en la carrera de licenciatura de comercio**

| Estrategia                      | Instrumento                         | Procedimiento                                                                                                                         |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aprendizaje Basado en Proyectos | Proyectos prácticos evaluados       | Definir proyectos relacionados con asignaturas de profesionalización de la malla curricular aplicados a problemas reales del entorno. |
| Aula Invertida                  | Videos y materiales de estudio      | Enviar material de estudio antes de clase para facilitar la participación activa en discusiones.                                      |
| Aprendizaje-Servicio            | Actividades de servicio comunitario | Desarrollar actividades que integren teoría con práctica en beneficio de la comunidad.                                                |
| Capacitación Continua Docente   | Talleres de actualización           | Realizar talleres periódicos de actualización en metodologías didácticas para docentes.                                               |

*Nota.* Las estrategias listadas en la tabla han sido implementadas y validadas en contextos de educación superior, mostrando resultados positivos en la motivación y habilidades de los estudiantes tal y como lo demuestra la literatura revisada.

## Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación significativa entre la aplicación de metodologías didácticas innovadoras y la percepción positiva del aprendizaje y la motivación de los estudiantes de la carrera de Comercio. Este hallazgo confirma que la incorporación de enfoques pedagógicos activos favorece la comprensión de los contenidos, fortaleciendo el compromiso académico y la participación en el proceso educativo. En este sentido, los resultados coinciden con lo planteado por Paguay *et al.* (2022) y Gómez-Hurtado *et al.* (2020), quienes sostienen que las metodologías activas promueven un aprendizaje más profundo al involucrar al estudiante de manera directa en la construcción del conocimiento. La evidencia empírica obtenida respalda lo señalado por Ganga-Contreras *et al.* (2019), al demostrar que estrategias como el aprendizaje basado en proyectos (Zambrano *et al.*, 2022), y el aprendizaje-servicio contribuyen al desarrollo de competencias interpersonales y profesionales relevantes para el contexto laboral.

De igual manera, los hallazgos muestran que los estudiantes perciben de forma favorable el uso de metodologías innovadoras, lo que refuerza su motivación y disposición hacia el aprendizaje. Este resultado se alinea con lo expuesto por González-Ferriz (2021), quien indica que la integración de enfoques didácticos activos en la formación en comercio permite mejorar la conexión entre teoría y práctica. En concordancia, Soria-Barreto y Cleveland-Slimming (2022) destacan que estas metodologías favorecen el compromiso estudiantil y la participación activa, especialmente en contextos educativos marcados por la virtualidad y los cambios derivados de la pandemia. No obstante, a pesar de los beneficios identificados, los resultados también evidencian la existencia de limitaciones que dificultan la implementación sostenida de estas metodologías. Entre los principales obstáculos se encuentran la escasez de recursos tecnológicos, la falta de formación docente en innovación pedagógica y la rigidez de las estructuras curriculares. Estos hallazgos coin-

ciden con lo señalado por Roig-Vila (2019) y Córlica (2020), quienes destacan que la resistencia al cambio y las condiciones institucionales pueden limitar la adopción de prácticas innovadoras en la educación superior.

Se debe destacar la importancia de la formación docente emerge como un elemento clave para garantizar la efectividad de estas metodologías. En este sentido, Gargallo *et al.* (2015) y Romero *et al.* (2023) señalan que el rol del docente debe evolucionar desde un modelo tradicional centrado en la transmisión de conocimientos hacia un enfoque facilitador del aprendizaje, capaz de promover la participación activa del estudiante y el desarrollo de competencias.

Por otro lado, los resultados del estudio reflejan que el contexto postpandemia ha impulsado la necesidad de adoptar metodologías más dinámicas y apoyadas en tecnologías digitales. Esta tendencia ha sido ampliamente documentada por Villamil *et al.* (2023) y Nóbile *et al.* (2021), quienes destacan que la pandemia actuó como un catalizador en la transformación de las prácticas docentes, favoreciendo la incorporación de estrategias más flexibles, interactivas y centradas en el estudiante. En términos generales, los hallazgos permiten afirmar que la innovación didáctica constituye un elemento mediador en el proceso de aprendizaje significativo, en la medida en que favorece la motivación, el compromiso y la construcción activa del conocimiento. Este planteamiento se encuentra en línea con lo expuesto por Romero-Rodríguez *et al.* (2019) y Tejada-Fernández (2022), quienes resaltan la importancia de diseñar estrategias metodológicas que respondan a las exigencias de un entorno educativo y profesional en constante transformación.

No obstante, es importante reconocer que el estudio presenta ciertas limitaciones; en primer lugar, el diseño transversal no permite establecer relaciones de causalidad, sino únicamente asociaciones entre las variables analizadas. En segundo lugar, el uso de encuestas puede estar sujeto a sesgos de percepción por parte de los estudiantes. Finalmente, el hecho de que la investigación se haya desarrollado en una sola institución limita la generalización

de los resultados a otros contextos educativos. A partir de estos hallazgos, se sugiere que futuras investigaciones incorporen enfoques longitudinales y metodologías mixtas que permitan profundizar en el análisis del impacto de las metodologías innovadoras en el aprendizaje. Por lo que sería pertinente ampliar el estudio a diferentes instituciones y contextos, con el fin de obtener una visión más integral sobre la implementación de estas estrategias en la educación superior latinoamericana.

## Conclusiones

La investigación permitió confirmar la existencia de una relación significativa entre la aplicación de metodologías didácticas innovadoras y la percepción de aprendizaje y motivación de los estudiantes de la carrera de Comercio. Este hallazgo, sustentado mediante la prueba de Chi-cuadrado, demuestra que la innovación en la práctica docente favorece el aprendizaje activo y estimula el compromiso académico, validando la hipótesis planteada en el estudio.

Además, los resultados reflejan que los estudiantes valoran positivamente las estrategias pedagógicas activas como el aprendizaje basado en proyectos o el trabajo colaborativo al considerarlas más dinámicas, participativas y acordes con las exigencias actuales de la educación superior. Sin embargo, también se identificaron limitaciones que restringen su implementación sostenida, entre ellas la falta de recursos tecnológicos, la escasa formación docente en innovación didáctica y la rigidez curricular.

Por ello, la innovación metodológica constituye un factor determinante para fortalecer la percepción del aprendizaje y la motivación estudiantil. Promover una cultura institucional que incentive la formación continua de los docentes y la adopción de metodologías activas resulta esencial para consolidar una enseñanza universitaria de calidad, pertinente y centrada en el estudiante.

## Referencias bibliográficas

- Baque Morán, A. B., Jaime Baque, M. Á., Zea Barahona, C. A. y Ayón Ponce, G. I. (2016). Visión holística de las tecnologías de métodos y técnicas didácticas en el proceso enseñanza aprendizaje en la educación superior. *3C Empresa*, 5(3), 61 – 83. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050327.61-83>
- Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 255–272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Ganga-Contreras, F. G., Cabrera, N. G., Olguín, C. y Garrido, P. A. (2019). Percepción estudiantil de la metodología “aprendizaje-servicio” en la asignatura de marketing. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 90, 475-505. <https://investigadores.uta.cl/es/publications/percepci%C3%B3n-estudiantil-de-la-metodolog%C3%ADa-aprendizaje-servicio-en/>
- García Aretio, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 09–32. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>
- Gargallo, B., Morera, I. y García, E. (2015). Metodología innovadora en la universidad: sus efectos sobre los procesos de aprendizaje de los estudiantes universitarios. *Anales de psicología*, 31(3), 901-915. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.32.1.179871>
- Gómez-Hurtado, I., García-Rodríguez, M. d., González Falcón, I. y Coronel Llamas, J. M. (2020). Adaptación de las Metodologías Activas en la Educación Universitaria en Tiempos de Pandemia. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 9(3), 415–433. <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.3.022>

- González-Ferriz, F. (2021). Aprendizaje Basado en Proyectos en Formación Profesional: la aplicación de las nuevas tecnologías a la investigación de mercados en los ciclos de comercio y marketing. *ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 36(1), 105-121. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8468983>
- Guillin Llanos, X. M., Ortiz Mosquera, C. G., Mosquera Arevalo, A. P. y Elizondo Saltos, A. H. (2024). Percepción de los estudiantes de Administración Pública sobre el uso e implementación de metodologías didácticas innovadoras en la docencia. *Runas. Revista de Educación y Cultura*, 5(9), 1-16. <https://doi.org/10.46652/runas.v5i9.154>
- Nóbile, C. I., Aude Berizonce, M. P., Gaudina Domínguez, C. D. y Pérez, J. (2021). Metodologías activas y gestión del conocimiento para promover la creatividad y la innovación en el aula. *Innoeduca*, 7(1), 61-74. <https://doi.org/10.24310/innoeduca.2021.v7i1.9887>
- Paguay Guacho, E., Adriano, G., Baldeón, M. D. y Vizuite, M. G. (2022). Metodologías activas de enseñanza-aprendizaje para propiciar la innovación en la educación superior. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 4(3), 73-87. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/135>
- Peña, M. y Ruíz, M. (2023). *Innovación educativa en la educación superior. Miradas docentes*. Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C. <https://libros-utp.com/index.php/editorialutp/index>
- Pizarro Torres, V. P., Held, B. H. y Cifuentes, T. G. (2015). Innovación en docencia: metodología de “aprendizaje y servicio” en contabilidad de costos. *CAPIC REVIEW*, 13, 89-99. doi:<https://doi.org/10.35928/cr.vol13.2015.47>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alfa de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Roig-Vila, R. (2019). *Investigación e innovación en la Enseñanza Superior. Nuevos contextos, nuevas ideas*. Octaedro. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/98731/1/Investigacion-e-innovacion-en-la-ES.pdf>
- Romero Alonso, R., Valenzuela Gárate, J. y Anzola Vera, J. J. (2023). El rol facilitador del docente en la formación online asincrónica y los resultados académicos: Un estudio exploratorio. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 26(1), 83-100. <https://doi.org/10.5944/ried.26.1.33982>
- Romero-Rodríguez, S., Figuera-Gazo, P., Freixa-Niella, M. y Llanes-Ordóñez, J. (2019). Adaptabilidad de la carrera en estudiantes universitarios: un estudio a través de entrevistas autobiográficas. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 379-394. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.322441>
- Ruiz-Corbella, M. y García-Gutiérrez, J. (2020). Aprendizaje-Servicio en escenarios digitales de aprendizaje: propuesta innovadora en la educación superior. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(1), 183-198. <http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.1.24391>
- Sandobal Verón, V. C., Marín, M. B. y Barrios, T. H. (2021). El aula invertida como estrategia didáctica para la generación de competencias: una revisión sistemática. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.5944/ried.24.2.29027>
- Soria-Barreto, K. L. y Cleveland-Slimming, M. R. (2022). Aprendizaje y servicio en modalidad virtual: experiencia de estudiantes del área de negocios en contexto de pandemia. *Formación universitaria*, 15(3), 43-52. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000300043>
- Tejada-Fernández, J. T. (2022). Claves para la selección y diseño de estrategias metodológicas y secuencias didácticas en educación superior. *Roteiro*, 47(1), 1-23. <https://doi.org/10.18593/r.v47.30083>
- Villamil, V., Vega, J. I., Sancho-Álvarez, C. y Bisquert, M. (2023). Propuesta de Innovación Docente sobre Metodologías Participativas para el Alumnado Universitario: Resultados de un Estudio. *Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa*, 16(2), 55-72. <https://doi.org/10.15366/rie2023.16.2.004>

Zambrano Briones, M. A., Hernández Díaz, A. y Mendoza Bravo, K. L. (2022). El aprendizaje basado en proyectos como estrategia didáctica. *Conrado*, 18(84), 172-182. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n84/1990-8644-rc-18-84-172.pdf>



# Narrativa infantil como herramienta de educación patrimonial y turística en la provincia de El Oro

*(Children's Narrative as a Tool for Heritage and Tourism Education in El Oro Province)*

Karla Fernanda Ordoñez Briceño\*

<https://orcid.org/0000-0003-3678-4313>

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador. karla.ordonez@instipp.edu.ec

Liliana Esther Flores Naranjo\*\*

<https://orcid.org/0009-0000-2218-5366>

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador. liliana.flores@instipp.edu.ec

Laddy Liset Quezada Tello\*\*\*

<https://orcid.org/0000-0001-5717-1968>

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador. laddy.quezada@gmail.com

Roberto Miguel Astudillo Zenteno\*\*\*\*

<https://orcid.org/0000-0002-2063-3396>

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador. roberto.astudillo@instipp.edu.ec

Juana Cristina Herrera Cuenca\*\*\*\*\*

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador. roberto.andresportilla77@gmail.com

## Resumen

La investigación explora la valoración y aplicación del patrimonio cultural orense en las narrativas infantiles como recurso educativo en distintos niveles de enseñanza, resaltando su potencial para integrar turismo y patrimonio cultural en el ámbito pedagógico. Este enfoque busca promover la identidad cultural y el aprendizaje significativo. Se adoptó un diseño no experimental de enfoque mixto con una muestra de 170 docentes de diversos niveles educativos. Para la recolección de datos se utilizaron encuestas estructuradas dirigidas a docentes, permitiendo obtener información sobre aspectos demográficos, conocimientos y prácticas relacionadas con el patrimonio cultural, así como identificar percepciones sobre el uso de narrativas infantiles en el aula. Además, se analizaron fuentes académicas confiables para el desarrollo teórico y metodológico que sustentó el estudio. Los resultados indicaron que, aunque los docentes tienen un conocimiento aceptable del patrimonio cultural, su participación en actividades relacionadas es limitada. Los docentes de primera infancia y escuela destacaron como piezas clave para integrar narrativas infantiles en los procesos educativos. No obstante, se identificaron brechas en la implementación de estrategias pedagógicas que vinculen narrativas y patrimonio cultural. Se concluye que las narrativas infantiles pueden ser herramientas efectivas para promover el patrimonio cultural orense, siempre que se fortalezca la formación docente, se desarrollen plataformas digitales interactivas y se fomente la colaboración interinstitucional. Estas acciones potenciarán el aprendizaje inclusivo y la valoración cultural en las nuevas generaciones.

**Palabras clave:** Narrativas infantiles, patrimonio cultural, turismo cultural, educación patrimonial, El Oro.

## Abstract

This research explores the appreciation and use of El Oro's cultural heritage through children's narratives as an educational resource across different educational levels, highlighting their potential for integrating tourism and cultural heritage into the pedagogical environment. This approach seeks to promote cultural identity and meaningful learning. A non-experimental, mixed-method design was adopted with a sample of 170 teachers from various educational levels. Structured surveys were used for data collection, providing information on demographics, knowledge, and practices related to cultural heritage, as well as identifying perceptions about the use of children's narratives in the classroom. In addition, relevant academic sources were analyzed for the theoretical and methodological development that supported the study. The results indicated that, although teachers have a reasonable understanding of cultural heritage, their participation in related activities is limited. Early childhood and primary school teachers stood out as key players in integrating children's narratives into educational processes. However, gaps were identified in the implementation of pedagogical strategies that link narratives and cultural heritage. It is concluded that children's narratives can be effective tools for promoting El Oro's cultural heritage, provided that teacher training is strengthened, interactive digital platforms are developed, and inter-institutional collaboration is fostered. These actions will enhance inclusive learning and cultural appreciation among new generations.

**Keywords:** Children's narratives, cultural heritage, cultural tourism, heritage education, El Oro.

Recibido: 28/04/2025 | Aceptado: 05/01/2026  
<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1090> | Páginas: 69-88

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Ordoñez Briceño, K., Flores Naranjo, L., Quezada Tello, L., Astudillo Zenteno, R. y Herrera Cuenca, J. (2026). Narrativa infantil como herramienta de educación patrimonial y turística en la provincia de El Oro. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 69-88. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1090>

## Introducción

El patrimonio cultural constituye un elemento fundamental para la construcción de la identidad y la transmisión de valores a las nuevas generaciones. En el contexto de la provincia de El Oro, Ecuador, este patrimonio, tanto material como inmaterial, refleja una rica diversidad de tradiciones, costumbres y conocimientos que pueden integrarse de manera efectiva en los procesos educativos. Las narrativas infantiles, como recurso didáctico, representan una estrategia innovadora para acercar a los estudiantes a su herencia cultural y promover el aprendizaje significativo.

La identidad de los pueblos se construye y se fortalece a partir de la preservación y transmisión de su patrimonio cultural, siendo este un proceso que debe iniciarse desde las primeras etapas de la vida (Quezada-Tello y Longhi-Heredia, 2021a). En este sentido, la educación inicial y básica se convierte en un espacio privilegiado para cultivar en los niños y niñas el interés por conocer, valorar y compartir las tradiciones, costumbres y lugares emblemáticos de su entorno. La provincia de El Oro, caracterizada por su riqueza en manifestaciones culturales tanto materiales como inmateriales, ofrece un repertorio valioso que puede ser explorado y difundido mediante el uso de recursos educativos creativos e innovadores (Moreno *et al.*, 2022).

En los últimos años, el uso de narrativas infantiles se ha consolidado como una herramienta pedagógica eficaz para fomentar el aprendizaje significativo, el desarrollo del lenguaje y la formación en valores. Los cuentos, especialmente cuando se contextualizan en el entorno local, permiten que los estudiantes se conecten emocionalmente con los contenidos y construyan una comprensión más profunda del mundo que los rodea. Integrar elementos del patrimonio cultural oreño en relatos infantiles no solo fortalece la identidad cultural, sino que también despierta la curiosidad por el turismo comunitario y el reconocimiento de la riqueza territorial (Del Pozo, 2025).

No obstante, existe un vacío en la formación docente en relación con el patrimonio cultural infantil, ya que no se cuenta con es-

trategias pedagógicas estructuradas ni con recursos contextualizados que faciliten su integración en las aulas. Este vacío limita las posibilidades de transmitir de manera efectiva el patrimonio cultural local a las nuevas generaciones, constituyendo un problema social y educativo relevante que impacta en la pérdida de memoria colectiva, la falta de sentido de pertenencia y la débil valoración de las tradiciones y costumbres locales por parte de niños y niñas. Ante esta necesidad, surge la importancia de investigar cómo las narrativas infantiles pueden convertirse en una herramienta pedagógica que fortalezca la identidad cultural y la sostenibilidad del patrimonio local.

En la presente investigación se explora la problemática relacionada la valoración y aplicación del patrimonio cultural oreño en las narrativas infantiles como recurso educativo en distintos niveles de enseñanza. A pesar de contar con un valioso acervo cultural, las narrativas locales no se integran de forma sistemática en las prácticas pedagógicas, debido a la falta de formación específica en el profesorado, la carencia de materiales contextualizados y la ausencia de estrategias claras que orienten su uso en el aula. Esta situación limita el desarrollo de la identidad cultural y el sentido de pertenencia en los estudiantes, así como la posibilidad de utilizar la educación patrimonial como recurso para fortalecer la sostenibilidad cultural y turística de la región.

Para abordar esta problemática, la investigación se desarrolla bajo un diseño metodológico mixto, con la finalidad de cumplir con los siguientes objetivos de análisis: examinar el nivel de apertura de los docentes para incorporar el patrimonio cultural oreño en las clases y actividades no formales; identificar el uso actual de las narrativas infantiles como herramienta educativa para la enseñanza del patrimonio; valorar el impacto de las narrativas infantiles en la formación de la identidad cultural y el respeto por la diversidad en niños, niñas y jóvenes de centros infantiles, escuela y colegio; y, finalmente, proponer estrategias pedagógicas efectivas que permitan utilizar las narrativas infantiles como herramienta para la transmisión del patrimonio cultural en los contextos educativos de la provincia.

## Revisión literaria

### Narrativas infantiles, educativas y culturales

El pensamiento narrativo se utiliza para entender, responder y expresarse frente a los eventos que las personas enfrentan en su entorno social y cultural. Este proceso contribuye gradualmente a la construcción de la identidad y el ser sociocultural, creando y nutriéndose de relatos tanto reales como ficticios (Bermejo, 2021).

Existe el interés de relacionar a las narrativas con la educación con la finalidad de formar integralmente al estudiante dentro del ámbito del conocimiento, comprensión y participación de su cultura. Esto resalta la importancia de combinar la enseñanza artística con la educación patrimonial y el desarrollo de la conciencia emocional, especialmente en la etapa Infantil, para fomentar su participación y continuidad cultural de una sociedad (Duar-te y Díaz, 2020).

El reto de la academia se aprecia desde las distintas necesidades de la generación de espacios dirigidos hacia la participación cultural basada en los principios de una sociedad, destacando sus valores, costumbres, tradiciones. Un ítem a tener en cuenta es el acelerado incremento de la tecnología, lo mismo que influye en las actuales prácticas de la vivencia diaria, el consumo de información y las actividades de ocio, generando la transformación en los relatos que se tejen entre los diferentes grupos al momento de la confluencia del discurso.

El uso de las narrativas en la actualidad tanto a nivel de contenido periodístico como las educativas y de ficción, busca converger en el estilo transmedia, pero en el caso de los reportes o boletines informativos que suele provocar la prensa tanto a nivel latinoamericano como en España, se observa que la mayor cantidad de publicaciones relacionados a este tema es durante el día del patrimonio cultural, pero sigue siendo solo a nivel de la reproducción literal de la noticia.

Asimismo, los autores (Guananga y Muñoz, 2023; Scolari *et al.*, 2019; Mateus y Quiroz, 2017; Jenkins *et al.*, 2015) destacan la

importancia de considerar la influencia que ejercen los momentos de ocio, la interacción de los estudiantes con dispositivos electrónicos y las interfaces de juegos y redes sociales en sus procesos de aprendizaje, dado que estos espacios favorecen el aprendizaje informal y no formal, facilitando la exploración de intereses y el desarrollo de nuevas habilidades de forma autónoma. En este sentido, las nuevas ecologías de medios buscan promover la interacción, conectar a los usuarios con el contenido, fomentar el diálogo activo y motivar a los estudiantes a convertirse en participantes activos capaces de crear su propio contenido (Quezada y Heredia, 2021).

La enseñanza del patrimonio como herramienta integral, combinada con el juego y la didáctica de objetos, facilita la comprensión de conceptos abstractos y refuerza el aprendizaje. Del mismo modo, la narración se ancla mejor en la memoria infantil que las explicaciones tradicionales, permitiendo una mayor retención de conocimientos.

La narrativa infantil permite el uso de la animación para conectar con los valores locales y externos, se puede aprovechar a la cultura como recurso educativo. Estas conexiones fomentan el pensamiento crítico, la empatía y la tolerancia, promoviendo actitudes de respeto hacia el medio ambiente y las personas, especialmente en la infancia (Calderón y Fernández, 2021).

### Turismo y patrimonio cultural aplicadas en narrativas infantiles educativas

El turismo y el patrimonio cultural, aplicados en narrativas infantiles educativas, juegan un papel crucial en la formación de valores y el desarrollo de la identidad cultural desde una edad temprana (González, 2022). A través de historias que conectan lugares, tradiciones y personajes históricos, los niños pueden explorar de manera lúdica su entorno cultural, fomentando una comprensión más profunda y emocional del patrimonio. Además, estas narrativas educativas, al integrarse en experiencias turísticas locales, permiten que los más jóvenes se conviertan en agentes activos en la preservación y promoción de su cultura, estimulando la curiosidad, el respeto y el sentido

de pertenencia a su comunidad y su país. Se debe tener en cuenta que la evolución del turismo se ha asociado históricamente con el ocio y cómo las personas utilizaban su tiempo libre (Sastre *et al.*, 2019). Mientras que el patrimonio cultural es el bien común que permite la representación colectiva y de las manifestaciones de los valores, costumbres o tradiciones generacionales. Esto fomenta la conexión cultural, el descubrimiento y la participación ciudadana en su revalorización (Aso *et al.*, 2019).

En referencia a la tarea de la difusión o educación en temas relacionados a las ciencias y la cultura, se vuelve un reto para los promotores debido a que existe poco interés por parte de la mayoría de la población en invertir sus recursos, energía y tiempo en el estudio relacionado al patrimonio cultural. Por ese motivo, es vital la generación de contenido cultural educativo que sea accesible y atractivo para su consumo a través de los diversos medios de comunicación.

A nivel de la legislación y gobernanza se encuentra que varios países latinoamericanos, como Ecuador y Colombia, incluyen en sus constituciones la necesidad de apoyar procesos interculturales y de preservación del patrimonio cultural para que de esta forma los pueblos mantengan su identidad (Quezada-Tello y Longhi-Heredia, 2021b).

Mientras que en lo relacionado a la parte tecnológica se puede mencionar a la aplicación de las herramientas TIC para los procesos de turismo y difusión del patrimonio cultural. Los ejemplos en tiempos de pandemia cuando los museos a nivel general utilizaban recursos como la realidad virtual y la inmersiva para que los visitantes mediante la web pudieran apreciar las diversas piezas que estos mantienen a su resguardo.

Así también, la aparición de aplicaciones que buscan mejorar los niveles de satisfacción que tienen los visitantes o brindan información para los futuros viajeros que planean en sus vacaciones dirigirse hasta una zona turística local o extranjera. Esto permite fortalecer los centros de interpretación tanto de sitios arqueológicos, museos o los nuevos puntos turísticos (de la Rosa, 2019) que van surgiendo

de la interacción del ser humano con la naturaleza y la preservación de las costumbres de las comunidades.

El repunte de la difusión de contenidos también se asocia al uso y consumo de plataformas mediáticas ligadas a las nuevas tecnologías; por esa razón, se debe tener especial enfoque en la incorporación de diálogos en guiones e historias multimedia debido a que esto revolucionó las narrativas latinoamericanas, superando los paradigmas que, hasta hace una década, eran apenas emergentes en comparación con regiones que contaban con un mayor acceso a tecnologías digitales (Quezada-Tello y Longhi-Heredia, 2021b).

Esto es indispensable dentro de la formulación de la cultura participativa, la democratización de los contenidos mediáticos ya no son sólo para las grandes corporaciones o industrias que en décadas anteriores realizaban productos comunicacionales dirigidos para consumidores pasivos; sino que, en la actualidad son un flujo dinámico que se va adaptando y transformando según como va fluctuando la participación activa de los usuarios en su recepción, interpretación y modificación (Albarelo y Mihal, 2018).

Por lo tanto, el potencial que se encuentra en el uso de estas herramientas dentro del proceso de la enseñanza impulsa un avance significativo por el cambio de paradigmas y la búsqueda de alcanzar metas de desarrollo dentro de las diversas regiones del mundo, la aplicación de las nuevas ecologías mediáticas dentro y fuera del aula permiten que los docentes aprovechen estos recursos para mejorar sus estrategias pedagógicas y de evaluación. Con esto se busca garantizar el acceso a un proceso educativo eficiente y de calidad para la población estudiantil (Angarita, 2020).

En el caso de la enseñanza del patrimonio los expertos recomiendan que se deben emplear estrategias para que se comience desde las edades tempranas con acciones que permitan el relacionamiento de los infantes con su entorno cultural, esto se refuerza al saber que la significancia que tenga una persona con un bien o manifestación cultural es la clave para que este se mantenga hacia el futuro; sobre todo, aprovechando la curiosidad infantil y

mediante las emociones educar en temas de patrimonio cultural. Esta aprehensión emocional permite la generación de vínculos entre los jóvenes y su identidad, sus paisajes culturales, costumbres y tradiciones ancestrales, fortaleciendo su conexión con el entorno (Marqués, *et al.*, 2020).

Para finalizar esta sección, se debe unificar el creciente interés en explorar las nuevas plataformas de la comunicación y tecnología en beneficio de la educación. La incorporación de diálogos en guiones e historias multimedia ha ido revolucionando las narrativas latinoamericanas, superando los paradigmas que, hasta hace una década, eran apenas emergentes en comparación con regiones que contaban con un mayor acceso a tecnologías digitales (Quezada-Tello y Longhi-Heredia, 2021b).

## Materiales y métodos

Esta investigación se desarrolló un diseño no experimental, transversal, bajo un enfoque metodológico mixto, que combinó herramientas cualitativas y cuantitativas para abordar el problema de la valoración y uso del patrimonio cultural con el propósito de analizar de manera integral la valoración y el uso del patrimonio cultural en contextos educativos; en un periodo académico de seis meses. Se emplearon métodos lógico-teóricos, analíticos y sintéticos para articular los aspectos teóricos con los datos empíricos y responder a las preguntas de investigación.

Para ello, se emplearon estrategias de revisión bibliográfica y se aplicaron instrumentos de recolección de datos dirigidos a docentes, lo que permitió abordar el problema desde múltiples perspectivas.

Las preguntas científicas que se han planteado: ¿Cuál es el nivel de apertura de los docentes para hacer uso del patrimonio cultural orense dentro de las clases o actividades no formales de estudio con sus estudiantes? ¿Se utiliza la narrativa infantil como herramienta educativa para la enseñanza del patrimonio cultural orense? ¿Qué impacto tienen las narrativas infantiles (cuentos, leyendas, dramatizaciones) en la formación de la identidad cultural y el respeto por la diversidad entre niños

y niñas de educación inicial y básica? ¿Qué estrategias pedagógicas resultan más efectivas para utilizar las narrativas infantiles como herramienta para la transmisión del patrimonio cultural en el contexto educativo orense?

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron datos provenientes de revistas indexadas y artículos académicos relacionados con el patrimonio cultural. Asimismo, se recopiló información mediante herramientas técnicas, como cuestionarios aplicados en encuestas dirigidas a docentes de diversos niveles educativos, con el propósito de obtener información relevante para el estudio.

## Recolección de datos

Se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios con preguntas de estilo cerrado y otras abiertas para que los encuestados indiquen su percepción o conocimiento del tema. Estos se organizan en:

1. Cuestionario MINEDUC: dirigido a docentes de instituciones fiscales y privadas, reguladas por el Ministerio de Educación, que atienden estudiantes de 5 a 17 años en los niveles: preparatoria, básica elemental, básica media, básica superior y bachillerato.
2. Cuestionario MIES: dirigido a educadoras de primera infancia que atienden niños de 6 meses a 5 años en los servicios del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Estas personas laboran en proyectos de CIBV (Centro Infantil del Buen Vivir), CNH (Creciendo con nuestros niños).

Ambos cuestionarios fueron creados y aplicados mediante Google Forms, permitiendo la recolección ágil de datos en formato digital y facilitando el registro ordenado de las respuestas para el análisis.

## Muestreo

Para la selección de participantes se utilizó un muestreo por conveniencia, el cual consiste en escoger a individuos que están disponibles y dispuestos a participar, facilitando la recolección de datos dentro de los tiempos y recursos de la investigación. En este caso, se seleccio-

naron docentes del Ministerio de Educación (MINEDUC) y formadores de la primera infancia del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) que laboran en instituciones fiscales y particulares de la provincia de El Oro y que expresaron su interés voluntario en participar.

Los criterios de inclusión fueron: ser docentes activos en los niveles de educación inicial y básica, o formadores de la primera infancia, con experiencia en la atención educativa de estudiantes entre seis meses y diecisiete años, y residir o laborar en la provincia de El Oro.

Los criterios de exclusión considerados fueron: docentes en funciones administrativas sin contacto directo con estudiantes, docentes de educación superior, aquellos en período de licencia o suspensión laboral, durante la fase de recolección de datos, y participantes que no completaron de forma íntegra el formulario de la encuesta.

Este muestreo permitió conformar una muestra completa de 170 participantes, proporcionando datos relevantes para el análisis de las percepciones y prácticas docentes relacionadas con el uso de narrativas infantiles para la transmisión del patrimonio cultural. Si bien se reconoce que el muestreo por conveniencia limita la generalización de los resultados a toda la población docente, este procedimiento resultó adecuado para acceder a información pertinente en el contexto específico de la provincia de El Oro.

### Análisis estadístico de datos

El análisis de datos se realizó de forma descriptiva, con el objetivo de identificar tendencias relacionadas con el conocimiento, las percepciones y las prácticas docentes sobre el uso de narrativas infantiles para la transmisión del patrimonio cultural orense. Se efectuó un análisis cuantitativo mediante el uso de hojas de cálculo de Microsoft Excel, aplicando frecuencias, porcentajes y cruces simples entre variables como nivel educativo, años de experiencia docente y nivel de conocimiento del patrimonio cultural.

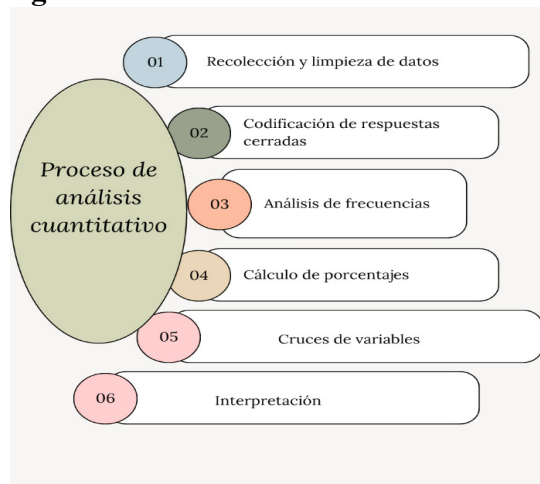
De manera complementaria, se realizó un análisis cualitativo de las respuestas abiertas

incluidas en los formularios, organizando y categorizando manualmente las opiniones y propuestas de los docentes sobre estrategias y recursos utilizados para la educación patrimonial. Este análisis permitió identificar patrones y percepciones recurrentes, fortaleciendo la interpretación de los resultados y facilitando la triangulación entre los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos en la investigación.

### Análisis Cuantitativo

El proceso de análisis cuantitativo, descrito en la Figura 1, se llevó a cabo utilizando exclusivamente las hojas de cálculo generadas por Google Forms, plataforma empleada para la recolección, organización y visualización sistemática de los datos obtenidos. Inicialmente, se efectuó la limpieza de los datos, verificando la integridad de las respuestas y depurando aquellas que presentaban inconsistencias o estaban incompletas.

**Figura 1. Proceso de análisis cuantitativo**



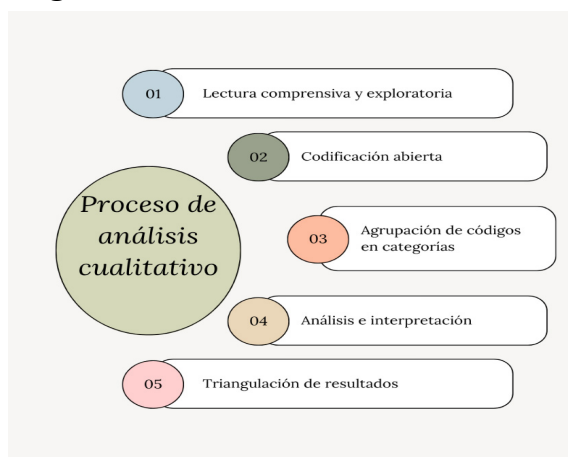
Posteriormente, se procedió a la codificación de las respuestas cerradas, asignando valores numéricos a las variables categóricas con el fin de facilitar el análisis de frecuencias y porcentajes, los cuales se calcularon empleando las herramientas de resumen estadístico que ofrece Google Forms y las funciones básicas de Excel para organizar la información de manera estructurada. Los cruces de variables se realizaron mediante filtros y ordenamientos dentro de las hojas de cálculo, analizando relaciones entre variables relevantes, como el nivel educativo y la percepción

sobre el uso de las narrativas infantiles en la educación patrimonial y turística.

### Análisis Cualitativo

Por su parte, el proceso de análisis cualitativo descrito en la Figura 2, se enfocó en las respuestas abiertas obtenidas a través de los cuestionarios aplicados en Google Forms. Este proceso inició con una lectura comprensiva y exploratoria de todas las respuestas, permitiendo identificar frases clave y conceptos relevantes relacionados con la percepción del patrimonio cultural, el uso de narrativas infantiles y las estrategias propuestas para la transmisión cultural en la provincia de El Oro.

**Figura 2. Proceso de análisis cualitativo**



Posteriormente, se realizó la codificación abierta de los fragmentos significativos de texto, asignando etiquetas a ideas recurrentes para facilitar la organización de la información. Estos códigos se agruparon en categorías temáticas emergentes, tales como didáctica patrimonial, narrativas simbólicas y valoración cultural local, contribuyendo a un análisis coherente con los objetivos planteados en el estudio. Finalmente, se efectuó la triangulación de los resultados cualitativos con los hallazgos cuantitativos y la literatura revisada, asegurando la consistencia y validez de los resultados, y permitiendo una interpretación integral que sustente el diseño de propuestas educativas orientadas a la preservación del patrimonio cultural y el fortalecimiento del turismo educativo mediante el uso de narrativas infantiles en la provincia de El Oro.

## Resultados

El reto de la educación ecuatoriana y oreña en la actualidad tiene múltiples aristas, entre las que destacan la alfabetización digital tanto de docentes como estudiantes, la cultura para la paz por diversas situaciones de conflicto a las que se ve expuesta la población general del Ecuador, los crecientes impactos del cambio climático y energético que afecta a los procesos productivos, educativos, sanitarios incluidos los del ocio. A esto se suma los procesos culturales que muchas veces son invisibles para la ciudadanía debido al escaso aporte gubernamental y del sector privado a la educación en temas de patrimonio cultural.

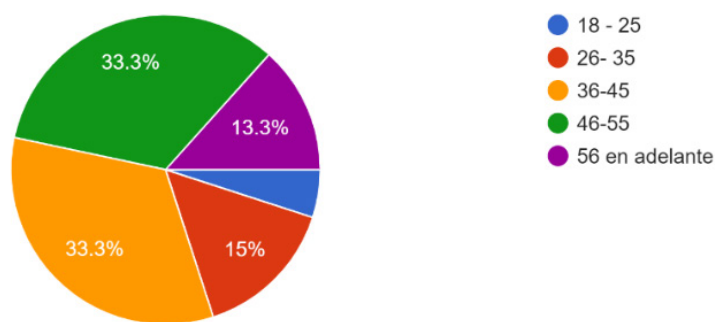
### Encuestas docentes Ministerio de Educación (Mineduc)

La encuesta revela una notable predominancia femenina entre los encuestados, esto se debe a la particularidad de que el rol docente en su mayoría se ejerce por docentes mujeres.

#### A) Características demográficas de docentes Mineduc

El análisis de las narrativas infantiles sobre turismo y patrimonio cultural revela que la mayoría de los encuestados se encuentra en el grupo de edad de 26 a 55 años (Figura 3), lo que subraya la importancia de este segmento en la transmisión de valores y conocimientos a las generaciones más jóvenes. Sin embargo, la baja representación de los grupos más jóvenes (18-25 años) y mayores (56 años en adelante) representa un reto, ya que la escasa participación de los más jóvenes podría limitar el alcance de las narrativas, impidiendo la incorporación de nuevas perspectivas. Los docentes jóvenes pueden incluir estrategias pedagógicas innovadoras, esta es la ventaja de este grupo.

**Figura 3. Distribución por edad de los docentes encuestados del Ministerio de Educación (Mineduc) en El Oro**



*Nota.* Se observa una concentración de docentes entre 26 y 55 años, quienes cumplen un rol clave en la transmisión del patrimonio cultural a las nuevas generaciones.

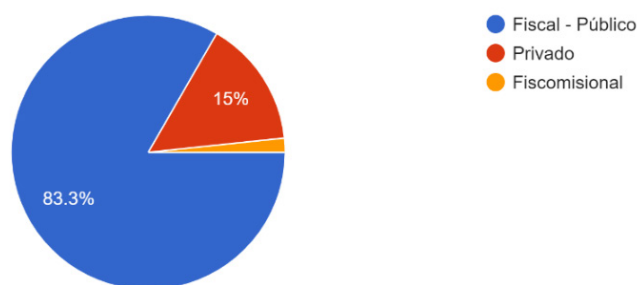
#### B) Tipos de centros educativos

La clara predominancia de centros fiscales públicos en la muestra proporciona una base sólida para centrar el proyecto en las necesidades y realidades del sistema educativo estatal (Figura 4). Al mismo tiempo, la inclusión de centros privados y fiscomisionales puede enriquecer el enfoque del proyecto al aportar diferentes perspectivas y metodologías. La adaptabilidad y la colaboración entre diferentes tipos de centros educativos serán clave para el éxito en la promoción de narrativas sobre el patrimonio cultural.

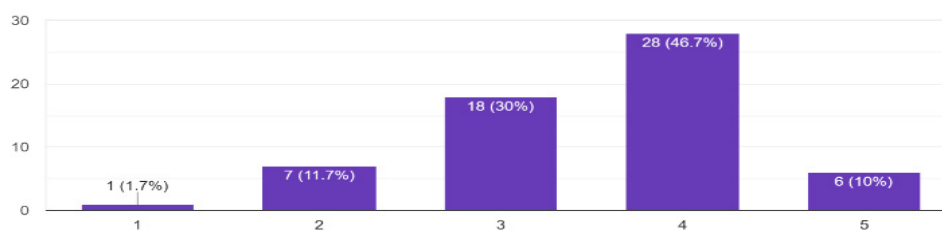
#### C) Nivel de conocimiento en patrimonio cultural

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados tiene un conocimiento sólido del patrimonio cultural, lo que es favorable para el proyecto (Figura 5). Sin embargo, es esencial abordar las brechas en el conocimiento para asegurar que todos los participantes tengan la oportunidad de enriquecer su comprensión y participación en la conservación y promoción del patrimonio cultural. Esto puede resultar en un enfoque más inclusivo y efectivo en la creación de narrativas sobre el patrimonio.

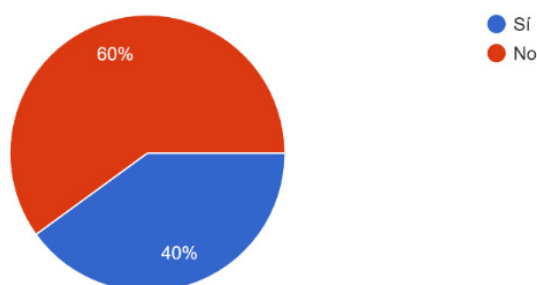
**Figura 4. Participación por tipo de centro educativo en la muestra (fiscal, fiscomisional y privado) (Mineduc)**



*Nota.* La mayoría de los encuestados pertenece a centros fiscales públicos, reflejando la alta concentración de este tipo de instituciones en la provincia y su mayor participación en programas educativos oficiales. Esto permite orientar el proyecto hacia las necesidades reales del sistema público, sin dejar de considerar los aportes complementarios de los centros privados y fiscomisionales.

**Figura 5. Nivel de conocimiento percibido sobre el patrimonio cultural material e inmaterial**

*Nota.* El nivel de conocimiento se evaluó en una escala de 1 a 5, donde 1 es menor y 5 es mayor.

**Figura 6. Participación de docentes en actividades relacionadas con arte, cultura y patrimonio en la provincia de El Oro**

#### **D) Nivel de participación en patrimonio cultural**

El análisis de la Figura 6 muestra una baja participación en actividades relacionadas con el arte, la cultura y el patrimonio, lo que sugiere la necesidad de mejorar la accesibilidad y la promoción de tales iniciativas. Sin embargo, el interés existente en una parte de la comunidad puede ser aprovechado para fomentar una mayor involucración y enriquecer el patrimonio cultural local. Se puede generar oportunidades de participación y promoción de actividades puede ser clave para activar un mayor interés en el patrimonio cultural y artístico de la región.

#### **E) Ejemplos del patrimonio cultural material o inmaterial que usted conozca**

Los encuestados mencionaron principalmente sitios patrimoniales materiales como, el Bosque Petrificado de Puyango, la ciudad de Cuenca, Quito, Zaruma, la Basílica del Voto Nacional, el Convento San Francisco, parques nacionales y monumentos históricos. También se destacaron lugares como la Mitad del Mundo, el Archipiélago de Colón (Galápagos), las ruinas de Yacuvíña, museos, casas patrimo-

niales y la arquitectura de viviendas antiguas.

En cuanto al patrimonio inmaterial, se mencionaron festividades como la Fiesta de la Mama Negra, el Pase del Niño Viajero, la Fiesta de las Flores y las Frutas, así como tradiciones locales, leyendas, cuentos, gastronomía autóctona y lenguas ancestrales.

Se evidencia un reconocimiento equilibrado entre patrimonio material (lugares, edificios, monumentos) e inmaterial (fiestas, tradiciones, gastronomía, narrativas), reflejando que las y los encuestados poseen una visión amplia sobre el patrimonio cultural, vinculando identidad local, memoria histórica y espacios significativos de la región y del país.

#### **F) Acciones que se están llevando a cabo para preservar el patrimonio cultural en la provincia de El Oro**

Las respuestas evidencian que, si bien existen diversas acciones para preservar el patrimonio cultural en la provincia de El Oro como programas educativos, promoción turística, restauración de sitios históricos, eventos culturales y participación comunitaria, muchas personas desconocen estas iniciativas o perciben una falta de visibilidad y apoyo por parte

de las autoridades. Se destaca la importancia de la educación patrimonial en las escuelas, la transmisión de saberes tradicionales y el impulso a proyectos culturales locales. Sin embargo, también se señala la necesidad urgente de crear más espacios culturales, fortalecer la promoción del talento local, especialmente juvenil, y mejorar la articulación entre instituciones y comunidad para garantizar una preservación más efectiva y participativa del patrimonio.

Los códigos asignados al análisis incluyen programas educativos, promoción turística, restauración de sitios históricos, eventos culturales, participación comunitaria, falta de difusión, falta de apoyo institucional, educación patrimonial escolar, transmisión de saberes tradicionales, impulso a proyectos culturales locales, necesidad de espacios culturales, promoción de talento juvenil y articulación institucional-comunidad. Estos códigos se agrupan en las categorías de acciones de preservación cultural (que integran programas, restauración, eventos y participación), limitaciones en difusión y apoyo institucional (falta de visibilidad y escaso apoyo), necesidades y propuestas de mejora (espacios culturales, impulso al talento juvenil y articulación interinstitucional) y educación y transmisión de saberes tradicionales, facilitando la organización de los hallazgos y su interpretación en coherencia con los objetivos de la investigación.

### **G) Principal beneficio que la narrativa infantil ofrece para la transmisión cultural local**

Del análisis de las respuestas sobre el principal beneficio que ofrece la narrativa infantil para la transmisión cultural local, se puede concluir que existe una percepción generalizada de que esta herramienta educativa cumple múltiples funciones clave. La opción más mencionada fue la preservación de tradiciones, seguida muy de cerca por la educación sobre la historia local y el fomento del orgullo cultural. Además, un grupo considerable de respuestas destacó la mejora en la comprensión de la diversidad cultural, lo que demuestra que la narrativa infantil también se percibe como una vía efectiva para promover la inclusión y el

respeto por las diferencias culturales. Llama la atención que algunas personas consideraron que “todo lo que indican” es relevante, lo que refuerza la idea de que la narrativa infantil es un recurso integral para fortalecer la identidad cultural local desde la infancia. Este enfoque permite no solo conservar el patrimonio cultural intangible, sino también generar sentido de pertenencia y conciencia histórica en las nuevas generaciones.

Los códigos asignados incluyen preservación de tradiciones, educación sobre historia local, orgullo cultural, comprensión de la diversidad cultural, promoción de la inclusión, respeto por diferencias culturales, recurso educativo integral, fortalecimiento de identidad cultural, generación de sentido de pertenencia y conciencia histórica, organizados en las categorías de beneficios educativos de la narrativa infantil (preservación, historia, orgullo, inclusión) y fortalecimiento de identidad y patrimonio cultural (pertenencia, conciencia histórica), dentro del análisis de estrategias para que las narrativas infantiles, como cuentos y leyendas tradicionales, puedan ser utilizadas de manera efectiva con el fin de transmitir y preservar el patrimonio cultural.

El análisis muestra que las dramatizaciones son el recurso más valorado para transmitir el patrimonio cultural a través de narrativas infantiles, seguidas por ferias de cuenta cuentos y audiovisuales en redes sociales. También se mencionan títeres, novelas, danza y podcasts, destacando un enfoque variado y creativo. En general, se considera importante usar múltiples métodos para llegar a todos los públicos, desde niños hasta adultos.

Los códigos asignados incluyen dramatizaciones, ferias de cuenta cuentos, audiovisuales en redes sociales, títeres, novelas infanto-juveniles, danza, podcasts, enfoque variado y creativo, uso de múltiples métodos y atención a un público diverso que incluye niños y adultos. Estos se agrupan en las categorías de estrategias lúdicas de transmisión cultural (dramatizaciones, títeres, danza), estrategias digitales y narrativas modernas (audiovisuales, podcasts, novelas) y diversificación de métodos y públicos (uso combinado de estrategias para diferentes edades), evidenciando

que la narrativa infantil puede implementarse de manera creativa y adaptada a distintos contextos y audiencias para fortalecer la transmisión y preservación del patrimonio cultural.

### Encuesta educadores Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)

El análisis presenta los resultados de la aplicación del instrumento de la encuesta aplicada a las educadoras del MIES. Encontrando entre sus principales hallazgos lo siguiente:

#### A) Aspecto demográficos educadores MIES

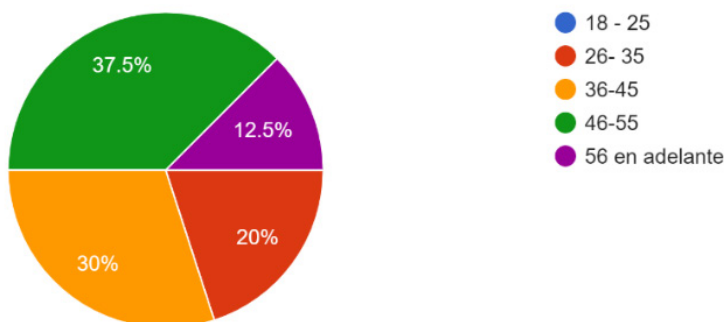
Dentro de los docentes encuestados en el MIES el grupo de edad más representado en la encuesta es el de 46-55 años, con un 37,50 %, mientras que el grupo menos representado es el de 56 años en adelante, con un 12,50 %. Los grupos de 26-35 y 36-45 años también son significativos, con un 20 % y 30 %, respectivamente (Figura 7). La predominancia del rango de 46-55 años sugiere que los encuestados poseen experiencia y una conexión más sólida con las tradiciones y el patrimonio

cultural, lo cual es fundamental para la comprensión y valoración del mismo.

#### B) Nivel de conocimiento de patrimonio cultural

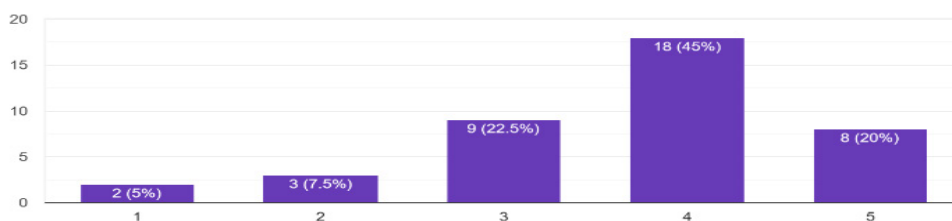
La mayoría de los encuestados (65 %) tiene un alto nivel de conocimiento sobre el patrimonio cultural, ubicándose en los niveles 4 y 5, lo que les permite comprender tanto los aspectos tangibles como intangibles (Figura 8). Esto es valioso para el proyecto de narrativas infantiles, ya que estos docentes pueden aportar contenido preciso y relevante. Un 22,5 % de los encuestados tiene un conocimiento moderado (nivel 3), por lo que podrían beneficiarse de recursos adicionales. Solo un 12,5 % muestra niveles bajos de conocimiento (1 y 2), lo que indica la necesidad de materiales educativos de apoyo. En conjunto, esto permitirá que las narrativas infantiles no solo sean útiles para los niños, sino también para fortalecer el conocimiento de los educadores sobre el patrimonio cultural de El Oro.

**Figura 7. Rangos de edad educadores MIES**



*Nota.* Se observa que la mayoría de los educadores encuestados en el MIES se encuentra en el rango de 46-55 años, lo que refleja experiencia y cercanía con las tradiciones locales.

**Figura 8. Niveles de conocimiento sobre patrimonio cultural en educadores del MIES**



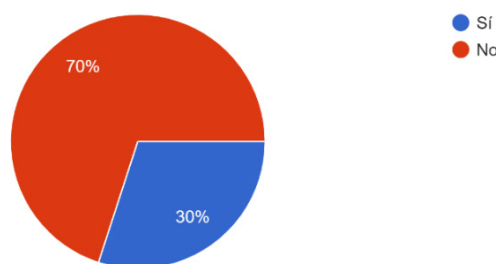
*Nota.* La imagen muestra que el 65 % de los educadores encuestados posee un nivel alto de conocimiento sobre el patrimonio cultural entre 4 y 5, lo que favorece su aporte al proyecto de narrativas infantiles. Asimismo, se identifican grupos con conocimientos moderados y bajos, resaltando la oportunidad de fortalecer sus capacidades mediante recursos educativos de apoyo.

### C) Nivel de participación en proyectos culturales

Por otro lado, aunque solo un tercio de los encuestados ha participado en actividades o proyectos culturales, esto sugiere una gran oportunidad para aumentar la participación mediante iniciativas como el proyecto de narrativas infantiles (Figura 9). Incorporar estos elementos tangibles e intangibles en historias

para los niños no solo contribuirá a la preservación del patrimonio, sino que también podría motivar a docentes y a la comunidad en general a involucrarse en la promoción y preservación de la cultura oreña. Actividades colaborativas como talleres, obras de teatro o proyectos de arte pueden incrementar la participación y el interés en el patrimonio cultural local.

**Figura 9. Nivel de participación de educadores del MIES en proyectos culturales**



*Nota.* La imagen refleja que solo un tercio de los educadores encuestados ha participado en proyectos culturales, evidenciando una oportunidad para incrementar su involucramiento mediante narrativas infantiles y actividades colaborativas que fortalezcan la preservación del patrimonio cultural oreño.

### D) Ejemplos de patrimonio cultural, material e inmaterial que conozcan los docentes en Ecuador

El análisis de las respuestas muestra que los encuestados tienen un buen conocimiento del patrimonio cultural material, entre sus menciones destacan sitios icónicos del Ecuador como la Catedral de Cuenca, las Ruinas de Yacuvíñay, el Malecón de Puerto Bolívar, las Islas Galápagos y Zaruma, entre otros. Estos lugares, reconocidos por su valor histórico y natural, son representativos de la riqueza cultural del país y pueden servir de inspiración para narrativas infantiles que conecten a los niños con su entorno y fomenten el orgullo por su herencia.

Además, el reconocimiento de patrimonio cultural inmaterial, como las danzas folklóricas, la gastronomía local (tigrillo zarumeño, Valvina), y otras tradiciones, esto refleja la importancia de preservar las costumbres que forman parte de la identidad cultural de las comunidades locales.

### E) Acciones que se están llevando a cabo para preservar el patrimonio cultural en la provincia de El Oro

El análisis revela que muchas personas re-

conocen algunas acciones para preservar el patrimonio cultural en la provincia de El Oro, como talleres, eventos culturales, campañas de concientización, restauración de monumentos históricos y promoción del turismo. También se mencionan esfuerzos de instituciones como la Prefectura y el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. Sin embargo, una parte significativa de los encuestados manifiesta desconocimiento o percibe una falta de visibilidad y difusión de estas acciones, lo que indica la necesidad de fortalecer la comunicación y educación sobre la preservación del patrimonio local.

Los códigos asignados abarcan talleres, eventos culturales, campañas de concientización, restauración de monumentos, promoción del turismo, acciones de la prefectura y del INPC, así como el desconocimiento de estas acciones, falta de difusión, y la necesidad de fortalecer la comunicación y la educación patrimonial. Estas evidencias se agrupan en categorías como acciones de preservación cultural en la provincia (talleres, eventos, restauración, promoción turística, acciones institucionales), limitaciones en comunicación y difusión (desconocimiento, falta de visibilidad) y la necesidad de fortalecer la educación

patrimonial (comunicación, sensibilización), reflejando la importancia de articular estrategias educativas y de difusión para consolidar la preservación del patrimonio cultural en la provincia de El Oro.

#### **F) Beneficios que ofrece la narrativa infantil para la transmisión cultural local.**

El análisis muestra que el beneficio más destacado que ofrece la narrativa infantil para la transmisión cultural local es la mejora de la comprensión de la diversidad cultural, seguido por la preservación de tradiciones y la educación sobre la historia local. También se valora el fomento del orgullo cultural, aunque en menor medida. Esto indica que las narrativas infantiles son vistas como herramientas clave no solo para conservar el patrimonio, sino también para promover el respeto por las diferencias culturales y fortalecer la identidad local desde la infancia.

Los códigos asignados se relacionan con la comprensión de la diversidad cultural, preservación de tradiciones, educación sobre historia local, fomento del orgullo cultural, respeto por las diferencias, conservación del patrimonio, fortalecimiento de la identidad local y educación desde la infancia. Estos se agrupan en las categorías de beneficios educativos y culturales de la narrativa infantil (comprensión de la diversidad, respeto, educación histórica) y conservación y fortalecimiento del patrimonio cultural local (preservación, orgullo, identidad), reflejando que la narrativa infantil no solo facilita la transmisión de conocimientos culturales, sino que también fomenta el respeto y la identidad local desde la infancia, convirtiéndose en una herramienta efectiva para conservar y valorar el patrimonio cultural en las nuevas generaciones.

#### **G) Estrategias para que las narrativas infantiles, como cuentos y leyendas tradicionales, puedan ser utilizadas de manera efectiva, con el fin de transmitir y preservar el patrimonio cultural.**

El análisis refleja que las ferias de cuenta cuentos son el recurso más mencionado para transmitir y preservar el patrimonio cultural a través de narrativas infantiles, seguidas

por dramatizaciones y el uso de títeres, lo que evidencia una preferencia por estrategias lúdicas y participativas. También se destacan los audiovisuales en redes sociales, novelas infanto-juveniles y podcasts, que muestran una apertura hacia medios digitales y formatos modernos. En conjunto, estos resultados sugieren que una combinación de métodos tradicionales y tecnológicos puede ser altamente efectiva para acercar el patrimonio cultural a las nuevas generaciones.

Los códigos asignados incluyen ferias de cuenta cuentos, dramatizaciones, títeres, audiovisuales en redes sociales, novelas infanto-juveniles, podcasts, estrategias lúdicas y participativas, medios digitales y formatos modernos, combinación de métodos tradicionales y tecnológicos, y transmisión a nuevas generaciones. Estos se agrupan en las categorías de estrategias lúdicas para la transmisión patrimonial (cuenta cuentos, dramatizaciones, títeres), estrategias digitales y narrativas modernas (audiovisuales, podcasts, novelas), y combinación de métodos para preservar el patrimonio (enfoque intergeneracional con recursos tradicionales y tecnológicos), evidenciando que el uso de narrativas infantiles integra de forma creativa y variada distintos recursos para acercar el patrimonio cultural a niñas, niños y públicos diversos, favoreciendo su transmisión y preservación de forma significativa.

#### **H) Análisis de las estrategias pedagógicas basadas en narrativas infantiles según el nivel educativo**

La Tabla 1 presenta las estrategias basadas en narrativa infantil empleadas por los docentes encuestados, agrupadas según el nivel educativo en el que se desempeñan. Se evidencia que los docentes de Básica Elemental utilizan principalmente audiovisuales en redes sociales y dramatizaciones, recursos que facilitan la comprensión y participación activa del estudiante en edades tempranas.

En Básica Media y Básica Superior, se destacan estrategias como las novelas infanto-juveniles y las ferias de cuenta cuentos, que estimulan la lectura y la imaginación de los estudiantes. En el nivel de Preparatoria, se

continúa con el uso de dramatizaciones como una forma de expresión creativa.

En el nivel de Bachillerato, se observa una mayor diversidad de recursos, incluyendo podcast, ferias de cuenta cuentos, dramatizaciones y audiovisuales, lo que refleja una adaptación a los intereses y capacidades comunicativas de los adolescentes.

Por otro lado, los docentes que laboran en el Centro de Desarrollo Infantil (CDI) y en el programa “Creciendo con Nuestros Hijos”

(CNH) reportan el uso de una amplia gama de estrategias como títeres, dramatizaciones, audiovisuales, ferias de cuenta cuentos, y podcast, orientadas a captar la atención de niños en etapa inicial mediante el juego, la imagen y la narración oral.

Estos resultados evidencian la integración de recursos narrativos diversos que fortalecen el aprendizaje significativo y fomentan la apropiación del patrimonio cultural desde los primeros niveles educativos.

**Tabla 1. Resumen de tipos de estrategias pedagógicas basadas en narrativas Infantiles por Nivel Educativo que imparten los docentes encuestados**

| Nivel Educativo                             | Estrategias basadas en narrativa infantil                                                                              |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Básica Elemental                            | Audiovisuales en redes sociales, Dramatizaciones                                                                       |
| Básica Media                                | Novelas infanto-juveniles, Feria de cuenta cuentos                                                                     |
| Básica Superior                             | Feria de cuenta cuentos                                                                                                |
| Preparatoria                                | Dramatizaciones                                                                                                        |
| Bachillerato                                | Audiovisuales en redes sociales, Dramatizaciones, Feria de cuenta cuentos, Podcast.                                    |
| Centro de Desarrollo Infantil (CDI)         | Feria de cuenta cuentos, Audiovisuales en redes sociales, Dramatizaciones, Títeres                                     |
| Centro “Creciendo con nuestros Hijos” (CNH) | Novelas infanto-juveniles, Feria de cuenta cuentos, Dramatizaciones, Audiovisuales en redes sociales, Podcast, Títeres |

*Nota.* La tabla muestra las principales estrategias pedagógicas basadas en narrativas infantiles que utilizan los docentes, organizadas según el nivel educativo que imparten.

**I) Triangulación de datos: narrativa infantil, turismo y patrimonio cultural orense**

En la Tabla 2 se presenta un resumen organizado de las categorías analizadas, narrativa infantil, turismo y patrimonio cultural orense, donde se puede observar la triangulación de resultados entre la información cuantitativa y cualitativa, fortaleciendo la interpretación de los hallazgos de esta investigación.

En la tabla se puede observar que considerando los resultados de las encuestas realizadas a docentes del Mineduc y educadoras del MIES evidencian que la mayoría se ubica entre los 26 y 55 años, mostrando un perfil con experiencia y potencial para transmitir valores culturales a las nuevas generaciones. La mayoría reporta un nivel alto de conocimiento sobre el patrimonio cultural, destacando sitios icónicos como Ingapirca, Bosque Petrificado de Puyango, Galápagos y ciudades patrimo-

niales como Cuenca y Quito, así como la relevancia de las danzas, leyendas y gastronomía local como parte del patrimonio inmaterial.

Sin embargo, se observa una baja participación en actividades culturales, lo que indica la necesidad de mejorar espacios de difusión y accesibilidad, a pesar de que los docentes valoran altamente la importancia de incorporar el patrimonio cultural en la educación, reconociéndolo como esencial para fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia en la infancia.

Asimismo, se identificó que las narrativas infantiles son percibidas como herramientas clave para la transmisión cultural, destacando su papel en la preservación de tradiciones, la educación histórica local y el fomento del orgullo cultural. Las estrategias preferidas para transmitir este patrimonio incluyen dramatizaciones, ferias de cuentacuentos, títeres, au-

diovisuales y podcasts, valorándose la combinación de métodos tradicionales con recursos tecnológicos. Se resalta también la necesidad de fortalecer proyectos culturales locales e integrar narrativas en las aulas, visualizando

el vínculo entre patrimonio, identidad local y turismo educativo como una oportunidad para motivar a niños y jóvenes a conocer, valorar y conservar su entorno cultural de forma activa y creativa.

**Tabla 2. Triangulación de datos: narrativa infantil, turismo y patrimonio cultural oreense**

| <b>Categoría de análisis</b>                                         | <b>Datos cuantitativos</b>                                                                             | <b>Datos cualitativos</b>                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aspectos demográficos de docentes</b>                             | Predominan docentes de 26-55 años en Mineduc y de 46-55 años en MIES.                                  | Se identifica a docentes con experiencia como actores clave en la transmisión cultural a nuevas generaciones.                                                                                             |
| <b>Conocimiento del patrimonio cultural</b>                          | 65 % de educadoras MIES y mayoría de docentes Mineduc reportan nivel alto (niveles 4 y 5).             | Menciones de sitios como Ingapirca, Bosque Petrificado de Puyango, Machu Picchu, Cuenca, Quito, Galápagos, danzas folklóricas y gastronomía local.                                                        |
| <b>Participación en actividades culturales</b>                       | Baja participación (solo un tercio en MIES y menos del 40 % en Mineduc).                               | Se percibe falta de espacios culturales y de difusión de eventos, aunque existe interés en participar.                                                                                                    |
| <b>Acciones identificadas para la preservación del patrimonio</b>    | -                                                                                                      | Mención de talleres, eventos culturales, campañas de concientización, restauración de monumentos, promoción del turismo y rol de la Prefectura e INPC. Se percibe falta de visibilidad de estas acciones. |
| <b>Beneficios de la narrativa infantil para transmisión cultural</b> | Se destaca preservación de tradiciones, educación sobre historia local y fomento del orgullo cultural. | “Permite que los niños aprendan jugando”; “conecta con las raíces”; “transmite valores y costumbres”.                                                                                                     |
| <b>Estrategias preferidas para transmisión del patrimonio</b>        | Preferencia por dramatizaciones, ferias de cuentacuentos, audiovisuales, títeres, danza y podcasts.    | “Las dramatizaciones atraen a los niños”; “los cuentos digitales son útiles para captar su atención”.                                                                                                     |
| <b>Limitaciones y propuestas de mejora</b>                           | -                                                                                                      | Se señalan limitaciones de espacios y apoyo institucional; se propone incluir narrativas infantiles en aulas y fortalecer proyectos culturales locales.                                                   |
| <b>Articulación con turismo educativo</b>                            | -                                                                                                      | Se percibe la narrativa infantil como recurso potencial para vincular patrimonio cultural y turismo educativo, motivando el conocimiento del entorno local.                                               |
| <b>Medios y formatos preferidos para transmisión patrimonial</b>     | Se valora el uso de recursos lúdicos y tecnológicos.                                                   | Se propone combinar estrategias tradicionales (cuentos, dramatizaciones) con recursos digitales (audiovisuales, podcasts) para llegar a niños y jóvenes.                                                  |

*Nota.* La tabla presenta la triangulación de resultados entre los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos en la investigación.

## Discusión

El análisis de las encuestas aplicadas a docentes de escuelas, colegios y centros de educación de la provincia de El Oro revela un panorama general del vínculo actual entre el ámbito educativo y el patrimonio cultural oreense. Se destacan tanto oportunidades como desafíos en la integración de este patrimonio en los procesos de enseñanza.

A partir del análisis de los datos obtenidos, durante el desarrollo del presente proyecto educativo, se ha podido dar respuesta a las preguntas de investigación inicialmente planteadas.

### 1. ¿Cuál es el nivel de apertura de los docentes para hacer uso del patrimonio cultural oreense dentro de las clases o actividades no formales de estudio con sus estudiantes?

La apertura de los docentes hacia el uso del patrimonio cultural oreense en sus clases es, en términos generales, favorable, aunque varía según el contexto institucional, la formación del profesorado y el nivel educativo. Muchos educadores reconocen el potencial didáctico del patrimonio cultural como un recurso que contribuye a motivar a los estudiantes, fortalecer la identidad cultural y enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

No obstante, también identifican diversas imitaciones. Entre ellas, señalan que, si bien el currículo establecido por el MINEDUC incorpora destrezas relacionadas con la cultura, estas no se enfocan específicamente en los aspectos patrimoniales y culturales propios de cada localidad. Aunque dichos contenidos podrían abordarse de manera interdisciplinaria desde distintas asignaturas, incluyendo Educación Cívica, el tiempo disponible para su desarrollo resulta insuficiente. A ello se suma la escasez de materiales didácticos adecuados para integrar el patrimonio cultural local en las actividades de aula.

Sin contar con la escasa formación en metodologías interculturales o uso de recursos narrativos y audiovisuales por parte de las capacitaciones que reciben los docentes. Aun así, por parte de los participantes de la inves-

tigación, existe disposición para involucrarse en proyectos innovadores siempre que se les provea apoyo, recursos y capacitación.

Estos resultados coinciden con Llori *et al.* (2025), quienes reportan que, aunque el profesorado valora el patrimonio cultural, su inclusión en el aula es esporádica y limitada por barreras similares (falta de recursos, tiempo y formación específica).

### 2. ¿Se utiliza la narrativa infantil como herramienta educativa en la enseñanza del patrimonio cultural oreense?

El uso de la narrativa infantil con fines educativos para el patrimonio oreense sigue siendo limitado, aunque reconocido por los docentes como una estrategia poderosa para conectar emocionalmente con los estudiantes a través de relatos contextuales y simbólicos. Esto se vuelve más complejo debido a que las editoriales que proveen de textos dentro de la provincia de El Oro, proponen temas nacionales que sirven para la Región Costa-Insular y Sierra-Amazonía. Por esta razón, algunas instituciones han comenzado a adaptar cuentos, leyendas y fábulas locales para transmitir valores y tradiciones. No obstante, existen barreras como la escasez de materiales culturales contextualizados, la baja vinculación con proyectos patrimoniales y la falta de integración curricular formal.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Chaparro-Sainz *et al.* (2022), quienes destacan que, a pesar del creciente reconocimiento del valor educativo del patrimonio, su implementación en las aulas continúa siendo limitada y depende, en gran medida, de iniciativas individuales del profesorado más que de recursos sistemáticos o de una integración curricular consolidada.

### 3. ¿Qué impacto tienen las narrativas infantiles (cuentos, leyendas, dramatizaciones) en la formación de la identidad cultural y el respeto por la diversidad entre niños y niñas de educación inicial y básica?

Las narrativas infantiles (cuentos, leyendas y dramatizaciones) tienen un impacto significativo en la formación de la identidad cultural

y el respeto por la diversidad entre los estudiantes de educación inicial y básica. Estas estrategias favorecen el apego emocional al entorno cultural, el sentido de pertenencia y actitudes inclusivas. Incorporar relatos de distintas comunidades estimula la empatía y la valoración de la pluralidad cultural.

Estudios realizados en otros países respaldan estos hallazgos, demostrando que el trabajo con mitos y leyendas contribuye significativamente al fortalecimiento de la identidad cultural y la comprensión del entorno, incluso cuando se implementa de forma puntual en las prácticas educativas (Tocarema, 2021; Cárdenas y Hernández, 2024).

#### **4. ¿Qué estrategias pedagógicas resultan más efectivas para utilizar las narrativas infantiles como herramienta para la transmisión del patrimonio cultural en el contexto educativo orense?**

Las estrategias identificadas ferias de cuentos, títeres, dramatización y uso de medios digitales (como audiovisuales)— combinan lo lúdico con lo educativo y demuestran buena capacidad para captar el interés estudiantil y fijar aprendizajes culturales. Las narrativas digitales interactivas, en particular, ofrecen un enfoque inclusivo y actualizado, contribuyendo además al desarrollo de competencias tecnológicas.

Investigaciones como la de Mendoza (2025) indica que la narrativa digital mejora la comprensión lectora, la creatividad y el interés por la literatura infantil en contextos educativos del Ecuador.

#### **Fortalezas y limitaciones**

Una de las principales fortalezas del estudio radica en su enfoque contextualizado, centrado en la realidad educativa y cultural de la provincia de El Oro, lo que permite una aproximación más cercana y pertinente a las prácticas pedagógicas vinculadas al patrimonio cultural local. Asimismo, destaca la inclusión de docentes pertenecientes tanto al Ministerio de Educación como al MIES, lo cual amplía la perspectiva del análisis e incorpora realidades diversas desde centros infantiles, escuelas y colegios.

También es una fortaleza el diseño metodológico mixto, que combinó datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una mirada integral sobre las percepciones docentes, las estrategias pedagógicas y la valoración del patrimonio cultural. Además, el estudio aborda una temática de escasa investigación previa, como es el uso de narrativas infantiles en la enseñanza del patrimonio, lo que le otorga originalidad y relevancia social y educativa.

No obstante, el estudio presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, lo que limita la generalización de los resultados a toda la población docente de la provincia. La representatividad geográfica también es parcial, dado que la mayoría de los participantes pertenecen a contextos urbanos y periurbanos, con menor inclusión de docentes de zonas rurales o de comunidades con fuerte tradición oral.

En cuanto al rigor estadístico, se aclara que el análisis de los datos fue de tipo descriptivo, enfocado en frecuencias y tendencias, sin el uso de pruebas inferenciales. No se reportan valores de *p*, intervalos de confianza ni tamaños del efecto, lo cual constituye una limitación metodológica. Además, se utilizó el software Microsoft Excel para el procesamiento y visualización de los datos, lo cual fue adecuado para los fines del estudio, pero restringe la posibilidad de realizar análisis estadísticos más complejos.

Finalmente, aunque se identificó el bajo uso de narrativas infantiles con enfoque cultural local, el estudio no profundizó en la disponibilidad concreta de estos recursos en bibliotecas escolares o entornos institucionales, lo cual representa un aspecto a abordar en futuras investigaciones.

## **Conclusiones**

La mayoría de los docentes encuestados considera que el patrimonio cultural tiene un nivel alto de importancia dentro de los procesos educativos. Sin embargo, aunque de manera general en la provincia se desarrollan acciones para su preservación, como la planificación urbana, campañas de sensibilización, y el

cuidado de los bosques y los manglares impulsados por la prefectura, GAD municipales y las juntas parroquiales, aún hacen falta iniciativas concretas desde el ámbito educativo. Específicamente, se requiere integrar el patrimonio cultural en el aula mediante propuestas pedagógicas activas y contextualizadas. En este sentido, los docentes muestran una notable apertura y compromiso para incorporar el patrimonio cultural oreño en sus clases y actividades no formales, reconociendo la importancia de conectar a los estudiantes con sus raíces culturales y enriqueciendo así el proceso educativo con experiencias significativas.

La aplicación de estrategias pedagógicas basadas en narrativas infantiles para la enseñanza del patrimonio cultural en la provincia enfrenta limitaciones, debido a la escasa disponibilidad de materiales que reflejen la cultura local y a la baja participación de docentes en proyectos culturales. Esto dificulta su integración efectiva en las prácticas educativas diarias. Por ello, resulta fundamental promover la incorporación explícita de estos contenidos y estrategias en el currículo escolar, garantizando que los docentes cuenten con formación, recursos didácticos adecuados y espacios para desarrollar actividades que fortalezcan la identidad cultural, el respeto por la diversidad y la valoración del patrimonio, con la finalidad adicional de promover el turismo cultural en la región. De esta manera, se facilita un aprendizaje más significativo y contextualizado que contribuye a la transmisión sostenida del patrimonio cultural oreño y al desarrollo turístico sostenible.

En cuanto al impacto de las narrativas infantiles en la formación de la identidad cultural y el respeto por la diversidad en niños, niñas y jóvenes de centros infantiles, escuelas y colegios, los resultados de la encuesta indican que los docentes reconocen su valor educativo. La mayoría coincide en que estas estrategias contribuyen a la mejora de la comprensión de la diversidad cultural, la preservación de tradiciones y la educación sobre la historia local. La narrativa infantil, en particular, se percibe como un recurso didáctico valioso para acercar a los estudiantes a su entorno cultural de manera lúdica, emocional y significativa. A

través de cuentos, dramatizaciones y recursos audiovisuales con contenido patrimonial, se fortalece el vínculo con las raíces culturales y se fomenta el respeto por la pluralidad. Aunque su aplicación aún no está suficientemente desarrollada debido a la escasez de materiales específicos y la limitada participación en proyectos culturales, existe una percepción positiva sobre su potencial transformador. Por tanto, es fundamental impulsar su integración en el contexto educativo con recursos adecuados y estrategias didácticas que favorezcan la inclusión y el sentido de pertenencia desde edades tempranas.

Finalmente, a partir del análisis de las estrategias pedagógicas basadas en narrativas infantiles utilizadas por los docentes, se propone diseñar e implementar metodologías que integren de manera efectiva recursos como audiovisuales en redes sociales, cuentos animados, libro de texturas, dramatizaciones, ferias de cuenta cuentos, podcast y títeres, adaptándolos según el nivel educativo. Para los niveles de básica elemental y media, se recomienda priorizar recursos visuales y participativos que faciliten la comprensión y el interés de los estudiantes, mientras que en bachillerato se sugiere ampliar el uso de medios digitales y formatos auditivos como podcast y videos animados que respondan a las preferencias de los jóvenes. En el caso de los centros de desarrollo infantil y programas como “Creciendo con Nuestros Hijos” (CNH), es fundamental combinar estrategias lúdicas y visuales, como títeres y dramatizaciones, para potenciar la conexión emocional y el aprendizaje significativo en las primeras etapas educativas. Estas propuestas buscan fortalecer la transmisión del patrimonio cultural oreño en contextos formales y no formales, fomentando un aprendizaje inclusivo, creativo y adaptado a las características de cada grupo de estudiantes.

## Referencias bibliográficas

- Albarello, F. y Mihal, I. (2018). Del canon al fandom escolar: #Orson80 como narrativa transmedia educativa. *Comunicación y Sociedad*, (33), 223–247. <https://doi.org/10.15446/comsoc.6231>

- org/10.32870/cys.v0i33.7055
- Angarita, J. (2020). Guiones de producción radial para la promoción de valores en la convivencia escolar en educación primaria. *Educa*. 1(1). <http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/EDUCA/article/view/8388>
- Aso, B., García-Ceballos, S. y Rivero, P. (2019). La educomunicación web 2.0 de los museos en la sociedad digital. En F. C. Baldellou y P. Irala-Hortal (Eds.), *Revisiones sobre arte, patrimonio y tecnología en la era digital* (pp. 339–345). [https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=923395&orden=0&info=open\\_link\\_libro](https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=923395&orden=0&info=open_link_libro)
- Bermejo Berros, J. (2021). El método dialógico-crítico en educomunicación para fomentar el pensamiento narrativo. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, (67), 111-121. <https://doi.org/10.3916/C67-2021-09>
- Calderón Roca, B. y Fernández Moreno, A. I. (2021). Descubrir y aprender el patrimonio cultural y los valores democráticos a través de Patexplor@. *Didattica Della Storia – Journal of Research and Didactics of History*, 3(1), 57–78. <https://doi.org/10.6092/issn.2704-8217/14084>
- de la Rosa, A. Q. (2019). El potencial de las TIC para la interpretación y puesta en valor del patrimonio: La relación entre las TIC y la satisfacción de los visitantes a centros culturales. *Tourism and Heritage Journal*. 1, 1–15. <https://doi.org/10.1344/THJ.2019.1.1>
- Esteban del Pozo, R. (2025). *Literatura infantil, adquisición de valores a través de la comprensión lectora: Propuesta de intervención mediante la lectura de cuentos y elaboración de inferencias en un aula de cinco años*. [Tesis de maestría, Universidad de Cantabria]. [https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/36026/2025\\_EstebanDelPozoR.pdf?sequence=1](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/36026/2025_EstebanDelPozoR.pdf?sequence=1)
- Duarte Piña, O. M. y Díaz de Mayorga Ramos, I. (2020). Arte, patrimonio y conciencia emocional en educación infantil: Un estudio de caso. *Investigación en la Escuela*. 102, 140–153. <https://doi.org/10.12795/IE.2020.i102.10>
- González Cruz, P. L. (2022). Patrimonio cultural inmaterial: ¿Alternativa para el turismo y el desarrollo local de Pinar del Río? *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 349–365. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2022000200349](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000200349)
- Chaparro-Sainz, Á., Méndez-Andrés, R., & Felices de la Fuente, M. (2022). El patrimonio en las aulas. Un estudio en perspectiva con estudiantes del Grado en Educación Primaria. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, 29, 95-114. <https://doi.org/10.18172/con.4950>
- Guananga Pillajo, M. L. y Muñoz Maldonado, G. S. (2023). *Las redes sociales y la interacción social en los estudiantes de la Unidad Educativa “San Vicente de Paúl-Rio-bamba”* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo].
- Jenkins, H., Ford, S. y Green, J. (2015). *Cultura transmedia: la creación de contenido y valor en una cultura en red*. Editorial Gedisa.
- Cárdenas López, S. P. y Hernández Hernández, D. Y. (2024). La importancia de las tradiciones orales como medio para fortalecer el desarrollo de la identidad cultural en la educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 6101-6126. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11809](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11809)
- Llori-Tapuy, Z. L., Vásquez-Palacios, S. C., Hernández-Ciriano, I. M. y Ortiz-Aguilar, W. (2025). La comprensión y producción de textos a través de mitos y leyendas del patrimonio cultural ecuatoriano en Octavo Grado. *MQRInvestigar*, 9(2), e519-e519. <https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/519>
- Marqués Valea, X., Castro-Fernández, B. M. y López-Facal, R. V. (2020). Patrimonio y comunidad patrimonial: Construcción de una identidad compartida en un entorno rural. *Aula Abierta*, 49(1), 25–34. <https://doi.org/10.17811/rife.49.1.2020.25-34>
- Mateus, J. C. y Quiroz, M. T. (2017). Education: A theoretical approach of studying media in school environments. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la*

- Comunicación*, 14(26). <https://revista.pub-alaic.org/index.php/alaic/article/view/414>
- Mendoza, J. y Mendieta, N. (2025). Narrativa digital y educación literaria en Ecuador: Innovación y desafíos en el aula. *Polo del Conocimiento*, 10(4), 852-875. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9351>
- Moreno-Vera, J. R., López-Fernández, J.A. y López de Atalaya, S. (2022). La concepción del patrimonio en el profesorado en formación de Educación Infantil. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. 26(1), 439-458. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i1.13789>
- Quezada, L. y Longhi-Heredia, S. A. (2021a). Transmedia y producción de contenido cultural: Proyecto universitario Orotopía (Ecuador). In *Audiovisual e industrias creativas: Presente y futuro* (pp. 269–286). McGraw Hill España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=861262>
- Quezada-Tello, L. y Longhi-Heredia, S. A. (2021b). El transmedia como recurso de difusión patrimonial en Ecuador y Colombia. In *Cosmovisión de la comunicación en redes sociales en la era postdigital* (pp. 1015–1036).
- Sastre, D. M., Martín, I. R. y Martín, L. R. (2019). La experiencia 5G en el turismo: El caso de Segovia, Ciudad Patrimonio de la Humanidad. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*. (E24), 336–348. <https://www.proquest.com/openview/7b0da96048810d90d792307e-8791fba8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Scolari, C. A., Lugo Rodríguez, N. y Masanet, M. J. (2019). Educación transmedia: de los contenidos generados por los usuarios a los contenidos generados por los estudiantes. *Revista latina de comunicación social*, (74). 116-132. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1324>
- Tocarema, M. (2021). *Tradición ancestral indígena desde los mitos y leyendas: importancia de la oralidad y escritura como herramienta de fortalecimiento de la identidad cultural en la educación para la primera infancia* [Tesis de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/cc38ca29-1e4e-4829-b3bb-1c883f98a6c2/content>



# El hábeas data como garantía efectiva del derecho a la protección de datos personales: análisis de la jurisprudencia constitucional ecuatoriana

*(Habeas data as an effective guarantee of the right to personal data protection: Analysis of Ecuadorian constitutional jurisprudence)*

Viviana Dalila García Mero\*

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

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. [abgvidagame@hotmail.com](mailto:abgvidagame@hotmail.com)

Johana Stefania Yanouch Recalde\*\*

<https://orcid.org/0009-0003-0520-896X>

Universidad de las Américas, Ecuador. [johana.yanouch25@gmail.com](mailto:johana.yanouch25@gmail.com)

## Resumen

En el Ecuador el hábeas data es una garantía jurisdiccional prevista en el marco constitucional. El estudio presenta como objetivo analizar el habeas data según la jurisprudencia de la Corte Constitucional, para ello se aborda la interpretación y aplicación de los derechos ARCO según la jurisprudencia constitucional, la coordinación y complementariedad entre el procedimiento del habeas data y los mecanismos de ejercicio de los derechos ARCO y se identificaron posibles contradicciones normativas entre la LOGJCC en lo relativo a la acción de hábeas data, y la LOPDP. Se basó en una metodología cualitativa, como muestra se consideraron cuatro sentencias de la Corte Constitucional, seleccionadas por su aporte a la garantía estudiada. Los resultados muestran la disponibilidad de jurisprudencia vinculante que incluye parámetros para personas jurídicas frente a la garantía, improcedencia habeas data correctivo por causa de controversia, obligatoriedad de observar requisitos básicos para su ejercicio y su desarrollo enfocado en el derecho a la imagen. Concluye que la jurisprudencia constitucional aporta a consolidar progresivamente el hábeas data como una garantía autónoma y efectiva, cuyo contenido material incluye el acceso, rectificación, actualización y eliminación de datos personales.

**Palabras clave:** Derecho a la privacidad, información, garantías jurisdiccionales.

## Abstract

In Ecuador, habeas data is a constitutional judicial guarantee established within the country's constitutional framework. This study aims to analyze habeas data based on the jurisprudence of the Constitutional Court. To this end, it examines the interpretation and application of the ARCO rights according to constitutional case law, the coordination and complementarity between the habeas data procedure and the mechanisms for exercising ARCO rights, and identifies potential normative contradictions between the LOGJCC, regarding the habeas data action, and the LOPDP. The research was based on a qualitative methodology, considering four Constitutional Court rulings as the sample, selected for their significant contribution to the guarantee under study. The results reveal the existence of binding jurisprudence establishing parameters for legal entities regarding this guarantee, the inadmissibility of corrective habeas data in cases involving legal disputes, the mandatory observance of basic procedural requirements for its exercise, and its development with a particular focus on the right to one's image. The study concludes that constitutional jurisprudence has progressively strengthened habeas data as an autonomous and effective constitutional guarantee, whose substantive scope includes the rights of access, rectification, updating, and deletion of personal data.

**Keywords:** Right to privacy, information, jurisdictional guarantees.

Recibido: 27/01/2026 | Aceptado: 11/05/2026

<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1213> | Páginas: 89-99

 Cita sugerida (APA séptima edición):

García Mero, V. y Yanouch Recalde, J. (2026). El hábeas data como garantía efectiva del derecho a la protección de datos personales: análisis de la jurisprudencia constitucional ecuatoriana. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 89-99. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1213>

## Introducción

El derecho a la protección de datos personales presenta una evolución significativa en la era digital, donde el flujo de datos personales genera la necesidad de su protección. Aunque esta era supone amplios beneficios también impone desafíos y riesgos relacionados con vulneraciones de derechos fundamentales (Rassa *et al.*, 2026).

A nivel internacional este derecho tiene como antecedentes la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000), el Foro de Cooperación Económico de Asia y el Pacífico (2004a) y el Marco de Privacidad del Foro de Cooperación Económico de Asia y el Pacífico (2004b), además del Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (2018) que estableció principios y derechos fundamentales para garantizar un tratamiento justo y seguro de la información personal.

En Latinoamérica los procesos de reconocimiento del derecho a la protección de datos se ubican en la década de los 80 en países como Guatemala, Nicaragua y Brasil. En los 90 se observan avances en Colombia, Paraguay, Perú y Venezuela, posteriormente México y Bolivia (Garate *et al.*, 2021).

En el Ecuador la evolución normativa del derecho a la protección de datos personales obedece a la necesidad de enfrentar los desafíos de la era digital y fomentar la confianza ciudadana en el manejo de la información. La reforma constitucional de 1996, incorporó la garantía jurisdiccional del habeas data permitiendo a personas y entidades solicitar y obtener información sobre sí mismos, requerir su corrección o eliminación, si esta fuera falsa o desactualizada (Martínez *et al.*, 2024). Sin embargo, existió una limitante en su ejercicio por la falta de una legislación regulatoria.

Posteriormente, se promulgó la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP, 2004) avance importante que permitió que los datos de interés público fueran accesibles, oportunos, completos y veraces, fomentando así la participación ciudadana y la rendición de cuentas de las instituciones públicas. Esta normativa hasta la

fecha cuenta con varias reformas para garantizar el acceso a la información relacionada con asuntos de interés público. En la actualidad, las legislaciones de Argentina, Brasil y Chile presentan similitudes y diferencias frente a la legislación del Ecuador en términos de enfoque, alcance y eficacia (Morales *et al.*, 2024).

La Constitución de Ecuador (2008) incorpora el derecho a la protección de datos personales como un derecho autónomo, específicamente en el artículo 66 numeral 19 incluye el acceso, la decisión sobre la información y protección de datos de carácter personal. Este reconocimiento llevó a una protección más sólida de la información personal, asegurando la privacidad individual como un principio independiente, y reconociendo a este derecho como fundamental dentro del sistema jurídico nacional.

Otro avance importante se observa con promulgación del Código Orgánico Integral Penal (COIP, 2014), que reguló penalmente la protección de los datos personales. Tipificó conductas delictivas vinculadas al acceso, manipulación y divulgación no autorizada de información personal. Aunque fortaleció el marco sancionador en materia de delitos informáticos, su alcance es insuficiente ante la acelerada evolución tecnológica y el surgimiento de nuevas modalidades delictivas en el entorno digital.

También es relevante la aprobación de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP, 2021), con el objetivo de garantizar el ejercicio del derecho fundamental a la protección de datos personales. Esta norma reconoce los derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación o Eliminación y Oposición). Constituye un hito al reconocer la tutela de datos personales como un derecho de rango constitucional alineándose con estándares internacionales. Además, establece un marco regulatorio claro para entidades públicas y privadas, promueve la responsabilidad en el manejo de datos con la finalidad de salvaguardar la información.

La problemática del estudio se centra en el análisis de una posible antinomia legal como consecuencia de una potencial contradicción normativa entre la Ley Orgánica de Garan-

tías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC, 2009), en lo relativo a la acción de hábeas data, y la LOPDP. Una antinomia legal surge cuando dos disposiciones válidas, que se aplican al mismo caso, generan consecuencias jurídicas incompatibles, lo que crea incertidumbre al momento de aplicarlas, contexto en el que se torna indispensable analizar la jurisprudencia de la Corte Constitucional del Ecuador.

El objetivo es analizar el habeas data según la jurisprudencia de la Corte Constitucional, finalidad con la que se abordó la interpretación y aplicación de los derechos ARCO según la jurisprudencia constitucional, la coordinación y complementariedad entre el procedimiento del habeas data y los mecanismos de ejercicio de los derechos ARCO y se identificaron posibles contradicciones normativas entre la LOGJCC en lo relativo a la acción de hábeas data, y la LOPDP. En consecuencia, el desarrollo de este estudio busca dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el alcance del hábeas data como garantía jurisdiccional frente al derecho a la protección de datos personales, según la jurisprudencia de la Corte Constitucional del Ecuador?

### **El hábeas data como garantía constitucional**

En 1996 las reformas constitucionales incorporaron el habeas data como garantía jurisdiccional, permitiendo a las personas acceder, actualizar, rectificar y eliminar información personal en poder de entidades públicas y privadas. Posteriormente, la Constitución de 1998 y 2008 desarrollaron la garantía con alcance a las realidades tecnológicas de la época, incluyendo la protección de datos genéticos y el acceso manual y electrónico a la información. La Constitución del Ecuador (2008) al adoptar el modelo de Estado constitucional de derechos y justicia supuso la generación de una nueva estructura normativa, que en algunos temas como la protección de datos personales no se encontraba definida y no abarcaba conductas generalizadas que afectaban bienes jurídicos protegidos relacionados con la honra, el buen nombre y la intimidad (Rovira *et al.*, 2023).

La garantía fue prevista en el artículo 92 de la Constitución del Ecuador (2008) y desarrollada por la LOGJCC en el art. 49 que reconoce como su objeto garantizar judicialmente a toda persona el acceso a la información personal y a conocer su uso, también regula aspectos como la difusión con autorización del titular y la reparación material e inmaterial. Otorga el derecho de conocimiento y acceso, y obliga a que la difusión de la información sea realizada con autorización de su titular o de la ley. Además, prevé que la persona titular de los datos solicite al responsable la actualización, rectificación, eliminación o anulación de los datos. La LOGJCC establece procedimientos ágiles y sanciones con la finalidad de hacer efectiva esta garantía, lo que permite que el derecho a la protección de datos personales tenga categoría de derecho fundamental, inalienable, indispensable e irrenunciable.

Los derechos tutelados por la garantía del habeas data no sólo se limitan al numeral 19 del artículo 66 de la Constitución del Ecuador (2008) sino que también ampara el numeral 18 el derecho al honor y buen nombre y el numeral 20 el derecho a la intimidad personal y familiar.

La Corte Constitucional (2014) en precedente jurisprudencial obligatorio N° 001-14-PJO-C, reconoció al habeas data como un mecanismo de garantía del derecho a la protección de datos personales y además desarrolló el concepto de autodeterminación informativa como parte medular de este derecho. Hasta la fecha mediante varias sentencias la Corte ha buscado dotar de contenido este derecho en diferentes contextos (Sentencia No. 410-22-EP/23, 2023); (Sentencia 463-22-EP/24, 2024); (Sentencia 65-21-IS/23, 2023) entre otros pronunciamientos.

### **Coexistencia de la garantía de hábeas data y el derecho a la protección de datos personales. Perspectiva procesal y material**

El desarrollo de la tecnología se liga a cambios en la sociedad, especialmente en el manejo de información lo que requiere proteger los datos personales. La garantía del hábeas data y el derecho a la protección de datos personales coexisten y se han adaptado en favor

de la protección de la privacidad, intimidad y los derechos de las personas frente al uso de su información.

En 2021, con la promulgación de la Ley de Protección de Datos Personales (LOPDP), se desarrolló de manera pormenorizada el derecho a la protección de datos personales, previamente concebido como derecho autónomo dentro en la Constitución de 2008 en el artículo 66 numeral 19. Siguiendo la norma constitucional se erige como derecho fundamental, en el cual los datos personales son el bien jurídico tutelado, toda vez que los mismos son procesados de acuerdo con la finalidad que persiga la institución que los maneja, siendo susceptible que, en el uso, manejo y transferencia de éstos, el titular pueda sufrir vulneraciones. Sin embargo, en la norma constitucional no hay un desarrollo, pues no se determinan las reglas para el tratamiento de los datos personales, es decir este derecho se encuentra enunciado de manera general.

La coexistencia de la garantía del hábeas data y el derecho a la protección de datos personales implican la existencia de un sistema dinámico, donde el primero opera como una acción constitucional específica para asegurar el acceso y la corrección de datos; por su parte, el segundo, desarrollado por la LOPDP, permite la rectificación de datos, define los principios de tratamiento y los derechos del titular, e incluye los derechos ARCO.

La garantía jurisdiccional de hábeas data tutela el derecho a la protección de datos personales en tenencia o administración del Estado entidad privada permitiendo el ejercicio de los derechos ARCO. Si bien el hábeas data permite una acción judicial directa, la LOPDP establece una etapa administrativa para ejercer los derechos ARCO. Estos derechos pueden ser ejercidos por las personas directamente ante quien maneje sus datos o activar la vía constitucional mediante el hábeas data. Aunque la LOGJCC (2009), admite una acción directa cuando exista riesgo inminente de daño. Sin embargo, el objetivo principal de la LOPDP es brindar un mecanismo especializado y menos complejo para proteger estos derechos.

En consecuencia, el marco normativo

ecuatoriano, se conforma por un sistema dual complementario en el cual el hábeas data actúa como una garantía procesal expedita, de manera conjunta el derecho a la protección de datos personales desarrollado de manera explícita dentro de la LOPDP.

### **Derechos ARCO**

Los derechos ARCO son las facultades esenciales que la LOPDP otorga a los ciudadanos sobre su información personal. Son sustantivos por naturaleza, confieren a cada individuo la potestad de controlar directamente el tratamiento de sus datos. Como se señaló la denominación ARCO corresponde a las iniciales de acceso, rectificación, cancelación o eliminación y oposición.

El derecho de acceso faculta al titular a conocer si sus datos personales están siendo tratados, cuáles son, con qué finalidad y por quién. El derecho de rectificación permite corregir datos inexactos o incompletos. Por su parte, el derecho de cancelación o eliminación habilita al titular a solicitar la supresión de sus datos cuando, por ejemplo, el tratamiento ya no sea necesario o lícito. Finalmente, el derecho de oposición permite oponerse a un tratamiento específico de los datos por motivos legítimos y fundados.

El ejercicio de estos derechos se inicia, a través de un procedimiento administrativo directamente ante el responsable o encargado del tratamiento de los datos de entidades públicas o privadas. Su ejercicio inicial es de naturaleza administrativa, directo ante el responsable o encargado del tratamiento de los datos. Esto significa que la persona afectada debe dirigir su solicitud a la entidad (pública o privada) que posee o gestiona sus datos. La ley establece plazos perentorios para la respuesta a estas solicitudes: quince días para acceso, rectificación y oposición, y diez días hábiles para la eliminación. Esta vía administrativa es la primera instancia de resolución, buscando una solución eficiente y sin necesidad de intervención judicial inicial.

En caso de que el responsable del tratamiento no responda en los plazos establecidos o se niegue a atender la solicitud sin justificación legal, o la respuesta sea insatisfactoria, la

LOPDP contempla la posibilidad de recurrir a la vía judicial. El titular de los datos puede interponer una acción de hábeas data ante un juez competente, convirtiendo el reclamo en un procedimiento de índole constitucional. Esta dualidad, donde puede activarse la vía administrativa, así como la vía constitucional (hábeas data) actúa como mecanismo de tutela efectiva frente a incumplimientos, garantiza que los derechos de protección de datos personales puedan ser plenamente resguardados en Ecuador.

### **Hábeas data: naturaleza y proceso judicial**

El hábeas data busca específicamente proteger los derechos sustantivos a la protección de datos personales, actuar como un mecanismo de tutela judicial efectivo cuando la vía administrativa de los derechos ARCO no es suficiente, por lo que permite al ciudadano recurrir a un juez para que ordene el cumplimiento de sus derechos. Su proceso se caracteriza por su celeridad y sumariedad. Esta rapidez procesal subraya la importancia de garantizar la protección oportuna de la información personal, haciendo del Hábeas Data una herramienta altamente eficaz.

### **Distinciones conceptuales y procesales entre el hábeas data y el ejercicio de los derechos ARCO**

El hábeas data es una garantía jurisdiccional prevista bajo el modelo del Estado constitucional de derechos y justicia de la Constitución del Ecuador (2008). Se enfoca en proteger el derecho a la autodeterminación informativa y la privacidad de las personas. Garantía crucial en un contexto de constante manejo de información personal y donde el derecho a controlar los propios datos se erige como una extensión del derecho a la intimidad y la dignidad personal.

La norma citada *ut supra*, en concordancia con la LOGJCC, determina que la acción de hábeas data, se activa previo cumplimiento de ciertos presupuestos procesales. El requisito fundamental se basa en la existencia de una base de datos o registro, público o privado, que contenga información personal del accionante. Asimismo, es indispensable que el

interesado solicite previamente al responsable de la base de datos el acceso, la rectificación, actualización, eliminación o la debida protección de su información, y que la solicitud no sea atendida en un plazo razonable o haya sido denegada. La legitimación activa recae en el titular de la información o en su representante legal, mientras que la legitimación pasiva recae sobre la persona natural o jurídica, pública o privada, que administra la base de datos.

El ejercicio de esta garantía jurisdiccional busca la corrección de datos erróneos, e incluye la protección contra la recopilación de información por medios fraudulentos, divulgación indebida o cualquier otro uso que atente contra la privacidad, el honor o la buena reputación del individuo. Constituyéndose como una herramienta esencial para asegurar que la información personal sea tratada con transparencia, exactitud y respeto a los derechos constitucionales, previniendo así daños morales y la afectación de la esfera más íntima de las personas en la sociedad digital.

La LOGJCC establece las reglas procesales para la presentación de la garantía, estableciendo un procedimiento sumario y prioritario que busca rapidez en la tramitación de esta garantía jurisdiccional para ofrecer una tutela judicial efectiva e inmediata a los ciudadanos en cuanto a la protección de sus datos.

Por otro lado, la LOPDP ofrece un marco legal robusto para la garantía del derecho fundamental a la protección de los datos personales. En este contexto, los derechos ARCO constituyen el núcleo de las facultades que la ley otorga a los titulares de la información, permitiéndoles ejercer un control efectivo sobre sus datos.

### **Diferencia entre derecho sustantivo y garantía jurisdiccional**

La distinción entre un derecho sustantivo y una garantía jurisdiccional es crucial para entender el funcionamiento del sistema jurídico. El derecho sustantivo es el conjunto de normas que regulan derechos y obligaciones de los ciudadanos, es la facultad o prerrogativa intrínseca que una persona tiene, como el derecho a la vida, a la propiedad o, en nuestro contexto, el derecho a la protección de datos

personales y sus manifestaciones (derechos ARCO). Son las normas que definen lo que puede hacer o a lo que se tiene derecho, constituyendo el contenido de las relaciones jurídicas entre los individuos o entre estos y el Estado.

Por otro lado, una garantía jurisdiccional es el instrumento procesal para proteger, hacer valer o restaurar un derecho sustantivo vulnerado o amenazado; es decir son parte del derecho sustantivo, el medio como se activa el sistema de justicia para asegurar el cumplimiento de un derecho. El hábeas data, no es el derecho a controlar los datos, sino el mecanismo judicial para exigir ese control cuando una entidad lo impide. Así, los derechos sustantivos son la esencia de las prerrogativas ciudadanas, mientras que las garantías jurisdiccionales son los medios legales para su defensa efectiva ante los tribunales.

Materiales y métodos

El estudio se basó en una metodología cualitativa, que se centró en el estudio de las sentencias emitidas por la Corte Constitucional, así como en la revisión de normas jurídicas y literatura especializada. Se utilizó el método dogmático jurídico a través del que se analizó, interpretó y sistematizó normas jurídicas, jurisprudencia y doctrina.

El instrumento utilizado fue la matriz de análisis documental, sirvió para organizar categóricamente la información relevante de las sentencias seleccionadas. La muestra de estudio la integraron cuatro sentencias de la Corte Constitucional que corresponden a las 001-14-PJO – CC; 151-21JD/24; 1226-20-EP/24 y 2064-14-EP/21 mismas que fueron seleccionadas por su relevancia constitucional en relación con la garantía del habeas data.

Resultados

La Tabla 1 detalla las sentencias seleccionadas con la descripción de su aporte al derecho a la protección de datos.

Tabla 1. Sentencias de estudio

| Sentencia     | Tema central/<br>derecho involucrado                                                                                          | Problema jurídico                                                                                                                                                                                                                                                                            | Decisión                                           | Aporte                                                                                                |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 001-14-PJO-CC | Habeas data presentado por el gerente general de una empresa de transporte.<br>Derecho a la información y protección de datos | Procedencia de la titularidad de persona jurídica frente a derechos protegidos por habeas data.<br>Legitimado activo para reclamar tutela de derechos protegidos por habeas data de personas jurídicas<br>Entrega física de documentos originales como finalidad de la acción de habeas data | Confirma sentencia dictada por la Corte Provincial | Jurisprudencia vinculante.<br>Parámetros para personas jurídicas frente a la garantía del habeas data |

|               |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                           |                                            |                                                                                                                         |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 151-21JD/24   | Rectificación de registros de trabajo del empleador                                                                                                                  | Procedencia del Hábeas data para rectificar tiempo de trabajo, en controversia sobre fecha de inicio de la relación laboral                                                                                               | Sin efectos para el caso concreto          | Jurisprudencia vinculante: Improcedencia de habeas data correctivo por causa de controversia.                           |
| 1226-20-EP/24 | Acción extraordinaria de protección en un proceso de habeas data, respecto al cumplimiento de normas y garantías de las partes.                                      | Determinar si las sentencias impugnadas violaron la garantía de cumplimiento de normas y derechos de las partes al aceptar el habeas data sin que se verifique uno de sus requisitos.                                     | Acepta acción extraordinaria de protección | Precedente sobre requisitos básicos para el ejercicio del habeas data y como su incumplimiento viola el debido proceso. |
| 2064-14-EP/21 | Acción extraordinaria de protección para la Protección de datos personales, autodeterminación informativa, honra, intimidad<br>Debido proceso, defensa y motivación. | Determinar si la apelación que niega habeas data vulnera el debido proceso en garantía de non <i>reformatium in pejus</i> , derecho a la defensa, tutela judicial efectiva y debido proceso en la garantía de motivación. | Acepta acción extraordinaria de protección | Desarrolla la garantía de habeas data en un contexto actual enfocado en el derecho a la imagen                          |

## Discusión

### Sentencia 001-14-PJO-CC

Esta sentencia emitida por la Corte Constitucional el 23 de abril de 2014, es el primer precedente jurisprudencial obligatorio (*erga omnes*) sobre el hábeas data en el Ecuador, dictada en la etapa de transición, se seleccionó para revisión de una apelación a una acción de hábeas data interpuesta por una persona jurídica.

La sentencia definió la regla operativa del habeas data frente a personas jurídicas, indicando que no puede utilizarse esta garantía para cualquier conflicto en el que se demande el acceso a información, sino en caso de que se afecte dimensiones relacionadas con la información personal y autodeterminación informativa. Entendiéndose la información personal a personas asociadas o representantes legales, en tanto a la calidad que ostentan en relación con la persona jurídica.

Estableció que la acción puede ser interpuesta por la persona jurídica a través de su representante legitimado, que la garantía protege el dato y la información por tanto no puede utilizarse para exigir la entrega física del soporte o los documentos, sino para conocer su existencia, acceder a ellos y ejercer actos previstos en el art. 92 de la Constitución del Ecuador (Sentencia 001-14-PJO-CC, 2014).

### Sentencia 2064-14-EP/21

El antecedente de la sentencia es una acción de hábeas data solicitando el acceso, conocimiento y eliminación de fotografías íntimas en poder de una persona natural. La acción fue aceptada en primera instancia y revocada parcialmente en segunda instancia negando la parte de las garantías. La sentencia llega a la Corte Constitucional a través de una acción extraordinaria de protección.

En la sentencia, la Corte amplió la definición que tradicionalmente se le asignaba al

término dato personal, incluyendo fotografías íntimas, imágenes sensibles, mensajes privados e información almacenada en redes sociales o medios digitales. Indicó que esta noción debe interpretarse de manera amplia por su especial vinculación con la vida privada y el derecho a la intimidad. Para Rassa *et al.* (2026), la determinación de qué debe entenderse por dato personal condiciona la procedencia y eficacia de la garantía. Por su parte Hernández *et al.* (2025) indica que una interpretación restrictiva del concepto dato personal limita el alcance del habeas data desconociéndose la complejidad de los tratamientos automatizados y relacionales de la información.

La Corte, además, precisó que el derecho a proteger datos personales es un derecho constitucional e independiente de otros derechos, como la intimidad y el honor; por tanto, el hábeas data se configura como la vía idónea para garantizar esta protección. Asimismo, confirmó que, ante la posesión de datos sensibles sin autorización, se debe eliminar el material y adoptar las medidas cautelares necesarias para evitar su difusión (Sentencia 2064-14-EP/21, 2021). Para Guanín (2024), la sentencia permitió ampliar el conocimiento de rango constitucional y los parámetros que sirven de ejemplo para casos análogos muy comunes en la sociedad actual en la que la tecnología facilita el intercambio de información.

### **Sentencia N° 151-21-JD-24**

La sentencia tiene como antecedente una acción de hábeas data correctivo con la que se buscaba rectificar el registro del tiempo de trabajo en una empresa pública, ya que el error en los datos afectaba el derecho a una pensión jubilatoria. La Corte planteó como problema jurídico la procedencia del hábeas data para corregir el tiempo registrado si existiere controversia sobre la fecha de inicio de la relación laboral. En ese contexto, buscó determinar buscó determinar si, cuando en el sistema ordinario aún no se ha resuelto la controversia laboral de base, es posible que la acción constitucional sirva para intervenir y rectificar el dato.

En su decisión, la Corte concluyó que el hábeas data correctivo procede cuando no

exista la deuda legítima en relación con la veracidad del dato. Si existe una disputa sobre la existencia o el inicio de la relación laboral y no se cuenta con una resolución judicial concluyente, la acción es improcedente, bajo el razonamiento de que el hábeas data no puede utilizarse como un sustituto de la justicia ordinaria para la declaración de los derechos subjetivos en controversia, ya que esta garantía tutela de forma exclusiva la autodeterminación informativa y no resuelve conflictos de derecho laboral, los cuales son competencia de los jueces ordinarios. Esta sentencia genera un precedente vinculante para aquellos casos donde exista controversia sobre hechos personales como la fecha de inicio del periodo laboral, que aún no son decididos por la justicia ordinaria (Sentencia 151-21-JD-24, 2024).

### **Sentencia 1226-20-EP/24**

La sentencia tiene como antecedente una acción de hábeas data en la que el accionante solicita se impida el uso de información personal y se ordene su eliminación inmediata de los sistemas digitales y de archivos de un despacho legal. La acción fue aceptada en primera instancia y confirmada por la Corte Provincial de justicia. El accionado apeló mediante la acción extraordinaria de protección ante la Corte Constitucional que planteó como problema jurídico central determinar la procedencia de la acción de hábeas data sin requerimiento previo formal al custodio de la información.

Esta controversia buscó determinar si el solicitante primero debió requerir formalmente al custodio del dato el proceso de entrega o eliminación de la información o si debió haber esperado una negativa expresa o tácita según lo establecido en el artículo 50 de la LOGJCC de acuerdo con la interpretación realizada por la Corte Constitucional en la sentencia 182-15- SEP – CC de (2015).

La sala identificó la relación de garantías procesales, especialmente en el cumplimiento de normas y derechos de las partes, dado que la sentencia impugnada no exigió que el accionante hubiera realizado un requerimiento previo al custodio de los datos, siendo este un requisito jurisdiccional básico para la ac-

tivación de la garantía. Además, al aceptar la acción sin tener en cuenta este requisito, se produjo una vulneración del derecho al debido proceso. Por ello, dispuso dejar sin efecto las decisiones y corregir la inobservancia normativa. La Corte señala que no sólo deben existir hechos que puedan ser confundidos con datos vulnerables, es necesario se cumpla con el procedimiento esto es el requerimiento previo. En caso de una omisión procesal grave que impida el ejercicio adecuado de las garantías, debe declararse la vulneración del derecho al debido proceso y dejarse sin efecto las decisiones (Sentencia 1226-20-EP/24, 2024)

La sentencia es relevante porque aporta a jurisprudencia previa emitida en las sentencias 55-14-JD/20 (2020) y 2064-14-EP/21 jerarquizando el cumplimiento del artículo 50 de la LOGJCC formalmente conforme a estándares constitucionales de debida diligencia y seguridad jurídica.

### **Problema de la posible antinomia y su resolución jurídica**

En el ámbito jurídico, una antinomia es una contradicción normativa que surge entre dos o más reglas jurídicas válidas, pertenecientes a un mismo sistema y ámbito de validez, que prescriben soluciones diferentes e incompatibles para una misma situación fáctica o supuesto de hecho” (Bobbio, 1999, p. 185). Esto genera una incertidumbre en la aplicación del derecho, ya que ambas normas no pueden ser obedecidas simultáneamente sin entrar en conflicto.

Para que exista una antinomia, es indispensable que las normas en cuestión tengan el mismo grado jerárquico, el mismo ámbito temporal, espacial y personal de aplicación, y se refieran al mismo objeto o situación. La identificación de una antinomia es crucial para la coherencia del ordenamiento jurídico, y su resolución se aborda típicamente mediante criterios como el jerárquico (*lex superior derogat priori*), el cronológico (*lex posterior derogat priori*) y el de especialidad (*lex specialis derogat generali*).

De la investigación realizada, se puede determinar que no existe una contradicción normativa entre la LOGJCC (2009), en lo re-

lativo a la acción de hábeas data, y la LOPDP. Como se pudo ver anteriormente, una antinomia legal surge cuando dos disposiciones válidas, aplicables al mismo caso, generan consecuencias jurídicas incompatibles, lo que crea incertidumbre al momento de su aplicación.

En el ámbito ecuatoriano, es evidente que, la garantía jurisdiccional se enfoca en un ámbito procesal, mientras que el ejercicio de los derechos ARCO se enmarca en el tema sustantivo, sin que exista contraposición normativa entre ellos que genere una antinomia jurídica. Al respecto, Andrade *et al.* (2026) señalan que, mientras el hábeas data mantiene su carácter de garantía constitucional autónoma, la LOPDP ejerce un rol técnico-administrativo que no limita el control judicial. Asimismo, aunque se reconoce la posibilidad de recurrir a procedimientos administrativos, el hábeas data, al ser una garantía constitucional, prevalece en caso de conflicto, conforme al principio de supremacía constitucional previsto en el artículo 424 de la Constitución del Ecuador.

La LOPDP actúa como la normativa de fondo y especializada, encargada de definir los principios rectores, el alcance de la protección, las obligaciones de quienes gestionan los datos, así como los derechos específicos de los titulares, como los derechos ARCO. Esta ley delimita el marco normativo para el tratamiento cotidiano de la información personal. Por su parte, la LOGJCC ofrece el instrumento procesal para la protección judicial de estos derechos. A través de la acción de hábeas data, permite acudir ante un juez cuando los derechos establecidos en la Constitución, así como en la LOPDP han sido vulnerados o desatendidos. En este sentido, la LOPDP determina el contenido del derecho y su regulación, mientras que la LOGJCC establece el procedimiento para su defensa judicial, constituyéndose como una vía subsidiaria de garantía constitucional.

La relación complementaria entre ambas normas se evidencia en su aplicación directa e inmediata de ambas. El titular de los datos puede ejercer sus derechos ante el responsable del tratamiento, según lo previsto en la LOPDP. Si esta gestión administrativa no obtiene una respuesta satisfactoria o no recibe res-

puesta, la LOGJCC habilita la acción de hábeas data como vía constitucional, misma que también puede ser activada de forma directa. Este mecanismo no contradice a la LOPDP, sino que lo refuerza, al brindar un nivel superior de tutela. Incluso, la LOPDP alude de forma implícita a esta garantía judicial al establecer derechos y obligaciones cuyo incumplimiento podría ser resuelto en sede judicial.

En definitiva, lejos de estar en conflicto, la LOGJCC y la LOPDP se articulan de forma complementaria. La LOPDP define de manera concreta el derecho a la protección de datos personales, mientras que la LOGJCC garantiza su defensa ante una eventual vulneración. Esta interacción normativa, desde diferentes niveles el sustantivo y el procesal-constitucional, demuestra cómo el sistema jurídico ecuatoriano ha construido un esquema integral y sólido para la protección de un derecho clave en la era digital.

## Conclusiones

La protección de los datos personales en Ecuador se articula mediante una estructura dual, pero interconectada: por un lado, los derechos ARCO, como facultades sustantivas de control sobre la información, ejercidas por vía administrativa; y, por otro, el hábeas data, como garantía jurisdiccional que, por la vía constitucional, asegura la tutela efectiva de esos derechos frente a sus incumplimientos, operando como un proceso judicial sumario. Esta distinción entre el derecho sustantivo y la garantía jurisdiccional es fundamental para evidenciar que los derechos, por importantes que sean, requieren de mecanismos robustos para su real implementación y protección en un Estado.

Mediante sus sentencias la Corte Constitucional del Ecuador ha consolidado progresivamente el hábeas data como una garantía autónoma y efectiva, que no requiere legislación secundaria para su ejercicio, cuyo contenido material incluye el acceso, rectificación, actualización y eliminación de datos personales. El análisis de las sentencias evidencia su eficacia ante la información digital, institucional o íntima.

Mediante la sentencia 2064-14-EP/21 la Corte Constitucional del Ecuador amplía la noción tradicional de datos protegibles incluyendo imágenes, mensajes, metadatos digitales y contenidos sensibles, de esta manera se reconoce el impacto que las tecnologías tienen en la vida privada.

Asimismo, las sentencias han permitido delimitar requisitos procedimentales claras para que la acción de hábeas data sea admisible, tales como el requerimiento previo al custodio de datos o vigencia del acto impugnado.

## Referencias bibliográficas

- Andrade, R., Benitez, C. y Chango, G. (2026). Entre el habeas data y la Ley Orgánica de Protección de datos personales: Conflictos normativos y complementariedad constitucional en Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 13(1), 75-106. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.131.1101>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*. Registro Oficial 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2004). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Registro Oficial 337. <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOTAIP.pdf>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial 459. [https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley\\_organica\\_de\\_proteccion\\_de\\_datos\\_personales.pdf](https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley_organica_de_proteccion_de_datos_personales.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). *Ley Orgánica de garantías jurisdiccionales y control constitucional*. Registro Oficial 52. [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org2.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org2.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Registro Oficial 180.
- Bobbio, N. (1999). *Teoría General del Derecho*. Temis.
- Foro de Cooperación Económico de Asia y el Pacífico. (2004a). *Cooperación Económi-*

- co de Asia y el Pacífico. <https://revistamarina.cl/revistas/2004/1/editorial.pdf>
- Foro de Cooperación Económico de Asia y el Pacífico. (2004b). *Marco de Privacidad del Foro de Cooperación Económico de Asia y el Pacífico*. [https://sellosdeconfianza.org.mx/docs/marco\\_de\\_privacidad\\_APEC.pdf](https://sellosdeconfianza.org.mx/docs/marco_de_privacidad_APEC.pdf)
- Garate, J., Reina, J., Samaniego, E. y Loyola, K. (2021). Habeas Data: Origen y evolución. *Lex*, 4(13), 197-210. <https://doi.org/10.33996/revistalex.v4i13.82>
- Guanín, O. (2024). El hábeas data como garantía de protección al derecho a la intimidad. *Scientific Journal of Human and Social Sciences*, 2(1), 20-25. <https://doi.org/10.24133/recihys.v2i1.3472>
- Hernández, G., Moscoso, R., & Álvarez, J. (2025). Protección de datos personales y derechos humanos en Ecuador: Desafíos en la era de la inteligencia artificial y la digitalización. *MQRInvestigar*, 9(2), e489-e489. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e489>
- Martínez, O., Freire, E. y Alzate, L. (2024). Desafíos del habeas data en la protección de datos personales en el ordenamiento jurídico ecuatoriano. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1842>
- Morales, D., Morales, F., Cajamarca, E. y Intriago, F. (2024). La protección de datos personales en Ecuador: Evolución legislativa y comparación con modelos regionales en Sudamérica. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 2(2), 35-44. <https://doi.org/10.61347/psa.v2i2.70>
- Parlamento de la Unión Europea. (2000). *Carta de Derechos Fundamentales de Unión Europea*. [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es.pdf)
- Rassa, J., Puente, C., Martínez, A. y Saraguro, H. (2026). El derecho al debido proceso y la protección de datos personales: Un análisis de sentencia sobre la acción de Hábeas Data y la motivación judicial. *Revista Perspectivas Sociales y Administrativas*, 4(1), 19-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.61347/psa.v4i1.126>
- Rovira, Z., Robles, L. E. R. y Castillo, J. (2023). Protección de datos en el contexto de la promulgación de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(8), 1355-1373. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i8.5908>
- Sentencia 001-14-PJO-CC (Corte Constitucional del Ecuador 2014) <https://acortar.link/ok5RF2>
- Sentencia 55-14-JD/20 (Corte Constitucional del Ecuador 2020). <https://www.corteconstitucional.gob.ec/sentencia-55-14-jd-20/>
- Sentencia 151-21-JD-24 (Corte Constitucional del Ecuador 2024). <https://www.cortenacional.gob.ec/cnj/images/pdf/CC/Sentencia-151-21-JD-24.pdf>
- Sentencia 1226-20-EP/24 (Corte Constitucional del Ecuador 2024). [https://www.fielweb.com/App\\_Themes/InformacionInteres/f712f9cb-336c-4215-b663-dd9c45d-f94b6.pdf](https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/f712f9cb-336c-4215-b663-dd9c45d-f94b6.pdf)
- Sentencia 2064-14-EP/21 (Corte Constitucional del Ecuador 2021). <https://www.corteconstitucional.gob.ec/sentencia-2064-14-ep-21/>
- Unión Europea. (2018). *Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>

# Desigualdades territoriales en la calidad del empleo en Ecuador: evidencia empírica desde la provincia de Esmeraldas

*(Territorial Inequalities in Job Quality in Ecuador: Empirical Evidence from the Province of Esmeraldas)*

Patricio Marcelo Arce Minda\*

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

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador. [patrick1.race@gmail.com](mailto:patrick1.race@gmail.com)

## Resumen

El estudio de las desigualdades territoriales en el mercado laboral resulta fundamental para comprender las limitaciones del desarrollo inclusivo en economías en desarrollo, donde los indicadores agregados tienden a ocultar brechas estructurales persistentes. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar las desigualdades territoriales en la calidad del empleo en Ecuador, con énfasis en la provincia de Esmeraldas durante el periodo 2018–2024. Se adopta un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo–analítico y diseño no experimental de tipo longitudinal. La investigación se basa en datos provenientes de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), considerando como población de estudio la población económicamente activa a nivel nacional y provincial. Se analizan variables como empleo adecuado, subempleo e informalidad, y se estiman brechas territoriales mediante comparaciones entre el promedio nacional y Esmeraldas. Los resultados evidencian que la recuperación del empleo posterior a la pandemia ha sido territorialmente desigual, caracterizada por una persistente y creciente informalidad en Esmeraldas, así como menores niveles de empleo adecuado en comparación con el promedio nacional. Estas brechas además de mantenerse, tienden a ampliarse en determinados periodos. Se concluye que el crecimiento del empleo no garantiza mejoras en su calidad, y que la persistencia de desigualdades territoriales constituye un obstáculo para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 10, lo que plantea la necesidad de políticas públicas orientadas a la formalización laboral y al desarrollo territorial inclusivo.

**Palabras clave:** Mercado de trabajo, empleo informal, desigualdad regional, desarrollo sostenible.

## Abstract

The study of territorial inequalities in the labor market is essential for understanding the limitations of inclusive development in developing economies, where aggregate indicators tend to conceal persistent structural gaps. In this context, this article aims to analyze territorial inequalities in employment quality in Ecuador, with an emphasis on the province of Esmeraldas during the 2018–2024 period. A quantitative approach is adopted, with a descriptive–analytical scope and a non-experimental longitudinal design. The research is based on data from the National Survey of Employment, Unemployment, and Underemployment (ENEMDU), considering the economically active population at both the national and provincial levels as the study population. Variables such as adequate employment, underemployment, and informality are analyzed, and territorial gaps are estimated through comparisons between the national average and Esmeraldas. The results show that post-pandemic employment recovery has been territorially uneven, characterized by persistent and increasing informality in Esmeraldas, as well as lower levels of adequate employment compared with the national average. These gaps have not only persisted but also tended to widen during certain periods. The article concludes that employment growth does not necessarily guarantee improvements in job quality, and that the persistence of territorial inequalities constitutes an obstacle to achieving Sustainable Development Goals 8 and 10. This highlights the need for public policies aimed at labor formalization and inclusive territorial development.

**Keywords:** Labour market, informal employment, regional inequality, sustainable development.

Recibido: 01/01/2026 | Aceptado: 06/07/2026

<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1257> | Páginas: 100-114

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Arce Minda, P. (2026). Desigualdades territoriales en la calidad del empleo en Ecuador: evidencia empírica desde la provincia de Esmeraldas. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 100-114. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1257>

## Introducción

El mercado laboral constituye uno de los principales mecanismos de inclusión social, generación de ingresos y reducción de desigualdades; no obstante, en economías en desarrollo su funcionamiento suele estar marcado por profundas heterogeneidades territoriales que limitan el acceso a empleo de calidad. En América Latina, estas desigualdades se expresan en los niveles de ocupación y en la persistencia de estructuras laborales segmentadas, donde amplios sectores de la población se insertan en condiciones de informalidad, subempleo y baja productividad (Ramos *et al.*, 2015). En este contexto, el análisis de la calidad del empleo adquiere una relevancia central, en tanto permite trascender la medición tradicional del empleo y evaluar dimensiones como la estabilidad laboral, los ingresos y la protección social, elementos fundamentales para comprender las condiciones reales de inserción laboral (Sehnbruch *et al.*, 2020; Ocampo y Sehnbruch, 2015).

En el caso ecuatoriano, la evidencia sugiere que las brechas territoriales constituyen un rasgo estructural del mercado laboral, reflejando diferencias persistentes en las oportunidades de acceso a empleo adecuado entre regiones. Estas disparidades se intensifican en provincias históricamente rezagadas, donde la limitada diversificación productiva, la baja inversión y las restricciones en capital humano condicionan la generación de empleo formal y reproducen dinámicas de exclusión económica. A pesar de la relevancia de estas problemáticas, la literatura sobre el mercado laboral en el país ha tendido a privilegiar análisis agregados, con menor énfasis en la dimensión territorial, lo que limita la comprensión de las desigualdades internas y su persistencia en el tiempo (Ramos *et al.*, 2015; Sehnbruch *et al.*, 2020).

En este escenario, la provincia de Esmeraldas se configura como un caso de estudio particularmente pertinente. Se trata de un territorio que históricamente ha presentado indicadores socioeconómicos por debajo del promedio nacional, caracterizado por elevados niveles de informalidad, menor participación en empleo

adecuado y una limitada capacidad de absorción de empleo formal. Estas condiciones reflejan un rezago estructural que permite analizar cómo las dinámicas del mercado laboral pueden diferir significativamente dentro de un mismo país, evidenciando que el crecimiento del empleo agregado no garantiza mejoras homogéneas en la calidad del trabajo ni en la reducción de desigualdades (Sehnbruch *et al.*, 2020). El análisis de Esmeraldas, en comparación con el promedio nacional, ofrece así una oportunidad empírica para comprender la magnitud y persistencia de las brechas territoriales en el empleo.

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo analizar las desigualdades territoriales en la calidad del empleo en Ecuador, a partir de la comparación entre el nivel nacional y la provincia de Esmeraldas durante el periodo 2018–2024, utilizando información proveniente de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). A diferencia de aproximaciones centradas exclusivamente en tasas de ocupación, este trabajo incorpora indicadores de calidad del empleo —como empleo adecuado, subempleo e informalidad— con el fin de identificar la magnitud de las brechas, su persistencia y evolución en el tiempo. Se plantea como hipótesis que la recuperación del empleo en el periodo reciente ha estado acompañada por una expansión de formas de inserción laboral precarias, consolidando la informalidad como mecanismo predominante en territorios rezagados y profundizando las desigualdades territoriales.

La contribución del artículo radica en tres aspectos principales. En primer lugar, aporta evidencia empírica actualizada sobre la dimensión territorial del mercado laboral ecuatoriano, un campo aún poco explorado en la literatura nacional. En segundo lugar, integra el análisis de la calidad del empleo con un enfoque comparativo territorial, lo que permite identificar patrones estructurales de desigualdad más allá de los promedios nacionales. Finalmente, vincula estos hallazgos con el Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (reducción de las desigualdades),

proporcionando elementos relevantes para el diseño de políticas públicas orientadas a una recuperación laboral más inclusiva y sostenible.

El artículo se estructura de la siguiente manera: en la primera sección se presenta el marco teórico sobre desigualdad territorial y calidad del empleo; posteriormente, se describe la metodología y las fuentes de información utilizadas; en la tercera sección se exponen los resultados del análisis empírico; finalmente, se discuten los hallazgos a la luz de la literatura especializada y se presentan las conclusiones del estudio.

El empleo constituye un eje central del bienestar social y del desarrollo económico, la historia y la ciencia han comprobado su capacidad de generar ingresos y sirve de influencia directa en la inclusión social y la reducción de desigualdades. Desde una perspectiva contemporánea, la literatura ha enfatizado que el análisis del mercado laboral no puede limitarse a la medición de tasas de ocupación, sino que debe incorporar el concepto de calidad del empleo, entendido como un fenómeno multidimensional que incluye condiciones de estabilidad, ingresos adecuados y acceso a protección social (Sehnbruch *et al.*, 2020; Ramos *et al.*, 2015). En este sentido, los territorios caracterizados por altos niveles de informalidad, subempleo y desempleo estructural enfrentan mayores restricciones para alcanzar trayectorias de desarrollo sostenido (Gutiérrez, 2013), lo que se explica, en gran medida, por la persistencia de mercados laborales segmentados, donde coexisten sectores formales relativamente protegidos y amplias formas precarias de inserción laboral (Fields, 2011).

En el contexto latinoamericano, esta segmentación se manifiesta en la alta prevalencia de la informalidad, fenómeno que ha sido ampliamente discutido como una característica estructural más que coyuntural. La informalidad, lejos de responder únicamente a decisiones individuales, se vincula con limitaciones estructurales como la baja productividad, la débil capacidad de absorción del sector formal y la heterogeneidad productiva (La Porta y Shleifer, 2014; Perry *et al.*, 2007). En este marco, es necesario distinguir entre distintas

aproximaciones conceptuales de informalidad. Por un lado, las mediciones estadísticas utilizadas por organismos nacionales, como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), suelen basarse en características de las unidades productivas; por otro, el enfoque normativo o legal la vincula con la ausencia de protección social y derechos laborales (International Labour Organization [ILO], 2018). Esta distinción resulta fundamental, ya que la informalidad como proxy de calidad del empleo puede presentar limitaciones si no se considera su dimensión institucional y de acceso a seguridad social, aspecto clave en el análisis del trabajo decente.

En este sentido, la calidad del empleo se posiciona como una categoría analítica que permite integrar múltiples dimensiones del mercado laboral. Diversos estudios han demostrado que el crecimiento del empleo no necesariamente se traduce en mejoras en bienestar si este se concentra en ocupaciones de baja calidad, caracterizadas por ingresos insuficientes, inestabilidad y ausencia de protección social (Sehnbruch *et al.*, 2020; Picatoste *et al.*, 2021). Esta situación es particularmente evidente en territorios con estructuras productivas poco diversificadas, donde la generación de empleo formal es limitada y la informalidad se convierte en el principal mecanismo de inserción laboral. Por lo que se puede afirmar que las brechas territoriales en el mercado laboral reflejan diferencias en niveles de empleo, y en la calidad de las oportunidades disponibles, lo que profundiza las desigualdades socioeconómicas entre regiones.

En países como Ecuador, estas dinámicas adquieren una dimensión territorial marcada, evidenciando que las desigualdades laborales se encuentran estrechamente vinculadas a factores estructurales como la distribución de la inversión pública, la infraestructura productiva y el acceso a educación de calidad. Investigaciones en América Latina han mostrado que las regiones con menor dotación de capital humano y menor dinamismo económico enfrentan mayores dificultades para integrarse a sectores de mayor productividad, lo que limita la generación de empleo adecuado y perpetúa ciclos de exclusión (Niembro *et al.*, 2016;

Chaverri Chaves, 2021). En este contexto, provincias como Esmeraldas reflejan de manera clara estas limitaciones, al presentar una combinación persistente de baja generación de empleo adecuado y elevada informalidad, asociada a una estructura productiva poco diversificada y a restricciones en la capacidad de absorción de empleo formal (Arhuis-Inca *et al.*, 2021).

Es importante rescatar que la literatura reciente ha puesto de relieve cómo las crisis económicas, en particular la provocada por la pandemia de COVID-19, han profundizado estas brechas estructurales. La evidencia empírica muestra que los trabajadores informales y aquellos sin acceso a protección social fueron los más afectados por la contracción económica, consolidándose la informalidad como principal mecanismo de recuperación del empleo en numerosos territorios (Berniell *et al.*, 2021; Canton, 2021). Este fenómeno refuerza la idea de que la informalidad no es un estado transitorio, sino una característica persistente de los mercados laborales en economías en desarrollo, lo que plantea importantes desafíos para el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, especialmente en lo relativo a la promoción del empleo pleno y productivo.

Desde una perspectiva más amplia, la desigualdad territorial no se limita al ámbito laboral, sino que se articula con condiciones estructurales asociadas al acceso a vivienda digna, servicios básicos y tecnologías de información. La literatura ha documentado que las deficiencias en infraestructura habitacional y servicios públicos contribuyen a la reproducción de ciclos de pobreza y exclusión social, particularmente en territorios periféricos (Di Virgilio, 2021; Guanín *et al.*, 2025). Estas condiciones inciden indirectamente en la inserción laboral, al afectar la productividad, la movilidad y las oportunidades de desarrollo humano.

En este sentido, la brecha digital emerge como un factor transversal en la configuración de las desigualdades contemporáneas. El acceso desigual a tecnologías de información y comunicación limita las oportunidades de educación, capacitación y acceso a nuevas formas

de empleo, como el trabajo remoto, profundizando la exclusión económica en territorios con baja conectividad (Neri, 2022; Van Dijk, 2020, como se citó en Huisman, 2021). Estas desigualdades tienden a concentrarse territorialmente, afectando de manera desproporcionada a poblaciones históricamente marginadas y consolidando brechas persistentes entre regiones (Arias Ramírez *et al.*, 2020).

En este contexto, la reducción de las brechas territoriales y laborales requiere políticas públicas integrales que aborden simultáneamente la calidad del empleo, la informalidad y las condiciones estructurales de los territorios. La literatura señala que factores como la corrupción y la ineficiencia en la gestión pública pueden limitar la efectividad de las políticas redistributivas y de desarrollo regional (Mosquera y Zapata, 2020), lo que refuerza la necesidad de enfoques articulados que combinen inversión en infraestructura, fortalecimiento del capital humano y promoción de la formalización laboral. Es necesario fortalecer diversos enfoques como la economía social y solidaria que han sido propuestos como mecanismos complementarios para fomentar la inclusión económica en territorios vulnerables (Rincón-Zapata *et al.*, 2021), aunque su efectividad depende de su articulación con políticas estructurales de mayor alcance.

En el caso de territorios como Esmeraldas, la evidencia sugiere que la formalización del empleo, el fortalecimiento del capital humano y la expansión del acceso a tecnologías constituyen pilares fundamentales para reducir desigualdades estructurales y promover una inserción laboral más equitativa (Gutiérrez, 2013; Neri, 2022). Estas estrategias se alinean con los ODS 8 y 10, en tanto buscan promover el trabajo decente y reducir las desigualdades territoriales, proporcionando el sustento teórico para el análisis empírico desarrollado en este estudio.

## Materiales y métodos

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo-analítico y un diseño no experimental de tipo longitudinal, lo que permite examinar la evolu-

ción del mercado laboral y las desigualdades territoriales sin intervenir sobre las variables de estudio. Este tipo de diseño es ampliamente utilizado en estudios del mercado laboral en contextos comparativos, ya que facilita la identificación de patrones estructurales y tendencias en el tiempo a partir de datos observacionales (Fields, 2011). En este sentido, el análisis se orienta a comparar el comportamiento de indicadores laborales entre el nivel nacional y la provincia de Esmeraldas durante el periodo 2018–2024, con el propósito de identificar brechas territoriales persistentes y su evolución en distintos contextos económicos, incluyendo la etapa previa y posterior a la pandemia.

El universo de estudio está conformado por la población económicamente activa (PEA) del Ecuador, mientras que la población de interés corresponde a la PEA a nivel nacional y en la provincia de Esmeraldas. En lugar de construir una muestra propia, el estudio utiliza información proveniente de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la cual se basa en un diseño muestral probabilístico, estratificado y representativo a nivel nacional y territorial. Esta característica garantiza la validez externa de los resultados, así como su comparabilidad temporal y espacial, permitiendo realizar inferencias consistentes sobre la dinámica del mercado laboral ecuatoriano.

La selección de esta fuente responde a su consistencia metodológica, cobertura territorial y reconocimiento institucional en el análisis del mercado laboral en el país. Los datos abarcan el periodo 2018–2024, excluyendo el año 2020 debido a las limitaciones operativas derivadas de la pandemia de COVID-19, que afectaron la comparabilidad de los indicadores laborales. La ENEMDU permite capturar dimensiones clave del mercado laboral, tales como participación laboral, empleo adecuado, subempleo, empleo no pleno, desempleo e informalidad, variables fundamentales para evaluar la calidad del empleo en línea con los enfoques de trabajo decente (ILO, 2018; Sehnbruch *et al.*, 2020).

En este contexto, resulta fundamental pre-

cisar la definición operativa de las variables utilizadas. La calidad del empleo se aborda como un concepto multidimensional que trasciende la mera ocupación, incorporando condiciones de ingresos, estabilidad y acceso a protección social (Ramos *et al.*, 2015; Sehnbruch *et al.*, 2020). El empleo adecuado se entiende como aquel que cumple con condiciones mínimas de ingreso y jornada laboral, mientras que el subempleo y el empleo no pleno reflejan formas de inserción laboral con insuficiencia de ingresos o de horas trabajadas. Por su parte, la informalidad se mide a partir de la clasificación estadística de las unidades productivas establecida por el INEC; no obstante, se reconoce que esta aproximación captura principalmente la dimensión estructural de la informalidad y no necesariamente su vínculo con la protección social, tal como advierte la literatura internacional (La Porta y Shleifer, 2014; ILO, 2018). Esta precisión permite evitar interpretaciones reduccionistas y fortalece la coherencia entre el marco teórico y el análisis empírico.

El procesamiento de los datos se realizó mediante herramientas estadísticas y hojas de cálculo avanzadas, que permitieron la depuración, sistematización y construcción de series temporales comparables. A partir de estos datos, se calcularon indicadores laborales estandarizados y, de manera central, se estimaron brechas territoriales mediante la diferencia porcentual entre los valores observados en la provincia de Esmeraldas y el promedio nacional. Esta medida se expresa de la siguiente forma: Brecha territorial = Indicador (Esmeraldas) – Indicador (Nacional).

El uso de esta aproximación es consistente con estudios comparativos en economía laboral, donde las diferencias relativas permiten capturar desigualdades espaciales de manera directa y facilitar su interpretación (OECD/OISS, 2024). Adicionalmente, se analizaron variaciones acumuladas y se identificaron cambios en la tendencia, diferenciando periodos pre y post pandemia, lo que permite contextualizar los resultados en función de shocks externos relevantes.

El análisis se desarrolla en tres niveles complementarios. En primer lugar, un nivel

descriptivo, orientado a caracterizar la evolución de los principales indicadores laborales; en segundo lugar, un nivel comparativo, centrado en la identificación de brechas entre el nivel nacional y Esmeraldas; y, finalmente, un nivel analítico–interpretativo, que permite vincular los resultados empíricos con el marco teórico y los objetivos del estudio. Este enfoque evita limitarse a la descripción de datos y facilita la comprensión de las dinámicas estructurales que subyacen a las desigualdades observadas.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se reconoce que el uso de fuentes secundarias restringe la incorporación de variables cualitativas o de percepción, lo que podría enriquecer la comprensión de las condiciones laborales desde una perspectiva subjetiva. Cabe señalar que, la exclusión del año 2020 impide analizar de manera continua el impacto inmediato de la pandemia; sin embargo, esta decisión metodológica responde a criterios de consistencia y comparabilidad de la información. No obstante, la solidez metodológica de la ENEMDU y su representatividad nacional constituyen una fortaleza significativa del estudio.

Finalmente, el alcance de la investigación radica en la construcción de una base empírica robusta que permite evidenciar desigualdades territoriales en la calidad del empleo, aportando insumos relevantes para el diseño de políticas públicas orientadas a la formalización laboral, el fortalecimiento del capital humano y la reducción de brechas regionales. Esto permite la posibilidad que futuras investigaciones incorporen modelos econométricos, análisis a nivel micro de hogares o enfoques mixtos, con el fin de profundizar en los determinantes de la desigualdad laboral y su relación con el desarrollo territorial.

## Resultados

Los resultados presentados en este estudio permiten caracterizar la evolución reciente del mercado laboral ecuatoriano desde una perspectiva territorial, con énfasis en la calidad del empleo, la informalidad y las brechas persistentes entre el promedio nacional y la provincia de Esmeraldas. La relevancia

de estos hallazgos radica en su capacidad para evidenciar cambios en los niveles de ocupación, principalmente, transformaciones en la estructura del empleo y en las condiciones de inserción laboral, aspectos centrales para la evaluación del trabajo decente y la reducción de desigualdades.

La información analizada proviene de indicadores laborales oficiales, comparables en el tiempo y territorialmente consistentes, lo que garantiza la validez y confiabilidad de los resultados. Su análisis se orienta a identificar patrones, brechas y periodos críticos, más que a describir variaciones aisladas, permitiendo una lectura integrada de los procesos estructurales que configuran el mercado laboral.

Los resultados no incluyen el año 2020 debido a las limitaciones metodológicas y operativas derivadas de la pandemia de COVID-19, que afectaron la representatividad y continuidad de la información estadística. En consecuencia, el periodo de análisis se estructura en una lógica pre y post pandemia, facilitando la interpretación de los cambios observados y su vínculo con los desafíos asociados a los ODS 8 y 10.

## Dinámica general del mercado laboral en Ecuador

Este resultado analiza la evolución del empleo bruto, empleo global y desempleo en Ecuador durante el periodo 2018–2024, comparando el comportamiento del total nacional con la provincia de Esmeraldas. Estos indicadores permiten evaluar la capacidad estructural del mercado laboral para absorber fuerza de trabajo y evidenciar diferencias territoriales persistentes en los niveles de ocupación. La información proviene de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), fuente oficial que garantiza consistencia metodológica y comparabilidad temporal. El objetivo es identificar patrones diferenciados de desempeño laboral, estableciendo una base empírica para el análisis posterior de la calidad del empleo y la desigualdad estructural.

**Tabla 1. Indicadores generales del mercado laboral: comparación nacional y Esmeraldas (2018–2024)**

| Año  | Área       | Empleo bruto (%) | Empleo global (%) | Desempleo (%) |
|------|------------|------------------|-------------------|---------------|
| 2018 | Nacional   | 64,3             | 96,1              | 3,9           |
|      | Esmeraldas | 56,5             | 92,4              | 7,6           |
| 2019 | Nacional   | 64,5             | 95,8              | 4,2           |
|      | Esmeraldas | 55,7             | 89,6              | 10,4          |
| 2021 | Nacional   | 62,5             | 94,8              | 5,2           |
|      | Esmeraldas | 52,5             | 90                | 10            |
| 2022 | Nacional   | 63,1             | 95,6              | 4,4           |
|      | Esmeraldas | 51,9             | 90,9              | 9,1           |
| 2023 | Nacional   | 62,2             | 96,2              | 3,8           |
|      | Esmeraldas | 52               | 91                | 9             |
| 2024 | Nacional   | 61,8             | 96,3              | 3,7           |
|      | Esmeraldas | 54,8             | 91,4              | 8,6           |

*Nota.* Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), INEC.

Los resultados presentados en la Tabla 1 evidencian una brecha estructural persistente entre el mercado laboral nacional y el de Esmeraldas. El empleo bruto se mantiene sistemáticamente inferior en la provincia, lo que refleja una menor absorción relativa de la población en edad de trabajar. Esta diferencia se conserva a lo largo del periodo, independientemente de las variaciones observadas en el contexto nacional.

El empleo global presenta niveles elevados en ambos ámbitos; sin embargo, Esmeraldas registra valores consistentemente menores, lo que indica una menor proporción de ocupación efectiva dentro de la fuerza laboral. Esta situación se acompaña de tasas de desempleo significativamente más altas en la provincia durante todo el periodo analizado, con un ensanchamiento de la brecha a partir de 2019.

La coexistencia de menor empleo bruto y mayores tasas de desempleo sugiere limitaciones estructurales en la capacidad del mercado laboral local para generar oportunidades sostenidas. Estos patrones confirman la existencia de asimetrías territoriales en el desempeño laboral, que constituyen un elemento central para comprender las desigualdades observadas en la calidad del empleo y su relación con los desafíos del trabajo decente.

**Calidad del empleo y subempleo**

Este resultado se centra en el análisis de la calidad del empleo, a partir de los indicadores de empleo adecuado/pleno y subempleo, comparando su comportamiento entre el total nacional y la provincia de Esmeraldas en el periodo 2018–2024. Estos indicadores permiten evaluar la inserción laboral, el grado en que el empleo generado cumple condiciones mínimas de estabilidad, ingresos y jornada laboral. El análisis busca identificar diferencias territoriales en la estructura del empleo y evidenciar patrones persistentes que expliquen la coexistencia entre ocupación y precariedad laboral, tal como se observa en la Tabla 2.

Los datos evidencian una brecha sostenida en la calidad del empleo entre el promedio nacional y la provincia de Esmeraldas. El empleo adecuado/pleno presenta niveles consistentemente inferiores en Esmeraldas durante todo el periodo analizado, con diferencias que se amplían a partir de 2019 y no logran cerrarse en los años posteriores. Esta divergencia indica una menor capacidad del mercado laboral local para generar empleo que cumpla condiciones mínimas de suficiencia y estabilidad.

**Tabla 2. Empleo adecuado/pleno y subempleo: comparación nacional y Esmeraldas (2018–2024)**

| Año  | Área       | Empleo adecuado/pleno (%) | Subempleo (%) |
|------|------------|---------------------------|---------------|
| 2018 | Nacional   | 40,2                      | 17,8          |
|      | Esmeraldas | 30,1                      | 17,2          |
| 2019 | Nacional   | 38,3                      | 18,2          |
|      | Esmeraldas | 24                        | 22,8          |
| 2021 | Nacional   | 32,5                      | 23,2          |
|      | Esmeraldas | 21,7                      | 24,1          |
| 2022 | Nacional   | 34,4                      | 22,2          |
|      | Esmeraldas | 23,2                      | 24,7          |
| 2023 | Nacional   | 36,3                      | 19,6          |
|      | Esmeraldas | 24,5                      | 23            |
| 2024 | Nacional   | 35,9                      | 21            |
|      | Esmeraldas | 22,3                      | 24            |

*Nota.* Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), INEC.

De forma complementaria, el subempleo muestra una mayor incidencia relativa en Esmeraldas, particularmente desde 2019, manteniéndose por encima del promedio nacional incluso en los años de recuperación parcial del empleo adecuado. Esta coexistencia entre bajo empleo pleno y alto subempleo sugiere un patrón de inserción laboral caracterizado por la precarización del trabajo, más que por la exclusión total del mercado laboral.

En términos comparativos, mientras el contexto nacional evidencia fluctuaciones asociadas a ciclos económicos, Esmeraldas mantiene un perfil de persistente fragilidad en la calidad del empleo, lo que refuerza la existencia de desigualdades estructurales en la configuración del mercado laboral y aporta evidencia empírica relevante para el análisis de los desafíos vinculados al trabajo decente.

### **Empleo no pleno y empleo no remunerado**

Este resultado analiza las formas de inserción laboral no plena, a través de los indicadores de empleo no remunerado y otro empleo no pleno, comparando su evolución entre el total nacional y la provincia de Esmeraldas en el periodo 2018–2024. Estos indicadores permiten caracterizar modalidades de ocupación asociadas a bajos niveles de protección, ingresos insuficientes y alta vulnerabilidad laboral, aportando evidencia

sobre la estructura interna del empleo más allá de la dicotomía empleo–desempleo.

Los datos presentados en la Tabla 3 muestran diferencias estructurales en la composición del empleo entre el promedio nacional y la provincia de Esmeraldas. El empleo no remunerado presenta niveles relativamente similares en ambos contextos, aunque con una ligera mayor incidencia en Esmeraldas hacia el final del periodo analizado. Esta estabilidad sugiere la persistencia de formas de trabajo no asalariado vinculadas a dinámicas familiares o de subsistencia.

En contraste, el indicador de otro empleo no pleno evidencia una brecha territorial clara y sostenida. Esmeraldas registra valores sistemáticamente superiores al promedio nacional durante todo el periodo, lo que refleja una mayor concentración de ocupaciones caracterizadas por jornadas incompletas, ingresos insuficientes o condiciones laborales inestables. Esta diferencia se mantiene incluso en los años en que el contexto nacional muestra variaciones moderadas.

La coexistencia de empleo no remunerado con una elevada proporción de empleo no pleno sugiere que una parte significativa de la población ocupada en Esmeraldas se inserta en el mercado laboral bajo condiciones de vulnerabilidad persistente, configurando un patrón estructural de precariedad que complementa las brechas observadas en los niveles de empleo adecuado y subempleo.

**Tabla 3. Empleo no remunerado y otro empleo no pleno: comparación nacional y Esmeraldas (2018–2024)**

| Año  | Área       | Empleo no remunerado (%) | Otro empleo no pleno (%) |
|------|------------|--------------------------|--------------------------|
| 2018 | Nacional   | 10,9                     | 26,8                     |
|      | Esmeraldas | 9,5                      | 35,2                     |
| 2019 | Nacional   | 11,5                     | 27,4                     |
|      | Esmeraldas | 8,5                      | 34,2                     |
| 2021 | Nacional   | 11,1                     | 27,2                     |
|      | Esmeraldas | 10,6                     | 33,3                     |
| 2022 | Nacional   | 9,9                      | 28,8                     |
|      | Esmeraldas | 9,6                      | 33,4                     |
| 2023 | Nacional   | 9,9                      | 30,2                     |
|      | Esmeraldas | 9,3                      | 34,1                     |
| 2024 | Nacional   | 9,5                      | 29,8                     |
|      | Esmeraldas | 10,8                     | 34,3                     |

*Nota.* Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), INEC.

**Participación laboral**

La participación laboral constituye un indicador clave para comprender el vínculo efectivo de la población con el mercado de trabajo. La Tabla 4 presenta la comparación de las tasas de participación global y participación bruta entre el nivel nacional y la provincia de Esmeraldas durante el período 2018–2024. A diferencia de los resultados previos, este análisis no se centra en el tipo de empleo generado,

sino en el grado de involucramiento de la población en la actividad económica, a través de la participación global y la participación bruta. Su observación permite identificar posibles procesos de desvinculación laboral, desaliento o exclusión estructural, particularmente relevantes en el ámbito local, en el caso de Esmeraldas, con restricciones persistentes en la oferta de empleo.

**Tabla 4. Tasas de participación laboral: comparación nacional y Esmeraldas (2018–2024)**

| Año  | Área       | Participación global (%) | Participación bruta (%) |
|------|------------|--------------------------|-------------------------|
| 2018 | Nacional   | 66,9                     | 47,6                    |
|      | Esmeraldas | 61,2                     | 39,9                    |
| 2019 | Nacional   | 67,3                     | 47,8                    |
|      | Esmeraldas | 62,2                     | 40,6                    |
| 2021 | Nacional   | 66                       | 46,9                    |
|      | Esmeraldas | 58,4                     | 37,9                    |
| 2022 | Nacional   | 65,9                     | 46,9                    |
|      | Esmeraldas | 57,1                     | 37,6                    |
| 2023 | Nacional   | 64,7                     | 46,1                    |
|      | Esmeraldas | 57,2                     | 37,9                    |
| 2024 | Nacional   | 64,3                     | 45,7                    |
|      | Esmeraldas | 59,9                     | 39,2                    |

*Nota.* Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), INEC.

Las tasas de participación laboral muestran un comportamiento claramente diferenciado entre el promedio nacional y la provincia de Esmeraldas. En ambos indicadores, la participación en Esmeraldas se mantiene sistemáticamente por debajo del nivel nacional, lo que evidencia una menor inserción relativa de la población en el mercado de trabajo.

Mientras la participación global nacional presenta una tendencia moderadamente estable a lo largo del periodo, Esmeraldas exhibe mayores fluctuaciones y niveles consistentemente inferiores, con una caída marcada a partir de 2021. Este comportamiento sugiere una mayor sensibilidad territorial frente a choques económicos y una recuperación más limitada de la vinculación laboral.

La participación bruta refuerza este patrón. Las brechas observadas indican que una proporción significativa de la población en edad de trabajar permanece fuera del mercado laboral en Esmeraldas, incluso en años donde el contexto nacional muestra mayor estabilidad. La persistencia de estas diferencias apunta a la existencia de factores estructurales que condicionan la decisión o posibilidad de participar, complementando las brechas previamente identificadas en empleo, calidad laboral y formas de ocupación no plena.

### Informalidad laboral

La informalidad laboral sintetiza varias de las dinámicas observadas en los resultados anteriores. Su análisis permite evaluar la capacidad real del mercado laboral para generar empleo con protección social, así como las limitaciones estructurales que afectan la inclusión económica. En este resultado se examina la evolución del sector informal en el total nacional y en la provincia de Esmeraldas entre 2018 y 2024, con el fin de identificar brechas territoriales y su persistencia en el tiempo (Tabla 5).

La informalidad laboral presenta un comportamiento ascendente tanto a nivel nacional como en Esmeraldas; sin embargo, la magnitud y velocidad del crecimiento difieren de manera significativa. Desde el inicio del periodo, Esmeraldas registra niveles de informalidad superiores al promedio nacional, diferencia que se mantiene y hasta se amplía progresivamente.

**Tabla 5. Participación del sector informal: comparación nacional y Esmeraldas (2018–2024)**

| Año  | Área       | Sector informal (%) |
|------|------------|---------------------|
| 2018 | Nacional   | 46,8                |
|      | Esmeraldas | 50,1                |
| 2019 | Nacional   | 47,3                |
|      | Esmeraldas | 51,3                |
| 2021 | Nacional   | 49,5                |
|      | Esmeraldas | 59,6                |
| 2022 | Nacional   | 50,6                |
|      | Esmeraldas | 61,1                |
| 2023 | Nacional   | 52,5                |
|      | Esmeraldas | 63,7                |
| 2024 | Nacional   | 52,4                |
|      | Esmeraldas | 65                  |

*Nota.* Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEM-DU), INEC.

A partir de 2021, la brecha se vuelve particularmente marcada. Mientras el promedio nacional evidencia incrementos graduales, Esmeraldas muestra un aumento más acelerado, consolidando un patrón en el que más de la mitad de la población ocupada se inserta en el sector informal. Este comportamiento no responde a fluctuaciones aisladas, sino a una trayectoria sostenida, lo que indica la presencia de factores estructurales que limitan la formalización del empleo.

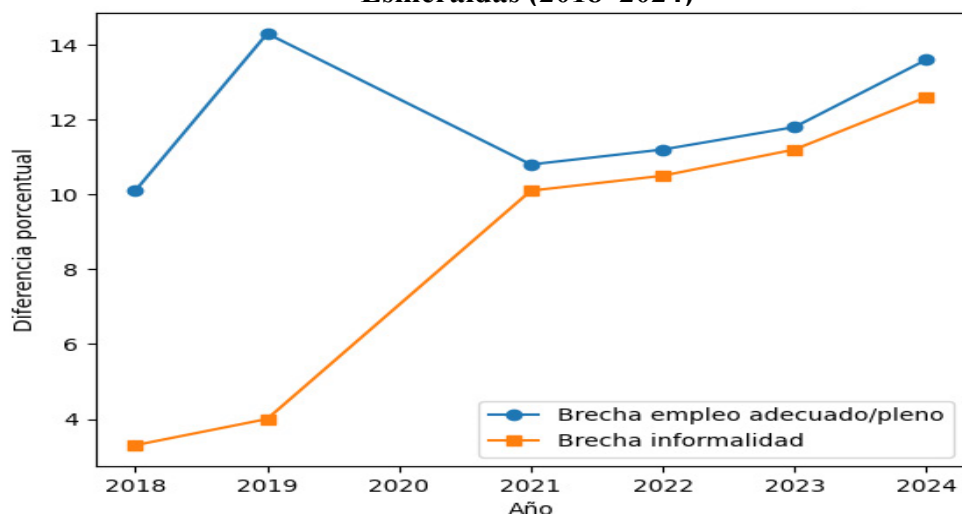
La persistencia de elevados niveles de informalidad en Esmeraldas se articula con los resultados previos: menor participación laboral, baja proporción de empleo adecuado y alta incidencia de empleo no pleno. Estos elementos configuran un mercado laboral donde la informalidad opera como mecanismo dominante de inserción, restringiendo el acceso a protección social, estabilidad e ingresos suficientes. Este patrón evidencia desafíos directos para el cumplimiento del ODS 8, al limitar la generación de trabajo decente, y del ODS 10, al reproducir desigualdades territoriales en el acceso a oportunidades económicas.

### Desigualdad territorial en el empleo y retos para el desarrollo sostenible

La Figura 1 sintetiza las brechas territoriales más relevantes del mercado laboral ecuatoriano al comparar el promedio nacional con la provincia de Esmeraldas, focalizándose en dos ejes estructurales: la calidad del empleo

y la informalidad laboral. Esta reorganización gráfica permite condensar la evidencia empírica previamente presentada y facilita una lectura integrada de las desigualdades persistentes en el acceso a oportunidades laborales.

**Figura 1. Evolución de brechas laborales entre el promedio nacional y la provincia de Esmeraldas (2018–2024)**



*Nota.* Elaboración propia con base en ENEMDU, INEC.

En términos de calidad del empleo, la brecha en empleo adecuado/pleno se mantiene elevada y relativamente estable durante el periodo 2018–2024, lo que refleja una desventaja estructural de Esmeraldas en la generación de puestos de trabajo con condiciones adecuadas. Esta persistencia indica que, aun en procesos de recuperación del empleo agregado, los beneficios no se distribuyen de manera homogénea a nivel territorial.

Por su parte, la informalidad laboral muestra una trayectoria claramente ascendente, con una ampliación sostenida de la brecha respecto al promedio nacional, especialmente a partir de 2021. Este comportamiento sugiere que la informalidad opera como un mecanismo dominante de inserción laboral, más que como una respuesta coyuntural a shocks económicos, consolidando formas de empleo caracterizadas por menor estabilidad, protección social y productividad.

El análisis conjunto de ambas dimensiones permite identificar periodos críticos, particularmente en la etapa posterior a la pandemia,

en los que la reactivación del empleo no se traduce en mejoras equivalentes en calidad ni en formalización. Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, estas dinámicas evidencian obstáculos persistentes para el cumplimiento del ODS 8, vinculado al trabajo decente y el crecimiento económico, así como del ODS 10, orientado a la reducción de desigualdades territoriales y sociales.

### Discusión

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que las dinámicas del mercado laboral ecuatoriano no pueden interpretarse adecuadamente a partir de indicadores agregados, ya que estos tienden a ocultar desigualdades persistentes entre territorios. En este sentido, la evidencia confirma que las brechas observadas entre el promedio nacional y la provincia de Esmeraldas no constituyen un fenómeno coyuntural, sino que responden a patrones estructurales que condicionan el acceso al empleo de calidad. Esta interpretación es consis-

tente con la literatura regional, que advierte que el crecimiento del empleo no necesariamente se traduce en mejoras en bienestar ni en inclusión social cuando este se concentra en ocupaciones de baja calidad (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024; Sehnbruch *et al.*, 2020).

En particular, los resultados muestran que la recuperación del empleo en el periodo posterior a la pandemia ha estado acompañada por una expansión de formas de inserción laboral precarias, donde la informalidad se consolida como el principal mecanismo de acceso al trabajo. Este comportamiento coincide con lo observado en otros países de América Latina, por lo que refuerza la idea de que la informalidad constituye un rasgo estructural de economías caracterizadas por baja productividad, alta heterogeneidad productiva y limitada capacidad de generación de empleo formal (Amarante y Arim, 2023; La Porta y Shleifer, 2014; OECD/OISS, 2024). En el caso específico de Esmeraldas, este fenómeno adquiere una intensidad particular, configurando un escenario en el que coexisten menores niveles de empleo adecuado con una creciente dependencia de ocupaciones informales, lo que amplifica las desigualdades territoriales.

Desde una perspectiva explicativa, estos resultados pueden asociarse a factores estructurales que trascienden el mercado laboral en sentido estricto. La limitada diversificación productiva, la baja inversión en sectores de mayor valor agregado y las restricciones en capital humano condicionan la capacidad del territorio para generar empleo de calidad. En este sentido, la evidencia empírica sugiere que las brechas laborales en Esmeraldas no son únicamente el resultado de dinámicas individuales o de corto plazo, sino de procesos históricos de exclusión territorial que han limitado su inserción en circuitos económicos más dinámicos (Niembro *et al.*, 2016; Chaverri Chaves, 2021). Esta interpretación permite avanzar más allá de una lectura descriptiva y situar los resultados en un marco estructural de desigualdad.

La persistencia de estas brechas sociales, económicas y académicas se inscribe en la lógica de segmentación de los mercados labora-

les latinoamericanos, donde amplios sectores de la población acceden al empleo en condiciones de baja estabilidad, escasa protección social y reducida productividad. Tal como señalan diversos estudios, esta segmentación tiende a reproducirse incluso cuando existe recuperación económica, en los que el crecimiento del empleo se concentra en segmentos de baja calidad (Menezes-Filho y Narita, 2025; Arboleda *et al.*, 2020). Los resultados obtenidos en este estudio refuerzan esta evidencia, mostrando que, en lugar de cerrarse, las brechas territoriales pueden intensificarse cuando la reactivación económica no está acompañada de transformaciones estructurales en el mercado laboral.

En este contexto, la informalidad adquiere un papel central como indicador laboral, como fenómeno social con profundas implicaciones en términos de bienestar. La literatura ha demostrado que los hogares vinculados a empleos informales presentan mayores niveles de vulnerabilidad económica, menor acceso a mecanismos de protección social y una limitada capacidad de respuesta frente a choques externos (Brummund *et al.*, 2018; OECD/OISS, 2024). Esta situación es particularmente crítica en territorios como Esmeraldas, donde la informalidad es elevada, constituyendo la principal vía de inserción laboral, lo que contribuye a reproducir ciclos de desigualdad y restringe las posibilidades de movilidad social.

Desde esta perspectiva, la noción de calidad del empleo resulta clave para interpretar los hallazgos del estudio. Tal como plantean los enfoques contemporáneos, el empleo solo contribuye efectivamente al desarrollo cuando incorpora condiciones mínimas de estabilidad, ingresos adecuados y acceso a protección social (Ramos *et al.*, 2015; Sehnbruch *et al.*, 2020). En consecuencia, los avances cuantitativos en los niveles de ocupación observados a nivel nacional deben ser analizados con cautela, ya que pueden coexistir con formas de empleo precario que no contribuyen de manera significativa al bienestar de la población ni a la reducción de desigualdades territoriales.

Los resultados plantean desafíos concretos para el cumplimiento del ODS 8 y el ODS 10.

En particular, la persistencia de brechas en la calidad del empleo dificulta el avance hacia la meta de empleo pleno y productivo (ODS 8.5), mientras que las desigualdades territoriales observadas reflejan limitaciones en la inclusión social y económica (ODS 10). En este sentido, la literatura coincide en que las políticas orientadas exclusivamente a la generación de empleo resultan insuficientes si no se acompañan de estrategias integrales que promuevan la formalización, el aumento de la productividad y la ampliación de la protección social (ILO, 2025; Fernandez, 2025).

En suma, los hallazgos de este estudio evidencian que el mercado laboral ecuatoriano, y particularmente el de territorios históricamente rezagados como Esmeraldas, enfrenta desafíos estructurales que no pueden resolverse únicamente mediante el crecimiento del empleo. La calidad del trabajo, la reducción de la informalidad y la disminución de brechas territoriales emergen como condiciones indispensables para avanzar hacia un desarrollo verdaderamente inclusivo y sostenible. Este enfoque permite la comprensión de las dinámicas laborales, aportando elementos clave para el diseño de políticas públicas más equitativas y territorialmente focalizadas.

## Conclusiones

El presente estudio analizó las desigualdades territoriales en la calidad del empleo en Ecuador, con énfasis en la provincia de Esmeraldas, con el propósito de comprender su evolución reciente y su relación con los desafíos del desarrollo sostenible. Los resultados confirman que las dinámicas del mercado laboral no son homogéneas en el territorio, evidenciando la persistencia de brechas estructurales significativas entre el promedio nacional y territorios periféricos. En particular, las diferencias observadas en empleo adecuado, informalidad y calidad del trabajo validan la hipótesis planteada, mostrando que la recuperación del empleo en el periodo analizado ha estado acompañada por la persistencia —e incluso profundización— de formas de inserción laboral precarias.

Se constató que la provincia de Esmeraldas

presenta niveles sistemáticamente inferiores de empleo adecuado y mayores tasas de informalidad en comparación con el promedio nacional. Estas brechas no solo se mantienen en el tiempo, sino que en ciertos periodos tienden a ampliarse, lo que evidencia que la recuperación del mercado laboral ha sido territorialmente desigual. Este hallazgo es particularmente relevante, ya que pone en cuestión la suficiencia de los indicadores agregados para evaluar el desempeño del mercado laboral, mostrando que los avances a nivel nacional pueden coexistir con dinámicas persistentes de exclusión en territorios específicos.

En este sentido, el estudio aporta a la literatura al incorporar un enfoque local en el análisis del empleo, integrando indicadores de calidad laboral con una perspectiva comparativa que permite visibilizar desigualdades internas dentro del país. Esta aproximación contribuye a superar las limitaciones de los análisis agregados tradicionales y ofrece evidencia empírica relevante para comprender cómo las brechas laborales se configuran y reproducen ámbitos subnacionales. La articulación de los resultados con los ODS 8 y 10 permite situar el análisis en un marco global, destacando que la persistencia de empleo precario y desigualdades territoriales constituye un obstáculo concreto para avanzar hacia el trabajo decente y la inclusión social.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren que las políticas públicas orientadas únicamente a la generación de empleo resultan insuficientes para reducir las desigualdades territoriales. En consecuencia, se vuelve necesario promover estrategias integrales que incluyan: (i) políticas de formalización laboral adaptadas a las condiciones territoriales; (ii) fortalecimiento del capital humano mediante educación y capacitación pertinente; (iii) inversión en infraestructura productiva y digital que favorezca la diversificación económica; y (iv) ampliación de los mecanismos de protección social. Estas acciones, articuladas de manera coherente, permitirían avanzar hacia una mejora sostenida en la calidad del empleo y en la reducción de brechas regionales.

El estudio abre líneas relevantes para fu-

turas investigaciones. En particular, se sugiere profundizar en análisis econométricos que permitan identificar los determinantes causales de las brechas laborales, así como incorporar enfoques mixtos que integren dimensiones cualitativas del empleo. Del mismo modo, resulta pertinente avanzar en evaluaciones de políticas públicas con enfoque territorial, que permitan medir su efectividad en la reducción de la informalidad y la mejora de la calidad del empleo. En conjunto, estos esfuerzos contribuirían a consolidar una agenda de investigación orientada a una recuperación laboral más equitativa, inclusiva y sostenible.

### Referencias bibliográficas

- Amarante, V. y Arim, R. (2023). *Inequality and informality revisited: The Latin American case*. International Labour Review. <https://doi.org/10.1111/ilr.12379>
- Arboleda, O., Baptista, D., González-Velosa, C., Novella, R., Rosas-Shady, D., Silva Porto, M. T. y Soler, N. (2020). *Mercados Laborales de América Latina y el Caribe ante el impacto de COVID-19*. <https://doi.org/10.18235/0002312>
- Arhuis-Inca, W., Bazo-Alvarez, J. C., Bazalar-Palacios, J. y Ipanaqué-Zapata, M. (2021). Brechas socioeconómicas, generacionales y de género en la educación peruana: una aproximación con datos masivos de una ciudad norteña. *Apuntes Universitarios*, 11(3), 210-225. <https://doi.org/10.17162/au.v11i3.702>
- Arias Ramírez, R., Sánchez Hernández, L. y Rodríguez Morales, M. (2020). Pobreza y desigualdad en Costa Rica: una mirada más allá de la distribución de los ingresos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322020000100016&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322020000100016&script=sci_arttext&tlng=en)
- Banco Interamericano de Desarrollo (2024). *Índice de empleos mejores 2024. Calidad del empleo en América Latina: Entre la informalidad y los salarios insuficientes*. <https://doi.org/10.18235/0012926>
- Berniell, L., Díaz, B., Estrada, R., Hatrick, A., Llambí, C., Maris, L. y Singer, D. (2021). Políticas para reducir las brechas educativas en la pospandemia. *Scioteca CAF*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1773>
- Brummund, P., Mann, C. y Rodríguez-Castelan, C. (2018). Job quality and poverty in Latin America. *Review of Development Economics*, 22(4), 1682-1708. <https://doi.org/10.1111/rode.12512>
- Canton, H. (2021). International labour organization—ILO. In *The Europa directory of international organizations 2021* (pp. 333-338). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003179900-49/international-labour-organization%E2%80%94lo-helen-canton>
- Chaverri Chaves, P. (2021). La educación en la pandemia: Ampliando las brechas pre-existentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), 120-143. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i3.46725>
- Di Virgilio, M. M. (2021). Desigualdades, hábitat y vivienda en América Latina. *Nueva Sociedad*. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/158409>
- Fields, G. S. (2011). Labor market analysis for developing countries. *Labour Economics*, 18(S1), S16–S22. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2011.09.005>
- Guanín, B. W. A., Armijo, L. C. R. y Burgos, R. T. Y. (2025). Patrones de desigualdad de la vivienda en Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 832-843. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3382>
- Gutiérrez, J. P. (2013). Brechas en cobertura efectiva por nivel socioeconómico y condición de pobreza. *Salud Pública de México*, 55, S106-S111. <https://www.scielo.org/pdf/spm/2013.v55suppl2/s106-s111/es>
- Huisman, M. (2021). van Dijk, J. (2020). The digital divide. Cambridge/Medford: Polity. 208 pp. *Communications*, 46(4), 611-612. <https://doi.org/10.1515/com-mun-2020-0026>
- International Labour Organization (2018). *Women and men in the informal economy: A statistical picture*. ILO. <https://www.ilo.org/publications/women-and-men-infor->

- mal-economy-statistical-picture-third-edition
- International Labour Organization (2025). *Employment holds steady in Latin America and the Caribbean, but informality and inequality persist*. ILO.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) – Resultados 2024*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>
- La Porta, R. y Shleifer, A. (2014). Informality and development. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 109–126. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.109>
- Menezes-Filho, N. A. y Narita, R. (2025). Labor market turnover and inequality in Latin America. *Oxford Open Economics*, 4(1 Supplement), i349–i375. <https://doi.org/10.1093/ooec/odae027>
- Mosquera, L. y Zapata, A. G. (2020). Las brechas socioeconómicas y su relación con la corrupción: elementos claves a la hora de formular políticas públicas. *Iusta*, (52), 103–122. <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=7407292>
- Neri, R. A. O. (2022). Brechas digitales y territorio: los entornos tecnológicos-digitales en las viviendas mexicanas. *Revista Ra Ximhai*, 18(4 Especial), 103–125. <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/179>
- Niembro, A., Dondo, M. y Civitaresi, H. M. (2016). La manifestación territorial de las desigualdades socioeconómicas en Argentina: del diagnóstico a las políticas públicas. *Población y Sociedad*, 23(1), 79–123. <http://hdl.handle.net/11336/175893>
- Ocampo, J. A. y Sehnbruch, K. (2015). Introduction: Quality of employment in Latin America. *International Labour Review*, 154(2), 167–170. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2015.00237.x>
- OECD/OISS (2024), *Informalidad y vulnerabilidades de los hogares en América Latina: datos, perspectivas e implicaciones para las políticas de formalización del trabajo*, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/e29d9f34-en>
- Perry, G. E., Maloney, W. F., Arias, O. S., Fajnzylber, P., Mason, A. D. y Saavedra-Chanduvi, J. (2007). *Informality: Exit and exclusion*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7092-6>
- Picatoste, X., Aceleanu, M. I. y Șerban, A. C. (2021). Job quality and well-being in OECD countries. *Technological and Economic Development of Economy*, 27(3), 681–703. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.14731>
- Ramos, J., Sehnbruch, K. y Weller, J. (2015). Quality of employment in Latin America: Theory and evidence. *International Labour Review*, 154(2), 171–194. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2015.00238.x>
- Rincón-Zapata, C., Restrepo-Ruiz, A. L., Alzate-Cárdenas, M. D. S., Zabala-Salazar, H. E. y Arboleda-Álvarez, O. L. (2021). Desigualdades rurales en Colombia: aportaciones para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. *Revista Lasallista de Investigación*, 18(2), 178–200. <https://doi.org/10.22507/rli.v18n2a13>
- Fernandez, R. A. (2025). Análisis integrado de la informalidad, el salario mínimo y el poder monopsonico: Una síntesis de meta-análisis con fundamentos teóricos unificados. *arXiv preprint arXiv:2509.20465*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.20465>
- Sehnbruch, K., González, P., Apablaza, M., Méndez, R. y Arriagada, V. (2020). *The quality of employment (QoE) in nine Latin American countries: A multidimensional perspective*. World Development, 127, 104738. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104738>



# La paradoja de la sobreeducación: ¿Es el desajuste educativo un motor de pobreza en el mercado laboral ecuatoriano?

*(The Paradox of overeducation: Is Educational Mismatch a Driver of Poverty in the Ecuadorian Labor Market?)*

Diego Barrezueta-Pilay\*

<https://orcid.org/0009-0008-8003-8565>

Investigador independiente, Ecuador. [diegom.barrezueta@gmail.com](mailto:diegom.barrezueta@gmail.com)

## Resumen

El desajuste educativo ha sido ampliamente estudiado por sus efectos sobre los ingresos, pero su relación con la pobreza sigue siendo limitada, especialmente en economías con mercados laborales segmentados. El estudio analiza el impacto de la sobreeducación y subeducación sobre la probabilidad de pobreza en Ecuador. Se utilizan microdatos de la ENEMDU 2025 y se estima un modelo Logit, controlando por características sociodemográficas, capital humano y factores estructurales del mercado laboral. Los resultados muestran que el desajuste educativo afecta significativamente la pobreza de forma asimétrica. La sobreeducación incrementa el riesgo de pobreza, evidenciando subutilización del capital humano, mientras que la subeducación se asocia con una menor probabilidad. La formalidad y el tamaño de la empresa reducen sustancialmente el riesgo. Se concluye que la educación no constituye por sí sola un mecanismo suficiente de movilidad económica. Su efecto depende de la capacidad del mercado laboral para absorber adecuadamente el capital humano, lo que implica la necesidad de complementar las políticas educativas con estrategias orientadas a fortalecer la demanda laboral.

**Palabras clave:** Desajuste educativo, pobreza, mercado laboral, capital humano, Ecuador.

## Abstract

Educational mismatch has been widely studied for its effects on income; however, its relationship with poverty remains limited, particularly in economies with segmented labor markets. This study analyzes the impact of overeducation and undereducation on the probability of poverty in Ecuador. Microdata from the 2025 ENEMDU are used, and a Logit model is estimated, controlling for sociodemographic characteristics, human capital, and structural factors of the labor market. The results show that educational mismatches have a significant and asymmetric effect on poverty. Overeducation increases the risk of poverty, revealing the underutilization of human capital, whereas undereducation is associated with a lower probability of poverty. Likewise, formality and firm size substantially reduce this risk. The study concludes that education alone is not a sufficient mechanism for economic mobility. Its effect depends on the labor market's capacity to adequately absorb human capital, which implies the need to complement educational policies with strategies aimed at strengthening labor demand.

**Keywords:** Educational mismatch, poverty, labor market, human capital, Ecuador.

Recibido: 28/03/2026 | Aceptado: 06/07/2026

<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1299> | Páginas: 115-126

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Barrezueta-Pilay, D. (2026). La paradoja de la sobreeducación: ¿Es el desajuste educativo un motor de pobreza en el mercado laboral ecuatoriano?. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 115-126. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1299>

## Introducción

En las últimas décadas, las políticas de desarrollo en América Latina se han cimentado sobre un supuesto poco realista para la realidad de la región: que la expansión de la oferta educativa induce, por sí misma, una demanda laboral equivalente (Samaan *et al.*, 2023). Esta visión asume una correspondencia automática entre la acumulación de capital humano y la sofisticación de la estructura productiva. Sin embargo, en economías con una demanda restringida de empleo calificado, alcanzar títulos de mayor nivel educativo no garantiza incrementos en la productividad, sino que aumenta la presión sobre un segmento formal reducido (Stromquist, 2019). Bajo estas condiciones, la educación deja de operar como un motor de movilidad social para convertirse en un activo de valor relativo, cuyo retorno depende críticamente del ajuste con la ocupación desempeñada.

La literatura sobre desajuste educativo documenta que los trabajadores sobreeducados enfrentan penalizaciones salariales respecto de aquellos adecuadamente asignados (Iriondo, 2022; European Training Foundation [ETF], 2024). Sin embargo, este enfoque centrado en economías desarrolladas interpreta el fenómeno como una distorsión en retornos relativos de la educación y omite sus efectos sobre el bienestar material absoluto. En economías en desarrollo, caracterizadas por bajos ingresos y segmentación laboral, esta perspectiva resulta insuficiente, ya que el desajuste reduce el ingreso esperado y aumenta el riesgo de situarse por debajo del umbral de subsistencia (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022). En consecuencia, la sobreeducación deja de ser una ineficiencia transitoria para convertirse en un determinante estructural de vulnerabilidad económica asociado a la subutilización del capital humano.

Dicho fenómeno se observa en la estructura dual del mercado laboral ecuatoriano, donde un segmento formal regulado coexiste con un vasto sector informal de baja productividad (Banco Mundial, 2021). En este escenario, el exceso de oferta de trabajadores cualificados

frente a la limitada demanda de empleos técnicos genera un efecto de desplazamiento en el que los individuos sobreeducados terminan en ocupaciones de baja calificación donde sus retornos educativos son nulos. La reasignación implica que, en el sector informal, la remuneración se desvincula del capital humano y se determina estrictamente por restricciones de productividad. Por otro lado, la menor pobreza observada en trabajadores subeducados no representa un premio a la baja escolaridad, sino que refleja un sesgo de selección vinculado a la experiencia acumulada o habilidades no observables, lo que plantea una paradoja de supervivencia en mercados laborales restringidos.

En el contexto descrito emerge una paradoja estructural: una fuerza laboral cada vez más educada coexiste con dinámicas de inserción que neutralizan los retornos marginales de la educación en la reducción de la pobreza. El desajuste educativo no opera de manera uniforme, sino que depende de variables institucionales, en particular la formalidad laboral y el tamaño de la empresa, que condicionan la capacidad del capital humano para traducirse en mayores ingresos. En consecuencia, niveles educativos equivalentes generan resultados de bienestar distintos según el segmento del mercado laboral. La ausencia de evidencia empírica que cuantifique el efecto del desajuste educativo sobre la probabilidad de pobreza limita la comprensión teórica del fenómeno e induce el diseño de políticas públicas que ignoran las restricciones reales de la demanda laboral.

Para cubrir este vacío en la literatura, el presente estudio estima empíricamente el efecto del desajuste educativo sobre la probabilidad de caer en pobreza en Ecuador. Con microdatos representativos a nivel nacional y un modelo Logit, se identifica el efecto del emparejamiento laboral controlando por características sociodemográficas y de capital humano. La contribución es triple. Primero, desplaza el análisis desde las penalizaciones salariales hacia una medida de vulnerabilidad absoluta —la pobreza—, enfoque crucial en economías en desarrollo. Segundo, aporta evidencia cuantitativa que muestra que la so-

breeducación reduce el bienestar, mientras la subeducación refleja mecanismos de inserción condicionados por restricciones de demanda laboral. Tercero, demuestra que la capacidad protectora de la educación no es intrínseca, sino que depende de la absorción del sector formal y del tamaño de la empresa, lo que redefine el marco analítico para la política pública en contextos de economía dual.

Bajo esta premisa, el objetivo central del presente estudio es estimar el impacto del desajuste educativo —en sus formas de sobreeducación y subeducación— sobre la probabilidad de pobreza monetaria en los hogares ecuatorianos. Específicamente, la investigación persigue los siguientes objetivos: i) cuantificar el riesgo de pobreza asociado a la sobreeducación, en contraste con los patrones observados en trabajadores subeducados; ii) evaluar el papel de la formalidad laboral y el tamaño de la unidad productiva como factores que condicionan los retornos de la educación; y iii) examinar las disparidades geográficas y étnicas que interactúan con el desajuste educativo en la determinación de la vulnerabilidad económica. Se puede afirmar que el análisis busca aportar evidencia empírica que permita reevaluar la efectividad de las políticas centradas en la expansión educativa frente a las restricciones de la demanda laboral.

Consistentemente, la evidencia empírica global documenta retornos positivos a la educación, definiendo su papel como un mecanismo central de movilidad económica. La síntesis de Psacharopoulos y Patrinos (2018) evidencia décadas de investigación donde mayores niveles de escolaridad se asocian, en promedio, con incrementos significativos en los ingresos laborales. Sin embargo, esta regularidad descansa en la premisa de que los mercados son capaces de absorber eficientemente el capital humano acumulado.

En contextos caracterizados por estructuras productivas poco diversificadas, esta condición difícilmente se cumple (Ohnsorge y Yu, 2021), por lo que la educación deja de operar como un activo con retornos garantizados y pasa a ser una condición necesaria, pero no suficiente, para evitar la vulnerabilidad económica (Filmer *et al.*, 2018; Martínez *et al.*,

2023). En este escenario, la literatura sobre el desajuste educativo ofrece un marco analítico fundamental para examinar las fricciones entre la formación académica y la estructura ocupacional (Cervantes y Cooper, 2022). A partir del modelo ORU (Sobreeducación, educación requerida, subeducación), diversos estudios han documentado que los trabajadores sobreeducados enfrentan severas penalizaciones salariales en relación con aquellos correctamente emparejados, interpretando el fenómeno como una pérdida de retornos relativos a la educación (De santis *et al.*, 2022; Pérez y Orjuela, 2024).

No obstante, el enfoque tradicional se ha concentrado predominantemente en las diferencias de ingreso dentro de la distribución salarial general, dejando en segundo plano las implicaciones teóricas del desajuste sobre el bienestar absoluto. Estas limitaciones analíticas adquieren una relevancia crítica en economías en desarrollo, donde los mercados laborales presentan una marcada segmentación entre un sector formal con barreras de entrada y un sector informal de baja absorción tecnológica (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2021). Como resultado de esta segmentación, el exceso de oferta de trabajadores calificados frente a una demanda limitada de empleo formal induce procesos de desplazamiento hacia ocupaciones de menor calificación (Huertas y Raymond, 2024).

Es en esta interacción donde se articula el mecanismo empírico de transmisión hacia la privación material: la informalidad debilita estructuralmente el vínculo entre escolaridad e ingresos, imponiendo remuneraciones que están determinadas por severas restricciones de productividad marginal más que por la acumulación de capital humano (CEPAL, 2022; Sahnoun y Abdennadher, 2022). En consecuencia, al carecer de pisos salariales institucionales y protección social, la penalización salarial relacionada a la sobreeducación se incrementa drásticamente dentro del sector informal, reduciendo los ingresos del individuo hasta situarlo por debajo de los umbrales mínimos de subsistencia (Organización Internacional del Trabajo, 2023; The World Bank *et al.*, 2023). Bajo esta óptica, el desajuste

educativo trasciende la simple ineficiencia de asignación para convertirse en un determinante directo de la pobreza monetaria.

A pesar de los avances conceptuales, la literatura existente presenta un vacío crítico: la ausencia de evidencia que cuantifique explícitamente la transición del desajuste educativo hacia resultados de bienestar absoluto. Esta omisión no es relevante, ya que sin medir este impacto resulta difícil evaluar la efectividad de las políticas centradas exclusivamente en la expansión educativa. Para abordar esta brecha y establecer una relación justificable entre los fenómenos descritos, el presente estudio postula que la probabilidad de caer en situación de pobreza (variable dependiente) está determinada funcionalmente por la penalización interactiva que genera el desajuste educativo dentro de estructuras laborales segmentadas e informales (variables independientes). Esta fundamentación teórica, que sitúa al desajuste educativo no solo como un fallo de eficiencia de mercado sino como un determinante de vulnerabilidad estructural, exige y sustenta la aplicación de modelos de elección discreta binaria para su comprobación empírica. Bajo este marco, el presente estudio postula las siguientes hipótesis de investigación:

- **Hipótesis 1:** La sobreeducación aumenta la probabilidad de que un individuo pertenezca a un hogar en situación de pobreza monetaria en comparación con los trabajadores correctamente emparejados, debido a la pérdida de retornos al capital humano.
- **Hipótesis 2:** El impacto negativo de la sobreeducación sobre el bienestar absoluto es mayor en trabajadores informales que en aquellos afiliados al sistema de seguridad social, dado que la informalidad carece de pisos salariales que mitiguen la penalización por desajuste.
- **Hipótesis 3:** La subeducación no presenta una penalización equiparable a la sobreeducación, actuando en cambio como un indicativo de selección positiva vinculada a habilidades no observables que protegen al individuo frente a la pobreza monetaria.

## Materiales y métodos

El análisis empírico utiliza los microdatos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del año 2025, levantada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2026) de Ecuador. Esta encuesta es la principal fuente oficial para el estudio de la dinámica laboral y las condiciones de vida en el país.

Para garantizar la robustez del análisis del emparejamiento laboral, la muestra fue delimitada mediante un proceso de filtrado estricto. Se seleccionó exclusivamente a la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en el rango etario de 25 a 64 años. Dicha restricción es estándar en la literatura de economía laboral, ya que excluye a la población joven que aún se encuentra en periodo de formación o en transición escuela-trabajo, así como a la población en edad de jubilación (OECD Indicators, 2023; Banco Mundial, 2019), evitando sesgos de selección en la medición de la experiencia potencial y la acumulación final de capital humano. Tras la exclusión de observaciones con valores perdidos en las variables de interés, la base de datos final constituye una muestra representativa a nivel nacional.

### Medición del desajuste educativo

La primera fase operativa del estudio exige la correcta identificación del desajuste educativo. Para ello, se construyó una medida objetiva basada en la correspondencia normativa entre el nivel educativo alcanzado por el individuo ( $E_i$ ) y el nivel educativo requerido por su ocupación ( $R_i$ ), utilizando los Grandes Grupos de Ocupación (Hartog, 2000; Battu y Bender, 2020).

Primero, se homogeneizaron las categorías educativas y ocupacionales en una escala de cuatro niveles ordenados:

- Nivel 1 (Baja calificación), educación básica o inferior, correspondiente a ocupaciones elementales (Grupo 9).
- Nivel 2 (Calificación media), educación media/bachillerato, correspondiente a personal de apoyo, servicios y operarios (Grupos 4 al 8).

- Nivel 3 (Calificación técnica), educación superior técnica o tecnológica, correspondiente a técnicos y profesionales de nivel medio (Grupo 3).
- Nivel 4 (Alta calificación), Educación universitaria o posgrado, correspondiente a directores, gerentes y profesionales científicos (Grupos 1 y 2).

A partir de esta codificación, el desajuste ( $M_i$ ) se define formalmente como la diferencia entre la educación observada y la requerida por el puesto ocupado (ver Ecuación 1).

$$M_i = E_i - R_i \quad (1)$$

A partir de  $M_i$ , se derivaron las variables dicotómicas y mutuamente excluyentes que representan el núcleo explicativo del estudio:

- Match (Emparejamiento), si  $M_i = 0$ , el individuo posee exactamente el nivel educativo que su puesto demanda.
- Sobreeducación, si  $M_i > 0$ , el individuo posee credenciales superiores a las requeridas.
- Subeducación, si  $M_i < 0$ , el individuo ocupa un puesto que teóricamente exige mayor educación formal de la que posee.

### Variables de control

Para aislar el efecto del emparejamiento educativo, el modelo incorpora un conjunto de variables de control divididas en cuatro dimensiones clave:

**Capital humano tradicional:** Se incluyeron los años de escolaridad y la experiencia potencial (calculada bajo la forma estándar de Mincer como Edad – Años de escolaridad – 6). Se introdujo también el término cuadrático de la experiencia para capturar los rendimientos marginales decrecientes a lo largo del ciclo vital del trabajador.

**Institucionalidad y mercado dual:** Se construyeron dos variables críticas para capturar la segmentación del mercado laboral ecuatoriano: el Tamaño de la empresa (dicotomizado entre micro y pequeñas empresas de hasta 49

empleados frente a medianas y grandes) y la Afiliación a la seguridad social contributiva (proxy de empleo formal frente a informal).

**Composición estructural del hogar:** Dado que la variable dependiente (pobreza monetaria) se determina a partir del ingreso per cápita familiar, es fundamental controlar por la estructura del hogar. Para ello, se calculó la Tasa de dependencia demográfica (D) (ver Ecuación 2).

$$D = \frac{\rho_{\leq 15} + \rho_{\geq 65}}{\rho_{25 \text{ a } 64}} \quad (2)$$

Donde  $\rho_{\leq 15}$  y  $\rho_{\geq 65}$  son los jóvenes de entre 0 a 15 años, y adultos mayores de 65 a más años, respectivamente. Esta variable captura la carga económica directa que soporta el ingreso del trabajador.

**Geografía y demografía individual:** Se incluyeron controles por sexo, área de residencia (urbana frente a rural), región geográfica (Costa, Sierra, Oriente) y autoidentificación étnica. Estas variables permiten controlar las brechas históricas de exclusión y las diferencias espaciales en el costo de vida y dinamismo económico del país.

### Especificación econométrica

Para dar cumplimiento al objetivo central de cuantificar el impacto del desajuste sobre la privación material absoluta, la variable dependiente se define de forma binaria ( $P_i$ ), donde  $P_i = 1$  si el individuo habita en un hogar con ingresos per cápita inferiores a la línea de pobreza monetaria oficial estipulada por el INEC, y  $P_i = 0$  en caso contrario.

Bajo esta naturaleza dicotómica de la variable dependiente, la utilización de un Modelo de Probabilidad Lineal (MPL) por Mínimos Cuadrados Ordinarios resulta inadecuada, dado que adolece de limitaciones metodológicas severas: genera predicciones de probabilidad fuera del rango vinculante  $[0,1]$  e introduce problemas intrínsecos de heterocedasticidad en los términos de error. Para superar estas restricciones, se justifica la elección de un modelo de elección discreta binaria Logit, el cual asume que la perturbación

estocástica sigue una distribución logística estándar. La especificación econométrica modela formalmente el logaritmo de la razón de probabilidades (*log-odds*) de caer en situación de pobreza mediante la Ecuación 3:

$$\ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = \beta_0 + \sum_{k=1}^K \gamma_k M_{ki} + X_i' \beta + \varepsilon_i \quad (3)$$

Donde  $M_{ki}$  representa a las variables de desajuste educativo (sobreeducación y subeducación),  $X_i'$  es el vector de controles estructurales y sociodemográficos descritos previamente, y representa el término de error estocástico. La categoría de referencia omitida para el análisis principal es el emparejamiento educativo, de modo que los coeficientes capturan el impacto relativo del desajuste en comparación con una asignación laboral óptima.

### Supuestos y diagnóstico

Con el propósito de garantizar la validez inferencial, la rigurosidad metodológica y la robustez del modelo analítico propuesto, se evaluaron rigurosamente los supuestos econométricos fundamentales mediante una serie de pruebas estadísticas post-estimación:

Se aplicó el test de enlace (*Link test*) de Pregibon. Esta prueba verifica la hipótesis nula de correcta especificación matemática mediante la reestimación del modelo utilizando el valor predictivo y su cuadrado. Una especificación correcta exige que el predictor cuadrático carezca de significancia estadística ( $p > 0.05$ ), asegurando la ausencia de variables relevantes omitidas o formas funcionales incorrectas.

La capacidad predictiva y el ajuste del modelo a los microdatos observados se evaluaron a través de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer-Lemeshow. Al particionar la muestra en deciles de riesgo condicional, esta prueba contrasta las frecuencias observadas de pobreza con las frecuencias esperadas por el modelo Logit.

Para asegurar la estabilidad numérica de los coeficientes estimados y evitar distorsiones en los errores estándar debido a correlaciones lineales espurias entre las variables independientes (especialmente entre años de educación, experiencia y desajuste), se calcularon los Factores de Inflación de la Varianza (VIF). Bajo los estándares de Neter *et al.* (1996) y Gujarati (2009), valores de VIF promedio e individuales estrictamente inferiores al umbral crítico de 5 garantizan la ausencia de colinealidad severa.

Como complemento a las métricas de calibración tradicionales, se incorporó el análisis de la Curva Operativa del Receptor (ROC) y el cálculo del Área Bajo la Curva (AUC). Aunque el propósito central de la estimación econométrica es la inferencia de los parámetros poblacionales y no la clasificación binaria algorítmica predictiva, el estadístico AUC proporciona una medida adicional de robustez.

## Resultados

Para aislar el efecto del desajuste educativo sobre la probabilidad de que un individuo pertenezca a un hogar en situación de pobreza, se estima un modelo de regresión logística binomial (Tabla 1).

Los resultados del modelo Logit muestran que el emparejamiento en el mercado laboral ecuatoriano no es un fenómeno neutral: el desajuste educativo está significativamente asociado con la probabilidad de pobreza, presentando una direccionalidad asimétrica. En particular, la sobreeducación presenta un efecto positivo y estadísticamente significativo, mientras que la subeducación exhibe un efecto negativo en relación con la categoría base de emparejamiento adecuado.

**Tabla 1. Estimación y criterios del modelo**

| <b>Variables</b>                     | <b>Logit</b>         | <b>Logit robusto</b> | <b>VIF</b> | <b>Odds-ratios</b> | <b>Efectos marginales</b> |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|------------|--------------------|---------------------------|
| Sobreeducación                       | 0,415***<br>(0,031)  | 0,415***<br>(0,031)  | 1,18       | 1,514              | 0,039***<br>(0,003)       |
| Subeducación                         | -0,3***<br>(0,029)   | -0,3***<br>(0,029)   | 1,23       | 0,741              | -0,026***<br>(0,002)      |
| Tasa de dependencia                  | 0,807***<br>(0,014)  | 0,807***<br>(0,014)  | 1,04       | 2,241              | 0,072***<br>(0,001)       |
| Tamaño de la empresa                 | -1,726***<br>(0,212) | -1,726***<br>(0,212) | 1,00       | 0,178              | -0,154***<br>(0,019)      |
| Afiliado al seguro social            | -0,784***<br>(0,032) | -0,784***<br>(0,032) | 1,02       | 0,456              | -0,062***<br>(0,002)      |
| Escolaridad                          | -0,154***<br>(0,004) | -0,154***<br>(0,004) | 1,63       | 0,857              | -0,014***<br>(0,0003)     |
| Experiencia potencial                | 0,006<br>(0,004)     | 0,006<br>(0,004)     | 4,94       | 1,01               | 0,001<br>(0,0004)         |
| (Experiencia potencial) <sup>2</sup> | -0,000**<br>(0,0001) | -0,000**<br>(0,0001) | 4,80       | 0,999              | -0,0000*<br>(0,00)        |
| Región Oriente                       | 0,255***<br>(0,032)  | 0,255***<br>(0,032)  | 1,21       | 1,291              | 0,0256***<br>(0,003)      |
| Región Sierra                        | -0,248***<br>(0,025) | -0,248***<br>(0,025) | 1,21       | 0,779              | -0,022***<br>(0,002)      |
| Área geográfica rural                | 0,905***<br>(0,024)  | 0,905***<br>(0,024)  | 1,11       | 2,472              | 0,0894***<br>(0,003)      |
| Etnias minoritarias                  | 0,642***<br>(0,080)  | 0,642***<br>(0,080)  | 1,04       | 1,899              | 0,071***<br>(0,008)       |
| Etnias mestiza y blanca              | -0,15*<br>(0,078)    | -0,15<br>(0,078)     | 1,04       | 0,861              | -0,013<br>(0,007)         |
| Nº de observaciones                  | 96227                |                      |            |                    |                           |
| Nº de variables                      | 13                   |                      |            |                    |                           |
| Nº de periodos                       | 1 (2025)             |                      |            |                    |                           |
| Pseudo R <sup>2</sup> (McFadden)     | 0,2024               |                      |            |                    |                           |
| Log-likelihood                       | -29055,76            |                      |            |                    |                           |
| AIC                                  | 58140                |                      |            |                    |                           |
| Hosmer-Lemeshow                      | 0,534                |                      |            |                    |                           |
| Link test                            | 0,074                |                      |            |                    |                           |

*Nota.* Los códigos de significancia son: 0 ‘\*\*\*\*’ 0,001 ‘\*\*\*’ 0,01 ‘\*\*’ 0,05. Los valores entre paréntesis en las estimaciones representan el error estándar.

En términos de efectos marginales promedio, la sobreeducación incrementa la probabilidad de pobreza en 3,9 puntos porcentuales, *ceteris paribus*. Para ilustrar esta magnitud en el contexto práctico del mercado ecuatoriano, esto significa que si dos trabajadores poseen idénticas características demográficas y el mismo nivel educativo, aquel que se ve forzado a aceptar un empleo con requerimientos inferiores a sus credenciales (sobreeducado) experimenta un riesgo sustancialmente mayor de no poder cubrir el costo de la canasta básica familiar. En contraste, la subeducación se asocia con una reducción de 2,6 puntos porcentuales en dicha probabilidad. Este resultado sugiere que, en la práctica, ocupar un puesto que teóricamente exige más educación de la que se posee refleja procesos de selección positiva: individuos con habilidades no observables o gran experiencia que logran insertarse en ocupaciones de mayor productividad, protegiéndose así de la pobreza.

La magnitud de este efecto es particularmente reveladora cuando se contrasta con los retornos de la educación formal. El modelo indica que un año adicional de escolaridad reduce la probabilidad de pobreza en aproximadamente 1,4 puntos porcentuales. Lo anterior implica que el costo de un mal emparejamiento laboral (3,9 puntos porcentuales) es casi tres veces superior al beneficio marginal de acumular capital humano adicional. Desde una perspectiva de política pública, dicho hallazgo evidencia que acumular años de estudio pierde su efecto protector contra la vulnerabilidad económica si el sistema productivo no ofrece un puesto de trabajo acorde a dicha preparación.

En cuanto a las características institucionales del mercado laboral, los resultados evidencian una fuerte segmentación. Trabajar en empresas de mayor tamaño reduce la probabilidad de pobreza en 15,4 puntos porcentuales, constituyendo el efecto de mayor magnitud en el modelo. De manera consistente, la afiliación a la seguridad social disminuye dicha probabilidad en 6,2 puntos porcentuales, lo que confirma el rol protector del empleo formal.

A nivel del hogar, la tasa de dependencia incrementa la probabilidad de pobreza en 7,2

puntos porcentuales, mostrando la carga económica que enfrentan los trabajadores. En términos espaciales, la residencia en áreas rurales aumenta el riesgo de pobreza en 8,9 puntos porcentuales, consolidándose como uno de los determinantes más importantes. Se encontró que residir en la región Oriente incrementa la probabilidad de pobreza, mientras que la región Sierra presenta un efecto negativo en comparación con la Costa.

La pertenencia a etnias minoritarias se asocia con un incremento de 7,1 puntos porcentuales en la probabilidad de pobreza, evidenciando persistentes brechas estructurales. En contraste, la variable correspondiente a etnias mayoritarias pierde significancia estadística bajo especificaciones robustas, lo que sugiere que el efecto diferencial se concentra en grupos históricamente excluidos.

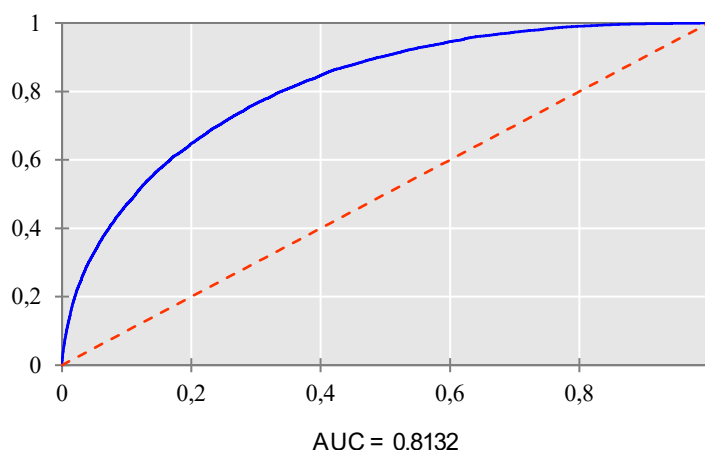
### Diagnóstico del modelo

Los resultados son robustos a diversas pruebas de diagnóstico. No se evidencia multicolinealidad severa entre las variables explicativas ( $VIF < 5$ ). La estimación se realizó utilizando errores estándar robustos para corregir posibles problemas de heterocedasticidad.

En cuanto a la especificación funcional, los resultados del Link Test sugieren posibles desviaciones menores, esperables dada la gran dimensión muestral. De forma similar, la prueba de Hosmer-Lemeshow rechaza la hipótesis nula, un resultado común en muestras grandes. No obstante, el modelo presenta un adecuado poder explicativo, con un Pseudo- $R^2$  de McFadden de 0,202.

### Capacidad de discriminación

Aunque el objetivo del modelo es de naturaleza explicativa, se evaluó su capacidad discriminatoria como un ejercicio complementario. El área bajo la curva ROC ( $AUC = 0,8132$ ) en la Figura 1, indica una adecuada capacidad para distinguir entre individuos en situación de pobreza y no pobreza. El resultado evidencia que el desajuste educativo, junto con las variables estructurales consideradas, podría ser un criterio útil para la identificación de hogares en riesgo dentro del diseño de políticas focalizadas.

**Figura 1. Curva ROC y área bajo la curva (AUC)**

## Discusión

Los resultados empíricos obtenidos obligan a replantear la premisa convencional de la educación como un mecanismo intrínseco e incondicional de movilidad económica. Si bien la literatura global ha documentado extensamente los retornos positivos a la escolaridad (Psacharopoulos y Patrinos, 2018), los hallazgos de este estudio demuestran que, en contextos de alta segmentación laboral, la acumulación de capital humano choca contra una barrera estructural de demanda. En línea con lo planteado por Ohnsorge y Yu (2021), la educación en Ecuador emerge como una condición necesaria, pero analíticamente insuficiente, para evitar la pobreza monetaria.

El principal aporte científico de esta investigación radica en la evidencia de una divergencia fundamental con la literatura de economías desarrolladas. Mientras estudios previos enfocados en países de altos ingresos, como los de Iriondo (2022) o De Santis *et al.* (2022), tipifican a la sobreeducación como una ineficiencia transitoria que genera penalizaciones netamente salariales (pérdida de ingresos relativos), los resultados aquí expuestos revelan que en mercados duales el desajuste se materializa en privaciones absolutas. La causa de esta divergencia radica en la ausencia de instituciones laborales protectoras: la sobreeducación empuja a los individuos hacia el sector informal, donde la inexistencia de pisos salariales reduce los ingresos por debajo de los umbrales de subsistencia, confirmando las

advertencias estructurales de la OIT (2023).

Un hallazgo que merece discutirse es la naturaleza asimétrica del desajuste. Mientras la sobreeducación penaliza el bienestar, la subeducación reduce el riesgo de pobreza en 2.6 puntos porcentuales. Esta asimetría difiere de modelos teóricos ortodoxos y sugiere la coexistencia de dos mecanismos de asignación distintos. Por un lado, la sobreeducación refleja un desplazamiento negativo hacia ocupaciones de supervivencia (Huertas y Raymond, 2024). Por otro lado, la subeducación en el contexto ecuatoriano parece capturar un fuerte sesgo de selección positiva: individuos que, a pesar de menores credenciales formales, poseen habilidades no observables, capital social o experiencia acumulada que les permite insertarse en la formalidad con alta productividad relativa.

Adicionalmente, los resultados exigen una lectura desde el desarrollo territorial y la estructura productiva. La fuerte reducción de la pobreza asociada al empleo formal y a empresas de mayor tamaño corrobora que la rentabilidad de la educación está anclada a la capacidad de absorción del sector moderno de la economía (FMI, 2021). Sin embargo, la persistencia de brechas en áreas rurales y en la región Oriente demuestra que el mercado laboral no es espacialmente homogéneo. El emparejamiento laboral interactúa con el territorio, lo que implica que las políticas nacionales de educación superior están condenadas al fracaso si no se acompañan de un desarrollo productivo descentralizado.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio aporta al trasladar el modelo ORU tradicional desde estimaciones continuas de salarios (Mínimos Cuadrados Ordinarios) hacia modelos de elección discreta binaria (Logit) para evaluar el riesgo de pobreza. No obstante, es importante reconocer las limitaciones relacionadas al uso de datos de corte transversal de la ENEMDU 2025, los cuales impiden modelar dinámicas causales estrictas o trayectorias de movilidad a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones deberían abordar este fenómeno utilizando paneles de datos y técnicas de econometría espacial a nivel cantonal, para controlar la endogeneidad de las decisiones de ubicación residencial y mitigar los sesgos de selección. En términos prácticos, la evidencia dictamina que la política pública debe abandonar la obsesión exclusiva por expandir la oferta de títulos universitarios y reorientarse hacia la creación de demanda laboral formal, pues, en el Ecuador contemporáneo, un mal emparejamiento laboral cuesta el triple que el beneficio de un año adicional de estudio.

## Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo central analizar el impacto del desajuste educativo sobre la probabilidad de pobreza monetaria en Ecuador, incorporando el rol de factores estructurales del mercado laboral. En contraste con la literatura tradicional enfocada en retornos salariales relativos, esta investigación abordó el problema desde una dimensión de bienestar absoluto, aportando evidencia empírica para reevaluar la efectividad real de la educación como mecanismo de protección económica frente a las restricciones de la demanda laboral.

En relación con el primer objetivo, orientado a cuantificar el riesgo de pobreza asociado a las distintas formas de desajuste, los resultados confirman que el efecto no es homogéneo. Mientras la sobreeducación incrementa significativamente la probabilidad de pobreza (evidenciando que el costo de un mal emparejamiento supera el beneficio marginal de acumular credenciales), la subeducación presenta una asociación inversa. Este patrón

asimétrico demuestra que el desajuste no es unidimensional: la sobreeducación refleja una severa subutilización del capital humano, en tanto que la subeducación captura procesos de inserción selectiva donde la productividad del trabajador excede su educación formal.

Respecto al segundo objetivo, centrado en evaluar el papel de las condiciones estructurales, la evidencia demuestra que la formalidad laboral y el tamaño de la unidad productiva actúan como factores decisivos que potencian —o limitan— los retornos de la educación. Trabajar al amparo de la seguridad social e insertarse en empresas de mayor tamaño reduce drásticamente el riesgo de vulnerabilidad económica. Esto confirma que, en una estructura productiva segmentada, la rentabilidad del capital humano no depende únicamente de su acumulación, sino de la capacidad del sector empleador para absorberlo eficientemente.

En cuanto al tercer objetivo, enfocado en examinar las disparidades sociodemográficas, los resultados evidencian que la geografía y la etnicidad siguen desempeñando un rol estructural en la determinación de la pobreza. La mayor vulnerabilidad observada en áreas rurales, en la región Oriente y en grupos históricamente excluidos (etnias minoritarias) sugiere que el desajuste educativo no opera en el vacío, sino que interactúa con desigualdades preexistentes, amplificando sus efectos nocivos sobre el bienestar familiar.

En términos de contribución analítica, este estudio demuestra que la relación entre educación y pobreza en economías en desarrollo está mediada por restricciones de demanda laboral. Esto exige desplazar el enfoque de la política pública desde la simple expansión de la oferta educativa hacia la utilización efectiva de la misma. Las estrategias centradas exclusivamente en otorgar credenciales académicas resultarán insuficientes si no se acompañan de políticas macroeconómicas orientadas a fortalecer la capacidad del sector formal y crear empleo de calidad. Adicionalmente, la alta capacidad de discriminación del modelo sugiere que el desajuste educativo constituye un criterio empírico valioso que podría incorporarse en el diseño de herramientas de focalización para identificar hogares en riesgo.

No obstante, los hallazgos deben interpretarse tomando en cuenta ciertas limitaciones metodológicas. El uso de datos de corte transversal impide capturar trayectorias de movilidad o establecer dinámicas causales estrictas en el tiempo. Futuras investigaciones deberían profundizar en este fenómeno mediante la explotación de paneles de datos longitudinales y estrategias econométricas que controlen la endogeneidad de las decisiones de inserción laboral.

Con todo esto en mente, se concluye que la educación no garantiza, por sí sola, la erradicación de la pobreza monetaria. Su verdadera capacidad protectora está ligada a la arquitectura del mercado laboral en la que se inserta el individuo. En contextos de alta segmentación e informalidad, el desafío estructural de Ecuador no radica únicamente en graduar a más ciudadanos, sino en asegurar que la economía sea capaz de absorber, valorar y remunerar el talento disponible.

## Bibliografía

- Banco Mundial. (2019). *Informe sobre el desarrollo mundial 2019: La naturaleza Cambiante del trabajo*. Washington DC: Banco Mundial. Recuperado el 01 de Enero de 2026, de <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>
- Banco Mundial. (2021). *Jobs Diagnostic Ecuador: Evaluación del mercado laboral y sus desafíos*. Washington DC: Banco Mundial.
- Battu, H. y Bender, K. A. (2020). Educational mismatch in developing countries: A review of the existing evidence. En S. Bradley. y C. Green (Eds.), *The economics of education: A comprehensive overview* (2ª ed., pp. 269-289). Academic Press. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815391-8.00020-3>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022: la transformación de la educación como base para el desarrollo sostenible*. Recuperado el 15 de Enero de 2026, de <https://hdl.handle.net/11362/48518>
- Cervantes, C. V. y Cooper, R. (2022). Labor market implications of education mismatch. *European Economic Review*, 148, 104179. <https://doi.org/10.3386/w28169>
- De Santis, M. O., Gáname, M. C. y Moncarz, P. E. (2022). The impact of overeducation on wages of recent economic sciences graduates. *Social Indicators Research*, 163(1), 409-445. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02905-w>
- Deléchat, C. y Medina, L. (2021). *The Global Informal Workforce: Priorities for Inclusive Growth*. International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781513575919.071>
- European Training Foundation. (2024). *Determinants and wage penalty of skills mismatch: A cross country analysis*.
- Filmer, D., Langthaler, M., Stehrer, R. y Vogel, T. (2018). Learning to realize education's promise. *World Development Report. The World Bank*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1097-8>
- Fondo Monetario Internacional. (2021). *The Global Informal Workforce: Priorities for Inclusive Growth, USA*. <https://doi.org/10.5089/9781513575919.071>
- Gujarati, D. N. (2009). *Basic econometrics*. McGraw-Hill/Irwin.
- Hartog, J. (2000). Over-education and earnings: where are we, where should we go? *Economics of education review*, 19(2), 131-147.
- Huertas, I. P. y Raymond, J. L. (2024). Education, educational mismatch and occupational status: an analysis using PIAAC data. *Economía Política*, 41(3), 717-738. <https://doi.org/10.1007/s40888-024-00328-z>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2026). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo (ENEMDU)*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2025/>
- International Labour Organization. (2023). *Education and Mismatch Indicators (EMI database)*. <https://bit.ly/4bXRMDM>
- International Labour Organization. (2023). *ILOSTAT - Statistics on the informal economy*. <https://ilostat.ilo.org/topics/informality/>

- Iriondo, I. (2022). Determinants and wage effects of educational mismatch in Spain. *Educación XX1*, 25(1), 219-249. <https://doi.org/10.5944/educXX1.30580>
- Martínez, M., Ángel-Urdinola, D., Rodón, G. y Caycedo, J. (2023). *Nuevo programa de educación terciaria y competencias prepara a jóvenes y adultos para el futuro del trabajo y la sociedad*. Banco Mundial. <https://bit.ly/40MUvty>
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. y Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models*.
- Organization for Economic Co-operation and Development . (2023). *Education at a Glance 2023: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- Ohnsorge, F. y Yu, S. (2021). The long shadow of informality. *World Bank Group*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1753-3>
- Pérez, E. S. y Orjuela, A. V. (2024). Efectos del desajuste educativo sobre los salarios de los jóvenes de 18 a 28 años: análisis en países de la Comunidad Andina. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*, 43(91), 297-326. <https://10.0.60.86/cuadernos.v43n91.101288>
- Psacharopoulos, G. y Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: a decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), 445-458. <https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426>
- Sahnoun, M. y Abdennadher, C. (2022). Returns to investment in education in the OECD countries: Does governance quality matter? *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 1891-1842. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00783-0>
- Samaan, D., Ernst, E., Horne, R., Kühn, S. y Gomis, R. (2023). *World employment and social outlook: trends 2023*. Geneva: ILO. <https://doi.org/10.54394/SNCP1637>
- Stromquist, N. P. (2019). *World Development Report 2019: The changing nature of work: By the World Bank*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1328-3
- World Bank, UNESCO y International Labour Organization. (2023). *Building better formal TVET systems: principles and practice in low- and middle- income countries*. <https://doi.org/10.54675/RVDM3811>



# Liderazgo en la era de la inteligencia artificial: desafíos humanos, éticos y organizacionales en la educación y las empresas

*(Leadership in the Age of Artificial Intelligence: Human, Ethical, and Organizational Challenges in Education and Business)*

Edwin Melendez\*

<https://orcid.org/0000-0002-4725-7386>

Keiser University. Estados Unidos. [emelendez@keiseruniversity.edu](mailto:emelendez@keiseruniversity.edu)

Carlos Alberto Santiago Santiago\*\*

<https://orcid.org/0000-0002-3288-9735>

Keiser University. Estados Unidos. [csantiago@keiseruniversity.edu](mailto:csantiago@keiseruniversity.edu)

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar críticamente el impacto de la inteligencia artificial (IA) en el liderazgo educativo y empresarial, examinando sus implicaciones éticas, políticas y relacionales. Mediante una revisión literaria académica reciente, se examinaron fuentes especializadas sobre gobernanza algorítmica, ética del liderazgo y transformación organizacional, las cuales fueron analizadas temáticamente para identificar patrones comunes entre los sectores educativo y empresarial. El análisis muestra que los sistemas de IA se perciben como herramientas objetivas y eficientes, incorporando los valores, prioridades y sesgos de quienes los diseñan y de los datos con los que se entrenan, lo que puede generar consecuencias inequitativas para distintos grupos de personas. Las organizaciones dependen más de sistemas algorítmicos para la toma de decisiones, emergiendo tensiones relacionadas con la falta de claridad normativa y debilitan la confianza institucional. En la educación, los algoritmos utilizados en procesos de admisión, evaluación y gobernanza pueden comprometer la equidad y la autonomía institucional. En las empresas, las tecnologías de monitoreo del desempeño laboral generan conflictos entre la vigilancia algorítmica y los principios del liderazgo ético. El análisis comparativo entre ambos sectores revela tres riesgos comunes: el determinismo tecnológico, la erosión ética y el debilitamiento de la rendición de cuentas. Se propone un marco de liderazgo centrado en lo humano que integra la alfabetización crítica en IA, la supervisión ética continua, la transparencia y la responsabilidad institucional. Se concluye que la IA puede apoyar los procesos de liderazgo, ya que el principal desafío radica en su integración reflexiva y responsable.

**Palabras clave:** Liderazgo, inteligencia artificial, desarrollo humano, ética organizacional, transformación Digital.

## Abstract

This article aims to critically analyze the impact of artificial intelligence (AI) on educational and business leadership by examining its ethical, political, and relational implications. Through a review of recent academic literature, specialized sources on algorithmic governance, leadership ethics, and organizational transformation were examined and thematically analyzed to identify common patterns across the educational and business sectors. The analysis shows that AI systems are perceived as objective and efficient tools, while embedding the values, priorities, and biases of those who design them and of the data on which they are trained, which may produce inequitable consequences for different groups of people. As organizations increasingly rely on algorithmic systems for decision-making, tensions emerge regarding the lack of regulatory clarity and the weakening of institutional trust. In education, algorithms used in admissions, assessment, and governance processes may compromise equity and institutional autonomy. In business, technologies for monitoring employee performance generate conflicts between algorithmic surveillance and the principles of ethical leadership. The comparative analysis of both sectors reveals three common risks: technological determinism, ethical erosion, and the weakening of accountability. A human-centered leadership framework is proposed, integrating critical AI literacy, ongoing ethical oversight, transparency, and institutional responsibility. The article concludes that AI can support leadership processes, as the main challenge lies in its reflective and responsible integration.

**Keywords:** Leadership, artificial intelligence, human development, organizational ethics, digital transformation.

Recibido: 26/05/2026 | Aceptado: 06/07/2026  
<https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1334> | Páginas: 127-135

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Melendez, E. y Santiago Santiago, C. (2026). Liderazgo en la era de la inteligencia artificial: desafíos humanos, éticos y organizacionales en la educación y las empresas. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 127-135. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i2.1334>

## Introducción

En el siglo XXI, el uso de la inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una de las herramientas que configuran de manera decisiva la vida organizacional y educativa. En los campos de los negocios y la educación, las tecnologías de IA forman parte cada vez más integral del desarrollo del trabajo diario en cada sector. Su presencia puede identificarse en los procesos de toma de decisiones, los sistemas de evaluación del desempeño, las estructuras de gobernanza y la planificación estratégica y educativa. Los responsables de las políticas públicas, los consultores y las presiones competitivas llevan a los líderes a adoptar la IA como una vía hacia la innovación, la eficiencia y la relevancia institucional. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la adopción acelerada de estos procesos suele ocultar desafíos importantes para el desempeño del liderazgo en el manejo de la IA (Renta-Davids *et al.*, 2025).

Algunas perspectivas visualizan la IA con un optimismo tecnológico que asume su desarrollo y crecimiento como inevitables dentro de la industria. Desde esta perspectiva, la IA se concibe como una herramienta neutral que mejora la toma de decisiones racionales y reduce en gran medida el error humano; el liderazgo se entiende entonces como un proceso de implementación, y la innovación, como un bien necesario e incuestionable. Sin embargo, este tipo de planteamientos puede generar una visión limitada sobre cómo la IA ha reconfigurado las relaciones de poder, redistribuido la autoridad y redefinido el valor humano dentro de las organizaciones (Benjamin, 2019; Selwyn, 2019).

Frente a este panorama, el presente artículo sostiene que el liderazgo en la era de la IA debe entenderse como una práctica fundamentalmente ética, política y relacional. La literatura existente ha documentado de manera independiente los riesgos de la IA en la educación (Eubanks, 2018; Selwyn, 2019) y en el ámbito empresarial (Zuboff, 2019; Zerrilli *et al.*, 2019); no obstante, son escasos los trabajos que analizan de forma comparativa ambos sectores desde un enfoque de li-

derazgo centrado en lo humano. En respuesta a esta brecha, el objetivo de este artículo es examinar críticamente, mediante una revisión narrativa de literatura, los desafíos que la IA plantea para el liderazgo educativo y empresarial, e identificar convergencias entre ambos sectores que permitan proponer un marco de liderazgo centrado en lo humano. La IA podría correr el riesgo de reforzar la desigualdad, disminuir el rendimiento institucional y debilitar el propósito humano del liderazgo si se adopta de manera acrítica. Por ello, al examinar críticamente los desafíos del liderazgo en ambos sectores, este artículo desarrolla un marco centrado en el ser humano que enfatiza el juicio ético, la reflexión crítica y la responsabilidad institucional como dimensiones esenciales del liderazgo.

## Materiales y métodos

Este artículo se desarrolló como una revisión narrativa de la literatura (estudio documental), orientada a sintetizar e interpretar críticamente investigaciones recientes sobre liderazgo, inteligencia artificial, ética organizacional y gobernanza educativa y empresarial. A diferencia de la revisión sistemática, la revisión narrativa permite integrar literatura conceptual, empírica y teórica de distintas disciplinas con el fin de construir un marco interpretativo, lo cual resulta apropiado para abordar un fenómeno emergente y multidimensional como el impacto de la IA en el liderazgo (Renta-Davids *et al.*, 2025).

La búsqueda de literatura se realizó en bases de datos académicas indexadas, incluyendo Scopus, Web of Science, ERIC y Google Scholar, utilizando combinaciones de los términos “inteligencia artificial”, “liderazgo”, “ética”, “gobernanza algorítmica”, “educación” y “negocios”, en español e inglés. Se priorizaron fuentes publicadas entre 1982 y 2025, dando preferencia a estudios recientes (2022-2025) sobre gobernanza algorítmica y liderazgo en IA, complementados con obras seminales sobre liderazgo ético y transformacional que sustentan el marco conceptual.

Los criterios de inclusión consideraron: a) relevancia temática directa con el liderazgo en

contextos educativos o empresariales influidos por la IA; b) publicación en revistas arbitradas o editoriales académicas reconocidas; y c) aporte conceptual o empírico verificable. Se excluyeron fuentes de opinión no académicas, publicaciones sin revisión por pares y materiales que no abordaran explícitamente la intersección entre liderazgo, ética y tecnología.

El análisis de las fuentes seleccionadas se realizó mediante un proceso de codificación temática, identificando patrones recurrentes relacionados con la transformación de la autoridad, la equidad, la vigilancia organizacional y la rendición de cuentas. Estos temas se organizaron posteriormente en un análisis comparativo entre los sectores educativo y empresarial, lo que permitió derivar el marco de liderazgo centrado en lo humano propuesto en este artículo.

## Resultados

### La inteligencia artificial y la transformación de la autoridad del liderazgo

#### Del juicio humano a la mediación algorítmica

Al analizar la transformación de los procesos de liderazgo, debe entenderse que tradicionalmente el liderazgo ha estado vinculado al juicio, la responsabilidad y la rendición de cuentas moral. Cada vez más, decisiones que antes pertenecían exclusivamente a los líderes son asumidas por sistemas de IA en diversos sectores. Entre estos elementos se encuentran el análisis predictivo, los rankings algorítmicos, las recomendaciones automatizadas y las herramientas generativas, los cuales influyen ampliamente en los procesos de contratación, promoción, evaluación y planificación estratégica.

Se han documentado sesgos en los procesos de automatización de las herramientas de IA. La evidencia de investigación muestra que los responsables humanos con frecuencia se inclinan por los resultados algorítmicos, incluso cuando estos entran en conflicto con su propio juicio profesional (Eubanks, 2018; Zerilli *et al.*, 2019). Esta dinámica reformula la autoridad del liderazgo y evidencia un des-

plazamiento sutil del poder decisional de las personas hacia los sistemas tecnológicos.

Desde una perspectiva de nivel doctoral, surgen cuestionamientos importantes: ¿quiénes son responsables cuando las decisiones algorítmicas afectan negativamente a los usuarios o a los sistemas? ¿Cómo puede sostenerse la responsabilidad moral cuando el juicio del liderazgo se apoya en sistemas cuya ejecución y credibilidad presentan limitaciones de transparencia? El liderazgo en la era de la IA enfrenta múltiples tensiones: los líderes continúan siendo responsables de los resultados de los procesos que dirigen, pero su comprensión de los sistemas de IA suele estar todavía en desarrollo, mientras que su dependencia de dichos sistemas es cada vez mayor.

### El mito de la neutralidad de la IA

La denominada neutralidad de la IA puede considerarse uno de los grandes mitos de su adopción, al asumir que estos sistemas son objetivos y carecen de valores propios. Según O'Neil (2016) y Benjamin (2019), estos sistemas están profundamente impregnados de los valores, prioridades y sesgos de quienes los diseñan, así como de los datos con los que se entrenan. Cuando los líderes aceptan los resultados de la IA como neutrales, corren el riesgo de legitimar prácticas discriminatorias o excluyentes bajo la apariencia de una racionalidad científica. Desde una perspectiva de liderazgo ético, esta aceptación implica una renuncia al juicio crítico y una falta de responsabilidad en el manejo de los procesos de liderazgo. Liderar implica, por tanto, tomar decisiones justificadas moral y socialmente; los líderes no deben rendirse ante los desafíos de la IA, sino abordar estos cambios de manera responsable.

### Liderazgo educativo en la era de la IA

#### Gobernanza algorítmica y equidad educativa

El liderazgo en las instituciones educativas se ha orientado cada vez más a utilizar la IA en las decisiones de admisión, las estrategias de retención estudiantil, el análisis del aprendizaje y las prácticas de evaluación. La mayoría de estos sistemas prometen eficiencia y

capacidad predictiva en la gestión administrativa, pero introducen también nuevos estilos de gobernanza que pueden afectar la equidad educativa. Los sistemas de análisis predictivo suelen basarse en datos históricos institucionales que reflejan desigualdades preexistentes en el sistema educativo. En consecuencia, estos sistemas pueden aparentar ser técnicamente objetivos mientras perjudican de manera sistemática a estudiantes en situación de desigualdad social; se han documentado casos de este tipo en sistemas de predicción de riesgo académico y de asignación de recursos educativos (Eubanks, 2018; Selwyn, 2019).

La adopción de estos sistemas sin un escrutinio ético riguroso puede reforzar la injusticia estructural a través de procesos aparentemente neutrales. El liderazgo educativo ético requiere un compromiso con la justicia, la transparencia y la agencia estudiantil, más allá del simple cumplimiento de normas de protección de datos. Es fundamental que los líderes educativos cuestionen si estas herramientas y procesos están alineados con los propósitos primarios de la educación (Shapiro y Stefkovich, 2016).

### **Capacidad de liderazgo y dependencia epistémica**

Un factor de gran importancia en los procesos de liderazgo es la capacitación, la alfabetización y la gestión administrativa de los diversos sistemas de IA. En muchas instituciones y empresas, los líderes carecen de las herramientas conceptuales necesarias para evaluar críticamente estos sistemas, lo que conduce a la contratación de proveedores externos y consultores que orienten su implementación (Sposato, 2025). Esta necesidad puede generar dependencia de dichos proveedores, transfiriendo parte de la autoridad de los educadores hacia empresas tecnológicas privadas.

Desde una perspectiva crítica, esto podría reflejar tendencias neoliberales en la gobernanza de la educación superior, donde la lógica del mercado define cada vez más la toma de decisiones institucionales (Giroux, 2014). Esto convierte al liderazgo en una práctica más reactiva que reflexiva, orientada por la gestión de la reputación y la adopción de ten-

dencias tecnológicas más que por los valores educativos. Cuando los líderes delegan el juicio en los sistemas tecnológicos, se afecta la autonomía institucional y se debilitan los fundamentos normativos de la educación, riesgo que la investigación doctoral ha destacado de manera recurrente.

### **Integridad pedagógica y resistencia del profesorado**

Los educadores suelen mostrar resistencia hacia la IA, percibiéndola como un obstáculo para sus procesos de enseñanza y aprendizaje. Según Biesta (2015), esta resistencia refleja en ocasiones preocupaciones éticas legítimas sobre la mercantilización del aprendizaje y el deterioro de relaciones educativas significativas. La retroalimentación generada por IA y la evaluación automatizada pueden mejorar la eficiencia, pero también conllevan el riesgo de reducir la educación a resultados medibles, dejando de lado el desarrollo intelectual y moral de los estudiantes. Un liderazgo educativo centrado en lo humano reconoce esta resistencia como una forma de compromiso ético, y no como una obstrucción al desarrollo institucional. Los líderes que desestiman estas preocupaciones corren el riesgo de alienar al profesorado y socavar la confianza institucional.

### **Liderazgo empresarial en la era de la IA** **Racionalidad estratégica y solucionismo tecnológico**

En las organizaciones empresariales, la IA se presenta como una herramienta esencial para mantener la competitividad y el crecimiento. Los ejecutivos animan a los líderes a adoptar la IA para optimizar operaciones, mejorar la experiencia del cliente y reducir costos. En ocasiones, las organizaciones se sumergen en la adopción de la IA sin una alineación estratégica coherente, impulsadas por el temor a quedar obsoletas frente a las expectativas de los inversionistas (Babashahi *et al.*, 2024). Morozov (2013) denomina a este tipo de proceso solucionismo tecnológico: la creencia de que problemas organizacionales y sociales complejos pueden resolverse exclusivamente mediante medios técnicos. Esta lógica desplaza al liderazgo hacia la velocidad de adopción

de la IA en detrimento de la reflexión estratégica, reduciendo el liderazgo empresarial a la gestión tecnológica.

### **Trabajo, vigilancia y confianza organizacional**

Las empresas y sus líderes suelen presentar los sistemas de IA como herramientas para mejorar el desempeño laboral. Sin embargo, muchos empleados los perciben como mecanismos para supervisar de manera creciente su productividad y comportamiento, e incluso como instrumentos de control y vigilancia (Zuboff, 2019). Esta percepción evidencia una contradicción moral en el liderazgo basado en IA: mientras las teorías del liderazgo ético y transformacional enfatizan la confianza, el empoderamiento y la dignidad de los trabajadores (Bass y Riggio, 2006; Brown *et al.*, 2005), las prácticas de vigilancia mal gobernadas pueden entrar en conflicto directo con estos principios y socavar la legitimidad del liderazgo. Desde una perspectiva doctoral, resulta necesario examinar cómo la IA puede reconfigurar las relaciones entre líderes y empleados.

### **Rendición de cuentas y opacidad algorítmica**

La transparencia en los procesos de contratación, promoción y evaluación del desempeño es fundamental en las empresas, pero el uso de sistemas de IA en estos procesos puede comprometerla. Esta opacidad afecta la rendición de cuentas y el desempeño tanto de los empleados como de las propias tecnologías (Zerilli *et al.*, 2019). Es fundamental que los líderes comprendan que continúan siendo moral y legalmente responsables de los resultados, aun cuando no puedan explicar o cuestionar plenamente las decisiones algorítmicas; lo contrario representa un fracaso crítico del liderazgo. El liderazgo ético requiere no solo supervisión, sino también disposición a intervenir, anular o rechazar sistemas de IA cuando estos entran en conflicto con los valores organizacionales.

## **Discusión**

### **Convergencias entre educación y negocios**

Un análisis comparativo entre la educación y los negocios muestra que, aunque ambos sectores operan bajo lógicas institucionales diferentes, los desafíos del liderazgo en la era de la IA convergen en tres temas centrales: el determinismo tecnológico, la erosión ética y el debilitamiento de la rendición de cuentas. Estos hallazgos son consistentes con el marco AI4People propuesto por Floridi *et al.* (2018), que identifica la beneficencia, la no maleficencia, la autonomía, la justicia y la explicabilidad como principios necesarios para una gobernanza ética de la IA; los riesgos descritos en este artículo pueden entenderse como manifestaciones concretas de la ausencia de estos principios en contextos educativos y empresariales.

Los fracasos del liderazgo educativo pueden tener consecuencias particularmente graves, dado que las decisiones relacionadas con sistemas de IA moldean las identidades, oportunidades y trayectorias futuras de los estudiantes. En el liderazgo empresarial, los fracasos suelen ser menos visibles, pero pueden normalizar prácticas laborales explotadoras y formas de control basadas en datos. En ambos sectores, el liderazgo debe resistir la suposición de que la innovación tecnológica es intrínsecamente beneficiosa.

Desde la perspectiva de las teorías de liderazgo, la teoría del liderazgo adaptativo (Heifetz *et al.*, 2009) resulta particularmente relevante, ya que enfatiza la importancia de enfrentar problemas complejos mediante la reflexión, el diálogo y el coraje moral, en lugar de recurrir únicamente a soluciones técnicas. De manera similar, Northouse (2021) sostiene que el liderazgo efectivo requiere adaptar el estilo a las necesidades del contexto y de los seguidores, lo cual resulta especialmente pertinente cuando los sistemas de IA introducen nuevas formas de incertidumbre organizacional.

La convergencia entre estos marcos teóricos y los hallazgos de este análisis sugiere que el liderazgo centrado en lo humano no constituye una alternativa opuesta a la innovación tecnológica, sino una condición necesaria para su integración responsable.

### **Hacia un liderazgo centrado en lo humano en la era de la IA**

#### **Alfabetización crítica en IA como competencia de liderazgo**

Las competencias de liderazgo constituyen la base fundamental para la gestión adecuada de los procesos organizacionales en la era de la IA. Los líderes deben desarrollar una alfabetización crítica sobre la IA: una comprensión de su funcionamiento y de sus implicaciones sociales, éticas y políticas (Selwyn, 2019). Esta alfabetización permite a los líderes cuestionar las afirmaciones de los proveedores tecnológicos, examinar los supuestos subyacentes y tomar decisiones éticamente informadas.

#### **El liderazgo ético como práctica continua**

En la era de la IA, el liderazgo ético no puede reducirse a políticas o lineamientos formales; debe practicarse de manera continua. Los líderes deben actuar éticamente en el día a día, mostrando apertura, fomentando el diálogo y asumiendo responsabilidad (Brown *et al.*, 2005). Esto implica garantizar que las consideraciones éticas sean atendidas de manera constante en el uso de la IA, y no relegadas a documentos normativos.

La ausencia de marcos integrales para evaluar e implementar IA, genera adopciones fragmentadas, riesgos institucionales y oportunidades desaprovechadas. Es necesario para corregir esta problemática el desarrollo y uso de una taxonomía integral de aplicaciones de IA en el liderazgo educativo, estructurada en 10 dominios: eficiencia administrativa, aprendizaje personalizado, mejorar de la enseñanza, toma de decisiones-formulación de políticas, servicios de apoyo estudiantil, liderazgo organizacional, planificación estratégica, gobernanza-cumplimiento, comunicación comunitaria, liderazgo ético de IA y diversidad, equidad e inclusión (Sposato, 2025).

La utilización de la IA en la educación im-

plica construir en las instituciones lineamientos éticos, control de sesgos, protección adecuada de datos, transparencia algorítmica con supervisión humana. Para Igbokwe (2024), esta construcción debe filtrarse por instituciones con prácticas inclusivas, sin sesgos, que protejan información sensible y priorice el juicio humano, empatía y responsabilidad ética en el liderazgo educativo.

Se ha evidenciado que la IA contribuye a un liderazgo inclusivo cuando esta herramienta se usa para mantener la calidad, diversidad y la ética en los equipos de trabajo. Es decir, permite que las organizaciones innoven mediante la transformación laboral donde la colaboración humano-IA sirvan para enfrentar retos académicos que benefician a la comunidad. Alkhateeb (2024), encontró que al existir instituciones más inclusivas, equitativas, accesibles e innovadoras, donde se incorpore la IA como parte de su funcionamiento; incide en la mejora del aprendizaje personalizado, reduce las barreras geográficas, económicas y sociales; aumenta la colaboración entre humanos e IA; la toma de decisiones evoluciona hacia resultados más justos y centrados en las personas, donde prevalezca la protección de derechos, privacidad, dignidad y el desarrollo de una cultura institucional adaptativa.

#### **Recuperar el propósito humano del liderazgo**

La IA puede apoyar los procesos de liderazgo, pero no puede sustituir el juicio crítico humano ni el razonamiento ético. Gilligan (1982) plantea que el liderazgo es una práctica relacional y moral fundamentada en el cuidado, la responsabilidad y la confianza entre las personas implicadas. Por esta razón, los líderes deben evitar que el liderazgo se reduzca a una gestión puramente mecánica de sistemas tecnológicos.

De un estudio de Arar *et al.* (2025), donde se tomaron publicaciones desde el año 2000 hasta el año 2024, aplicando un análisis bibliométrico, se encontró que las tendencias de las investigaciones más citadas se centran en las oportunidades, desafíos, estrategias y potencial de integrar la IA en la función del liderazgo educativo que permita la consolida-

ción de la enseñanza con acompañamiento de la tecnología.

Para Wang (2021), la IA son un conjunto de algoritmos computarizados que tratan de simular la complejidad del proceso de razonamiento mental humano para la toma de decisiones o búsqueda de conocimiento. Esto coincide con los hallazgos encontrados, por que la exploración de la IA y su influencia en el liderazgo educativo refuerza el principio de que toda toma de decisiones depende de las relaciones interpersonales, y que la intervención de la tecnología puede aportar eficiencia analítica en la gestión educativa. La recopilación, procesamiento, análisis y obtención de resultados inmediatos y casi fiables a la realidad, pueden permitir una mejor perspectiva para la solución de conflictos o barreras en el proceso de gestión. La combinación de toma de decisiones con ayuda de la IA puede permitir una mejora en calidad y tiempo de los resultados esperados, pero no puede superar las decisiones éticas basadas en valores, que la IA no lo puede resolver de manera que un humano sí.

Según Tarisayi (2023), la problemática está en que la comunidad de la educación superior (instituciones, autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo) se enfrentan al desafío de incorporar la IA en procesos académicos, investigativos, administrativos y de gestión institucional. El estudio analizó como el liderazgo estratégico universitario se orienta a una adopción más responsable de la IA, mediante planificación estratégica, gobernanza, formación, asignación de recursos, cultura institucional, supervisión ética y alianzas externas. Se realizó comparaciones con instituciones que adoptan IA sin planificación estratégica generando sesgos, ausencia de privacidad, efectos de inequidad o resistencia cultural. Como hallazgos principales se encontró que sólo una implementación responsable, ética y sostenible de la IA en la educación superior; mejora el aprendizaje personalizado, la retroalimentación formativa y la reducción de riesgos éticos y sociales.

Para Bannor y Baysah (2025), centraron su investigación en que el liderazgo ético debe ser aplicado a la gobernanza de la IA mediante

marcos de control como auditorías de sesgo, IA explicable, supervisión continua, políticas organizacionales vinculantes, formación ética, participación multidisciplinaria y estructuras claras de rendición de cuentas. El problema central es la presencia de dilemas éticos derivados del uso de IA en la toma de decisiones, tales como sesgo algorítmico, opacidad, discriminación, falta de responsabilidad institucional y riesgos para grupos vulnerables. En este estudio llegan a la conclusión que sólo el uso ético, transparente y responsable de la IA; permitirá la reducción de sesgos, discriminación y más bien fortalecerá la confianza institucional en la toma de decisiones alineados a los valores humanos de justicia, equidad y dignidad social.

## Conclusiones

En la era de la IA, los líderes de la educación y los negocios enfrentan desafíos que van más allá de los aspectos técnicos; por ello, resulta fundamental reconocer la dimensión humana del liderazgo. La integración de la IA reconfigura la autoridad, redefine el valor y redistribuye la responsabilidad, poniendo a prueba los modelos y estilos tradicionales de liderazgo. Mantener una postura acrítica conlleva el riesgo de reforzar la desigualdad, debilitar la confianza y afectar la moral organizacional. La evidencia revisada en este artículo sugiere que la pregunta central no debería ser qué tan rápido puede adoptarse la IA en los sistemas educativos y empresariales, sino qué tan responsablemente se integra y gestiona dentro de la gobernanza de ambos tipos de organizaciones. El liderazgo en este contexto debe definirse por la valentía ética, la reflexión crítica y un compromiso con el desarrollo humano durante los procesos de integración de la IA. Desde esta perspectiva, la IA puede convertirse en un instrumento al servicio del bienestar humano y organizacional.

## Referencias bibliográficas

Alkhateeb, T. (2025). Using artificial intelligence as a tool for inclusive leadership in the digital era: Challenges, opportunities

- and implications. *Crossroads of Artificial Intelligence*, 1(2), 63–74.
- Arar, K., Tlili, A., Schunka, L., Salha, S. y Saiti, A. (2025). Reimagining Educational Leadership and Management Through Artificial Intelligence: An Integrative Systematic Review. *Leadership and Policy in Schools*, 24(1), 4–26. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2451982>
- Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., Almeida, M. A. d. y Souza, J. M. d. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127>
- Bannor, F. O. y Baysah, J. O. (2025). Ethical leadership challenges in the age of artificial intelligence: An in-depth analysis. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 6(2), 76–88. <https://doi.org/10.56893/pajes2025v06i02.06>
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Benjamin, R. (2019). *Race after technology: Abolitionist tools for the new Jim code*. Polity Press.
- Biesta, G. (2015). *Good education in an age of measurement: Ethics, politics, democracy*. Routledge.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press.
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chaitila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P. y Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Giroux, H. A. (2014). *Neoliberalism's war on higher education*. Haymarket Books.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Igbokwe, I. C. (2024). Artificial intelligence in educational leadership: Risks and responsibilities. *European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(6), 3–10. [https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1\(6\).01](https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1(6).01)
- Morozov, E. (2013). *To save everything, click here: The folly of technological solutionism*. PublicAffairs.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. SAGE Publications.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.
- Renta-Davids, A.-I., Camarero-Figuerola, M. y Camacho, M. (2025). Navigating the challenges and opportunities of artificial intelligence in educational leadership: A scoping review. *Review of Education*, 13(2), Article e70101. <https://doi.org/10.1002/rev3.70101>
- Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity Press.
- Shapiro, J. P. y Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Sposato, M. (2025). Artificial intelligence in educational leadership: A comprehensive taxonomy and future directions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22, Article 20.
- Tarisyi, K. S. (2023). Strategic leadership for responsible artificial intelligence adoption in higher education. *CTE Workshop Proceedings*, 11, 4–14. <https://doi.org/10.55056/cte.616>
- Wang Y (2021), “Inteligencia artificial en el liderazgo educativo: un papel simbiótico de la toma de decisiones entre humanos e

inteligencia artificial”. *Revista de Administración Educativa*, 59(3), 256-270. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0216>

Zerilli, J., Knott, A., Maclaurin, J. y Gavaghan, C. (2019). Algorithmic decision-making and the control problem. *Minds and Machines*, 29(4), 555–578. <https://doi.org/10.1007/s11023-019-09513-7>

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.



# Gestión pública centrada en el ciudadano: revisión crítica de su implementación contemporánea

## *(Citizen-Centered Public Management: A Critical Review of Its Contemporary Implementation)*

Berle Estalin Briones-Llamoctanta\*

<https://orcid.org/0000-0002-7597-3195>

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.

[karla.bbriones@unsa.edu.pe](mailto:karla.bbriones@unsa.edu.pe)

### Resumen

La gestión pública centrada en el ciudadano se ha consolidado como un enfoque relevante en las reformas contemporáneas de la administración pública, debido a la necesidad de fortalecer la legitimidad institucional, mejorar la calidad de los servicios públicos y promover la participación ciudadana. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar críticamente su implementación en distintos sistemas de administración pública. Metodológicamente, se desarrolló una revisión crítica de la literatura con procedimiento de búsqueda sistematizado, basada en estudios indexados en Scopus, Web of Science, Scielo, EBSCO y Latindex. La muestra estuvo conformada por 70 investigaciones publicadas entre 2015 y 2026, seleccionadas mediante criterios de pertinencia temática, calidad académica y relevancia metodológica. Los resultados evidencian que, si bien la centralidad del ciudadano se ha consolidado como principio normativo en las reformas administrativas, su implementación enfrenta limitaciones estructurales asociadas a la baja capacidad estatal, la fragmentación institucional, las brechas digitales y la debilidad de los mecanismos de participación. Se identifica que la digitalización y las iniciativas de gobierno abierto han ampliado la interacción entre el Estado y la ciudadanía, aunque con resultados heterogéneos según el contexto institucional. Se concluye que la consolidación de una gestión pública centrada en el ciudadano requiere el fortalecimiento de las capacidades estatales, la mejora de la coordinación intergubernamental y el desarrollo de mecanismos efectivos de participación ciudadana.

**Palabras clave:** Gestión pública, gobernanza centrada en el ciudadano, participación ciudadana, capacidad estatal.

### Abstract

Citizen-centered public management has emerged as a key approach in contemporary public administration reforms, driven by the need to enhance institutional legitimacy, improve public service quality, and foster citizen participation. In this context, the present study aimed to critically analyze its implementation across different public administration systems. Methodologically, a critical literature review with a systematized search procedure was conducted, based on studies indexed in Scopus, Web of Science, Scielo, EBSCO, and Latindex. The sample consisted of 70 studies published between 2015 and 2026, selected according to criteria of thematic relevance, academic quality, and methodological rigor. The findings indicate that, although citizen-centeredness has been established as a normative principle in administrative reforms, its implementation faces structural constraints related to limited state capacity, institutional fragmentation, digital divides, and weak participatory mechanisms. Additionally, digitalization and open government initiatives have expanded state-citizen interaction, although with uneven outcomes depending on the institutional context. It is concluded that consolidating citizen-centered public management requires strengthening state capacities, improving intergovernmental coordination, and developing effective mechanisms for citizen participation.

**Keywords:** Public management, citizen-centered governance, citizen participation, state capacity.

Recibido: 15/04/2025 | Aceptado: 06/07/2026

<https://doi.org/10.18779/csy.v10i2.1310> | Páginas: 136-151

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Briones-Llamoctanta, B. (2026). Narrativa infantil como herramienta de educación patrimonial y turística en la provincia de El Oro. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(2), 136-151. <https://doi.org/10.18779/csy.v10i2.1310>

## Introducción

En las últimas décadas, la administración pública contemporánea ha experimentado un cambio paradigmático orientado a replantear la relación entre el Estado y la ciudadanía. Este proceso ha implicado el tránsito desde modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques de gobernanza que enfatizan la participación ciudadana, la transparencia institucional y la prestación de servicios públicos orientados a las necesidades de la población. En este contexto, el concepto de gestión pública centrada en el ciudadano ha emergido como uno de los principios fundamentales de las reformas administrativas impulsadas en diversos países, particularmente en el marco de las agendas de modernización del Estado y de fortalecimiento de la gobernanza democrática (Denhardt y Denhardt, 2007).

La gestión pública centrada en el ciudadano propone reconfigurar la lógica de funcionamiento de las instituciones públicas, situando a la ciudadanía no únicamente como beneficiaria pasiva de los servicios públicos, sino como un actor activo en los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas. Desde esta perspectiva, la administración pública deja de concebirse exclusivamente como un aparato técnico-administrativo orientado al cumplimiento de procedimientos, para asumir un rol orientado a la creación de valor público, la rendición de cuentas y la coproducción de bienes y servicios públicos con la sociedad (Bovaird y Löffler, 2012).

En este marco, diversas investigaciones han destacado la importancia de la participación ciudadana como uno de los pilares de la gobernanza democrática. Cornwall y Gaventa (2017) sostienen que la participación fortalece los mecanismos de rendición de cuentas y contribuye al empoderamiento ciudadano y al desarrollo de capacidades colectivas para incidir en las decisiones públicas. Sin embargo, la literatura empírica muestra que la implementación efectiva de estos principios enfrenta importantes desafíos en distintos contextos institucionales.

Por ejemplo, estudios recientes han eviden-

ciado que, aun cuando los marcos normativos reconocen la importancia de la participación ciudadana, su aplicación práctica suele ser limitada o meramente simbólica. En el caso de Sudáfrica, Ndlovu y Muringa (2026) identifican que la gobernanza participativa en el ámbito municipal se ve restringida por factores como la debilidad institucional, la limitada infraestructura digital y las desigualdades socioeconómicas que dificultan la participación efectiva de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones. De manera similar, Masvaure (2016) señala que en el contexto de la gobernanza local en Zimbabue la participación ciudadana en la formulación presupuestaria municipal presenta niveles reducidos de incidencia real, lo que limita la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Estos desafíos no son exclusivos del contexto africano. En Asia, investigaciones sobre políticas de desarrollo comunitario en Indonesia muestran que los mecanismos participativos promovidos por los gobiernos locales suelen enfrentar limitaciones estructurales relacionadas con las capacidades institucionales y la implementación de herramientas digitales, lo que genera desigualdades en la participación ciudadana entre distintos territorios urbanos (Sugandi, 2025). De manera análoga, estudios sobre gobernanza pública en India han señalado que el fortalecimiento de la capacidad administrativa y la digitalización de los servicios públicos constituyen factores clave para mejorar la prestación de servicios y avanzar hacia modelos de gobernanza más inclusivos (Vadivelu, 2024).

Con relación a diversas experiencias internacionales han explorado modelos innovadores de gobernanza colaborativa que buscan fortalecer la deliberación pública y la coproducción de políticas públicas. Entre estas iniciativas destacan las asambleas ciudadanas deliberativas, las cuales han sido implementadas en algunos contextos europeos con el objetivo de fortalecer la confianza institucional y promover procesos de toma de decisiones más participativos (Casado da Rocha, 2023). Paralelamente, las iniciativas de gobierno abierto impulsadas en varios países han buscado ampliar la transparencia, la participación y la

rendición de cuentas mediante el uso de plataformas digitales y estrategias de datos abiertos (Ondiek, 2025).

Sin embargo, la literatura reciente también ha advertido que la adopción de estos instrumentos de gobernanza no garantiza por sí misma una gestión pública efectivamente centrada en el ciudadano. Karataş (2026), en un análisis comparado de países de la OCDE, demuestra que una mayor capacidad de gobernanza estatal puede mejorar significativamente diversos indicadores de bienestar social, pero no necesariamente se traduce automáticamente en mayores niveles de participación ciudadana. Este hallazgo sugiere que la construcción de administraciones públicas centradas en el ciudadano requiere reformas institucionales y el desarrollo de mecanismos deliberados que promuevan la participación social y la responsabilidad en la gestión pública.

En América Latina, las reformas de modernización administrativa han buscado fortalecer la eficiencia institucional, la transparencia y la calidad de los servicios públicos, aunque su implementación ha enfrentado limitaciones estructurales asociadas a la capacidad estatal, la coordinación intergubernamental y la debilidad de las instituciones locales. En el caso peruano, estudios recientes sobre gobernanza territorial en el sector salud han evidenciado avances en la participación comunitaria y la coordinación intersectorial, aunque persisten desafíos relacionados con la autonomía institucional, la ejecución presupuestaria y la transparencia en la gestión pública (Aldana-Heredia y Zamudio-Rojas, 2025).

En investigaciones sobre gobernanza estratégica a nivel municipal en América Latina han señalado que los gobiernos locales desempeñan un papel fundamental en la ejecución de la inversión pública y en la promoción del desarrollo territorial, pero frecuentemente enfrentan limitaciones en términos de capacidades técnicas, participación ciudadana y eficiencia administrativa (Ruth *et al.*, 2023). Estas evidencias ponen de manifiesto que la consolidación de una gestión pública centrada en el ciudadano depende en gran medida de la fortaleza institucional de los gobiernos subnacionales y de su capacidad para articular

procesos participativos efectivos.

En este contexto, resulta pertinente desarrollar una revisión crítica de la literatura reciente sobre la implementación del enfoque de gestión pública centrada en el ciudadano en diferentes contextos institucionales. A pesar de la creciente difusión de este paradigma en las agendas de reforma administrativa, persisten interrogantes relevantes respecto a su implementación efectiva, sus limitaciones institucionales y las condiciones necesarias para su consolidación en los sistemas de administración pública contemporáneos.

En consecuencia, el objetivo de este artículo es analizar críticamente la implementación del enfoque de gestión pública centrada en el ciudadano en la administración pública contemporánea a partir de una revisión de la literatura académica reciente, identificando sus principales avances, desafíos institucionales y brechas entre los marcos normativos y la práctica administrativa en distintos contextos nacionales.

De este modo, el estudio busca contribuir al debate académico sobre la modernización del Estado y la gobernanza democrática, proporcionando una síntesis crítica de las experiencias internacionales y destacando los desafíos que enfrentan los sistemas de administración pública para avanzar hacia modelos de gestión verdaderamente orientados a la ciudadanía.

## Materiales y métodos

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un diseño de revisión crítica de la literatura con procedimiento de búsqueda sistematizado, orientado a examinar cómo ha sido conceptualizada e implementada la gestión pública centrada en el ciudadano en la administración pública contemporánea. Este tipo de revisión resulta pertinente cuando se busca no solo describir el estado del conocimiento, sino también identificar tendencias, vacíos, tensiones conceptuales y limitaciones en la evidencia disponible (Grant y Booth, 2009).

Con el fin de fortalecer la transparencia y trazabilidad del proceso de búsqueda, selección y depuración de estudios, se adoptaron

como referencia las directrices de la declaración PRISMA 2020, ampliamente utilizada para revisiones sistemáticas y revisiones con procedimientos documentados de identificación y selección de evidencia (Page *et al.*, 2021). No obstante, dado que el propósito del artículo no es estimar efectos ni realizar metaanálisis, sino desarrollar una síntesis crítica e interpretativa, la estrategia metodológica se ubica en la intersección entre la revisión sistematizada y la revisión crítica.

### Fuentes de información y estrategia de búsqueda

La búsqueda bibliográfica se realizó en bases de datos académicas de amplia cobertura y reconocimiento en las áreas de ciencias sociales, administración pública y gobernanza: Scopus, Web of Science, Scielo, EBSCO y Latindex. La selección de estas fuentes respondió a su pertinencia temática, visibilidad internacional y acceso a artículos científicos arbitrados relacionados con gobernanza, gestión pública, participación ciudadana, gobierno abierto y modernización administrativa.

Para identificar la literatura relevante se emplearon combinaciones de palabras clave en español e inglés, articuladas mediante operadores booleanos. Entre los principales descriptores utilizados se incluyeron: “gestión pública centrada en el ciudadano”, “administración pública centrada en el ciudadano”, “gobernanza centrada en el ciudadano”, “participación ciudadana” AND “administración pública”, “gobierno abierto” AND “servicios públicos”, “citizen-centered public administration”, “citizen-centered governance”, “public participation” AND “public administration”, “open government” AND “public service delivery” y “citizen engagement” AND “governance”. Estas combinaciones permitieron identificar investigaciones relacionadas con los enfoques contemporáneos de gestión pública orientada al ciudadano, participación democrática y transformación institucional del sector público.

La búsqueda se delimitó temporalmente a publicaciones aparecidas entre 2015 y 2026, periodo en el cual se intensificó la discusión internacional sobre gobierno abierto, digitali-

zación del sector público, participación ciudadana y creación de valor público en el marco de las reformas contemporáneas de la administración pública. Se incluyeron artículos publicados en español e inglés, debido a que estos idiomas concentran una parte significativa de la producción científica relevante sobre gobernanza y administración pública.

El proceso de búsqueda permitió identificar un total de 1220 registros iniciales en las distintas bases de datos consultadas. Posteriormente, mediante procesos de depuración que incluyeron la eliminación de duplicados, la revisión de títulos y resúmenes, y la evaluación de pertinencia temática, se seleccionaron finalmente 70 estudios para su análisis. Los criterios de búsqueda, filtros aplicados y número de registros identificados y seleccionados se presentan en la Tabla 1.

### Criterios de inclusión y exclusión

Se establecieron criterios previos para garantizar la pertinencia y calidad de la evidencia revisada. Se incluyeron: a) artículos científicos arbitrados, capítulos de libro académicos e investigaciones indexadas; b) estudios teóricos, empíricos o de revisión vinculados directamente con gestión pública centrada en el ciudadano, participación ciudadana, gobierno abierto, transparencia, gobernanza colaborativa o prestación de servicios públicos con enfoque ciudadano; c) publicaciones centradas en el área de administración pública nacional, regional o local; y d) investigaciones publicadas dentro del periodo establecido.

Se excluyeron: a) documentos duplicados entre bases de datos; b) textos sin arbitraje académico; c) publicaciones cuyo foco principal no correspondía a la administración pública o la gobernanza; d) estudios centrados exclusivamente en gestión privada; y e) documentos que, tras la lectura del resumen o del texto completo, no aportaban evidencia sustantiva para responder al objetivo del artículo.

Tabla 1. Criterios de búsqueda y número de registros

| Base de datos  | Ecuación de búsqueda                                                                                                                     | Filtros aplicados                                       | Registros identificados | Registros tras aplicación de filtros | Estudios seleccionados |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| Scopus         | “citizen-centered public administration”<br>OR “citizen-centered governance”<br>OR “public participation”<br>AND “public administration” | Año 2015–2026;<br>artículos;<br>idioma inglés y español | 420                     | 95                                   | 22                     |
| Web of Science | “citizen participation”<br>AND “public administration”<br>OR “open government”                                                           | Año 2015–2026;<br>artículos científicos;<br>inglés      | 260                     | 70                                   | 14                     |
| Scielo         | “gestión pública centrada en el ciudadano” OR<br>“participación ciudadana”                                                               | Año 2015–2026;<br>artículos;<br>español e inglés        | 210                     | 55                                   | 11                     |
| EBSCO          | “citizen engagement”<br>AND “public governance”                                                                                          | Año 2015–2026; peer-reviewed;<br>inglés                 | 180                     | 45                                   | 10                     |
| Latindex       | “modernización del Estado” AND<br>“participación ciudadana”                                                                              | Año 2015–2026;<br>artículos académicos;<br>español      | 150                     | 40                                   | 13                     |
| Total          | —                                                                                                                                        | —                                                       | 1220                    | 305                                  | 70                     |

Proceso de selección

El proceso de selección se desarrolló en cuatro fases. En la primera, se identificaron los registros mediante la búsqueda en bases de datos. En la segunda, se eliminaron duplicados. En la tercera, se revisaron títulos y resúmenes para verificar la pertinencia temática. En la cuarta fase, se realizó la lectura a texto completo de los documentos potencialmente elegibles, aplicando los criterios de inclusión y exclusión definidos previamente. Este pro-

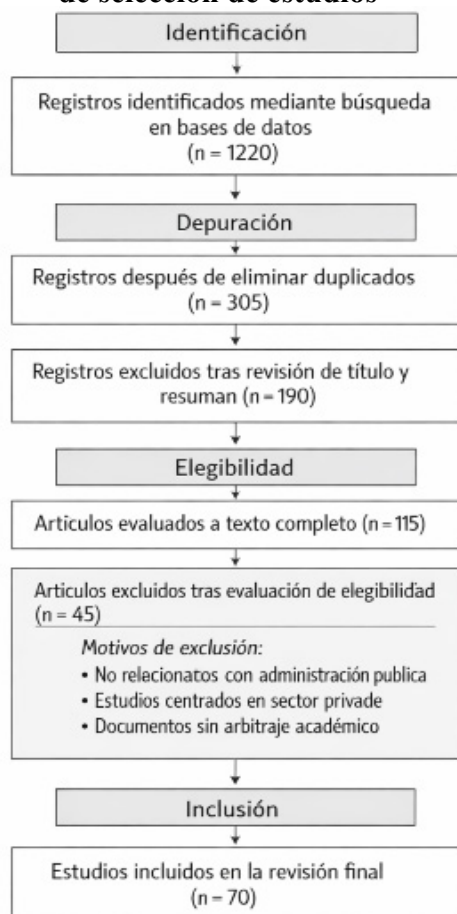
cedimiento permitió construir un corpus final de estudios directamente relacionados con la implementación de enfoques centrados en el ciudadano en la administración pública.

Para documentar el procedimiento se elaboró una matriz de registro bibliográfico, que incluyó autoría, año, país, base de datos, tipo de estudio, objetivo, enfoque metodológico, principales hallazgos y aportes al análisis del enfoque ciudadano. Esta sistematización facilitó tanto la organización de la información

como el análisis comparado entre contextos nacionales y niveles de gobierno.

El flujo completo del proceso de identificación, depuración, evaluación de elegibilidad e inclusión final de los estudios se presenta en la Figura 1, elaborada de acuerdo con el estándar metodológico PRISMA 2020.

**Figura 1. Diagrama PRISMA del proceso de selección de estudios**



### Evaluación de la calidad metodológica

Dado que la literatura identificada incluye estudios cualitativos, cuantitativos, mixtos y revisiones, la valoración metodológica se realizó mediante criterios de pertinencia, claridad metodológica, coherencia interna y contribución analítica. De manera complementaria, se tomó como referencia el Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT), útil para examinar la calidad de estudios con diseños metodológicos diversos (Hong et al., 2018). Esta evaluación no tuvo un fin excluyente en sentido estricto, sino analítico, permitiendo ponderar el peso interpretativo de cada estudio dentro de la revisión.

### Estrategia de análisis

El análisis de la información se realizó mediante síntesis temática. Este procedimiento permitió identificar patrones recurrentes, convergencias, divergencias y vacíos en la literatura revisada, organizando los hallazgos en categorías analíticas vinculadas con el objetivo del estudio. Entre las categorías preliminares definidas se encuentran: conceptualizaciones de la gestión pública centrada en el ciudadano; mecanismos de participación y coproducción; gobierno abierto, transparencia y rendición de cuentas; digitalización y acceso ciudadano a servicios públicos; barreras institucionales para la implementación; y brechas entre diseño normativo e implementación efectiva.

La síntesis final se orientó a describir tendencias y al desarrollo de una lectura crítica de la implementación de este enfoque en la administración pública contemporánea, poniendo especial atención a las tensiones entre discurso reformista, capacidad institucional y resultados reales en distintos contextos.

### Consideraciones metodológicas finales

Esta metodología permite abordar el fenómeno desde una perspectiva amplia y comparada, sin reducirlo a una única tradición teórica o a un solo nivel de gobierno. Al mismo tiempo, reconoce que la noción de gestión pública centrada en el ciudadano suele presentarse en la literatura bajo etiquetas diversas —como gobierno abierto, gobernanza colaborativa, participación ciudadana, coproducción o administración orientada al usuario—, lo que exige una estrategia de búsqueda flexible pero conceptualmente rigurosa. En ese sentido, la revisión crítica busca sistematizar el conocimiento existente, y problematizar sus supuestos, limitaciones y alcances reales en la práctica administrativa.

## Resultados

Como resultado del proceso de búsqueda, depuración y selección de estudios, se conformó un corpus final de 70 investigaciones científicas directamente relacionadas con la gestión pública centrada en el ciudadano, la gobernanza digital, la participación ciudadana, la capa-

ciudad estatal y la gobernanza multinivel. Con el propósito de sistematizar la información y facilitar el análisis comparativo de la literatura revisada, se elaboró una matriz de síntesis de estudios, que incluye variables como autoría, año de publicación, contexto geográfico, tipo de investigación, tema principal abordado y principales hallazgos de cada estudio.

La Tabla 2 presenta una síntesis de los trabajos más representativos incluidos en la revisión. Esta sistematización permite identificar las principales líneas de investigación desarrolladas en la literatura reciente, así como los enfoques conceptuales predominantes para analizar la gestión pública centrada en el ciudadano en distintos contextos institucionales.

Tabla 2. Síntesis de estudios incluidos en la revisión

| Trabajo                                    | País / Contexto           | Tipo de estudio        | Tema principal                                | Principales hallazgos                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Sundberg y Holmström, 2024)               | Internacional             | Revisión de literatura | Centralidad del ciudadano en gobierno digital | Identifican cuatro modos de centralidad ciudadana (tradicionalista, servicio, participativo y transformador), destacando la necesidad de mayor claridad conceptual en el campo. |
| (Dechamps <i>et al.</i> , 2025)            | Internacional             | Revisión sistemática   | Tipología de centralidad ciudadana            | Proponen cuatro concepciones de centralidad ciudadana que abarcan procesos, resultados, modos de gobernanza y enfoques de usuario.                                              |
| (Hanson y Sigman, 2021)                    | Comparativo internacional | Análisis cuantitativo  | Capacidad estatal                             | La capacidad estatal se compone de dimensiones interrelacionadas que influyen en el desarrollo, la democracia y la seguridad.                                                   |
| (Hernández-Bonivento <i>et al.</i> , 2025) | América Latina            | Estudio comparativo    | Capacidad estatal subnacional                 | El desarrollo territorial depende en gran medida de las capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales.                                                             |
| (Morales Rocha <i>et al.</i> , 2025)       | Perú                      | Estudio empírico       | Gobernanza fiscal subnacional                 | El centralismo fiscal limita la autonomía y la eficacia de los gobiernos subnacionales en el desarrollo territorial.                                                            |
| (Janowski <i>et al.</i> , 2018)            | Internacional             | Marco conceptual       | Gobernanza digital                            | Identifican la transición de modelos burocráticos a plataformas colaborativas de gobernanza digital.                                                                            |

| Trabajo                                | País / Contexto             | Tipo de estudio       | Tema principal                      | Principales hallazgos                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Meyerhoff Nielsen y Jordanoski, 2020) | Australia, Dinamarca, Corea | Estudio comparativo   | Transformación digital del gobierno | El éxito del gobierno digital depende de la coordinación intergubernamental y de estructuras de gobernanza claras.           |
| (Guo <i>et al.</i> , 2022)             | China                       | Estudio empírico      | TIC y gobernanza urbana             | La capacidad de respuesta gubernamental influye en la aceptación ciudadana de tecnologías de gestión pública.                |
| (Lima, 2025)                           | América Latina              | Análisis comparativo  | Innovación democrática digital      | Las plataformas digitales fortalecen la participación ciudadana, aunque enfrentan problemas de sostenibilidad institucional. |
| (Özden, 2025)                          | Suiza                       | Estudio de caso       | Participación ciudadana local       | Los mecanismos de democracia directa fortalecen la confianza pública y la legitimidad de las decisiones políticas.           |
| (Gaventa, 2023)                        | Global                      | Revisión teórica      | Acción ciudadana                    | La participación ciudadana puede adoptar múltiples repertorios de acción en sistemas democráticos e híbridos.                |
| (O'Reilly y Murphy, 2022)              | Internacional               | Desarrollo de índice  | Medición de capacidad estatal       | Proponen un índice longitudinal para medir la capacidad estatal comparativamente entre países.                               |
| (Khan y Hussain, 2024)                 | Comparativo internacional   | Análisis cuantitativo | Capacidad política                  | La capacidad política influye significativamente en la eficacia de las políticas públicas.                                   |
| (Wardani <i>et al.</i> , 2025)         | Indonesia                   | Estudio empírico      | Gobierno electrónico                | La eficacia política y la confianza institucional influyen en la participación digital de los ciudadanos.                    |
| (Lavanya <i>et al.</i> , 2025)         | Internacional               | Análisis empírico     | Gobierno electrónico                | La confianza política y la facilidad de uso influyen en la adopción de servicios de gobierno electrónico.                    |

**Distribución de estudios por base de datos y año**

Tras la aplicación del proceso de búsqueda y selección, se identificaron 70 estudios relevantes relacionados con la gestión pública centrada en el ciudadano, gobernanza digital, participación ciudadana, capacidad estatal y gobernanza multinivel. La distribución temporal en la Tabla 3, muestra un aumento significativo de la producción científica en los últimos años, especialmente después de 2020, coincidiendo con el crecimiento de la literatura sobre gobierno digital, participación ciudadana y transformación digital del sector público.

**Tabla 3. Distribución de artículos por año de publicación**

| Año       | Número de estudios |
|-----------|--------------------|
| 2015–2017 | 8                  |
| 2018–2019 | 11                 |
| 2020      | 8                  |
| 2021      | 7                  |
| 2022      | 6                  |
| 2023      | 5                  |
| 2024      | 9                  |
| 2025      | 13                 |
| 2026      | 3                  |
| Total     | 70                 |

Los resultados evidencian que el interés académico por la gobernanza centrada en el ciudadano y la capacidad estatal ha crecido significativamente en la última década, especialmente en el contexto de la digitalización del sector público y los procesos de modernización administrativa (Dechamps *et al.*, 2025; Sundberg y Holmström, 2024)

**Distribución de estudios por temática principal**

El análisis temático permitió clasificar los estudios en cinco grandes líneas de investigación, que se muestran en la Tabla 4.

**Tabla 4. Clasificación temática de la literatura revisada**

| Tema principal                                   | Número de estudios |
|--------------------------------------------------|--------------------|
| Gobernanza digital y gobierno electrónico        | 18                 |
| Participación ciudadana y gobernanza democrática | 14                 |
| Capacidad estatal y desempeño institucional      | 15                 |
| Gobernanza multinivel y descentralización        | 12                 |
| Innovación pública y transformación digital      | 11                 |
| Total                                            | 70                 |

Los estudios sobre gobernanza digital y gobierno electrónico constituyen la línea dominante, reflejando la creciente importancia de las tecnologías de información en la relación entre Estado y ciudadanía (Janowski *et al.*, 2018; Kenosi *et al.*, 2024; Nielsen y Jordanoski, 2020).

**Principales enfoques conceptuales identificados**

El análisis de la literatura permitió identificar cuatro enfoques conceptuales predominantes para comprender la gestión pública centrada en el ciudadano, como se muestra en la Tabla 5.

Estos enfoques reflejan una transición desde modelos burocráticos tradicionales hacia formas de gobernanza más participativas, digitales y colaborativas (Janowski *et al.*, 2018).

**Factores que influyen en la implementación de la gestión pública centrada en el ciudadano**

El análisis de los estudios revisados permitió identificar cinco factores clave que influyen en la implementación efectiva de políticas públicas centradas en el ciudadano, que se muestran en la Tabla 6.

**Tabla 5. Principales enfoques conceptuales en la literatura**

| Enfoque                             | Descripción                                                                   | Referencias principales                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Gobernanza centrada en el ciudadano | Diseño de políticas y servicios orientados a las necesidades de la ciudadanía | (Dechamps <i>et al.</i> , 2025; Sundberg y Holmström, 2024) |
| Gobernanza digital                  | Uso de tecnologías para mejorar la relación Estado-ciudadano                  | (Janowski <i>et al.</i> , 2018; Yusifov, 2025)              |
| Capacidad estatal                   | Capacidad institucional para implementar políticas públicas                   | (Hanson y Sigman, 2021; O'Reilly y Murphy, 2022)            |
| Gobernanza participativa            | Participación ciudadana en la formulación de políticas                        | (Gaventa, 2023; Loeffler y Martin, 2015)                    |

**Tabla 6. Factores determinantes de la gestión pública centrada en el ciudadano**

| Factor                          | Evidencia en la literatura                                                                                                                 |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad estatal               | La calidad institucional y administrativa condiciona la implementación de políticas públicas (Hanson y Sigman, 2021; Khan y Hussain, 2024) |
| Infraestructura digital         | La digitalización facilita la interacción entre el Estado y la ciudadanía (Meyerhoff Nielsen y Jordanoski, 2020)                           |
| Participación ciudadana         | La inclusión de ciudadanos mejora la legitimidad de las decisiones públicas (Gaventa, 2023)                                                |
| Confianza institucional         | La confianza pública fortalece la participación política (Wang y Zhang, 2024)                                                              |
| Coordinación intergubernamental | La cooperación entre niveles de gobierno es clave para la implementación efectiva de políticas (Thiel <i>et al.</i> , 2025)                |

En particular, varios estudios coinciden en que la capacidad estatal constituye el factor estructural más determinante para el éxito de las políticas públicas (Akhremenko *et al.*, 2019; Hanson y Sigman, 2021).

#### **Barreras para la implementación de políticas centradas en el ciudadano**

A pesar del avance conceptual del paradigma centrado en el ciudadano, la literatura identifi-

ca diversas barreras institucionales y estructurales, como se ve en la Tabla 7.

Desde la perspectiva latinoamericana, estas barreras se relacionan frecuentemente con instituciones estatales débiles y estructuras administrativas fragmentadas (Knudsen, 2023).

Tabla 7. Principales barreras identificadas

| Barrera                       | Evidencia                                                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Débil capacidad institucional | Limitaciones administrativas afectan la implementación de políticas públicas (O'Reilly y Murphy, 2022) |
| Resistencia burocrática       | Funcionarios pueden resistirse a reformas de transparencia y datos abiertos (Li y Chen, 2021)          |
| Brecha digital                | Desigualdades tecnológicas limitan la participación ciudadana (Kenosi <i>et al.</i> , 2024)            |
| Centralización institucional  | La concentración de poder limita la autonomía subnacional (Nickson, 2018)                              |
| Fragmentación institucional   | Falta de coordinación entre niveles de gobierno (Eaton, 2020)                                          |

Síntesis general de los hallazgos

Los resultados muestran que la literatura contemporánea coincide en que la gestión pública centrada en el ciudadano representa un cambio paradigmático en la administración pública, caracterizado por una mayor participación ciudadana, el uso intensivo de tecnologías digitales y la promoción de modelos de gobernanza colaborativa.

Sin embargo, la evidencia también indica que la implementación efectiva de este enfoque depende en gran medida de factores estructurales como la capacidad estatal, la coordinación intergubernamental y la infraestructura institucional disponible (Hanson y Sigman, 2021; Nielsen y Jordanoski, 2020). En particular, los estudios comparados muestran que los países con mayor capacidad institucional logran mejores resultados en términos de calidad de servicios públicos y participación ciudadana.

La literatura evidencia que persisten im-

portantes desafíos para la implementación de este paradigma, especialmente en situaciones donde existen limitaciones institucionales, brechas digitales o estructuras administrativas altamente centralizadas (Kenosi *et al.*, 2024; Knudsen, 2023).

En consecuencia, los resultados sugieren que el enfoque centrado en el ciudadano no debe entenderse únicamente como un principio normativo de la administración pública, sino como un proceso institucional complejo que requiere fortalecer las capacidades estatales, mejorar la coordinación entre niveles de gobierno y desarrollar mecanismos efectivos de participación ciudadana.

Discusión

Los hallazgos de la presente revisión confirman que la gestión pública centrada en el ciudadano se ha consolidado como un eje articulador de las reformas contemporáneas de la administración pública. No obstante, la evidencia analizada pone de manifiesto una tensión persistente entre su reconocimiento como principio normativo y las condiciones institucionales que posibilitan su implementación efectiva. Esta brecha sugiere que la adopción discursiva del enfoque no se traduce automáticamente en transformaciones sustantivas en la práctica administrativa.

Desde una perspectiva teórica, el paradigma centrado en el ciudadano se sustenta en la reconfiguración del rol del Estado hacia la creación de valor público, la prestación eficiente de servicios y la incorporación activa de la ciudadanía en los procesos de gobernanza (Denhardt y Denhardt, 2007; Bovaird y Löffler, 2012). Bajo este enfoque, el ciudadano deja de ser un receptor pasivo para convertirse en un actor relevante en la coproducción de políticas públicas. Sin embargo, la evidencia empírica revisada indica que esta transición es, en muchos casos, incompleta o superficial.

En efecto, diversos estudios coinciden en que la participación ciudadana continúa operando, en numerosos contextos, como un mecanismo formal o simbólico más que como un instrumento efectivo de incidencia en la toma de decisiones públicas (Masvaure, 2016; Nd-

lovu y Muringa, 2026; Sugandi, 2025). Esta limitación se encuentra estrechamente vinculada a restricciones estructurales de carácter institucional, tecnológico y socioeconómico, lo que refuerza la idea de que la participación no depende exclusivamente de su reconocimiento normativo, sino de las condiciones que hacen viable su ejercicio. En esta línea, Cornwall y Gaventa (2017) advierten que el potencial transformador de la participación está condicionado por factores como la capacidad institucional, la educación cívica y los niveles de confianza entre el Estado y la ciudadanía.

Un segundo eje relevante identificado en la literatura es el papel de la gobernanza digital como catalizador de nuevas formas de interacción entre el Estado y la ciudadanía. La incorporación de tecnologías digitales ha ampliado el acceso a la información, fortalecido la transparencia y optimizado la prestación de servicios públicos (Janowski *et al.*, 2018; Nielsen y Jordanoski, 2020). Sin embargo, la evidencia también muestra que la digitalización no constituye una condición suficiente para garantizar una gestión pública centrada en el ciudadano. Por el contrario, donde se identifica las desigualdades en el acceso a la tecnología o por limitaciones en la alfabetización digital, las plataformas digitales pueden reproducir o incluso profundizar brechas existentes (Kenosi *et al.*, 2024; Ndlovu y Muringa, 2026). Esto evidencia la necesidad de articular los procesos de transformación digital con estrategias de inclusión y fortalecimiento institucional.

En este marco, uno de los hallazgos más consistentes de la revisión es el rol determinante de la capacidad estatal como condición estructural para la implementación efectiva de políticas públicas centradas en el ciudadano. La literatura comparada demuestra que niveles más elevados de capacidad institucional se asocian con mejores resultados en términos de calidad de servicios, transparencia y bienestar social (Hanson y Sigman, 2021; Karataş, 2026). En este sentido, la capacidad estatal debe entenderse como un atributo técnico-administrativo y así mismo como un factor habilitador de procesos participativos, de innovación pública y de gobernanza efectiva.

La relevancia de la capacidad estatal adquiere mayor complejidad en contextos de gobernanza multinivel, donde la implementación de políticas públicas depende de la articulación entre distintos niveles de gobierno. La evidencia revisada indica que la fragmentación institucional y la limitada coordinación intergubernamental constituyen obstáculos significativos para la consolidación de modelos de gestión centrados en el ciudadano (Thiel *et al.*, 2025). En consecuencia, el fortalecimiento de los gobiernos subnacionales y la mejora de los mecanismos de coordinación emergen como condiciones necesarias para la efectividad de las reformas administrativas.

Las iniciativas de gobernanza colaborativa, como las asambleas ciudadanas y los procesos deliberativos, han mostrado potencial para fortalecer la confianza institucional y mejorar la calidad de las decisiones públicas (Casado da Rocha, 2023). No obstante, estas experiencias enfrentan desafíos relacionados con su sostenibilidad, escalabilidad y disponibilidad de recursos, lo que limita su impacto en áreas institucionales más amplias.

En el caso de América Latina, los hallazgos evidencian que las limitaciones estructurales adquieren una intensidad particular, asociada a debilidades administrativas, desigualdades territoriales y capacidades técnicas restringidas. En el contexto peruano, si bien se identifican avances en la coordinación intersectorial y en la participación comunitaria, persisten desafíos vinculados con la transparencia, la autonomía subnacional y la gestión eficiente de los recursos públicos (Aldana-Heredia y Zamudio-Rojas, 2025). De manera similar, la literatura regional señala que la debilidad de los equipos técnicos y la limitada institucionalización de la participación afectan la eficacia de las políticas de desarrollo territorial (Ruth *et al.*, 2023).

En conjunto, estos resultados permiten sostener que la gestión pública centrada en el ciudadano no puede ser comprendida únicamente como un conjunto de herramientas administrativas o tecnológicas, sino como un proceso institucional complejo que implica la reconfiguración de la relación entre el Estado y la sociedad. En este sentido, avanzar hacia

modelos de administración pública verdaderamente centrados en el ciudadano requiere integrar reformas normativas, fortalecimiento de capacidades estatales, inclusión digital y mecanismos efectivos de participación.

Por lo tanto, el principal desafío para la administración pública contemporánea no radica en la adopción del discurso de la centralidad del ciudadano, sino en la construcción de las condiciones institucionales, tecnológicas y organizacionales que permitan traducir dicho principio en mejoras concretas en la calidad de la gestión pública y en el bienestar de la ciudadanía.

## Conclusiones

La presente revisión crítica permite afirmar que la gestión pública centrada en el ciudadano se ha consolidado como un referente normativo clave en las reformas contemporáneas de la administración pública, particularmente en el marco de la modernización del Estado, la gobernanza democrática y la transformación digital. No obstante, la evidencia analizada muestra que su institucionalización efectiva continúa siendo limitada, evidenciando una brecha estructural entre los marcos conceptuales que promueven la centralidad del ciudadano y las capacidades reales de los sistemas administrativos para materializarla.

Si bien el paradigma se sustenta en pilares ampliamente reconocidos —participación ciudadana, transparencia y provisión eficiente de servicios—, su implementación enfrenta restricciones persistentes asociadas a debilidades institucionales, fragmentación organizacional y desigualdades en el acceso a recursos tecnológicos. En este contexto, la digitalización y las iniciativas de gobierno abierto, aunque han ampliado las formas de interacción entre el Estado y la ciudadanía, no han logrado por sí solas garantizar una transformación sustantiva de la gestión pública.

Uno de los aportes centrales de esta revisión radica en evidenciar el papel determinante de la capacidad estatal como condición estructural para la consolidación de modelos de gestión orientados al ciudadano. En efecto, la literatura revisada demuestra que la ca-

lidad de las políticas públicas, la efectividad de los mecanismos participativos y la mejora en la prestación de servicios dependen en gran medida de la solidez institucional, la disponibilidad de recursos y la articulación entre niveles de gobierno. En particular, la gobernanza multinivel, la coordinación intergubernamental y el fortalecimiento de los gobiernos subnacionales emergen como factores críticos para reducir la brecha entre diseño normativo e implementación.

En consecuencia, la gestión pública centrada en el ciudadano debe ser comprendida no como un conjunto de herramientas aisladas, sino como un proceso institucional complejo que requiere la integración de reformas normativas, fortalecimiento de capacidades estatales, inclusión digital y mecanismos efectivos de participación. Desde esta perspectiva, el desafío principal no radica en la adopción discursiva del enfoque, sino en la construcción de condiciones estructurales que permitan traducirlo en mejoras concretas en la calidad de la gestión pública y en el bienestar ciudadano.

Se puede concluir que el estudio aporta una síntesis crítica de la literatura reciente y contribuye al debate sobre la modernización del Estado; sin embargo, se reconoce la necesidad de avanzar hacia investigaciones empíricas que analicen la implementación del enfoque en aspectos específicos, especialmente en países en desarrollo y en sistemas de gobernanza multinivel, donde las limitaciones institucionales continúan condicionando su efectividad.

## Referencias bibliográficas

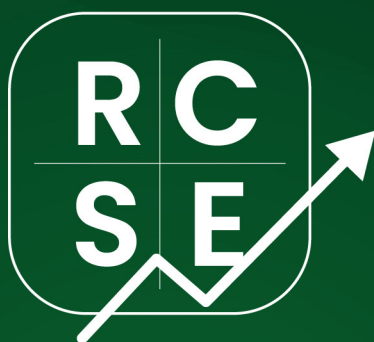
- Akhremenko, A. S., Gorelskiy, I. E. y Melville, A. Y. (2019b). How and why should we measure and compare state capacity of different countries? Theoretical and methodological foundations. *Polis. Political Studies*, (2), 8–23. <https://doi.org/10.17976/jpps/2019.02.02>
- Aldana-Heredia, W. I. y Zamudio-Rojas, R. E. (2025). Territorial governance in health in Peru: Challenges and opportunities of the national multisectoral policy 2025. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 32(s2) 1266-1280.

- <https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/view/684>
- Bovaird, T. y Löffler, E. (2012). *Public management and governance* (2nd ed.). Routledge.
- Casado da Rocha, A. (2023). The extended citizens' assembly model for collaborative governance: Co-creating a shared vision from the Basque Gipuzkoa Province. *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 3(2), 229–249. <https://doi.org/10.47061/jasc.v3i2.6127>
- Cornwall, A. y Gaventa, J. (2017). Participation in governance. In *International development governance* (Vol. 117, pp. 405–413). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315092577>
- Dechamps, S., Simonofski, A. y Burnay, C. (2025). Citizen-centricity in digital government: A theoretical and empirical typology. *Government Information Quarterly*, 42(1). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.102005>
- Denhardt, J. V. y Denhardt, R. B. (2007). *The new public service: Serving, not steering*. M.E. Sharpe. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>
- Eaton, K. (2020). Latin American politics and the subnational comparative method: Vertical and horizontal challenges. *Latin American Politics and Society*, 62(3), 149–172. <https://doi.org/10.1017/lap.2020.10>
- Gaventa, J. (2023). Repertoires of citizen action in hybrid settings. *Development Policy Review*, 41(S1). <https://doi.org/10.1111/dpr.12663>
- Grant, M. J. y Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Guo, Y., Chen, J. y Liu, Z. (2022). Government responsiveness and public acceptance of big-data technology in urban governance: Evidence from China during the COVID-19 pandemic. *Cities*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103536>
- Hanson, J. K. y Sigman, R. (2021). Leviathan's latent dimensions: Measuring state capacity for comparative political research. *The Journal of Politics*, 83(4), 1495–1510. <https://doi.org/10.1086/715066>
- Hernández-Bonivento, J. A., Grin, E. J. y Cossani, C. V. (2025). Subnational development, state capacities, and policy implementation: A comparative analysis of Brazil, Chile, and Colombia. In *Handbook of public policy in Latin America* (pp. 257–284). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035310197.00025>
- Hong, Q. N., Pluye, P., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O'Cathain, A., Rousseau, M.-C. y Vedel, I. (2018). *Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT), version 2018*. Canadian Intellectual Property Office.
- Janowski, T., Estevez, E. y Baguma, R. (2018). Platform governance for sustainable development: Reshaping citizen-administration relationships in the digital age. *Government Information Quarterly*, 35(4), S1–S16. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.002>
- Karataş, A. (2026). Governance as a determinant of quality of life: A cross-indicator analysis of OECD countries. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/00208523251409546>
- Kenosi, C., Zlotnikova, I. y Sigwele, T. (2024). Industrial Revolution 4.0 technologies for democratic e-government services: A systematic review of transformational frameworks. *JeDEM – EJournal of EDemocracy and Open Government*, 16(3), 100–132. <https://doi.org/10.29379/jedem.v16i3.921>
- Khan, R. y Hussain, F. (2024). Assessing policy capacity and policy effectiveness: A comparative study using sustainable governance indicators. *European Policy Analysis*, 10(4), 575–603. <https://doi.org/10.1002/epa2.1217>
- Knudsen, E. L. (2023). Escape from the “lost decades”? Governance challenges in Argentina, Brazil, Colombia, Mexico, and Venezuela. *Global Policy*, 14(S4), 113–123. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13279>
- Lavanya, Sarkar, S., Khurana, S., Swarup, L., Vinoth. y Sangwan, S. (2025). Research on

- political trust and technology acceptance in the implementation of e-government services. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(Supplementary Issue). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025ss0326>
- Li, S. y Chen, Y. (2021). Explaining the resistance of data providers to open government data. *Aslib Journal of Information Management*, 73(4), 560–577. <https://doi.org/10.1108/AJIM-09-2020-0270>
- Lima, V. (2025). Strengthening participatory governance through resilience and tech-enabled democratic innovations. *Journal of Deliberative Democracy*, 21(1). <https://doi.org/10.16997/jdd.1613>
- Loeffler, E. y Martin, S. (2015). Citizen engagement. In *Public management and governance* (pp. 301–318). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315693279-35>
- Masvaure, S. (2016). Elusive public participation: Citizen decision-making in budget formulation process in the city of Harare, Zimbabwe. *Urban Forum*, 27(4), 447–463. <https://doi.org/10.1007/s12132-016-9297-5>
- MeyerhoffNielsen, M. y Jordanoski, Z. (2020). Digital transformation, governance and coordination models: A comparative study of Australia, Denmark and the Republic of Korea. In *ACM International Conference Proceeding Series* (pp. 285–293). <https://doi.org/10.1145/3396956.3396987>
- Morales Rocha, J. L., Lauracio Ticona, T., Cozla Zela, M. A., Ramos Rojas, J. T., Serruto Medina, G., Vargas Torres, N. I. y Zeballos Hurtado, N. J. (2025). Impact of social conflicts and fiscal centralization on fiscal efficiency and governance of subnational governments in Peru, 2016–2023. *Frontiers in Political Science*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1451195>
- Ndlovu, J. y Muringa, T. P. (2026). Rethinking public participation in South Africa's local governance system: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2604320>
- Nickson, A. (2018). Local government in Latin America: The struggle to overcome social exclusion. In *The Routledge handbook of international local government* (pp. 131–148). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315306278-10>
- Ondiek, J. O. (2025). Open government partnership initiatives and policy effectiveness in Kenya. In *Routledge handbook of public policy in the global South*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003561910-38>
- O'Reilly, C. y Murphy, R. H. (2022). An index measuring state capacity, 1789–2018. *Economica*, 89(355), 713–745. <https://doi.org/10.1111/ecca.12411>
- Özden, M. (2025). Promoting inclusive governance through citizen participation: The case of Switzerland's local decision-making processes. In *Policy innovation and maintaining influential local governments* (pp. 91–117). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0452-6.ch004>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S. y Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Ruth, C. J., Bessy, C. S. y William, C. P. F. (2023). Strategic governance in the context of economic development and public investment. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1246–1263. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.23>
- Sugandi, Y. S. (2025). Reframing participatory governance: A critical policy analysis of community-based development in urban Indonesia. *Development in Practice*. <https://doi.org/10.1080/09614524.2025.2585948>
- Sundberg, L. y Holmström, J. (2024). Citizen-centricity in digital government research: A literature review and integrative framework. *Information Polity*, 29(1), 55–72. <https://doi.org/10.3233/IP-220047>
- Thiel, A., Baldwin, E., Stephan, M. y Villamayor-Tomas, S. (2025). *Modes of coordination and performance in polycentric governance: Disentangling complexity*.

- Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/9780198944720.001.0001>
- Vadivelu, V. (2024). Strengthening public-sector governance in India. In *Institutions and public policy for India's sustainable development* (pp. 94–116). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003536161-6>
- Wang, C. y Zhang, X. (2024). Governance capacity, social justice, social security, and institutionalized political participation in China: A moderated mediation model. *Chinese Public Administration Review*, 15(3), 194–206. <https://doi.org/10.1177/15396754241252978>
- Wardani, R. Y., Tryatmoko, M. W. y Lim, S. (2025). The effects of e-government elements on e-political participation through political efficacy in Indonesia. *Asian Politics & Policy*, 17(4). <https://doi.org/10.1111/aspp.70041>
- Yusifov, F. (2025). A citizen-centric approach for digital government transformation: The case of Azerbaijan. *Information Development*. <https://doi.org/10.1177/02666669251370361>





# Revista Ciencias Sociales y Económicas



[revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye](http://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye)



[cienciasociales@uteq.edu.ec](mailto:cienciasociales@uteq.edu.ec)



+593 988299121