

# REVISTA ANDINA DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
Sede Central

ÓRGANO INTERNACIONAL ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

Año 2

Nº 3

2025





# REVISTA ANDINA DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**Sede Central**

**Revista Andina de Investigaciones en Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Año: 2 – N°3 - 2025**

**Presidencia del Comité Editorial:** Dr. José Luis Gutiérrez Sardán

**Comité evaluador:** (Orden alfabético)

Dra. Mónica Regina de Arteche - *Universidad de la Argentina de la Empresa*  
Dr. Luis Augusto Ballivián Céspedes - *Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)*

Dr. Jorge Washington Barrientos - *Universidad de Buenos Aires*  
Dr. Alejandro Pablo Cardozo - *Universidad de la Argentina de la Empresa*

Dr. Leonardo Fabián Gargiulo - *Universidad de Buenos Aires*

Dra. Ana Patricia Pinnel - *Universidad del Salvador (Argentina)*

Dra. Susana Benita Rengel Rojas - *Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)*

Dr. Alberto Alfredo Rubio - *Universidad de Flores (Argentina)*

Dra. Wilma Mariella Suarez Guzmán - *Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)*

Dr. Alejandro Vega Muñoz - *Universidad Central (Chile)*

Dr. Guillermo Mario Vinitzky - *Universidad de Belgrano*

Dr. Diego Alonso Villegas Zamora - *Universidad Privada del Valle*

Dr. Roberto Vola-Luhrs - *Universidad de la Argentina de la Empresa*

**Coordinación general /Editor:** M.Sc. Antonio Enrique Durán Pacheco

**Soporte Plataforma OJS:** Ing. Joaquín Saavedra

**Diagramación:** Jorge Delfín Cuenca Churqui

**Redaccion y estilo:** Lic. Iván Bustillos Zamorano - Lic. María Virginia Ortiz Echazú - Dr. Alex Salinas Arandia.

**DL:** 3-3-201-2024

**ISSN:** 3007-8415 (Versión Impresa)

**ISSN:** 3007-8415 (Versión On-line)

Impreso en septiembre de 2025 en los Talleres Gráficos de la UASB, en Sucre-Bolivia.

Las opiniones y resultados alcanzados por los autores en los artículos científicos de esta revista, tienen carácter individual.

Todos los derechos reservados, se autoriza la reproducción parcial o total del material contenido en esta revista para fines exclusivamente educativos o investigativos, siempre y cuando se especifique la fuente y a los autores.

# Contenido

Pág.

6 Presentación.

*José Luis Gutiérrez Sardán*

---

9 Resultados organizacionales saludables para las “pymes” en Ecuador: efectos del Liderazgo Positivo.

*Deysi Janet Medina Hinojosa*

45 La generación de Valor Público: ¿paradigma aún vigente?.

*Larry O. Fernández Palma*

89 Diversidad Étnica y Competitividad en asociaciones de economía popular y solidaria en Orellana, Ecuador.

*Hugo Garzón Yanangomez*

127 Adopción de Activos Virtuales en entidades públicas de Bolivia: análisis normativo, contable e institucional del nuevo marco legal.

*Joel Mamani Gareca (Coord.)*

*Joaquín Guillermo Gonzales Columba*

*Jorge Bejarano Torres*

179 Cohortes generacionales en Ecuador y su relación con los componentes del Salario Emocional.

*Miguel Angel Cedillo Fajardo*

203 Modernización dislocada: rezago de la formación universitaria boliviana en Contabilidad Digitalizada ante la Ley N° 1448 y el D.S. N° 4850.

*Karen Erika Seláez Zárate (Coord.)*

*Juan Carlos Torres Galván*

*Néstor Guido Calvo Miranda*

253 Interacción entre los estilos de liderazgo empresarial y los ciclos de vida del emprendimiento organizacional.

*Rubén Darío Román Aguirre*

291 Gestión empresarial, cadena productiva y competitividad del Sector Textil: análisis bibliométrico.

*Gabriel Vacacela Pineda*

---

331 Convocatoria.

336 Parámetros y criterios de evaluación de los artículos postulados.

## PRESENTACIÓN

La Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Central (UASB), es el Órgano Internacional Académico de la Comunidad Andina (CAN), que tiene entre sus mandatos estatutarios “*contribuir a la solución de los problemas de la CAN, América Latina y el Caribe, mediante la investigación...*”.<sup>1</sup>

Este propósito corresponde a uno de los principales desafíos de las instituciones educación superior, el constituirse en núcleo central de la investigación.

Para ello, la UASB implementa políticas de investigación y gestión del conocimiento, que promueven la producción y difusión de investigaciones a través de revistas especializadas, que están dirigidas a la comunidad científica, pero también a las instancias generadoras de políticas públicas.

De esta manera, la producción del conocimiento alcanzado en las investigaciones, contribuye al desarrollo social, económico, cultural y tecnológico, a través de la búsqueda de soluciones científicas e innovadoras a las necesidades y desafíos de las sociedades, en pro de mejorar la calidad de vida de la población, que en el caso de la CAN corresponde a más de 115 millones de ciudadanos andinos.<sup>2</sup>

Al respecto, podemos afirmar que nos encontramos en un tiempo donde la educación posgradual y la investigación científica están superando ampliamente las fronteras geográficas, logrando democratizar su acceso a través de las nuevas tecnologías. En este sentido, estamos comprometidos en la formación de profesionales con “*...espíritu para la observación y la reflexión, la crítica en la investigación y el amor a la verdad.*”<sup>3</sup> (de la Ferrière: 1972, p.120)

---

1 UASB (2020). *Estatuto*. Artículo IV. Objetivos. Inciso a)

2 SG-CAN (2022). *Nota de Prensa*. <https://www.comunidadandina.org/notas-de-prensa/poblacion-de-la-comunidad-andina-asciende-a-115-millones-de-ciudadanos/>

3 Raynaud de la Ferrière, S. (1972.). *Los grandes mensajes*. Editorial Diana. 1ra. Ed., p.120

Con este breve preámbulo, nos complace presentar el tercer número de la “***Revista Andina de investigaciones en Ciencias Económicas y Empresariales***”, cuyo contenido presenta una variada selección de temáticas referidas a estos ámbitos académicos.

A tiempo de felicitar a los autores de los artículos y agradecer la confianza depositada en esta revista, invitamos a nuestros lectores a revisar cada uno de los trabajos y valorar el esfuerzo realizado para alcanzar los datos y resultados de los procesos de investigación a los que corresponden.

Finalmente, reiterar la invitación permanente para postular artículos en las revistas científicas de la UASB, que siempre tienen los brazos abiertos para la difusión de la actividad investigativa de los profesionales latinoamericanos.

Dr. José Luis Gutiérrez Sardán  
**RECTOR**  
**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR - SEDE CENTRAL**  
**ÓRGANO INTERNACIONAL ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA**



# RESULTADOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES PARA LAS PYMES EN ECUADOR: EFECTOS DEL LIDERAZGO POSITIVO

*Healthy organizational results for SMEs in Ecuador:  
effects of Positive Leadership*

DOI: <https://doi.org/10.69633/w6cgjy33>

Recibido: 19/11/2024 Aceptado: 08/10/2025

\*Deysi Janet Medina Hinojosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7663>

Universidad Estatal de Milagro - Ecuador

Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Central

dmedinah@unemi.edu.ec

\*Magíster en  
Administración y  
Dirección de Empresas,  
Universidad Técnica  
Empresarial de  
Guayaquil, Diploma  
Superior de Cuarto  
Nivel en Gerencia  
estratégica de Mercadeo  
de la Universidad  
Técnica Particular de  
Loja, Diploma Superior  
de Cuarto Nivel en  
Gerencia Estratégica del  
Desempeño Empresarial  
de la Universidad  
Técnica Particular  
de Loja; Ingeniera  
Comercial Tercer Nivel  
de la Universidad Laica  
Vicente Rocafuerte de  
Guayaquil; Decana de  
la Facultad de Ciencias  
Sociales Educación  
Comercial y Derecho de  
la Universidad Estatal de  
Milagro; Profesora titular  
en la Universidad Estatal  
de Milagro; Directora de  
Carrera Administración  
de Empresas (2016 a  
2018); Jefe de Agencia  
del Banco del Pacífico  
Ecuador y Ejecutivo  
de Crédito Banco del  
Pacífico Ecuador.

## RESUMEN

El liderazgo positivo y las prácticas organizacionales promueven ambientes laborales saludables y resultados óptimos de sus proyectos, especialmente en las Pymes que enfrentan desafíos específicos, como la escasez de recursos y la alta rotación de personal. El estudio tiene como objetivo evaluar el efecto del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales, en los resultados saludables de las Pymes de la zona 5 del Ecuador.

Se adoptó un diseño de investigación cuantitativa, descriptiva y psicométrica, aplicando cuestionarios a 421 colaboradores de Pymes. Los cuestionarios evaluaron el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales con una escala *Likert*.

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA) indican que el modelo propuesto tiene un ajuste adecuado, con índices SRMR (0,059) y RMSEA (0,032) que sugieren un buen ajuste del modelo. Además, los índices TLI (0,993), CFI (0,994), GFI (0,983), NFI (0,979) y RFI (0,978) superaron los umbrales recomendados, reafirmando la calidad del ajuste.

El índice PNFI (0,931) destacó la parsimonia del modelo, confirmando su robustez y aplicabilidad en contextos organizacionales.

Se concluye que el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables tienen un impacto significativo en los resultados organizacionales de las Pymes en Ecuador. No obstante, se recomienda ampliar el alcance geográfico y explorar factores contextuales adicionales en futuras investigaciones.

**Palabras clave:** *liderazgo positivo, prácticas organizacionales, pymes, análisis factorial confirmatorio.*

## ABSTRACT

*Positive leadership and organizational practices promote healthy work environments and optimal outcomes, particularly in SMEs, which face specific challenges such as resource scarcity and high employee turnover. This study aims to evaluate the effect of positive leadership and organizational practices on the health outcomes of SMEs in Zone 5 of Ecuador. A quantitative, descriptive, and psychometric research design was adopted, applying questionnaires to 421 SME employees.*

*The questionnaires assessed positive leadership and organizational practices using a Likert scale. The results of the confirmatory factor analysis (CFA) indicated that the proposed model has an adequate fit, with SRMR (0.059) and RMSEA (0.032) indices suggesting a good model fit. Additionally, the TLI (0.993), CFI (0.994), GFI (0.983), NFI (0.979), and RFI (0.978) indices exceeded the recommended thresholds, reaffirming the quality of the fit. The PNFI index (0.931) highlighted the parsimony of the model, confirming its robustness and applicability in organizational contexts. It is concluded that positive leadership and healthy organizational practices have a significant impact on the organizational outcomes of SMEs in Ecuador. However, it is recommended to expand the geographical scope and explore additional contextual factors in future research.*

**Keywords:** *positive leadership, organizational practices, SMEs, confirmatory factor analysis.*

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo positivo se ha consolidado como un factor determinante en la promoción de ambientes laborales saludables y en la consecución de resultados organizacionales óptimos (Monzani y Van Dick, 2020) (Schimschal y Lomas, 2019).

De acuerdo con Ramdas y Patrick (2019) este tipo de liderazgo se define como; la capacidad para influir en el comportamiento de los empleados, mediante prácticas que fomentan un clima organizacional positivo, relaciones interpersonales constructivas, comunicación efectiva y un sentido de significado en el trabajo.

Estudios como el de Farrell (2018), destacan que los líderes positivos poseen la capacidad de transformar la cultura organizacional, propiciando entornos de trabajo más saludables y productivos.

Este tipo de liderazgo se sustenta en la implementación de estrategias enfocadas en el bienestar de los empleados (Inceoglu et al., 2018), (Salmi et al., 2014), estas incluyen desde el reconocimiento de logros hasta la promoción del desarrollo profesional continuo y el fomento de un ambiente de apoyo mutuo.

Ante una cultura organizacional marcada por el optimismo y la resiliencia, los líderes positivos desempeñan un papel crucial en la mejora del rendimiento, tanto individual como colectivo (Kim et al., 2017; Youssef & Luthans, 2007).

La investigación ha demostrado que los equipos liderados bajo estos principios tienden a alcanzar niveles elevados de satisfacción laboral y compromiso organizacional, lo que se traduce en una menor rotación de personal y una mayor eficiencia operativa (Sessa & Bowling, 2020; Singh & Gupta, 2015).

Además, se ha evidenciado que el liderazgo positivo influye significativamente en la innovación y creatividad de los equipos en las organizaciones (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), (Lee et al., 2020; Shafique et al., 2019). Al fomentar un clima donde los empleados se sientan valorados y apoyados, se facilita la emergencia de nuevas ideas y la adopción de enfoques innovadores para resolver problemas.

Esta dinámica no solo optimiza los resultados organizacionales, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y afrontar nuevos desafíos (Lengnick-Hall et al., 2011; Taylor, 2022).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), el liderazgo positivo cobra una relevancia particular debido a sus características estructurales y dinámicas únicas Anning-Dorson, 2021. Estas empresas enfrentan desafíos específicos, tales como la restricción de recursos, las altas tasas de rotación de personal y la necesidad de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado (Prasanna et al., 2019).

No obstante, aún existen importantes lagunas en la investigación respecto de la influencia del liderazgo positivo en los resultados organizacionales saludables dentro de las pymes, particularmente en contextos específicos como el ecuatoriano.

La literatura existente se ha centrado principalmente en explorar la relación entre el liderazgo positivo y los resultados organizacionales en contextos más amplios o en grandes corporaciones. Sin embargo, se observa una notable escasez de estudios específicamente orientados hacia las pequeñas y medianas empresas (pymes), lo que restringe la comprensión de cómo adaptar y optimizar estas prácticas de liderazgo para dichas entidades.

Además, la falta de utilización de instrumentos psicométricos robustos, en muchos de estos estudios, plantea dudas sobre la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos (DeVon et al., 2007; Weiner et al., 2017).

Por lo tanto, resulta fundamental abordar estas lagunas de investigación, mediante la evaluación del impacto del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales en los resultados saludables de las pymes en Ecuador. Este enfoque permitirá obtener una comprensión más detallada de cómo los líderes pueden afectar el bienestar y rendimiento de sus empleados, así como de la efectividad en la implementación de estas prácticas.

La hipótesis principal de este estudio sostiene que el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables producen un impacto positivo y significativo en los resultados organizacionales de las pymes en la zona 5 de Ecuador. Para dar respuesta a la hipótesis, el estudio tiene como objetivo evaluar la influencia del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales en los resultados saludables de las pymes de la zona 5 del Ecuador.

## **Revisión de la literatura**

### ***Liderazgo positivo***

El liderazgo positivo se define como un enfoque que enfatiza el bienestar de los empleados y la mejora del rendimiento organizacional, a través de la adopción de prácticas motivadoras y constructivas (Ding & Yu, 2022; Malinga et al., 2019). Este estilo de liderazgo se distingue por fomentar un clima organizacional favorable, establecer relaciones interpersonales enriquecedoras, comunicarse de manera efectiva y proporcionar un sentido de propósito en el trabajo.

Chakraborty y Ganguly (2019) afirman que los líderes positivos son capaces de transformar la cultura de las organizaciones, promoviendo ambientes laborales saludables y productivos. Dicho enfoque se apoya en fundamentos teóricos de la *psicología positiva*, la cual destaca la relevancia de elementos como el bienestar, la felicidad y el desarrollo humano en el entorno laboral (Gilbert & Kevin Kelloway, 2014; Kun & Gadanecz, 2022).

### ***Prácticas organizacionales saludables***

Las prácticas organizacionales saludables comprenden aquellas estrategias y políticas que una organización implementa con el objetivo de potenciar el bienestar físico, mental y emocional de sus trabajadores (Davenport et al., 2016; Di Fabio, 2017). Estas incluyen la promoción del equilibrio entre la vida laboral y la personal, el reconocimiento y la recompensa por logros alcanzados, la oferta de oportunidades para el desarrollo profesional continuo y la creación de un entorno de apoyo mutuo.

Según Abdullah et al. (2021), estas prácticas no solamente fomentan la salud y el bienestar de los empleados, también incrementan su compromiso y satisfacción laboral, disminuyendo la rotación de personal y elevando la eficiencia operativa.

### ***Resultados organizacionales saludables***

Los resultados organizacionales saludables se definen como los beneficios, tanto tangibles como intangibles, que una organización logra mediante la implementación de liderazgo positivo y de prácticas organizacionales saludables (Pirozzi y Ferulano, 2016). Estos beneficios abarcan un incremento en la productividad, la mejora de la calidad del trabajo, la reducción del ausentismo y una mayor retención de talento.

Además, se evidencia un aumento en la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual contribuye a la mejora del clima organizacional y fortalece la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a cambios y desafíos (El-Kassar y Singh, 2019; Top et al., 2015).

### ***Liderazgo positivo en las pymes***

El liderazgo positivo desempeña un rol crucial en las pequeñas y medianas empresas (pymes) que se distinguen por sus estructuras organizacionales flexibles y dinámicas, las cuales promueven la rápida adopción de innovaciones (Quansah et al., 2022). La literatura científica reciente demuestra que los líderes que recurren al enfoque positivo, consiguen avances notables en el bienestar y la productividad de sus equipos, respuesta esencial para la competitividad y la sostenibilidad de las pymes en entornos de mercado fluctuantes y altamente

competitivos (Quansah y Hartz, 2021). Este estilo de liderazgo es esencial para forjar una cultura organizacional sólida y cohesionada, un elemento clave para superar los desafíos particulares que enfrentan las empresas (Hilman et al., 2019; Xie et al., 2021).

### ***Evaluación de prácticas y resultados organizacionales***

Es crucial evaluar las prácticas organizacionales y sus impactos para comprender la influencia del liderazgo positivo en las pymes. El empleo de instrumentos psicométricos sólidos, tales como cuestionarios validados que evalúan los comportamientos de liderazgo positivo y las percepciones de las prácticas organizacionales, proporcionan datos válidos y exactos (Kalshoven et al., 2011; Mitropoulou et al., 2020).

Estos datos son fundamentales para el desarrollo de estrategias de gestión destinadas a mejorar el bienestar y el rendimiento de los empleados, así como para promover la sostenibilidad y el éxito continuo de las pymes (Cinar y Bilodeau, 2022; López y Pérez et al., 2017).

## **MÉTODOS**

En el presente estudio, se empleó un diseño de investigación cuantitativo, descriptivo y psicométrico, mediante el cual se aplicaron dos cuestionarios específicamente adaptados a las necesidades de líderes y empleados de pymes.

Esta metodología facilitó la observación y análisis de las variables en su estado natural en los sujetos, sin intervención experimental. Dicho enfoque proporcionó un análisis detallado y comparativo de las percepciones de ambos grupos, como

resultado, esto permitió una comprensión profunda de las dinámicas observadas.

Los participantes fueron colaboradores de pymes de la zona 5 del Ecuador, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado. La muestra estuvo compuesta por 421 colaboradores, con una diversidad de edades, géneros, niveles educativos, experiencias laborales y tamaños de empresa.

**Tabla 1**  
*Escala de clima organizacional positivo*

Ítems	Media	D.T	Umbral	Alfa de Cronbach	N
1. Fomenta el intercambio de información para que la gente tome conciencia de las dificultades de los colegas y, por lo tanto, pueda expresar compasión.	3,57	1,201	De acuerdo	,977	421
2. Fomenta la expresión pública de la compasión, crea eventos o espacios formales para comunicar el apoyo emocional.	3,49	1,222	De acuerdo	,977	421
3. Perdona los errores, en lugar de castigar a los culpables y generar rencor.	3,55	1,205	De acuerdo	,977	421
4. Proporciona apoyo y desarrollo, como un indicador de disculpa, para las personas que han cometido un falla.	3,62	1,173	De acuerdo	,976	421
5. Expresa gratitud a múltiples colaboradores, todos los días,	3,85	1,162	De acuerdo	,977	421
6. Hace de las expresiones de gratitud (visitas de gratitud o notas), una práctica diaria,	3,61	1,227	De acuerdo	,976	421
7. Se asegura de que los colaboradores tengan la oportunidad de brindar apoyo emocional, intelectual o físico a otros,. Además de recibir el apoyo de la organización.	3,71	1,176	De acuerdo	,976	421
8. Aporta energía positiva y también reconoce y alienta a otros activadores positivos en la organización.	3,86	1,153	De acuerdo	,976	421
9. Realiza diagnósticos sobre redes de energía en su organización para respaldar y aprovechar a los individuos que están en el centro de la red, así como ayudar a desarrollar a miembros periféricos.	3,51	1,249	De acuerdo	,976	421
10. Proporciona más retroalimentación a los colaboradores sobre sus fortalezas, antes que sus debilidades.	3,69	1,165	De acuerdo	,976	421
11. Pasa más tiempo con sus colaboradores de alto desempeño que con aquellos de bajo desempeño.	3,33	1,252	De acuerdo	,978	421
12. Comunica una proporción mayor de mensajes positivos por cada mensaje negativo con quienes interactúa.	3,66	1,169	De acuerdo	,976	421
13. Proporciona oportunidades para que los colaboradores reciban la mejor retroalimentación y desarrollen mejores autorretratos.	3,70	1,195	De acuerdo	,976	421
14. Distribuye constantemente notas o tarjetas a sus colaboradores, para elogiar su desempeño.	3,20	1,348	De acuerdo	,977	421
15. Proporciona retroalimentación negativa, en formas de apoyo, con declaraciones descriptivas en lugar de evaluativas para fortalecer la relación con el colaborador.	3,02	1,415	De acuerdo	,978	421
16. Al corregir o proporcionar retroalimentación negativa a un colaborador, se enfoca más en el comportamiento perjudicial y sus consecuencias que en la persona.	3,05	1,360	De acuerdo	,978	421
17. Establece, reconoce, recompensa y mantiene la responsabilidad por los objetivos que contribuyen al beneficio humano para que los efectos en otras personas sean evidentes.	3,53	1,214	De acuerdo	,976	421
18. Enfatiza y refuerza los valores centrales de las personas que trabajan en la organización, para que la congruencia entre lo que logra la organización y lo que la gente valora sea transparente.	3,67	1,167	De acuerdo	,976	421

19. Empata los resultados del trabajo a un marco de tiempo extendido para que los beneficios a largo plazo sean claros.	3,59	1,177	De acuerdo	,976	421
20. Asegura que las metas de contribución tengan prioridad sobre las metas de adquisición, para los individuos.	3,63	1,165	De acuerdo	,976	421
21. Es claro con los empleados acerca de las expectativas y responsabilidades asociadas con sus funciones, así como la misión, valores y cultura de la organización.	3,80	1,123	De acuerdo	,976	421
22. Se reúne, al menos una vez al mes, con los equipos de trabajo.	3,81	1,212	De acuerdo	,977	421
23. Enfatiza de manera constante y continua la mejora y el desarrollo de las relaciones interpersonales sólidas entre los equipos de trabajo.	3,71	1,191	De acuerdo	,976	421
24. Implementa estrategias, técnicas o procesos de forma rutinaria para evidenciar el desarrollo positivo de clima, relaciones, comunicación y significado asociado con el trabajo.	3,67	1,198	De acuerdo	,976	421

*Nota.* Elaboración propia

El instrumento de medición fue dividido en dos secciones principales. La primera parte incluyó variables sociodemográficas relevantes para contextualizar el perfil de los encuestados. La segunda, integró dos escalas ampliamente validadas en el ámbito organizacional: la escala de liderazgo positivo de Cameron (2012) permitió evaluar la percepción de los participantes sobre el estilo de liderazgo predominante en sus organizaciones.

Esta escala consta de 24 ítems distribuidos en cinco dimensiones fundamentales: clima positivo, relaciones positivas, comunicación positiva, significado e implementación, cada una de estas refleja la capacidad de liderazgo para fomentar un entorno organizacional saludable y productivo.

La Tabla 1 permitió evaluar la percepción sobre el clima organizacional. La escala de clima organizacional positivo recoge información sobre aspectos clave del ambiente laboral; tales como el intercambio de información, la expresión de compasión, la gratitud y la calidad de la retroalimentación.

Los valores de medios indican una tendencia general hacia la aceptación de estos elementos en el entorno organizacional, mientras que los coeficientes de confiabilidad, medidos con el coeficiente de Alfa de Cronbach, presentan valores superiores a 0,97, lo que evidencia una alta consistencia interna del instrumento.

A pesar de su amplio uso en investigaciones previas, la justificación de su empleo en este estudio radica en su pertinencia para evaluar el impacto de un liderazgo orientado al bienestar organizacional en el contexto de las pymes ecuatorianas, donde la dinámica de trabajo requiere un liderazgo adaptable y centrado en las personas.

Por otra parte, se incorporó el instrumento HEROCheck desarrollado por Salanova (2019). Este ha demostrado ser un referente en la evaluación de entornos organizacionales saludables. Este cuestionario se orienta a medir la percepción de los participantes de las prácticas organizacionales de sus espacios de trabajo y su influencia en el desempeño y el compromiso del personal.

La inclusión de este instrumento responde a la necesidad de obtener una visión integral del contexto laboral de las pymes y su relación con las estrategias de liderazgo positivo. Ambos cuestionarios fueron administrados de manera electrónica a través de Google Forms, esta modalidad garantizó la participación informada, mediante la inclusión de un consentimiento explícito, en la primera sección del formulario.

Este procedimiento garantizó la confidencialidad de los datos y el cumplimiento de los principios éticos en la investigación. El análisis de los datos se realizó mediante técnicas estadísticas

avanzadas, asegurando la validez y confiabilidad de los instrumentos empleados. Por ejemplo, el análisis factorial confirmatorio (AFC) permitió evaluar la estructura de las escalas y determinar su ajuste al modelo teórico propuesto.

Además, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad interna de los instrumentos, para garantizar la consistencia de las mediciones. Para el análisis cuantitativo, se empleó el software SPSS, lo que permitió una exploración exhaustiva de las tendencias en las respuestas de los participantes.

El análisis de los datos se realizó con la aplicación de técnicas estadísticas avanzadas, para asegurar la precisión y fiabilidad de los resultados. Se utilizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) y el Alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad del cuestionario. Los programas como SPSS para el análisis cuantitativo aumentaron los niveles de confiabilidad.

Se llevó a cabo, también, un análisis descriptivo para los datos cualitativos, ofreciendo una visión exhaustiva de las percepciones de los participantes.

Finalmente, para la evaluación de la bondad del ajuste del modelo, se recurrió a indicadores clave como el Chi-Cuadrado, SRMR, RMSEA, TLI, CFI, GFI, NFI, RFI y PNFI. Estos indicadores facilitaron la validación de la estructura del modelo de medición. Esto permitió obtener conclusiones robustas y generalizables. Datos últimos que brindaron una base sólida para el desarrollo de estrategias de gestión efectivas en las pymes.

## **RESULTADOS**

En esta sección se presentan los resultados del estudio. Para alcanzarlos se analizó diversas características demográficas de los sujetos del estudio, para tener una visión comprensiva del trabajo de las organizaciones. Los datos descriptivos se presentan en la Tabla 1. De esta, destaca la distribución de las personas entrevistadas, de acuerdo con su edad, género, nivel educativo, experiencia laboral y tamaño de la empresa.

**Tabla 2**  
*Datos demográficos descriptivos (estadísticas)*

Variables	Categoría	N	%
<b>Edad</b>	menores de 30	141	33,5
	31 y 40 años	184	43,7
	41 y 50 años	90	21,4
	más de 50 años	6	1,4
	<i>Total</i>	421	100,0
<b>Género</b>	Femenino	272	64,6
	Masculino	149	35,4
	<i>Total</i>	421	100,0
<b>Nivel Educativo</b>	Doctorado	3	0,7
	Especialización	12	2,9
	Maestría	179	42,5
	Universitario	227	53,9
	<i>Total</i>	421	100,0
<b>Experiencia laboral</b>	1 - 5 años	160	38,0
	6 - 10 años	111	26,4
	11 - 15 años	80	19,0
	16 - 20 años	38	9,0
	21 - 25 años	21	5,0
	Más de 25 años	11	2,6
	<i>Total</i>	421	100,0
<b>Tamaño de la empresa</b>	Pequeña (10 a 49 empleados)	186	44,2
	Mediana A (50 a 99 empleados)	59	14,0
	Mediana B (100 a 199 empleados)	176	41,8
	<i>Total</i>	421	100,0

*Nota.* Elaboración propia con datos de la encuesta xxx a xxx

Los resultados evidencian que, el 64,6 % de los participantes fueron mujeres y el 35,4% hombres. La distribución por edades mostró que el grupo más numeroso fue el de 31 a 40 años (43,7 %), seguido por los menores de 30 años (33,5 %). La experiencia laboral se concentró, principalmente, en el rango de 1 a 5 años de ejercicio laboral (38,0%), seguido por 6 a 10 años (26,4%).

En términos de nivel educativo, la mayoría de los participantes tenía formación universitaria (53,9%) o de maestría (42,5%). Respecto al tamaño de la empresa, la mayor parte de los colaboradores provenía de empresas pequeñas (44,2%), seguido de entidades económicas medianas B (41,8%).

Los datos demográficos fueron diversos. Las personas encuestadas tenían variedad de edades y los géneros estaban distribuidos con relativa equidad, en cuanto a la experiencia laboral y el nivel educativo.

Esta diversidad es relevante para analizar el impacto del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables, ya que diferentes grupos demográficos pueden percibir y responder de manera distinta a estas prácticas (Duchek et al., 2020; Shore et al., 2018).

Los resultados indican que el grupo de edad más representado es el de 31 a 40 años, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores están en una etapa madura de su carrera, posiblemente con expectativas y necesidades específicas en cuanto al liderazgo y las prácticas organizacionales.

La predominancia de mujeres en la muestra podría influir en las percepciones del clima organizacional y las prácticas de

liderazgo, considerando que estudios previos han revelado diferencias entre las expectativas y las reacciones de hombres y mujeres ante las mismas prácticas de liderazgo (Bilimoria et al., 2006; Hoobler et al., 2018).

Además, el elevado nivel educativo de los participantes — pregrado y posgrado — podría indicar una mayor capacidad para entender las prácticas de liderazgo positivo y una tendencia a evaluarlas críticamente.

La variada experiencia laboral de los participantes aporta profundidad a las percepciones de estos. En resumen, estas características permitieron un análisis más detallado para entender de qué manera la antigüedad en la organización afecta la percepción del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables (Lim et al., 2010; Windeler y Riemenschneider, 2016).

Los resultados son consistentes con la literatura existente. Esta destaca la importancia de adaptar las prácticas de liderazgo positivo a las características demográficas de los empleados, para maximizar la efectividad de las medidas (Shanafelt y Noseworthy, 2017; Wang et al., 2017).

La alta representación de colaboradores con formación universitaria y de maestría refuerza la necesidad de incorporar líderes que puedan ofrecer un entorno desafiante y de crecimiento continuo; aspectos cruciales en el liderazgo positivo.

La proporción de empleados con poca antigüedad es significativa (1-5 años), esta sugiere la necesidad de aplicar estrategias de liderazgo que favorezcan la integración y el

rápido compromiso en los empleados nuevos, conductas cruciales para reducir la rotación y aumentar la estabilidad laboral (Climek et al., 2024; Lu et al., 2016). La distribución por tamaño de empresa, indica que las prácticas organizacionales saludables deben ser flexibles y adaptables a las estructuras empresariales de las pymes ecuatorianas.

**Tabla 3***Resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA)*

Índice de Ajuste	Valor	Umbral de Buen Ajuste
Chi-Cuadrado ( $\chi^2$ )	1337.389	Sensible al tamaño de la muestra
Grados de Libertad (df)	942	N/A
SRMR (Índice de Residuales Estandarizados)	0.059	< 0.08
RMSEA (Error Cuadrático Medio de Aproximación)	0.032	< 0.08
TLI (Índice de Tucker-Lewis)	0.993	> 0.95
CFI (Índice de Ajuste Comparativo)	0.994	> 0.95
GFI (Índice de Buen Ajuste)	0.983	> 0.90
NFI (Índice de Ajuste Normado)	0.979	> 0.90
RFI (Índice de Ajuste Relativo)	0.978	> 0.90
PNFI (Índice de Ajuste Parcialmente Normado)	0.931	0.60 - 0.90

Nota. Elaboración propia

El análisis factorial confirmatorio (CFA) demostró que el modelo propuesto tiene un ajuste adecuado, según los diversos índices de ajuste aplicados. Aunque el valor del Chi-Cuadrado ( $\chi^2 = 1337.389$ ,  $df = 942$ ) fue significativo. Esto puede atribuirse a la sensibilidad del índice, por el tamaño de la muestra, especialmente en estudios con grandes tamaños muestrales (Giner-Sorolla et al., 2024; Heckmann et al., 2014).

El índice SRMR obtuvo un valor de 0,059, lo que indica un buen ajuste del modelo (Pavlov et al., 2021). Este hallazgo se

complementa con el índice RMSEA de 0,032, sugiriendo un excelente ajuste del modelo, dado que valores inferiores a 0,08 son indicativos de un buen ajuste (Guiné et al., 2023).

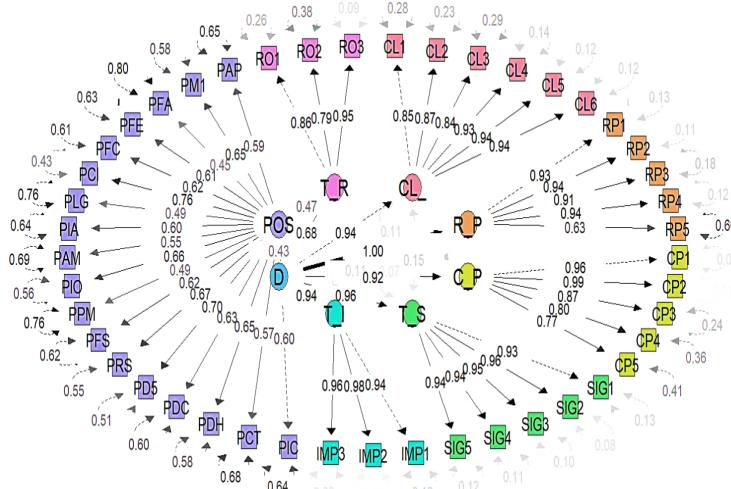
Adicionalmente, los índices TLI y CFI, con valores de 0,993 y 0,994 respectivamente, superaron el umbral de 0,95, reafirmando la calidad del ajuste del modelo. Estos resultados son consistentes con el índice GFI de 0,983 que muestra cómo el modelo explica, adecuadamente, las varianzas y covarianzas observadas (Dhillon et al., 2014; Gupta & Singh, 2020)

Los índices NFI y RFI, con valores de 0,979 y 0,978 respectivamente, también indicaron un buen ajuste, al superar el umbral de 0,90. Por último, el índice PNFI de 0,931 sugiere que el modelo es parsimonioso, equilibra simplicidad y el ajuste de dicho modelo (Huang et al., 2023).

A continuación, se presenta el modelo propuesto con un ajuste excelente y adecuado para explicar las implicaciones del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales, sobre los resultados organizacionales saludables de las pymes en Ecuador. En la Figura 1 se muestran las cargas factoriales estandarizadas que refuerzan la validez del modelo.

**Figura 1**

Modelo de AFC de comportamientos del líder y prácticas y resultados saludables



Nota. Elaboración propia

El análisis factorial confirmatorio (AFC) indicó que las cargas factoriales estandarizadas son altas, lo que sugiere que los ítems utilizados en el cuestionario son buenos indicadores de los constructos teóricos propuestos. Este resultado es consistente con la literatura, que subraya la importancia del liderazgo positivo en la creación de entornos laborales saludables y productivos (Shirey, 2017; Stichler, 2009; Yandi, 2022).

Los índices de ajuste obtenidos, como el Chi-Cuadrado ( $\chi^2$ ), el SRMR y el RMSEA, indican que el modelo se ajusta bien a los datos, a pesar de la sensibilidad del índice  $\chi^2$  al tamaño de la muestra. El SRMR de 0,059 y el RMSEA de 0,032 sugieren un buen ajuste, coherente con los estándares establecidos por Ryu (2014) y Marsh et al. (2020), respectivamente.

Los valores altos de TLI (0,993) y CFI (0,994) refuerzan la conclusión de que el modelo tiene un excelente ajuste. Estos

resultados son significativos para las pymes en Ecuador, ya que demuestran que las prácticas de liderazgo positivo pueden tener un impacto tangible en la salud y el desempeño organizacional (Arroyo et al., 2018; Padilla-Lozano et al., 2024).

El índice de Ajuste de Bondad de Ajuste (GFI) de 0,983 indica que el modelo explica de manera adecuada las varianzas y covarianzas observadas, lo que es esencial para la validación de las conclusiones del estudio. Adicionalmente, los índices de Ajuste Normativo (NFI) y de Ajuste Relativo (RFI), con valores de 0,979 y 0,978 respectivamente, también muestran un buen ajuste, por encima del umbral recomendado de 0,90 (Üstün, 2021).

El índice de Parsimonia de Ajuste Normativo (PNFI) de 0,931 sugiere que el modelo es parsimonioso, equilibra adecuadamente la simplicidad con el ajuste del modelo (Baral y Verma, 2021). Esta característica es crucial, dado que un modelo parsimonioso facilita una mayor interpretabilidad y aplicabilidad en contextos organizacionales prácticos.

Estos índices de ajuste son fundamentales para validar la estructura del modelo teórico propuesto, y su capacidad para medir los constructos de interés de manera precisa y confiable. A continuación, la Tabla 4 presenta los resultados de los índices de ajuste del modelo.

**Tabla 4**

*Índices de Ajuste del Modelo CFA y resultados organizacionales saludables en las pymes del Cantón Milagro*

Estadísticos	Nivel de ajuste recomendados	Nivel de ajuste obtenidos	Valores
X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> ≤ 3df	1337.389	No significativa
DF		942.000	No significativa
SRMR	< 0,08	0.059	Ajuste bueno
RMSEA	≤ 0,05	0.032	Ajuste bueno
TLI	> 0,95	0.993	Excelente
CFI	> 0,90	0.994	Excelente
GFI	> 0,90	0.983	Excelente
NFI	> 0,95	0.979	Excelente
RFI	> 0,90	0.978	Excelente
PNFI	>0,05	0.931	Excelente

*Nota.* Elaboración propia X<sup>2</sup> = chi-cuadrado, DF= Grados de libertad, SRMR= Índice de residuales estandarizados, RMSEA= Error cuadrático medio de aproximación, TLI= Índice Tucker-Lewis, CFI= Índice de ajuste comparativo, GFI= Índice de bondad de ajuste, NFI= Índice de ajuste normalizado, RFI= Índice de ajuste relativo, PNFI= Índice de parsimonia normalizado.

El análisis factorial confirmatorio (CFA) demuestra que el modelo propuesto tiene un ajuste excelente. El valor del Chi-Cuadrado ( $X^2 = 1337.389$ ) con 942 grados de libertad, aunque significativo, es comprensible debido a la sensibilidad de este índice al tamaño de la muestra (Tesio et al., 2024).

En estudios con muestras grandes, es común obtener valores significativos incluso cuando el modelo está ajustado adecuadamente. Los índices SRMR (0,059) y RMSEA (0,032) sugieren un buen ajuste del modelo, indicando que las discrepancias entre las matrices de covarianza observadas y las estimadas son mínimas (Herzog et al., 2007; Sharma et al., 2005).

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio evidencian un ajuste óptimo del modelo propuesto, con índices TLI (0.993) y CFI (0,994) que superan ampliamente los umbrales recomendados ( $>0,95$ ). Estos hallazgos validan la estructura del modelo, y refuerzan su capacidad para medir con precisión los constructos teóricos relacionados con el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables en el contexto de las pymes.

La solidez estadística observada permite concluir que las dimensiones evaluadas presentan una coherencia interna significativa, lo que es fundamental para el diseño y aplicación de estrategias organizacionales basadas en evidencia empírica (Bai y Sarkis, 2013; Hartnell et al., 2011).

Además, el índice GFI (0.983) refleja un ajuste excelente, indicando que el modelo reproduce de manera adecuada las variaciones y covarianzas observadas. Esto sugiere que la estructura teórica subyacente es consistente con los datos empíricos, respaldando la aplicabilidad del modelo en contextos organizacionales similares (Fagiolo et al., 2007).

La robustez del modelo también se confirma a través de los índices NFI (0,979) y RFI (0,978), los cuales superan el umbral de 0,90. En resumen, el modelo captura con eficacia la estructura de los datos, sin necesidad de realizar sobreajustes (Deo et al., 2017; Ghasemian et al., 2020; Knoben et al., 2020).

En términos de parsimonia, el índice PNFI (0,931) indica que el modelo logra un equilibrio adecuado entre simplicidad y ajuste, lo que facilita su interpretación y aplicación

práctica en el ámbito organizacional. La parquedad en la parametrización del modelo es un aspecto relevante, ya que permite su replicabilidad y adaptación a distintos escenarios sin comprometer su validez teórica ni su capacidad predictiva (Cavanaugh & Neath, 2019; Marsh & Balla, 1994). Esto asegura que las conclusiones obtenidas son tanto confiables como aplicables en contextos reales, especialmente en pymes donde los recursos suelen ser limitados.

Más allá de la validación del modelo, los hallazgos de este estudio permiten extraer aprendizajes clave, con implicaciones prácticas para la gestión organizacional en las pymes ecuatorianas. Se evidencia que el liderazgo positivo no solo favorece al desarrollo de prácticas organizacionales saludables, sino que también influye directamente en el bienestar de los colaboradores y en el desempeño empresarial.

Este resultado subraya la importancia de promover estrategias de liderazgo basadas en el fomento de un clima organizacional positivo, la comunicación efectiva y la generación de significado en el trabajo, aspectos que han demostrado impactar positivamente en la motivación y el compromiso del talento humano.

La composición demográfica de la muestra permitió, además, identificar diferencias en la percepción del liderazgo positivo en función de algunas variables. Por ejemplo, el nivel educativo y la experiencia laboral.

En particular, se observará que los participantes con formación universitaria o de posgrado mostraron una actitud más crítica hacia las prácticas de liderazgo de sus empresas, lo que sugiere que existe la necesidad de adaptar estrategias aptas para el perfil

de los colaboradores, de esta manera, se podrá optimizar su efectividad. Este hallazgo proporciona una base empírica para futuras intervenciones organizacionales orientadas a fortalecer la alineación entre liderazgo y necesidades específicas del personal.

A pesar de la solidez metodológica del estudio, es importante reconocer ciertas limitaciones. La restricción geográfica a las pymes de la zona 5 de Ecuador puede limitar la generalización de los resultados a otros contextos con dinámicas empresariales diferentes.

La dependencia de datos autoinformados introduce el riesgo de sesgos derivados de la subjetividad de los encuestados. Para abordar estas limitaciones, futuras investigaciones podrían incorporar entrevistas en profundidad y análisis longitudinales que permitan captar, con mayor precisión, la evolución de las percepciones y su impacto en la gestión empresarial.

Futuras investigaciones podrían fortalecer el estudio, mediante la aplicación de entrevistas en profundidad, con el propósito de explorar con mayor detalle las percepciones de los participantes sobre la relación entre el liderazgo positivo, las prácticas organizacionales y los resultados en las pymes analizadas.

La incorporación de este enfoque cualitativo permitirá obtener una comprensión más rica y contextualizada de las experiencias y valoraciones de los actores involucrados, facilitando la identificación de patrones, estrategias y desafíos en la gestión empresarial. Además, se recomienda analizar la influencia de variables contextuales, como la cultura organizacional, el entorno socioeconómico y la estructura de

gobernanza empresarial, con el fin de comprender su impacto en la efectividad del liderazgo positivo.

La combinación de métodos de investigación diversificados contribuiría a una visión más integral de las dinámicas organizacionales y proporcionaría insumos relevantes para el diseño de estrategias de mejora en la gestión de las pymes.

Estas aproximaciones no solo permitirían validar los hallazgos del presente estudio en otros contextos empresariales, sino que también aportarían evidencia empírica que favorezca la formulación de políticas y prácticas organizacionales más efectivas y sostenibles.

## REFERENCIAS

Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>

Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>

Arroyo, P., Burgos, V. P., & Carrete, L. (2018). A strategic perspective on the implementation of inclusive businesses: the experience of Ecuadorian firms. *International Journal of Management Practice*, 11(2), 190. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2018.090831>

Bai, C., & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281–292. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.011>

Baral, M. M., & Verma, A. (2021). Cloud Computing Adoption for Healthcare: An Empirical Study Using SEM Approach. *FIIB Business Review*, 10(3), 255–275. <https://doi.org/10.1177/23197145211012505>

Bilimoria, D., Perry, S. R., Liang, X., Stoller, E. P., Higgins, P., & Taylor, C. (2006). How Do Female and Male Faculty Members Construct Job Satisfaction? The Roles of Perceived Institutional Leadership and Mentoring and their Mediating Processes. *The Journal of Technology Transfer*, 31(3), 355–365. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-7207-z>

Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers. Berrett-Koehler Publishers.

Cavanaugh, J. E., & Neath, A. A. (2019). The Akaike information criterion: Background, derivation, properties, application, interpretation, and refinements. *WIREs Computational Statistics*, 11(3), e1460. <https://doi.org/10.1002/wics.1460>

Chakraborty, T., & Ganguly, M. (2019). Crafting Engaged Employees Through Positive Work Environment. In *Management techniques for employee engagement in contemporary organizations* (pp. 180–198). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7.ch011>

Cinar, A. B., & Bilodeau, S. (2022). Sustainable Workplace Mental Well Being for Sustainable SMEs: How? *Sustainability*, 14(9), 5290. <https://doi.org/10.3390/su14095290>

Climek, M., Henry, R., & Jeong, S. (2024). Integrative literature review on employee turnover antecedents across different generations: commonalities and uniqueness. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 112–132. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0058>

Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., LaMontagne, A. D., & Reavley, N. J. (2016). How can organizations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(4), 411–427. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2016-0001>

Deo, R. C., Tiwari, M. K., Adamowski, J. F., & Quilty, J. M. (2017). Forecasting effective drought index using a wavelet extreme learning machine (W-ELM) model. *Stochastic Environmental Research and Risk Assessment*, 31(5), 1211–1240. <https://doi.org/10.1007/s00477-016-1265-z>

DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle□Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., Savoy, S. M., & Kostas□Polston, E. (2007). A Psychometric Toolbox for Testing Validity and Reliability. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 155–164. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2007.00161.x>

Dhillon, H. K., Zaini, Md. Z. A., Quek, K. F., Singh, H. J., Kaur, G., & Rusli, B. N. (2014). Exploratory and Confirmatory Factor Analyses for Testing Validity and Reliability of the Malay Language Questionnaire for Urinary Incontinence Diagnosis (QUID). *Open Journal of Preventive Medicine*, 04(11), 844–851. <https://doi.org/10.4236/ojpm.2014.411095>

Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>

Ding, H., & Yu, E. (2022). Strengths-Based Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development*, 49(5), 1108–1121. <https://doi.org/10.1177/08948453211018807>

Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>

El-Kassar, A.-N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483–498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>

Fagiolo, G., Moneta, A., & Windrum, P. (2007). A Critical Guide to Empirical Validation of Agent-Based Models in Economics: Methodologies, Procedures, and Open Problems. *Computational Economics*, 30(3), 195–226. <https://doi.org/10.1007/s10614-007-9104-4>

Farrell, M. (2018). Leadership Reflections: Organizational Culture. *Journal of Library Administration*, 58(8), 861–872. <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516949>

García-Vidal, G., Guzmán-Vilar, L., Sánchez-Rodríguez, A., Martínez-Vivar, R., Pérez-Campdesuñer, R., & Uset-Ruiz, F. (2020). Facing post COVID-19 era, what is really important for Ecuadorian SMEs? *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 184797902097194. <https://doi.org/10.1177/1847979020971944>

Ghasemian, A., Hosseini Mardi, H., & Clauset, A. (2020). Evaluating Overfit and Underfit in Models of Network Community Structure. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 32(9), 1722–1735. <https://doi.org/10.1109/TKDE.2019.2911585>

Gilbert, S., & Kevin Kelloway, E. (2014). Positive Psychology and the Healthy Workplace. In *Workplace Well-being* (pp. 51–71). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118469392.ch3>

Giner-Sorolla, R., Montoya, A. K., Reifman, A., Carpenter, T., Lewis, N. A., Aberson, C. L., Bostyn, D. H., Conrique, B. G., Ng, B. W., Schoemann, A. M., & Soderberg, C. (2024). Power to Detect What? Considerations for Planning and Evaluating Sample Size. *Personality and Social Psychology Review*, 28(3), 276–301. <https://doi.org/10.1177/10888683241228328>

Guiné, R. P. F., Duarte, J., Chuck-Hernández, C., Boustani, N. M., Djekic, I., Bartkienė, E., Sarić, M. M., Papageorgiou, M., Korzeniowska, M., Combarros-Fuertes, P., Černelič-Bizjak, M., Martin-Hadmas, R., Straumite, E., Damarli, E., Florença, S. G., Ferreira, M., Costa, C. A., Correia, P. M. R., Cardoso, A. P., ... Anjos, O. (2023). Validation of the Scale Knowledge and Perceptions about Edible Insects through Structural Equation Modelling. *Sustainability*, 15(4), 2992. <https://doi.org/10.3390/su15042992>

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>

Gupta, K., & Singh, N. (2020). *Exploration and Validation of Behavioural-Attitudinal Dimensions* (pp. 189–238). [https://doi.org/10.1007/978-981-15-3005-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-15-3005-0_5)

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>

Heckmann, T., Gegg, K., Gegg, A., & Becht, M. (2014). Sample size matters: investigating the effect of sample size on a logistic regression susceptibility model for debris flows. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 14(2), 259–278. <https://doi.org/10.5194/nhess-14-259-2014>

Herzog, W., Boomsma, A., & Reinecke, S. (2007). The Model-Size Effect on Traditional and Modified Tests of Covariance Structures. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(3), 361–390. <https://doi.org/10.1080/10705510701301602>

Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2019). The relationship between TQM and SMEs' performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61–84. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0059>

Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>

Huang, J.-F., Chen, C.-T. A., Chen, M.-H., Huang, S.-L., & Hsu, P.-Y. (2023). Structural Equation Modeling of the Marine Ecological System in Nanwan Bay Using SPSS Amos. *Sustainability*, 15(14), 11435. <https://doi.org/10.3390/su151411435>

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. kyoum, & Kim, A. C. H. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 659–680. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1344284>

Knoben, W. J. M., Freer, J. E., Peel, M. C., Fowler, K. J. A., & Woods, R. A. (2020). A Brief Analysis of Conceptual Model Structure Uncertainty Using 36 Models and 559 Catchments. *Water Resources Research*, 56(9). <https://doi.org/10.1029/2019WR025975>

Kun, A., & Gadanecz, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Lim, L. L. K., Chan, C. C. A., & Dallimore, P. (2010). Perceptions of Human Capital Measures: From Corporate Executives and Investors. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 673–688. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9150-0>

López-Pérez, M. E., Melero, I., & Javier Sese, F. (2017). Management for Sustainable Development and Its Impact on Firm Value in the SME Context: Does Size Matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985–999. <https://doi.org/10.1002/bse.1961>

Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>

Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions. In *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 201–228). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9)

Marsh, H. W., & Balla, J. (1994). Goodness of fit in confirmatory factor analysis: The effects of sample size and model parsimony. *Quality & Quantity*, 28(2), 185–217. <https://doi.org/10.1007/BF01102761>

Marsh, H. W., Guo, J., Dicke, T., Parker, P. D., & Craven, R. G. (2020). Confirmatory Factor Analysis (CFA), Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM), and Set-ESEM: Optimal Balance Between Goodness of Fit and Parsimony. *Multivariate Behavioral Research*, 55(1), 102–119. <https://doi.org/10.1080/00273171.2019.1602503>

Mitropoulou, E. M., Tsaousis, I., Xanthopoulou, D., & Petrides, K. V. (2020). Development and Psychometric Evaluation of the Questionnaire of Ethical Leadership (QuEL). *European Journal of Psychological Assessment*, 36(4), 635–645. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000533>

Monzani, L., & Van Dick, R. (2020). Positive Leadership in Organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.814>

Morales Molina, T., Llamuca Pérez, S., Morales-Urrutia, X., & Victor, V. E. (2021). *Entrepreneurship: The Case of Ecuador* (pp. 259–273). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_20)

Padilla-Lozano, C. P., Padilla-Lozano, J., Reyes Ortiz, G. E., & Collazzo, P. (2024). Green innovation and competitiveness: empirical evidence from Ecuadorian manufacturing. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-03-2023-1405>

Pavlov, G., Maydeu-Olivares, A., & Shi, D. (2021). Using the Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) to Assess Exact Fit in Structural Equation Models. *Educational and Psychological Measurement*, 81(1), 110–130. <https://doi.org/10.1177/0013164420926231>

Pirozzi, M. G., & Ferulano, G. P. (2016). Intellectual capital and performance measurement in healthcare organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 320–350. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0063>

Prasanna, R., Jayasundara, J., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Rajapakshe, P., & Abeyrathne, G. (2019). Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>

Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*, 36(3/4), 190–207. <https://doi.org/10.1108/AJB-07-2020-0096>

Quansah, E., Hartz, D. E., & Salipante, P. (2022). Adaptive practices in SMEs: leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1130–1148. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0269>

Ramdas, S. K., & Patrick, H. A. (2019). Driving performance through positive leadership. *Journal of Positive Management*, 9(3), 17. <https://doi.org/10.12775/JPM.2018.146>

Ryu, E. (2014). Model fit evaluation in multilevel structural equation models. *Frontiers in Psychology*, 5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00081>

Salanova, M. (2019). *Validación del HEROCheck como herramienta de identificación de Factores Psicosociales y Organizaciones Saludables*. Universitat Jaume I.

Salmi, I., Perttula, J., & Syväjärvi, A. (2014). Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation. *The Polar Journal*, 4(1), 52–68. <https://doi.org/10.1080/2154896X.2014.913929>

Schimschal, S. E., & Lomas, T. (2019). Gritty Leaders: The Impact of Grit on Positive Leadership Capacity. *Psychological Reports*, 122(4), 1449–1470. <https://doi.org/10.1177/0033294118785547>

Sessa, V. I., & Bowling, N. A. (2020). *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (V. I. Sessa & N. A. Bowling, Eds.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325755>

Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>

Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive Leadership and Physician Well-being. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>

Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935–943. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.007>

Shirey, M. R. (2017). Leadership practices for healthy work environments. *Nursing Management*, 48(5), 42–50. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000515796.79720.e6>

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and Model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>

Stichler, J. F. (2009). Creating a Healthy, Positive Work Environment: A Leadership Imperative. *Nursing for Women's Health*, 13(4), 341–346. <https://doi.org/10.1111/j.1751-486X.2009.01445.x>

Taylor, J. (2022). Personnel reduction and growth, innovation, and employee optimism about the long-term benefits of organizational change. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 607–625. <https://doi.org/10.1177/0020852320934536>

Tesio, L., Caronni, A., Simone, A., Kumbhare, D., & Scarano, S. (2024). Interpreting results from Rasch analysis 2. Advanced model applications and the data-model fit assessment. *Disability and Rehabilitation*, 46(3), 604–617. <https://doi.org/10.1080/09638288.2023.2169772>

Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>

Üstün, G. (2021). Psychometric properties of the Turkish Version of The Moral Injury Symptom Scale: Healthcare Professionals Version. *Journal of Psychiatric Nursing*. <https://doi.org/10.14744/phd.2021.34603>

Valero Camino, M. I. (2024). Productivity and economic growth of manufacturing SMEs in an Ecuadorian locality. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(2), e24022. <https://doi.org/10.51798/sijis.v5i2.749>

Wang, H.-J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

Weiner, B. J., Lewis, C. C., Stanick, C., Powell, B. J., Dorsey, C. N., Clary, A. S., Boynton, M. H., & Halko, H. (2017). Psychometric assessment of three newly developed implementation outcome measures. *Implementation Science*, 12(1), 108. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0635-3>

Windeler, J. B., & Riemenschneider, C. K. (2016). The influence of ethnicity on organizational commitment and merit pay of IT workers: the role of leader support. *Information Systems Journal*, 26(2), 157–190. <https://doi.org/10.1111/isj.12058>

Xie, X., Wu, Y., Xie, P., Yu, X., & Wang, H. (2021). Organizational innovation culture and firms' new product performance in two emerging markets: The moderating effects of institutional environments and organizational cohesion. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 972–991. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.8>

Yandi, A. (2022). Literature Review Analysis of the Effect of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment on Employee Productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 12–24. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i1.7>

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

# LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO: ¿PARADIGMA AÚN VIGENTE?

*The generation of Public Value: ¿is it still a valid paradigm?*

DOI: <https://doi.org/10.69633/nd8xrg65>

Recibido: 17/06/2025 Aceptado: 16/09/2025

\*Larry O. Fernández Palma

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3433-5501>

Universidad Mayor de San Andrés  
larry\_fernandez@hotmail.com

## RESUMEN

En las últimas décadas, la gestión pública ha evolucionado desde modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques más estratégicos, participativos y orientados a resultados. En este proceso, el concepto de valor público, introducido por Mark H. Moore en *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (1995), se consolida como un paradigma que redefine el rol del Estado, más allá de la eficiencia administrativa y orienta su accionar hacia la creación de bienestar colectivo mediante legitimidad democrática, liderazgo estratégico y fortalecimiento institucional.

El presente artículo examina los fundamentos teóricos del valor público y analiza críticamente el desarrollo posterior de estos, integrando las contribuciones de Benington, Stoker, Bozeman, Osborne, Bryson y otros autores. Estos aportes complementan la propuesta de Moore, ya que resaltan la ética en la gestión pública, la gobernanza colaborativa, la participación ciudadana y los procesos deliberativos en la cocreación de lo público.

Desde esta perspectiva, se analiza el contexto boliviano, caracterizado por un marco constitucional y normativo avanzado —Constitución Política del Estado, Ley 341 de Participación y Control Social y Ley SAFCO—, pero limitado por la debilidad institucional, la fragmentación política y la baja

\*Administrador de Empresas, Ph.D. en Gestión de Desarrollo y Políticas Públicas (UMSA, Suma Cum Laude), cuenta con maestrías en Gerencia de Proyectos, Dirección Comercial y Marketing, y Dirección de Marketing y Comunicación. Posee más de 25 años de experiencia en dirección, gestión estratégica, planificación, proyectos, finanzas y seguros en sectores público, privado y no gubernamental. Docente universitario con más de 20 años de experiencia, conferencista y autor reconocido, actualmente es Gerente General de UNIVIDA S.A.

confianza ciudadana. No obstante, las formas de organización comunitaria y el control social representan oportunidades estratégicas para fortalecer la generación de valor público.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-interpretativo, basado en análisis documental, contrastación normativa y sistematización de experiencias institucionales de la Defensoría del Pueblo, el Consejo de la Magistratura y la Unidad de Investigaciones Financieras. Se distinguen los aportes originales del autor —provenientes de su práctica profesional en dichas entidades— de la síntesis académica, garantizando la validez mediante triangulación entre literatura, normativa y documentos oficiales que le otorgan confiabilidad a través del uso de fuentes verificables y evidencia empírica sistematizada.

Se concluye que la implementación del paradigma del valor público en Bolivia no solo es viable, sino imprescindible para transformar la gestión estatal hacia un modelo orientado al bien común, la corresponsabilidad social y la sostenibilidad democrática de las políticas públicas.

**Palabras clave:** *Valor público; gestión estratégica; gobernanza; legitimidad democrática; Bolivia; Mark H. Moore.*

## ABSTRACT

In recent decades, public management has evolved from traditional bureaucratic models toward more strategic, participatory, and results-oriented approaches. Within this shift, the concept of public value, introduced by Mark H. Moore in *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (1995), has become a paradigm that redefines the role of the State beyond administrative efficiency, orienting its action toward collective wellbeing through democratic legitimacy, strategic leadership, and institutional strengthening.

This article examines the theoretical foundations of the public value framework and critically analyzes its subsequent developments, integrating contributions from Benington, Stoker, Bozeman, Osborne, Bryson, among others. These works expand Moore's proposal by emphasizing ethical governance, collaborative networks, citizen participation, and deliberative processes in the co-construction of what is considered valuable by society.

From this perspective, the Bolivian context is analyzed, characterized by an advanced constitutional and legal framework —the Political Constitution of the State, Law 341 on Social Participation and Oversight, and the SAFCO Law— yet constrained by weak institutions, political fragmentation, and low levels of citizen trust. Nevertheless, community organization and social oversight represent strategic opportunities to foster the generation of public value.

Methodologically, the research adopts a qualitative, descriptive-interpretative approach, based on documentary analysis, normative contrast, and the systematization of institutional experiences in the Ombudsman's Office, the Council of the Judiciary, and the Financial Intelligence Unit.

The article explicitly distinguishes the author's original contributions —derived from professional practice in these institutions— from the academic literature review, ensuring validity through triangulation of literature, national legislation, and official documents, and reliability using verifiable sources and empirically systematized evidence.

It concludes that implementing the public value paradigm in Bolivia is not only viable but essential for transforming state management toward a governance model based on the common good, social co-responsibility, and the democratic sustainability of public policies.

**Keywords:** *Public value; strategic management; democratic governance; legitimacy; Bolivia; Mark H. Moore.*

## INTRODUCCIÓN

La gestión pública enfrenta en la actualidad desafíos cada vez más complejos vinculados a la fragmentación institucional, el debilitamiento de la confianza ciudadana, y la creciente presión por ofrecer servicios públicos eficaces, transparentes y con sentido social. En muchas democracias, y la de Bolivia no es la excepción, estas demandas coexisten con estructuras de gobierno históricamente centralizadas, bajos niveles de profesionalización del aparato estatal y limitadas capacidades de evaluación y rendición de cuentas.

En este contexto, el debate sobre el rol del Estado y la orientación de su acción pública ha cobrado renovada vigencia, tanto en la academia como en la práctica administrativa.

Un problema central que se plantea es cómo avanzar hacia modelos de gestión que no solo respondan a la eficiencia, sino que estén caracterizados por la efectividad y produzcan legitimidad democrática y bienestar colectivo de forma tangible y sostenible.

El enfoque de valor público, propuesto por Mark H. Moore (1995), ofrece una respuesta paradigmática a esta interrogante.

Frente al paradigma del *New Public Management* (NPM), que redujo el accionar estatal a lógicas empresariales y a resultados meramente cuantificables, Moore propone un marco estratégico que sitúa al directivo público como un actor propositivo, que articula aspiraciones ciudadanas, legitimidad política y capacidad organizativa.

Este enfoque plantea que la creación de valor público ocurre cuando una política o acción estatal responde a una necesidad colectivamente reconocida, goza de legitimidad y respaldo político, y es técnicamente viable. Así, el valor público se convierte en un concepto relacional, dinámico y situado, cuya creación depende tanto de la deliberación ciudadana como del desempeño organizacional.

Desde su formulación, el enfoque ha sido enriquecido y debatido por numerosos autores. Benington (2011) sostiene que el valor público debe ser entendido como el producto de una construcción colectiva en contextos democráticos, donde los ciudadanos no son consumidores, sino cocreadores del

valor del Estado. Stoker (2006) acuña el término *Public Value Management* para destacar la centralidad de redes colaborativas y la gobernanza relacional. Por su parte, Bozeman (2007) aporta una visión normativa que prioriza la definición ética de los valores públicos, más allá del aparato estatal. O'Flynn (2007) y Osborne (2010) proponen integrar las dimensiones institucionales y sociales, argumentando que la coproducción entre actores públicos, privados y comunitarios es esencial para sostener el valor público en entornos cambiantes y conflictivos.

Más recientemente, Bryson, Crosby y Bloomberg (2014) destacan que la gobernanza de valor público requiere una combinación de estrategia, liderazgo colaborativo y apertura a la deliberación intersectorial. Este corpus teórico permite observar una evolución del paradigma hacia modelos más horizontales, abiertos y adaptativos, en línea con los retos contemporáneos de la gobernanza democrática.

El contexto boliviano presenta condiciones particulares para discutir la vigencia del valor público. Por un lado, existe un marco constitucional y normativo avanzado que reconoce principios de inclusión, equidad, control social, pluralismo jurídico y participación directa, especialmente a partir de la Constitución Política del Estado (2009). Leyes como la N.º 341 de Participación y Control Social y la Ley SAFCO establecen mecanismos formales para fiscalizar, planificar y evaluar la gestión pública con criterios de eficiencia y responsabilidad social.

No obstante, también se identifican brechas institucionales significativas: la profesionalización del servicio civil es limitada, los mecanismos de evaluación son escasamente aplicados y las decisiones tienden a concentrarse políticamente en niveles centrales, afectando la legitimidad de los procesos.

De acuerdo con el Informe de Gobernabilidad del PNUD (2022), más del 60 % de los municipios bolivianos no aplica efectivamente sus planes de desarrollo con enfoque de resultados, lo cual compromete su capacidad de generar valor público real y percibido.

A partir de este escenario, el presente artículo se propone analizar críticamente si el enfoque de valor público continúa siendo un paradigma vigente y útil para repensar la gestión pública en Bolivia. Se parte de una revisión teórica que recorre los principales aportes conceptuales del enfoque desde su formulación hasta sus desarrollos más recientes. Luego, se presenta un análisis contextualizado del caso boliviano, identificando oportunidades y limitaciones para su implementación.

El artículo se justifica en tanto puede contribuir a establecer un marco estratégico integral que supere la dicotomía entre eficacia y legitimidad, incorporando valores públicos que respondan a la diversidad territorial, social y cultural del país.

Además, se fundamenta en la experiencia profesional y laboral en diferentes entidades e instancias públicas, aportando así un enfoque que conjuga teoría, práctica y contexto institucional. El valor público, lejos de ser una noción abstracta, se presenta como una alternativa ética y estratégica para fortalecer la gobernanza pública desde una lógica de transformación social sostenible y efectiva.

## **MÉTODOS Y MATERIALES**

El presente artículo se sustenta en un enfoque metodológico cualitativo de tipo descriptivo-interpretativo, orientado a comprender de manera profunda y contextualizada la evolución

teórica del enfoque de valor público, así como su aplicabilidad en el entorno institucional boliviano. La estrategia de investigación combina análisis documental, la sistematización de experiencias institucionales y contrastación normativa, lo que permitió un abordaje integral del objeto de estudio.

### ***Enfoque y tipo de investigación***

Se adoptó un enfoque cualitativo, pues este permite captar los significados, discursos y lógicas subyacentes a los modelos de gestión pública y su evolución. El tipo de investigación fue descriptivo-analítico, ya que se buscó caracterizar los elementos conceptuales del enfoque de valor público, identificar sus desarrollos más relevantes y analizar sus condiciones de implementación en Bolivia.

La metodología se inscribió, también, dentro de un paradigma interpretativo, al reconocer el valor público como una construcción relacional, contextual y dinámica, influida por variables políticas, institucionales y culturales.

### ***Técnicas y procedimientos***

La principal técnica empleada fue el análisis documental. Se revisaron libros, artículos científicos, documentos institucionales, leyes nacionales y literatura gris especializada. La búsqueda se realizó en bases como Scopus, Google Scholar, RedALyC y en repositorios de organismos multilaterales (PNUD, CAF, CEPAL). Los criterios de selección incluyeron: la relevancia temática, la actualidad (2000-2024), la citación académica y la aplicabilidad al contexto latinoamericano. La información fue organizada en fichas de lectura, matrices de categorías temáticas y esquemas comparativos.

Posteriormente, se aplicó un análisis temático con base en categorías clave como: valor sustantivo, legitimidad democrática, capacidad operativa, gobernanza colaborativa, coproducción y ética pública. Estas categorías emergieron tanto de la teoría como de la realidad institucional boliviana. Se hizo énfasis en autores como Moore (1995), Benington (2011), Stoker (2006), Bozeman (2007), Osborne (2010), Bryson et al. (2014) y O'Flynn (2007), cuyas contribuciones permitieron enriquecer y complejizar el análisis.

### ***Validez y confiabilidad de la información***

La validez de la información se asegura mediante la triangulación de tres fuentes principales: (i) literatura académica internacional, (ii) normativa boliviana vigente (CPE, Ley 341, Ley SAFCO), y (iii) documentos oficiales como: POA, informes de seguimiento y seguimiento y el Diagnóstico Institucional Integral. La confiabilidad se garantiza porque las fuentes utilizadas son registros oficiales y verificables, complementados por la participación directa del autor en procesos de gestión pública.

### ***Recolección de datos y sistematización de experiencias***

Además del análisis bibliográfico, se recurrió a la sistematización de experiencias profesionales directas del autor en el sector público boliviano, particularmente en instituciones como la Defensoría del Pueblo, la Unidad de Investigaciones Financieras y el Consejo de la Magistratura. Se recopilaron documentos de planificación institucional, evaluaciones de desempeño, matrices estratégicas, informes técnicos y propuestas metodológicas elaboradas en el ejercicio profesional. Estas fuentes fueron utilizadas como insumos

empíricos que permitieron contrastar la literatura con la praxis institucional.

### *Procesamiento de la información*

La información fue procesada mediante una triangulación metodológica que integró tres dimensiones: 1) análisis conceptual desde la teoría internacional del valor público, 2) revisión normativa y estratégica del marco legal boliviano y 3) análisis empírico desde experiencias institucionales. Esta triangulación permitió validar hallazgos, identificar tensiones y derivar propuestas aplicadas para el contexto nacional.

### *Consideraciones metodológicas*

Si bien el enfoque cualitativo permitió una comprensión profunda del objeto de estudio, se reconoce que este tipo de investigación no busca generalizar resultados, sino interpretar y contextualizar fenómenos complejos. La validez se aseguró a través del rigor en la selección de fuentes, la transparencia en la exposición del análisis y el uso reflexivo de la experiencia profesional. Este abordaje metodológico contribuyó en la lectura crítica, integral y situada del valor público como paradigma estratégico, normativo y práctico para la gestión estatal en Bolivia.

### *Limitaciones metodológicas*

Se reconoce que el enfoque cualitativo no permite generalizar resultados, sino interpretarlos en su contexto. Dado que el autor participó activamente en las instituciones analizadas, puede existir un sesgo de observador-participante; este fue mitigado

mediante el contraste de datos con literatura especializada y documentos oficiales. Asimismo, no se aplicaron encuestas representativas, lo cual limita la medición objetiva de percepciones ciudadanas; sin embargo, se incorporan indicadores cuantitativos institucionales para reforzar el análisis.

## RESULTADOS

### *Antecedentes: la Administración y Gestión Pública*

El desarrollo de la administración pública como campo de estudio y práctica institucional es el resultado de una larga evolución histórica, estrechamente vinculada con la consolidación de los Estados modernos y las transformaciones sociales, políticas y económicas que han experimentado las sociedades. Si bien en las antiguas civilizaciones ya existían prácticas de gestión estatal —como la recaudación de tributos, la organización de ejércitos y la administración de justicia—, es durante los siglos XVII y XVIII, con la emergencia del Estado absolutista y luego del liberalismo ilustrado, que se configuran los primeros principios organizativos de la administración pública moderna.

Durante el siglo XIX, fueron las ideas de Max Weber las que introdujeron el paradigma de la burocracia racional-legal, cuyo fundamento era un aparato administrativo regido por normas impersonales, jerarquía funcional, especialización del trabajo y mérito profesional. Este modelo se impuso como referencia normativa en los Estados occidentales, consolidando un modelo de administración estatal formalista, predecible y orientado al cumplimiento estricto de procedimientos.

Sin embargo, fue en la segunda mitad del siglo XX que este modelo comenzó a ser cuestionado por su rigidez, lentitud, escasa sensibilidad social y baja orientación a resultados.

Frente a estas limitaciones, emergió el paradigma de la nueva gestión pública *New Public Management* (NPM), particularmente desde las décadas de 1980 y 1990, impulsado por gobiernos anglosajones. Este enfoque buscaba aplicar principios de eficiencia, competencia, orientación al cliente y gestión por resultados, inspirándose en el sector privado.

La figura del gestor público comenzó a transformarse: ya no se trataba solo de aplicar normas, sino de innovar, optimizar recursos y responder a las expectativas sociales. Se introdujeron herramientas como la planificación estratégica, la evaluación del desempeño, el control de calidad y la descentralización administrativa.

En América Latina, estos procesos se implementaron a partir de reformas estructurales orientadas a modernizar el Estado y responder a las exigencias de apertura democrática, control ciudadano y reducción de la pobreza.

Bolivia no fue la excepción: durante las últimas décadas, el país ha desarrollado un andamiaje legal e institucional para fortalecer la gestión pública, destacando normas como la Ley N° 1178 (SAFCO), la Ley N° 341 de Participación y Control Social, y la implementación del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE). Paralelamente, se ha promovido la formación de servidores públicos con base en competencias, mediante la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP) y otros programas especializados.

No obstante, aún persisten tensiones estructurales entre el paradigma normativo-burocrático tradicional y las nuevas demandas por una gestión pública efectiva, participativa y orientada al valor. El desafío actual es lograr una articulación virtuosa entre la administración pública —que garantiza legalidad, equidad y continuidad institucional— y la gestión pública —que impulsa la eficacia, la innovación y la orientación a resultados con enfoque social. Esta articulación resulta clave para consolidar un Estado que no solo administre, sino que genere valor público y fortalezca el pacto democrático entre instituciones y ciudadanía.

### *¿Mark Moore y un Nuevo Paradigma?*

La publicación del libro *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, de Mark H. Moore (1995), representó un punto de inflexión en la teoría de la gestión pública. A diferencia de los enfoques dominantes hasta ese momento —particularmente el modelo burocrático weberiano y el *New Public Management* (NPM)—, Moore introdujo una visión estratégica del rol del directivo público, no como un mero ejecutor de normas o como un gestor de recursos al estilo empresarial, sino como un “emprendedor público” comprometido con la creación de valor para la ciudadanía.

Moore plantea que la gestión pública debe estar guiada por tres principios interdependientes: 1) la producción de valor sustantivo para la sociedad; es decir, políticas y servicios que respondan a necesidades legítimas y generen bienestar colectivo; 2) la obtención de legitimidad y apoyo político de las autoridades y del entorno ciudadano, lo que otorga el respaldo necesario para actuar; y 3) la capacidad operativa institucional; es decir, que sea posible contar con los recursos humanos, financieros, técnicos y legales suficientes para poner en marcha las políticas previstas.

Este enfoque es representado, gráficamente, con el “triángulo estratégico”, una herramienta conceptual que ha sido ampliamente utilizada en la formación de líderes públicos y en la evaluación de políticas públicas.

A diferencia del NPM, que subraya la eficiencia y los mecanismos de mercado en el sector público, Moore enfatiza que el criterio central debe ser el valor generado para la ciudadanía desde una lógica democrática y deliberativa.

En este sentido, el enfoque de valor público se distancia de los modelos de gestión orientados exclusivamente a indicadores financieros o a la satisfacción de usuarios individuales, para enfocarse en bienes colectivos, equidad, inclusión y sostenibilidad social.

Este nuevo paradigma no propone una ruptura total con los modelos anteriores, sino una síntesis crítica; del modelo burocrático hereda la importancia de la legalidad, la institucionalidad y la responsabilidad pública, del NPM rescata el énfasis en la gestión estratégica, la orientación a resultados y la evaluación del desempeño. Pero, además, aporta una mirada ética y política que integra a la ciudadanía como un actor clave en la definición y evaluación de lo público.

Desde su publicación, la obra de Moore ha sido objeto de amplias discusiones y progresos. Autores como Benington (2011), Stoker (2006), Bozeman (2007), Osborne (2010) y Bryson *et al.* (2014) han ampliado, cuestionado o reformulado diversos aspectos del enfoque de valor público.

Sin embargo, existe consenso en torno a la relevancia de Moore, como uno de los autores más influyentes en la renovación de la teoría de la gestión pública en el siglo XXI.

Su aporte ha permitido pensar al Estado no solo como aparato, sino como institución generadora de valor colectivo, capaz de responder a la complejidad, la incertidumbre y las aspiraciones democráticas de las sociedades contemporáneas.

### *El paradigma: valor público*

**Qué debemos entender por valor público.** El concepto de valor público ha emergido como una de las nociones más significativas para redefinir el papel del Estado y de sus instituciones, en la sociedad contemporánea.

Este término se plantea como una alternativa estratégica y ética frente a los modelos centrados exclusivamente en la eficiencia o en la legalidad procedural.

Para Moore, el valor público no se reduce a la entrega de servicios o a la gestión presupuestaria eficiente, sino que remite a la capacidad del Estado de producir resultados que la sociedad valore legítimamente, respaldados por apoyo político y ejecutados mediante capacidad institucional efectiva.

Desde esta perspectiva, el valor público es un constructo relacional y contextual que depende de tres dimensiones esenciales: 1) el valor sustantivo de las políticas públicas y su capacidad de generar bienestar, inclusión, justicia y equidad; 2) la legitimidad democrática de las decisiones, basada en la aceptación ciudadana, la participación y la deliberación; y 3) la capacidad operativa del aparato estatal para poner en vigencia a dichas decisiones, con eficacia y sostenibilidad. Estas dimensiones conforman lo que Moore denomina el “triángulo estratégico”, este modelo orienta a los gestores públicos hacia un equilibrio entre deseo social, viabilidad política y factibilidad técnica.

El valor público, entonces, no es un concepto fijo ni universal, sino una aspiración ética y política que debe construirse desde el diálogo entre el Estado y la ciudadanía. Implica reconocer que lo público no se define únicamente desde el Estado, sino en interacción con la sociedad, los actores organizados, los valores compartidos y las prioridades colectivas.

Benington (2011) y otros autores señalan que el valor público se produce en el espacio público, a través de procesos deliberativos en los que múltiples actores definen lo que es deseable, legítimo y justo. Bozeman (2007), por su parte, propone una visión normativa del concepto.

Este señala que existen valores públicos (la equidad, la transparencia o la justicia intergeneracional). que deben ser preservados, incluso si no son reconocidos inmediatamente por la mayoría.

En este sentido, el valor público integra dimensiones sustantivas (resultados), procedimentales (participación y legitimidad) y funcionales (gestión eficiente), lo que lo convierte en una categoría compleja pero necesaria para repensar la gestión pública.

Su uso involucra un compromiso ético con la mejora de la vida colectiva, con la inclusión de voces diversas en la formulación de políticas, y con la rendición de cuentas como principio rector del servicio público.

Comprender el valor público como una construcción dinámica y compartida permite avanzar hacia formas de gobernanza más democráticas, sensibles y efectivas, pero al mismo tiempo realistas porque no deja de lado dimensiones que evidentemente afectan el funcionamiento de cualquier aparato estatal.

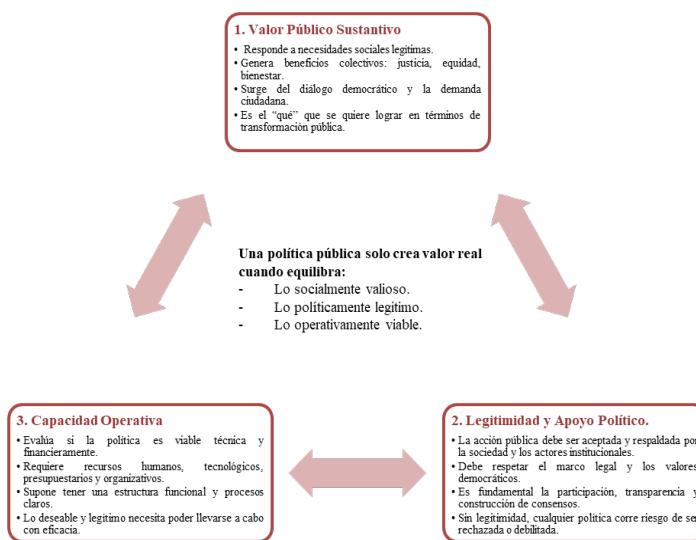
## ***El triángulo estratégico***

El triángulo estratégico de Moore tiene, como es de suponer, tres elementos interdependientes: (i) valor sustantivo, definido como los beneficios sociales reconocidos por la ciudadanía; (ii) legitimidad y apoyo político, expresados con respaldo en lo normativo e institucional; y (iii) capacidad operativa porque incluye a los recursos humanos, financieros y técnicos necesarios. Su utilidad radica en que permite al gestor público evaluar, de manera integral, la viabilidad de una política.

Esta explicación resume el modelo, evitando redundancias, y puede representarse mediante un esquema gráfico que sintetice sus dimensiones.

**Figura 1**

*El triángulo estratégico de M. Moore*



*Nota.* Con información del planteamiento de Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*.

La principal virtud del triángulo estratégico es que obliga a considerar simultáneamente estas tres dimensiones. Si uno de los vértices falla, el valor público se ve comprometido.

Por ejemplo, una política deseable, pero sin respaldo político puede naufragar antes de su implementación. Una política legítima pero mal ejecutada generará frustración ciudadana.

Y una política ejecutable, pero no deseada o ilegítima puede derivar en ineficiencia o rechazo social.

Moore argumenta que la viabilidad de una política pública depende de su alineación simultánea en estas tres dimensiones esenciales. Cada vértice del triángulo representa una condición crítica.

El “valor sustantivo” implica que la acción estatal produzca un beneficio deseado y reconocible por la ciudadanía.

La “legitimidad y apoyo político” se refiere al respaldo institucional, normativo y social que garantiza la sostenibilidad de la intervención.

La “capacidad operativa” hace referencia a que existen recursos, competencias, estructura y procesos suficientes para ejecutar la política de forma eficaz.

El triángulo no debe verse como un simple modelo técnico, es una herramienta ética y deliberativa que exige a los líderes públicos justificar y comunicar sus decisiones de manera integral.

En síntesis, el triángulo estratégico constituye un marco operativo y reflexivo para los líderes públicos. Les proporciona una brújula para tomar decisiones con visión de conjunto, equilibrando aspiraciones sociales, viabilidad política y factibilidad técnica.

Aplicar este modelo en el contexto boliviano implica repensar los procesos de formulación, ejecución y evaluación de políticas, desde una lógica integradora y orientada hacia el bien común, con participación ciudadana activa, rendición de cuentas efectiva y capacidad institucional fortalecida.

### ***La importancia del directivo, gerente o gestor público***

En el marco del enfoque de valor público, el rol del directivo, gerente o gestor público adquiere una centralidad ineludible.

Ya no se trata de un funcionario administrativo limitado a aplicar procedimientos o ejecutar presupuestos, sino de un estratega institucional que debe operar en contextos complejos, dinámicos y políticamente diversos. Este nuevo perfil de directivo público requiere una combinación de capacidades analíticas, habilidades políticas, liderazgo transformador y compromiso ético con el interés general, transformándose éste en realidad en un gestor de transformaciones sociales

Moore plantea que el directivo público debe articular las tres dimensiones del triángulo estratégico: identificar y promover políticas que generen valor sustantivo para la sociedad, construir legitimidad política y social para su implementación, y movilizar la capacidad organizativa para ejecutarlas con eficiencia.

Por ello, el directivo público no actúa en un vacío técnico, sino que debe leer el entorno político, establecer alianzas con actores clave, interpretar demandas ciudadanas y adecuar los recursos institucionales a los desafíos del entorno. Su papel es deliberativo, propositivo y articulador, con una mirada sistémica y prospectiva del Estado como generador de bienes públicos duraderos.

Este enfoque rompe con la visión tecnocrática tradicional que concebía al gestor público como un ejecutor neutral de las políticas definidas por otros. En cambio, lo interpela como un “emprendedor cívico” (Moore, 1995) que actúa con iniciativa, creatividad y responsabilidad ante múltiples actores. Este debe formular estrategias, liderar procesos de cambio, diseñar estructuras organizativas y conducir equipos de trabajo comprometidos con el servicio público.

Todo ello implica competencias en la gestión de proyectos, pensamiento sistémico, comunicación pública, análisis de políticas y evaluación de impacto.

El directivo público, además, es un agente que media entre la legalidad institucional y la legitimidad democrática. Su accionar está normado, pero también debe responder a valores compartidos, expectativas sociales y necesidades urgentes.

Esto le exige una ética pública sólida, una disposición a rendir cuentas y una orientación hacia el diálogo con la ciudadanía. Debe ser capaz de liderar procesos de participación, de facilitar consensos entre actores diversos y de promover políticas sensibles al contexto social, económico, cultural y territorial donde se ejecutan.

En escenarios institucionales, como el boliviano, donde coexisten grandes desafíos estructurales (la debilidad operativa del aparato estatal, la desconfianza ciudadana o la fragmentación política), la figura del gestor público estratégico resulta, todavía, más relevante. El contexto requiere liderazgos capaces de transformar la gestión pública desde adentro y que sean capaces de articular marcos normativos ambiciosos con prácticas concretas para el bienestar colectivo.

El gestor público debe ejemplificar principios como: la interculturalidad, la equidad o el control social en las

decisiones administrativas, la selección de programas viables y con resultados verificables.

La profesionalización del directivo público es un componente esencial para la generación sostenida de valor público. Esto implica repensar la formación de los servidores públicos, fortalecer la carrera administrativa, desarrollar capacidades técnicas y políticas y promover entornos institucionales que estimulen la innovación, el compromiso y la rendición de cuentas. Sin gestores públicos competentes, comprometidos y estratégicos que comprendan a cabalidad el sentido transformador de su gestión, no es posible que un modelo de gobernanza basado en el valor público alcance el éxito.

### *Algunas reflexiones sobre el paradigma del valor público*

Este paradigma del valor público ha adquirido una creciente relevancia en los debates contemporáneos relacionados con las reformas del Estado y la transformación de la gestión pública. A la fecha, lejos de haberse constituido en una teoría cerrada, el valor público ha comenzado a entenderse como un marco conceptual en constante evolución que propone repensar el accionar del Estado, desde una lógica estratégica, ética, participativa y orientada hacia el bienestar colectivo.

Uno de los méritos del paradigma es que trasciende la visión tecnocrática de la administración pública, integra dimensiones políticas, sociales y culturales que tradicionalmente se hallaban marginadas en otros modelos de gestión.

Al centrar su atención en la generación de valor desde y para la ciudadanía, el enfoque desplaza la lógica de la eficiencia como fin último, plantea una visión más amplia en la que el Estado es evaluado por su capacidad de producir bienes colectivos, reducir desigualdades, fortalecer la democracia y construir confianza social. Este enfoque permite una revalorización del

servicio público como actividad transformadora, guiada por principios éticos y no solo por indicadores de rendimiento.

Sin embargo, como todo paradigma emergente, el valor público también enfrenta tensiones conceptuales y desafíos metodológicos. Una de las principales dificultades reside en la definición misma de qué se entiende por valor.

En contextos sociales diversos, con múltiples actores y visiones en conflicto, no siempre existe consenso sobre lo que es deseable o justo. Esto puede dar lugar a disputas legítimas, pero también a usos estratégicos o instrumentalizados del concepto.

Por tanto, se hace necesario vincular el enfoque de valor público con procesos deliberativos, mecanismos institucionales de participación y esquemas de evaluación plurales que legitimen, colectivamente, las prioridades públicas.

Además, la ejecución efectiva del enfoque requiere condiciones institucionales que no siempre están presentes en las sociedades. Por ejemplo: capacidad operativa, cultura de innovación, liderazgo estratégico y estructuras flexibles que permitan adaptar políticas a realidades cambiantes.

En muchas administraciones públicas, estas capacidades continúan en construcción. Por ello, el paradigma debe ser entendido como una agenda de reformas institucionales y fortalecimiento del servicio civil, antes que como una receta inmediata o un modelo idealizado.

Desde una perspectiva crítica, algunos autores han advertido sobre el riesgo de que el valor público se convierta en un término difuso o retórico, desprovisto de fuerza normativa. Rutgers (2015), por ejemplo, señala que el concepto puede ser

interpretado de formas contradictorias si no está acompañado de marcos éticos y democráticos claros.

Con un criterio similar, Dahl y Soss (2014) cuestionan la posible cooptación del enfoque por los discursos neoliberales que transfieren responsabilidades del Estado hacia la sociedad, sin garantizar los derechos básicos. Estas críticas no invalidan el paradigma, pero sí advierten sobre la necesidad de mantener su orientación transformadora, democrática y ética.

Finalmente, el enfoque de valor público ofrece una oportunidad única para alinear la gestión pública con las aspiraciones profundas de las sociedades contemporáneas: más inclusión, más justicia, más diálogo y más efectividad.

Su potencial reside en su flexibilidad, en su carácter normativo deliberativo, en su realismo y en su énfasis en la corresponsabilidad entre el Estado y la ciudadanía. Por ello, más que un modelo cerrado, el valor público debe ser asumido como una brújula que oriente decisiones públicas desde una lógica de integridad, colaboración y orientación al bien común.

### ***Después de M. Moore, ¿qué?***

Bibliografía posterior a la obra de Mark Moore, ha profundizado y enriquecido el enfoque del valor público. Tras la revisión de las propuestas más sobresalientes, de manera sintética se identifican los aportes más relevantes de los principales autores posteriores a Moore. Identificamos, además, las críticas, convergencias, así como como el enfoque predominante.

**Tabla 1***Autores y aportes de la teoría del valor público.*

Autor(a/es)	Complementación	Aporte crítico	Convergencias	Enfoque predominante
<b>Jon Benington (2011)</b>	Amplía el marco de Moore incorporando la noción de “esfera pública” como espacio de construcción colectiva de valor. Propone que el valor público no se define de forma técnica o institucional, sino que surge del diálogo entre actores sociales en procesos democráticos deliberativos. La sociedad no solo consume políticas públicas, también define qué es valioso.	Se distancia de modelos excesivamente gerencialistas o tecnocráticos que excluyen la participación y plural. Considera problemático que el gestor público defina unilateralmente el valor sin mediación democrática.	Coincide en que el valor público debe ser contextual, flexible y determinado por las condiciones sociales, políticas e históricas. Reconoce el valor de la visión estratégica del gestor público, siempre que opere con base democrática.	Democrático / Deliberativo
<b>Gery Stoker (2006)</b>	Formula el modelo de Public Value Management (PVM), proponiendo un enfoque alternativo al New Public Management. Subraya la importancia de redes de colaboración, gobernanza participativa, coproducción de servicios y orientación a resultados colectivos como claves para generar valor público.	Crítica la idea de liderazgo individual concentrado en el gestor público. También advierte sobre la falta de consideración que Moore da a los entornos de gobernanza complejos, interdependientes y no jerárquicos.	Concuerda en la necesidad de superar el paradigma NPM. Ambos autores promueven una visión estratégica, orientada al ciudadano, y con foco en el impacto social de las políticas públicas.	Estratégico / Colaborativo
<b>Colin Talbot (2010)</b>	Introduce una teoría del desempeño público multidimensional. Complementa el enfoque de valor público incluyendo indicadores como legitimidad, percepción ciudadana, confianza institucional, y aprendizaje organizacional. Plantea que toda política pública debe mostrar resultados que trasciendan la ejecución técnica.	Señala que el concepto de valor público puede convertirse en una noción retórica o vaga si no se acompaña de herramientas de medición, evaluación y rendición de cuentas claras y precisas.	Aporta una visión operativa complementaria a Moore: coincide en que se debe valorar lo público desde una lógica más allá de lo financiero o burocrático.	Técnico / Evaluativo / Estratégico
<b>Janine O'Flynn (2007)</b>	Desde un enfoque gerencial, analiza cómo debe transformarse el perfil del directivo público en el marco del valor público. Sostiene que debe contar con habilidades políticas, liderazgo adaptativo, y capacidad para generar alianzas y legitimidad. Introduce dimensiones conductuales y personales en la generación de valor.	Duda que los sistemas institucionales actuales, muchas veces rígidos, politizados o fragmentados, permitan la plena implementación del modelo de Moore. Llama a considerar el contexto organizacional.	Comparte la idea de que el gestor público no debe ser un ejecutor pasivo, sino un líder estratégico que construye valor a través de sus decisiones, alianzas y visión institucional.	Gerencial / Estratégico / Relacional
<b>Bryson, Crosby y Bloomberg (2014)</b>	Proponen el marco de Gobernanza del Valor Público (PVG), donde el valor no solo se produce dentro del Estado, sino a través de procesos colaborativos intersectoriales entre el gobierno, sociedad civil y sector privado. Enfatizan el diálogo, la responsabilidad compartida y el compromiso ciudadano.	Alertan sobre los riesgos de que la colaboración sin reglas claras y sin balances de poder pueda derivar en nuevas desigualdades o captura institucional por actores fuertes.	Complementan el triángulo estratégico de Moore con un marco operativo centrado en alianzas horizontales, aprendizaje colectivo y construcción participativa del valor público.	Colaborativo / Democrático / Participativo

Barry Bozeman (2007)	Propone una distinción entre "valores públicos" (principios éticos y normativos como justicia, igualdad, transparencia) y "valor público" como resultado. Llama a que las decisiones públicas se basen en una arquitectura de valores explícitos y compartidos socialmente.	Critica el riesgo de despolitización del concepto, en especial cuando se instrumentaliza desde visiones tecnocráticas. Pide que el valor público sea éticamente informado y deliberadamente construido.	Converge con Moore en que el Estado debe generar bienes que sean valiosos socialmente, pero introduce una dimensión normativa estructural no tan desarrollada en la obra original.	Normativo / Ético / Filosófico
Dahl y Soss (2014)	Abordan críticamente el discurso del valor público cuando es empleado como estrategia de legitimación institucional dentro del modelo neoliberal. Proponen una visión profundamente democrática y redistributiva del valor público, vinculada a la justicia estructural y a la ampliación del poder ciudadano.	Denuncian que el valor público puede ser vaciado de contenido y usado para disfrazar privatizaciones o recortes, si no está vinculado a verdaderos procesos de democratización y transformación.	Reconocen que el concepto tiene potencial para renovar la acción pública, siempre que se conecte con los principios de equidad, inclusión y poder desde abajo.	Crítico / Democrático / Transformador
Stephen Osborne (2010)	Desde el paradigma de la Nueva Gobernanza Pública (NPG), plantea que el valor público se genera en redes institucionales, con actores interdependientes, a través de procesos de innovación, aprendizaje colectivo y colaboración con los ciudadanos. Propone superar jerarquías y burocracias.	Critica la lógica vertical y el excesivo foco en la figura del directivo individual. Promueve la descentralización del liderazgo.	Se alinea con la noción de valor público como construcción participativa y con la necesidad de enfoques relationales y adaptativos.	Colaborativo / Relacional / Adaptativo
Rutgers (2015)	Realiza una revisión teórica crítica. Sostiene que el término "valor público" debe ser acotado, definido con mayor claridad y utilizado con responsabilidad analítica. Plantea la necesidad de desarrollar una teoría más rigurosa y aplicable.	Señala que la ambigüedad del concepto puede llevar a confusión, retórica vacía o prácticas institucionales incoherentes. Pide metodologías más sólidas y categorías más delimitadas.	Admite que el modelo de Moore es un avance conceptual relevante, pero propone una revisión epistemológica profunda.	Crítico / Analítico / Epistemológico

Nota. Elaboración propia

Tras la formulación inicial de Mark H. Moore (1995), el concepto de valor público ha sido objeto de un proceso de enriquecimiento teórico y de una diversificación conceptual que ha permitido expandir su aplicabilidad, profundizar su dimensión normativa y someterlo a una crítica sustantiva.

Los autores más relevantes coinciden en que el valor público no debe limitarse, solamente, a la lógica de la eficiencia administrativa ni al cumplimiento de los objetivos gubernamentales. Por el contrario, debe entenderse como una construcción deliberativa, ética y colectiva, centrada en el bienestar social, la justicia, la equidad y la legitimidad democrática.

El concepto ha transitado desde una propuesta estratégica para directivos públicos, hasta una visión más compleja de la gobernanza pública. En esta, los ciudadanos ya no son solo usuarios de servicios, sino coproductores de lo público. Este giro es visible en los aportes de Benington y Stoker, quienes revalorizan el espacio público, como arena de diálogo y de generación compartida de valor.

A la par, autores como Bozeman y Bryson amplían el enfoque hacia los marcos normativos y colaborativos e incorporan la dimensión ética, los valores constitucionales y el liderazgo interinstitucional; pilares sobre los que se afianza una gestión pública legítima y efectiva.

Las críticas también han sido importantes. El concepto corre el riesgo de volverse ambiguo o instrumental, si no está anclado en marcos democráticos sólidos, como indican Rutgers y Dahl & Soss. Estas observaciones destacan la necesidad de mantener el enfoque como un proyecto político transformador, no como un mero marco técnico.

En síntesis, el valor público, hoy, se comprende como un paradigma integrador que articula resultados, legitimidad y capacidad estatal, con base en principios éticos y participación democrática. Su riqueza reside en su apertura, su flexibilidad y su poder para orientar la gestión pública hacia fines socialmente validados y sostenibles.

### *Es posible aplicar el valor público en el contexto boliviano Metodología de selección y sistematización de experiencias.*

Las prácticas empíricas, consideradas en este estudio, fueron seleccionadas bajo criterios de relevancia institucional, disponibilidad documental y pertinencia con la generación de valor público. Se incluyeron instituciones estratégicas para la gobernanza

democrática en Bolivia —la Defensoría del Pueblo, el Consejo de la Magistratura y la Unidad de Investigaciones Financieras (UIF)— como espacios donde se realizaron políticas de gestión y de control social con impacto nacional. La información provino de fuentes oficiales, entre otras, los informes de seguimiento del POA 2017 y 2018 de la UIF, así como diagnósticos institucionales y normativos.

La sistematización se realizó mediante matrices comparativas aplicadas con el triángulo estratégico, lo que permitió identificar en qué medida se cumplieron los tres componentes fundamentales: generación de valor sustantivo, legitimidad política y capacidad operativa. Esta metodología permitió contrastar hallazgos empíricos con la literatura académica y, al mismo tiempo, distinguir los aportes originales del autor frente a las contribuciones teóricas existentes.

### ***Cuadro cronológico comparativo: experiencias institucionales, triángulo estratégico y generación de valor público***

La Tabla 2 resume las etapas desarrolladas por la Defensoría del Pueblo, el Consejo de la Magistratura y la Unidad de Investigaciones Financieras (UIF), vincula estas con los componentes del triángulo estratégico y la generación de valor público. Este material complementa la sección de Metodología de selección y sistematización de experiencias del presente artículo. Compara la cronología, acciones principales y resultados obtenidos.

Tabla 2  
*Aplicación del triángulo en el valor público*

Institución	Etapas y Fechas	Acciones principales	Vinculación con el Triángulo Estratégico	Generación de Valor Público
Defensoría del Pueblo (2004–2016)	2004–2008: implementación de planes estratégicos. 2009–2012: institucionalización de participación interna y ciudadana. 2013–2016: consolidación de modelos de gestión estratégica.	- Fortalecimiento del control social. - Planificación con enfoque de derechos. - Rendición de cuentas periódica.	- <b>Valor sustantivo:</b> promoción de derechos y equidad.  - <b>Legitimidad:</b> amplia participación ciudadana y reconocimiento nacional/internacional.  - <b>Capacidad operativa:</b> mejora de planificación, seguimiento y evaluación.	Incremento de la confianza ciudadana, visibilización de vulneraciones de derechos y fortalecimiento de la legitimidad democrática.  Iniciativas ciudadanas de autogestión en la defensa y protección de derechos humanos.
Consejo de la Magistratura (2016–2017)	2016: diseño de propuesta de fortalecimiento institucional. 2017: ejecución de procesos disciplinarios y políticas de transparencia.	- Supervisión y fiscalización judicial. - Control disciplinario de jueces. - Políticas de transparencia en la administración de justicia.	- <b>Valor sustantivo:</b> acceso a justicia más transparente.  - <b>Legitimidad:</b> respuesta a demandas de imparcialidad.  - <b>Capacidad operativa:</b> creación de mecanismos disciplinarios.	Mejora de la percepción de imparcialidad y fortalecimiento de la transparencia judicial como base de confianza social en el sistema de justicia.
Unidad de Investigaciones Financieras – UIF (2017–2018)	2017: ejecución del POA con indicadores de desempeño. 2018: evaluación institucional y ajustes estratégicos.	- Desarrollo de análisis estratégicos. - Elaboración de normas técnicas. - Coordinación nacional e internacional en LGI/FT.	- <b>Valor sustantivo:</b> protección del sistema financiero y estabilidad económica.  - <b>Legitimidad:</b> mejora en el cumplimiento de estándares internacionales (GAFI).  - <b>Capacidad operativa:</b> uso de tecnología, equipos especializados, coordinación interinstitucional, profundización del uso de ROS.	Contribuyó a la estabilidad del sistema financiero, generando confianza en la lucha contra la legitimación de ganancias ilícitas y fortaleciendo la imagen institucional del Estado en la esfera internacional.

*Nota.* Elaboración propia con base en informes de seguimiento POA UIF 2017–2018, Diagnóstico Institucional Integral y normativa vigente (CPE 2009, Ley 341, Ley 031, Ley 1178), así como en Latinobarómetro (2023) y CAF (2021).

### ***Clarificación de aportes originales frente a la literatura***

Los hallazgos derivados de la literatura incluyen las conceptualizaciones de Moore (1995) sobre el valor público, Benington (2011) respecto a la deliberación democrática, Stoker (2006) sobre gobernanza en red, Osborne (2010) y O'Flynn (2007) en torno a innovación y coproducción, así como Bozeman (2007) en relación con los valores normativos en la gestión pública. Estos marcos teóricos ofrecen los fundamentos para evaluar políticas orientadas al bien común. En contraste, los aportes originales del autor provienen de la práctica institucional boliviana:

Defensoría del Pueblo (2004–2016): diseño e implementación de modelos de gestión estratégica con participación ciudadana y fortalecimiento del control social.

Consejo de la Magistratura (2016–2017): desarrollo de políticas de transparencia y gestión disciplinaria para mejorar la confianza institucional.

Unidad de Investigaciones Financieras – UIF (2017–2018): aplicación de herramientas de planificación estratégica y evaluación del POA. En este marco, los informes oficiales evidencian un avance financiero del 32,81% en 2017 y un avance físico del 17,6% en 2018, datos que ilustran los logros y limitaciones de la gestión pública en la práctica.

Estos casos muestran cómo, más allá de los planteamientos teóricos, la generación de valor público en Bolivia enfrenta tensiones entre la capacidad normativa, la legitimidad ciudadana y la capacidad operativa, tensiones que se reflejan en los resultados institucionales documentados.

## *Cómo aplicar el enfoque de valor público en una entidad pública*

**Una propuesta emergente de la experiencia.** Tras la observación de la trayectoria profesional de algunas entidades públicas de carácter estratégico, como la Defensoría del Pueblo y el Consejo de la Magistratura, y considerando las tensiones, potencialidades y vacíos observados en la aplicación de los modelos tradicionales de gestión pública, en este artículo se propone una propuesta metodológica alternativa que se enmarca en el enfoque de valor público.

Este planteamiento no surge desde la teoría pura, sino de la práctica concreta de: planificación, evaluación institucional y gestión estratégica en los contextos reales del Estado boliviano.

La experiencia de la Defensoría del Pueblo fue particularmente significativa. Consolidó su imagen como un espacio de innovación institucional. En dicho contexto, la institución formuló y aplicó un modelo de Gestión estratégica pública que superaba las limitaciones del enfoque clásico de gestión por resultados. Esta integró las tres dimensiones del triángulo estratégico: valor sustantivo, legitimidad y capacidad operativa.

Este modelo reconocía que el impacto institucional no debía medirse solo por la cantidad de actividades realizadas, sino por el grado de cumplimiento del mandato constitucional, la legitimidad ganada ante la sociedad y la articulación efectiva de recursos para la defensa y promoción de los derechos humanos.

A diferencia de los enfoques centrados en métricas aisladas o en una planificación inercial, la propuesta inicial de la Defensoría del Pueblo incorporó una lógica dialógica y sistémica.

Se consideraron los valores institucionales, los actores clave del entorno, la legitimidad del liderazgo y la cohesión organizacional, como los ejes de análisis estratégico. Este ejercicio de gestión implicó un giro metodológico: del seguimiento mecanicista de indicadores operativos hacia un monitoreo reflexivo de procesos sustantivos. La entidad conectó los principios rectores de aprendizaje organizacional y enfoque de derechos.

La experiencia personal en el Consejo de la Magistratura permitió trasladar este enfoque al ámbito del sistema judicial, en el que se realizó una planificación institucional que integró objetivos estratégicos, orientados al acceso a la justicia, la transparencia y la rendición de cuentas.

En ambos casos, la práctica reveló que la gestión basada en valor público exige no solo nuevas herramientas, sino un cambio de mentalidad institucional: del cumplimiento formal, al compromiso sustantivo; de la administración aislada, a la gobernanza colaborativa; y del control técnico, a la evaluación con enfoque de impacto social.

En síntesis, esta propuesta emergente no pretende sustituir los marcos normativos existentes, sino reinterpretarlos desde una visión estratégica, integradora y sensible al contexto. Se trata de asumir el valor público como horizonte de gestión, orienta el accionar institucional hacia fines legítimos, pertinentes y sostenibles. La experiencia demuestra que es posible construir modelos propios, coherentes con la realidad boliviana, que articulen la planificación, la evaluación y la gestión del desempeño con los valores democráticos, la participación ciudadana y el mandato ético del Estado.

## *Componentes del triángulo estratégico de Moore aplicado en las entidades públicas – explicación descriptiva*

El triángulo estratégico de Mark H. Moore (1995), concebido como una herramienta conceptual para conducir la acción del directivo público, cobra una relevancia especial cuando se traduce a la práctica institucional concreta. Su aplicación en entidades públicas bolivianas, como la Defensoría del Pueblo o el Consejo de la Magistratura, permite identificar de manera clara las dinámicas y desafíos que enfrentan estas organizaciones al momento de generar valor público. Cada uno de los componentes del triángulo —valor público, legitimidad y apoyo del entorno, y capacidad operativa— requiere ser interpretado desde las condiciones institucionales, normativas y sociopolíticas del país.

*Valor público:* En el contexto de las entidades públicas bolivianas, este componente no se reduce a la prestación de servicios ni al cumplimiento de indicadores operativos. Más bien, alude a la capacidad de la institución para generar transformaciones positivas en la vida de las personas, en coherencia con su mandato constitucional y los valores sociales. En la Defensoría del Pueblo, por ejemplo, el valor público se expresa en la promoción y defensa de los derechos humanos, la visibilización de injusticias estructurales y la creación de condiciones que favorezcan a una ciudadanía más activa y consciente. El valor público, en este sentido, tiene un contenido ético, sustantivo y social que debe estar presente en la misión institucional y ser validado por la ciudadanía.

*Legitimidad y apoyo del entorno:* Este vértice recuerda que las decisiones, planes y acciones institucionales deben contar con el respaldo de los actores políticos relevantes y de la sociedad

civil. En Bolivia, este componente adquiere particular importancia debido a la diversidad cultural, las tensiones político-partidarias, la gran capacidad organizativa de la sociedad boliviana y las demandas históricas de movimientos y sectores sociales.

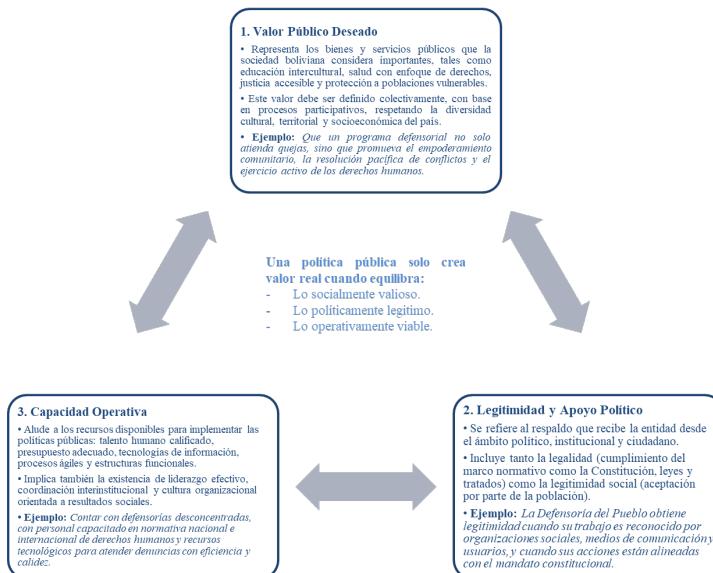
Construir legitimidad requiere una institucionalidad transparente, canales de diálogo efectivos, articulación entre estas instituciones y mecanismos de participación ciudadana. En el Consejo de la Magistratura, por ejemplo, el fortalecimiento de la confianza en el sistema judicial implica generar legitimidad mediante el acceso equitativo, la meritocracia en la selección de personal y la atención directa a los usuarios del sistema de justicia.

*Capacidad operativa:* Este analiza la habilidad que tiene la organización pública de ejecutar sus decisiones, administrar sus recursos y cumplir con su misión de forma eficiente y sostenible. Toma en cuenta elementos como: estructura organizativa, cultura institucional, competencias técnicas del personal, infraestructura tecnológica, sistemas de planificación y evaluación, y sostenibilidad presupuestaria. En la práctica, una debilidad en esta dimensión compromete la efectividad de cualquier política, por más legítima o valiosa que esta sea.

En la experiencia boliviana, muchas instituciones presentan debilidades estructurales en este vértice, lo que obliga a acompañar la formulación estratégica con procesos de fortalecimiento institucional, formación continua del personal y articulación con redes de apoyo externas. A continuación, se detalla cada uno de los vértices de este triángulo en clave nacional:

**Figura 2***El triángulo estratégico aplicado a las instituciones públicas bolivianas*

Infografía Nº 2: El triángulo estratégico de M. Moore implementado en algunas entidades públicas de Bolivia

*Nota.* Elaboración propia

El triángulo estratégico aplicado a las entidades públicas permite identificar desequilibrios y orientar acciones correctivas. Por ejemplo, si una institución tiene legitimidad y capacidad operativa, pero carece de claridad para generar el valor público; tiene un mandato valioso y respaldo social, pero no cuenta con la estructura necesaria para llevarlo a cabo sus obligaciones, el modelo de Moore se convierte, por lo tanto, en una herramienta diagnóstica, estratégica y ética que obliga a pensar la gestión desde una lógica integral e interdependiente.

Cabe destacar que la aplicación efectiva, en el contexto boliviano, implica un proceso de adaptación crítica, en función de las características propias del Estado Plurinacional:

su diversidad étnica-cultural, su estructura autonómica, su historia de movilización social y sus desafíos persistentes de institucionalidad. El triángulo estratégico no es una fórmula estática, sino un marco que invita al diálogo permanente entre fines, medios y legitimidad democrática.

### ***La propuesta: proceso de implementación del valor público***

La aplicación del enfoque de valor público en una entidad pública requiere la transformación profunda de la manera en que esta concibe, planifica, ejecuta y evalúa sus acciones institucionales.

Este rumbo no se tiene el único propósito de alcanzar eficiencia administrativa, además, orienta el accionar estatal hacia la generación de resultados que sean socialmente significativos, políticamente legítimos y operativamente viables. A continuación, se describen de forma detallada las etapas clave para su implementación efectiva:

*Etapa 1. Diagnóstico estratégico y comprensión del entorno.*  
Realizar un análisis FODA institucional y del contexto social para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Mapear actores clave (internos y externos), comprendiendo sus roles, niveles de influencia, intereses y relaciones de poder.

Identificar necesidades, expectativas y prioridades de la población con instrumentos tales como: encuestas, entrevistas, grupos focales o reuniones de diagnóstico con actores clave.

Revisar capacidades instaladas, marco normativo, procesos

vigentes y cultura institucional, como base del diseño estratégico.

*Etapa 2. Definición del valor público deseado.* Facilita la existencia de espacios participativos (mesas técnicas, audiencias, foros) para construir consensos para hacer realidad los valores que la entidad debe generar.

- Alinear el mandato institucional con las demandas sociales y los principios constitucionales del Estado.
- Traducir ese valor en una misión clara, orientada a resultados sociales transformadores y verificables.
- Incorporar principios transversales como la equidad, la inclusión, el enfoque de género, la sostenibilidad y los derechos humanos.

*Etapa 3. Alineamiento político e institucional.* Obtener respaldo político mediante alianzas estratégicas con autoridades, liderazgos sectoriales y órganos deliberativos.

Generar legitimidad interna por medio de procesos de concertación, involucrando a todas las áreas de la entidad.

Asegurar condiciones normativas y presupuestarias para impulsar los cambios requeridos.

Identificar actores críticos y establecer mecanismos de diálogo permanente para sostener el respaldo social e institucional.

*Etapa 4. Fortalecimiento de capacidades operativas.*

Evaluar los recursos existentes: procesos internos, estructuras, sistemas y cultura organizacional existentes.

Desarrollar competencias estratégicas en el personal, vinculadas con el liderazgo público, planificación, comunicación y ética.

Mejorar los sistemas de información y mecanismos de gestión del conocimiento.

Adecuar recursos tecnológicos, financieros y logísticos a los objetivos estratégicos definidos.

***Etapa 5. Rediseño de estrategias y planes institucionales.***

Reformular el PEI y POA con base en el enfoque del triángulo estratégico, vinculando valor, legitimidad y capacidad.

Definir objetivos estratégicos con indicadores centrados en impacto social, fortalecimiento institucional y confianza pública.

Establecer rutas críticas, líneas base, metas y planes de acción articulados entre sí.

Incorporar acciones específicas orientadas a la inclusión ciudadana, la equidad territorial y la comunicación estratégica.

***Etapa 6. Implementación participativa.*** Ejecutar programas y proyectos que promuevan la coproducción de valor entre la ciudadanía y el Estado.

Fortalecer la transparencia activa, generando condiciones para el acceso a la información y el escrutinio público.

Establecer mecanismos de control social, comités ciudadanos o auditorías comunitarias.

Monitorear el avance en términos de resultados sustantivos (impacto), políticos (legitimidad) y operativos (capacidad).

*Etapa 7. Evaluación integral del valor generado.* Aplicar evaluaciones participativas que analicen impacto, legitimidad y equidad de los resultados institucionales.

Usar metodologías mixtas (cuantitativas y cualitativas), e incorporar sistemáticamente la percepción ciudadana en la evaluación de desempeño.

Identificar lecciones aprendidas, nudos críticos, prácticas exitosas y factores de contexto.

Retroalimentar el ciclo estratégico y ajustar las decisiones futuras con base en la evidencia evaluativa.

*Etapa 8. Institucionalización del enfoque.* Incluir el enfoque de valor público en normativas internas: reglamentos, protocolos, manuales de funciones.

Establecer condiciones para su sostenibilidad mediante liderazgo directivo, presupuesto y mecanismos de continuidad. Fomentar una cultura organizacional basada en la ética pública, el compromiso con el bien común y la mejora continua.

Crear un sistema permanente de monitoreo, evaluación y aprendizaje institucional, que oriente la acción estatal de forma continua.

## DISCUSIÓN

Para que la implementación de las etapas del enfoque de valor público tenga éxito en una entidad pública, es fundamental considerar un conjunto de recomendaciones estratégicas, técnicas y culturales:

### *Asegurar el compromiso del liderazgo institucional*

La conducción del proceso debe estar respaldada por las máximas autoridades, quienes deben asumir el enfoque de valor público como una prioridad estratégica.

El liderazgo debe ser ético, participativo y orientado al cambio institucional, capaz de inspirar y movilizar al equipo interno.

### *Impulsar una visión compartida*

Promover una comprensión común del concepto de valor público entre directivos, técnicos y funcionarios de todos los niveles.

Realizar jornadas de socialización, talleres y espacios de reflexión interna para construir sentido y cohesión institucional.

### *Establecer una gobernanza participativa*

Incorporar mecanismos de participación ciudadana, control social y diálogo interinstitucional desde el inicio del proceso. Garantizar que las decisiones estratégicas sean el resultado de procesos deliberativos y transparentes.

### *Adaptar el enfoque al contexto específico*

Hay que reconocer que cada entidad tiene condiciones distintas: capacidades, cultura organizacional, entorno político y demandas ciudadanas únicas.

Personalizar las herramientas y los métodos de implementación, evitando enfoques rígidos o importados sin adecuación local.

### *Fortalecer capacidades institucionales*

Invertir en el desarrollo de competencias del personal público en temas clave: planificación estratégica, ética pública, gestión por resultados, liderazgo colaborativo y evaluación.

Establecer procesos de formación continua y acompañamiento técnico en todas las áreas involucradas.

### *Integrar el enfoque en los instrumentos de gestión*

Reformular el PEI, POA, reglamentos internos, manuales de procesos y presupuestos, de acuerdo con el enfoque de valor público.

Hay que asegurar que los indicadores de desempeño midan impacto social, legitimidad y fortalecimiento institucional, no solo productividad.

### *Monitoreo y evaluación participativa*

Diseñar un sistema de seguimiento que incluya metodologías mixtas (cuantitativas y cualitativas), percepción ciudadana y análisis institucional.

Establecer ciclos regulares de retroalimentación para adaptar la estrategia con base en la evidencia.

*Asegurar sostenibilidad política y financiera*

Establecer alianzas con actores clave, como ministerios, órganos de control, cooperación internacional o universidades.

Prever recursos humanos y financieros estables para no depender exclusivamente de coyunturas o voluntades temporales.

*Fomentar una cultura institucional transformadora*

Promover valores como la responsabilidad pública, la transparencia, la inclusión, la orientación al bien común y la innovación.

Reconocer y premiar iniciativas internas alineadas al enfoque de valor público como parte de una gestión del cambio positiva.

## **Conclusiones**

El paradigma de valor público se mantiene vigente y es especialmente necesario en el contexto boliviano. Su aplicación articula teoría y práctica a través de modelos de gestión estratégica que fortalecen legitimidad, confianza y resultados institucionales.

La noción de valor público, formulada inicialmente por Mark H. Moore (1995), ha transformado la gestión pública. Este desplaza el énfasis en la eficiencia hacia la legitimidad democrática, el bienestar colectivo y la sostenibilidad institucional. El Triángulo estratégico, propuesto por el autor, sigue siendo una herramienta central, siempre que se

complemente con innovación tecnológica y transparencia activa.

Más adelante, otros autores desarrollaron esta teoría. Entre ellos, Benington, Stoker, Bozeman, Osborne, O'Flynn y Bryson han enriquecido la propuesta original, enfatizaron sus trabajos en la ética, la gobernanza colaborativa, la participación ciudadana y la deliberación democrática. En contraste, las críticas de Rutgers y Dahl & Soss invitan a evitar la ambigüedad conceptual y la cooptación neoliberal. Pero es necesario recordar que el valor público debe permanecer como un proyecto transformador y normativo.

En Bolivia, el marco constitucional y normativo ofrece bases sólidas para la aplicación del enfoque Moore. Sin embargo, persisten dificultades para su aplicación. Por ejemplo: la debilidad institucional, la fragmentación política y la baja confianza social. Estas limitaciones exigen un esfuerzo sostenido de fortalecimiento y formación en capacidades técnicas, cultura organizacional y profesionalización del servicio público.

La experiencia práctica en instituciones como la Defensoría del Pueblo, el Consejo de la Magistratura y la UIF demuestra que la creación de valor público es posible. En especial cuando se alinean valor sustantivo, legitimidad y capacidad operativa. Estos casos evidencian que el paradigma no es una abstracción teórica, sino una guía estratégica para transformar la gestión estatal.

Un desarrollo efectivo del enfoque requiere un proceso estructurado en ocho etapas; desde el diagnóstico estratégico hasta la institucionalización del modelo; acompañado por liderazgo ético, corresponsabilidad social, innovación institucional; y mecanismos de evaluación participativa.

Finalmente, el valor público debe ser asumido como una brújula estratégica para la gestión pública boliviana: un marco abierto, flexible y deliberativo, que oriente las decisiones hacia la inclusión, la equidad, la transparencia y la construcción colectiva del bien común.

## REFERENCIAS

Benington, J. (2011). From private choice to public value? En J. Benington & M. H. Moore (Eds.), *Public value: Theory and practice* (pp. 31–49). Palgrave Macmillan.

Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. “*Public Administration Review*”, 74(4), 445–456.

CAF. (2021). *Estado de las capacidades institucionales en América Latina*. Corporación Andina de Fomento.

*Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia*. (2009). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.

Dahl, A., & Soss, J. (2014). Neoliberalism for the common good? Public value governance and the downsizing of democracy. “*Public Administration Review*”, 74(4), 496–504.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Informe de cumplimiento de planificación municipal*. <https://www.ine.gob.bo/>

Latinobarómetro. (2023). *Informe anual de percepción ciudadana en América Latina*. <https://www.latinobarometro.org/>

Ley N. ° 031. (2010). Ley Marco de Autonomías y Descentralización. *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*.

Ley N. ° 1178. (1990). Ley del Sistema de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO). *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*

Ley N. ° 341. (2013). Ley de Participación y Control Social. *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in Government*. Harvard University Press.

Organización de las Naciones Unidas – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). *Informe de gobernabilidad democrática en Bolivia*. <https://www.undp.org/es/bolivia>

Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. “*The Australian Journal of Public Administration*”, 66(3), 353–366.

Rutgers, M. R. (2015). As good as it gets. On the meaning of public value in the study of policy and management. “*The American Review of Public Administration*”, 45(1), 29–45.

Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? “*The American Review of Public Administration*”, 36(1), 41–57.



# DIVERSIDAD ÉTNICA Y COMPETITIVIDAD EN ASOCIACIONES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN ORELLANA, ECUADOR.

*Ethnic Diversity and Competitiveness in popular and solidarity economy associations in Orellana, Ecuador.*

**DOI:** <https://doi.org/10.69633/6kza5s67>

Recibido: 16/06/2025 Aceptado: 16/09/2025

**\*Hugo Garzón Yanangomez**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6829-9788>

Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Central

Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón la Joya de los Sachas - Ecuador

hgarzonec@gmail.com

\*Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; Máster en Dirección y Administración de Empresas; doctorando en Administración de Empresas. Certificado como Formador de Formadores y Capacitador independiente (Ministerio de Trabajo en Ecuador). Jefe de Fomento Productivo en el GAD Municipal La Joya de los Sachas; y, consultor de MIPYMES. Su investigación aborda gestión empresarial, desarrollo productivo y políticas públicas para MIPYMES. Conduce proyectos de transferencia de conocimiento y evaluación de impacto en productividad, formalización y crecimiento sostenible territorial.

## RESUMEN

Este estudio analiza la gestión de la diversidad étnica como ventaja competitiva en las asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria (EPS) en la provincia de Orellana, Ecuador. El problema se plantea como la tensión entre los modelos de negocio convencionales y las formas organizativas comunitarias que, como señalan Cabezas (2024) y Villamarín (2023), operan bajo lógicas no acumulativas.

Desde el espacio teórico, se revisan las contribuciones sobre la pluralidad cultural organizacional y la sostenibilidad en contextos plurinacionales (Salcan, 2024; Verzosi, 2025). La investigación emplea un enfoque cualitativo mediante una revisión sistemática de la literatura bajo el modelo IMRyD/PRISMA a partir de 39 artículos publicados entre 2010 y 2024. Los hallazgos indican que prácticas como la rotación de liderazgo, la toma de decisiones por consenso y la minga, fortalecen la cohesión interna y generan una ventaja competitiva, en consonancia con Bravo (2022). La

discusión ilustra que la diversidad étnica actúa como un activo estratégico y redefine los términos de la ventaja competitiva en contextos culturales y territoriales. Finalmente, se establece que las asociaciones de EPS muestran una resiliencia y sostenibilidad multinacionales que están alineadas.

**Palabras claves:** *diversidad, competitividad, sostenibilidad, gestión, asociación*

## ABSTRACT

This study analyzes the management of ethnic diversity as a competitive advantage within service associations in popular and solidarity economy (EPS) in Orellana, Ecuador. The problem is framed as the tension between conventional business models and community-oriented organizational forms that, as Cabezas (2024) and Villamarín (2023) point out, operate under non-cumulative rationales. From a theoretical framework, contributions on organizational cultural plurality and sustainability in plurinational contexts are reviewed (Salcan, 2024; Verzosi, 2025). Our research employs a qualitative approach using a systematic literature review under the IMRyD/PRISMA model and identified 39 articles published between 2010 and 2024. The findings indicate that practices such as leadership rotation, consensus decision-making, and minga strengthen internal cohesion and create a competitive advantage, in line with Bravo (2022). The discussion illustrates that ethnic diversity acts as a strategic asset and redefines the terms of competitive advantage in cultural and territorial contexts. EPS associations exhibit a multinational resilience and sustainability that are aligned.

**Keywords:** *diversity, competitiveness, sustainability, management, partnership*

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la diversidad étnica es un elemento estructural de los procesos organizativos en territorios en los que convergen pueblos y nacionalidades con cosmovisiones diferenciadas, como ocurre en las asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria de la provincia de Orellana, donde la heterogeneidad cultural organiza formas distintas de entender el trabajo, el poder y la producción colectiva (Salcán, 2024).

Esta realidad territorial presenta, de acuerdo con Verzosi (2025), una composición plurinacional donde las dinámicas económicas no pueden separarse de los vínculos culturales que las sustentan, pues los pueblos indígenas, afrodescendientes y mestizos construyen prácticas organizativas desde sus propias matrices epistémicas, que tensionan los marcos tradicionales de la gestión organizacional.

Las asociaciones solidarias son espacios de síntesis entre tradición y contemporaneidad, en tanto incorporan elementos de autogestión ancestral y formas técnicas de articulación económica, lo cual genera una particular manera de asumir la competitividad como estrategia de sostenibilidad colectiva (Ruiz & Morais, 2024).

La noción de competitividad deja de operar bajo el paradigma tecnocrático centrado en indicadores económicos, para transformarse en una expresión del tejido social y de la capacidad de una comunidad para sostener sus modos de vida frente a un entorno adverso, donde la diversidad étnica actúa como un recurso organizacional que aporta saberes, prácticas y legitimidad cultural (Bravo, 2022).

Cabezas (2024) comenta que esta forma de interpretar la competitividad exige una lectura situada de las organizaciones, ya que las asociaciones solidarias no operan como empresas tradicionales, sino como cuerpos sociales que producen valor a partir de la cooperación, la reciprocidad y la identidad colectiva que se reproduce en cada encuentro, asamblea o decisión compartida.

A diferencia de los enfoques empresariales convencionales, en las asociaciones de Orellana la gestión se configura en función de códigos culturales, liderazgos rotativos, usos del tiempo comunitario y normas no escritas que organizan la acción colectiva más allá de los formatos administrativos formales (Villamarín, 2023).

Esto implica que el análisis organizacional no puede desvincularse de la dimensión cultural, puesto que en estos espacios la estructura operativa se entrelaza con lógicas simbólicas que definen los roles, las jerarquías y los modos de resolver conflictos, enmarcados en una racionalidad relacional y no acumulativa (Parra, 2022).

El problema de investigación emerge, entonces, de la necesidad de comprender cómo estas asociaciones gestionan su diversidad cultural interna no solo como un hecho identitario, sino como una condición estratégica que incide directamente en su sostenibilidad organizacional y económica en un entorno regional complejo.

Este análisis resulta necesario en un contexto en el que las políticas públicas y los programas de fomento productivo tienden a homogeneizar las formas organizativas, sin reconocer que las asociaciones de base étnica operan con lógicas distintas,

fundadas en valores, tradiciones y estructuras de autoridad que no coinciden con el modelo occidental de empresa.

La ausencia de enfoques interculturales en el diseño institucional produce fricciones entre las prácticas internas de las asociaciones y las exigencias externas de formalización, eficiencia o control, generando tensiones que pueden obstaculizar los procesos de consolidación organizativa si no se reconocen los códigos culturales que las sostienen (Villalta Olmos, 2021).

Por esta razón, el estudio identifica y analiza las prácticas de gestión que emergen en asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria en Orellana, donde las comunidades construyen su competitividad a partir de su identidad, de su cohesión cultural y de su capacidad para generar acuerdos colectivos en función del bien común.

Con base en esta observación, los estudios existentes sobre gestión de la diversidad se han enfocado principalmente en organizaciones urbanas, privadas o institucionales, mientras que las dinámicas organizativas de asociaciones étnicas en zonas rurales han sido subrepresentadas cuando se trata de analizar sus capacidades productivas en relación con su composición cultural.

### **Diversidad Étnica y su Dimensión Organizativa en Contextos Plurinacionales**

La diversidad étnica, comprendida como la coexistencia de diferentes pueblos originarios, culturas ancestrales, tradiciones simbólicas y estructuras de pensamiento autóctonas dentro de un mismo territorio nacional, constituye un elemento fundacional en la configuración de las organizaciones comunitarias en

espacios plurinacionales, pues estas comunidades no solo comparten relaciones de proximidad territorial, sino también matrices culturales que definen los modos de organización productiva, la redistribución de recursos, el ejercicio del liderazgo colectivo y la construcción del sentido de pertenencia organizativa (Ruiz & Morais, 2024).

En latinoamérica, la diversidad étnica no se manifiesta como una simple heterogeneidad cultural, sino como un entramado de racionalidades simbólicas que se expresan en formas propias de gestión, en lógicas económicas que responden a principios de reciprocidad y en modelos de producción sustentados en la communalidad, desafiando así los enfoques unilaterales del desarrollo organizacional tradicionalmente formulados desde paradigmas eurocéntricos (Verzosi, 2025).

Este marco plurinacional implica que las organizaciones comunitarias estructuradas en torno a la diversidad étnica responden a principios fundacionales que no pueden ser reducidos a lógicas de eficiencia ni a criterios de productividad mercantil, ya que en estas organizaciones prevalecen elementos de identidad cultural, memorias históricas compartidas, cosmovisiones holísticas sobre el territorio y una valoración profunda de los lazos interpersonales como base de la cohesión interna (Villamarín, 2023).

Las formas de liderazgo en estas organizaciones también se configuran de manera diferenciada, pues no responden a estructuras jerárquicas verticales ni a lógicas de mando burocrático, sino a esquemas circulares de representación, donde el cargo es visto como un servicio temporal a la comunidad, bajo el principio de rotación y rendición colectiva, lo que permite mantener el equilibrio interno y respetar las jerarquías

tradicionales que se transmiten por legitimidad ancestral y no por imposición formal (Cruz et al., 2024).

Esta dimensión organizativa vinculada a la diversidad étnica también encuentra expresión en los rituales y prácticas de cohesión grupal, donde la participación tiene funciones económicas y responsabilidades simbólicas, espirituales y sociales, que aseguran la integración generacional, la continuidad de los saberes tradicionales y el fortalecimiento de la memoria colectiva como recurso estratégico para la sostenibilidad organizacional (Parra, 2022).

Por lo anterior, es necesario reconocer que las organizaciones comunitarias basadas en la diversidad étnica no solo producen bienes y servicios, sino que también generan identidad, cohesionan territorios, resignifican la historia y reconstruyen modelos de convivencia basados en el respeto mutuo, la complementariedad y el buen vivir como horizonte de sentido compartido (Vargas y Brito, 2023).

### **Gestión de la Diversidad Étnica en Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria**

Las asociaciones de la economía popular y solidaria, asentadas en contextos interculturales, representan espacios donde se entrelazan distintas formas de comprensión del trabajo, la producción y el bienestar, dando lugar a estructuras organizativas en las que la diversidad étnica no solo constituye un factor identitario, sino también una condición estructural que moldea los procesos de toma de decisiones, las formas de liderazgo, los mecanismos de resolución de conflictos y las estrategias de adaptación frente a entornos económicos cambiantes (Salcán, 2024).

En estas asociaciones, las características organizativas no pueden ser comprendidas desde modelos normativos homogéneos, sino que deben analizarse desde lógicas que privilegian la pluralidad de voces, la inclusión de saberes diversos y la adaptabilidad a contextos sociales que responden a tradiciones culturales ancestrales, lo que implica reconocer una racionalidad organizativa distinta donde lo económico está permanentemente mediado por lo simbólico, lo comunitario y lo territorial (Merino & Esli, 2021).

Uno de los aspectos más reveladores de esta gestión es la forma en que se construyen y mantienen las prácticas culturales internas, las cuales representan una dimensión clave para entender el funcionamiento cotidiano de estas organizaciones, ya que dichas prácticas permiten no solo reproducir la estructura organizativa, sino también preservar la identidad del colectivo, reforzar el sentido de pertenencia y asegurar una coherencia entre los valores declarados y las acciones realizadas (Cabezas, 2024).

Para una mejor visualización de estas prácticas, se presenta la siguiente tabla que organiza las más relevantes según su función organizativa principal:

**Tabla 1**  
*Prácticas culturales internas*

Práctica Cultural Interna	Función Organizativa Principal
Asamblea comunitaria rotativa	Toma de decisiones colectivas
Ceremonias de inicio de ciclo productivo	Refuerzo simbólico y espiritual del trabajo
Consejo de sabios	Resolución de conflictos y guía intergeneracional
Minga o trabajo colectivo	Ejecución de tareas con base en reciprocidad
Rondas de palabra	Inclusión de todas las voces y horizontalidad
Roles rotativos de liderazgo	Equidad y prevención de jerarquías autoritarias
Celebraciones de agradecimiento comunitario	Cohesión emocional y refuerzo del sentido de grupo

*Nota.* Tabla elaborada por el autor a partir de Cabezas (2024) y Merino y Esli (2021).

Estas prácticas organizativas no pueden ser entendidas como simples rituales ni como mecanismos secundarios, ya que forman parte integral de una racionalidad organizacional en la que la sostenibilidad no se mide exclusivamente en términos de rentabilidad económica, sino también en función de la permanencia de los vínculos sociales, la continuidad de los saberes tradicionales y la armonía con el entorno natural y comunitario (Reyes et al., 2024).

El modelo de gestión étnicamente diverso se articula también en torno a redes de colaboración territorial que permiten a las asociaciones integrarse con otras estructuras comunitarias, intercambiar recursos y conocimientos, y consolidar circuitos económicos locales que refuercen la autonomía organizacional y la soberanía económica de los pueblos, operando como mecanismos de resistencia frente a la imposición de modelos extractivos y estandarizados (Vargas, 2021).

La gestión de la diversidad étnica en asociaciones solidarias debe ser reconocida como un componente estratégico que, lejos de representar una dificultad operativa, constituye una ventaja estructural que fortalece las capacidades organizativas, incrementa la resiliencia interna y proyecta una identidad organizacional coherente con los valores comunitarios que le dieron origen (Bravo, 2022).

La definición crítica de la competitividad, más allá del paradigma tecnocrático, parte del reconocimiento de que los modelos tradicionales centrados exclusivamente en la eficiencia productiva, la maximización del rendimiento económico y la inserción en mercados globales, reproducen esquemas de exclusión, homogenización y fragmentación del tejido social, mientras que las asociaciones productivas en territorios rurales

como las del cantón Loreto en la provincia de Orellana han demostrado que es posible articular procesos de desarrollo que integren conocimientos ancestrales, relaciones solidarias y formas de producción cooperativa como pilares de una competitividad que responde a las realidades de los pueblos y comunidades originarias (Villamarín, 2023).

La competitividad, concebida como sostenibilidad colectiva y tejido social, requiere de una transformación profunda del sentido mismo de competir, pues no se trata de desplazar a otros en la lucha por mercados, sino de consolidar estructuras productivas que fortalezcan los lazos comunitarios, distribuyan los beneficios de manera equitativa, impulsen el bienestar colectivo y contribuyan a la autodeterminación de los territorios, elementos que se evidencian en los resultados de las mujeres vinculadas a las redes solidarias en Guayaquil, donde los procesos asociativos han propiciado una redistribución efectiva del trabajo y del ingreso en beneficio de las familias y comunidades organizadas (Verzosi, 2025).

La economía popular y solidaria encarna una forma alternativa de competitividad sustentada en la cooperación, la reciprocidad y el compromiso colectivo, donde la diversidad cultural, las prácticas tradicionales y los saberes locales no son obstáculos a superar, sino activos estratégicos que incrementan la resiliencia organizativa y la sostenibilidad económica, como se refleja en el empoderamiento de mujeres en las asociaciones EPS del Ecuador, donde el reconocimiento de sus capacidades y conocimientos ha permitido la consolidación de redes productivas que aportan al desarrollo territorial sin replicar los modelos extractivistas o clientelares del capital (Vargas & Brito, 2023).

El potencial estratégico de la diversidad étnica para la competitividad organizacional se manifiesta en experiencias como las desarrolladas en el cantón Salitre, donde el turismo comunitario impulsado por emprendimientos inclusivos ha logrado posicionar prácticas culturales, productos locales y rutas patrimoniales como propuestas diferenciadas en el mercado, generando oportunidades económicas para las comunidades sin que estas renuncien a su identidad ni a sus estructuras de gobernanza propias, lo cual demuestra que la valorización de lo ancestral puede ser fuente de ventaja organizacional legítima y sostenible (Cruz et al., 2024).

Este tipo de competitividad con base en el tejido comunitario y en la riqueza cultural no puede ser evaluado con las métricas tradicionales del crecimiento económico, por lo que resulta fundamental incorporar instrumentos como el balance social propuesto para las asociaciones de la EPS en el Ecuador.

Este permite medir el impacto desde parámetros vinculados al bienestar colectivo, la equidad, la sostenibilidad ambiental y la cohesión territorial, abriendo así posibilidades reales de fortalecer un modelo económico plural que responda a las necesidades concretas de los pueblos sin caer en la lógica tecnocrática del rendimiento económico aislado (Salcán, 2024).

## MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo con un enfoque documental cualitativo con el objetivo de entender el impacto de la gestión de la diversidad étnica en la competitividad de las asociaciones de la economía popular y solidaria, priorizando la comprensión interpretativa contextual de las experiencias comunitarias y sociales (Hernández, 2021).

Esto se combinó con el modelo PRISMA (Elementos de Informe Preferidos para Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis) para la realización adecuada de las rigurosas revisiones sistemáticas, transparentes y reproducibles (Moher et al., 2009).

Durante la fase de identificación, se utilizó una estrategia especial para buscar términos en español e inglés: “diversidad étnica”, “competitividad social”, “economía popular y solidaria”, “asociaciones comunitarias”, “gestión intercultural” e “inclusión productiva”, obteniendo 72 documentos de Scopus, Springer, Dialnet y Scielo. Esta fase contribuyó al mapeo del estado del arte y a la formación del vínculo conceptual entre la diversidad étnica y la competitividad inclusiva.

Los siguientes criterios de inclusión se utilizaron durante la selección: (a) publicaciones desde 2010 hasta 2024; (b) indexación y revisión por pares; (c) área temática de interés en diversidad étnica, economía asociativa y solidaria; (d) comprensión de la competitividad desde perspectivas inclusivas. Se descartaron estudios de naturaleza puramente técnico-financiera, resultando en una muestra preliminar de 48 artículos. Esta selección garantiza que los textos analizados ayuden a entender la interacción entre la cultura y las ventajas organizacionales.

Durante la fase de elegibilidad, se realizó una lectura crítica de los textos, centrándose en el marco teórico y la evidencia empírica, el enfoque comunitario y el enfoque territorial para retener una muestra final de 39 artículos. La fase de inclusión organizó los datos en dimensiones del estudio competitividad inclusiva, diversidad étnica, estructuración organizacional, asociación territorial y sostenibilidad social, lo que ayudó en la identificación de patrones convergentes y divergentes.

La extracción y sistematización del código aseguran que el marco se construya directamente a partir de los documentos analizados en el marco interpretativo que integra la economía popular, la interculturalidad y el desarrollo sostenible, estableciendo así un corpus metodológico fiable y sólidamente construido (Hernández, 2021)..

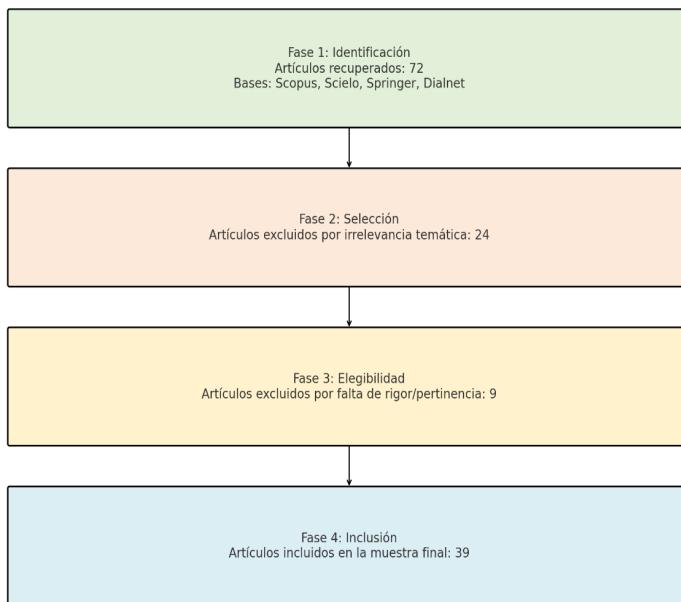
**Tabla 2**

*Diagrama de flujo del modelo PRISMA adaptado a revisión cualitativa documental*  
*Nota.*

Fase PRISMA	Descripción del proceso	Número de artículos
Identificación	Se ejecutó una búsqueda avanzada en bases científicas (Scopus, Scielo, Springer, Dialnet) utilizando combinaciones de palabras clave en español e inglés con operadores booleanos.	72 artículos recuperados
Selección	Se eliminaron duplicados y artículos sin relación directa con los temas centrales (diversidad étnica, economía solidaria, competitividad inclusiva). Se revisaron títulos, resúmenes y palabras clave.	24 artículos excluidos (por irrelevancia temática)
Elegibilidad	Se aplicó lectura completa de los textos preseleccionados, evaluando: enfoque teórico, validez metodológica, pertinencia contextual, país de estudio y año de publicación (2010–2024).	9 artículos excluidos (por falta de rigor o coherencia temática)
Inclusión	Se consolidó una muestra final de artículos válidos, organizados en una matriz analítica con 11 variables documentales, alineados al objetivo del artículo y codificados por categorías.	39 artículos incluidos

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 1**  
*Metodología PRISMA para la investigación*



*Nota.* Elaboración propia

## RESULTADOS

Como resultado del proceso metodológico estructurado bajo el modelo PRISMA y en correspondencia con los objetivos del presente estudio, se consolidó una muestra total de 39 artículos científicos que fueron seleccionados mediante un procedimiento sistemático y riguroso basado en criterios temáticos, metodológicos, territoriales y de validez científica, y cuyos datos esenciales han sido organizados en una matriz analítica que constituye la base empírica sobre la cual se construirá el marco teórico y se desarrollará el análisis argumentativo de la investigación.

Los hallazgos identificados en los artículos incluidos revelan de manera consistente la existencia de patrones recurrentes en torno a la correlación positiva entre inclusión étnica, asociatividad productiva y sostenibilidad comunitaria, así como el papel estratégico que desempeña la diversidad cultural en el fortalecimiento organizacional y la construcción de ventajas competitivas en contextos sociales históricamente excluidos o vulnerables.

Cada artículo ha sido codificado de acuerdo con las dimensiones centrales del estudio, lo cual ha permitido detectar convergencias teóricas, enfoques metodológicos predominantes y vacíos temáticos relevantes, sirviendo no solo para fundamentar el desarrollo del marco teórico, sino también como insumo directo para la discusión estructurada que se presentará en las secciones siguientes, manteniéndose en todo momento la coherencia interna con los objetivos declarados y el planteamiento del problema.

**Tabla 3**  
**Matriz Literaria**

Autores	Año	Título del artículo	Revista/Base de datos	País	Objetivo del estudio	Metodología	Principales hallazgos	Aportes al estudio
Gabriela Karolina Jiménez-Jácome, Mónica Francisca C. Cejas-Martínez	2023	Innovación y Competitividad en las Asociaciones de Economía Popular y Solidaria de Colombia: Binomio Clave	Revista Sigma	Ecuador	Analizar la relación entre innovación y competitividad en asociaciones EPS en Colombia.	Estudio de caso con enfoque cualitativo y entrevistas semiestructuradas.	La innovación es un factor clave en la mejora de la competitividad en las asociaciones EPS.	Apunta evidencia sobre el papel de la innovación en el fortalecimiento de las asociaciones EPS.
Nubia Gabriela Alava Aitene, Ángela Katherine Perata Vallejo, Sonia Catalina Siglerenza Ocelain, Luela Daniela Pino Ramón	2023	Variables socio-organizacionales y demográficas que influyen en la sostenibilidad organizacional agroecológica	Revista Miskana, Universidad de Cuenca	Ecuador	Determinar las variables organizacionales y demográficas que inciden en la sostenibilidad de asociaciones agroecológicas.	Investigación cuantitativa, encuesta estructurada y análisis estadístico.	Factores como la experiencia previa y calidad influyen significativamente en la sostenibilidad.	Proporciona un enfoque práctico sobre cómo mejorar la gestión sostenible de las asociaciones agroecológicas.
Jimy Rodrigo Guallan Oviedo, Abel Partida Puentel, Alfonso López Lira, Ayana	2023	Factores que promueven el crecimiento de las asociaciones no financieras de la "economía popular y solidaria" en Ecuador	Revista Innovaciones de Negocios	Ecuador	Identificar los factores que impulsan el crecimiento de asociaciones EPS no financieras.	Método cuantitativo con análisis de regresión múltiple.	La confianza comunitaria, apoyo estatal y formación técnica son claves para el crecimiento.	Genera evidencia útil para el diseño de políticas públicas en EPS.
Feliz Enrique Villegas Vélez, Carolina Maldarena Iñaki Valero Camino	2025	El Ecosistema de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador	OJS Funed.net	Ecuador	Caracterizar el ecosistema EPS y sus interrelaciones con actores sociales y económicos.	Revisión documental y análisis de contenido.	Existe una débil articulación entre actores, lo que limita el impacto socioeconómico.	Ofrece un modelo de análisis sistemico de la EPS en Ecuador.
Maria Raquel Moreno Ponce, Karina Lourdes Santesteban Villalobos, Viviana del Rocío Salitos Jur, Jenny Elizabeth Parrales Reyes	2024	Estrategias de fortalecimiento para el desarrollo local de los sectores económicos, social y productivos de asociaciones pertenecientes a la plataforma La América, cantón Jipijapa	RECLAMUC	Ecuador	Desarrollar estrategias para fortalecer el desarrollo local a través de asociaciones de EPS.	Investigación-acción participativa.	El liderazgo comunitario y la planificación participativa son fundamentales para el desarrollo.	Fortalece el vínculo entre EPS y desarrollo territorial.
José Efraín Astudillo Baneaga, Lucía Dianela Pino, Ramón Sonia Catalina Siglerenza Orellana, Mario Jhovanny Toral Brito	2024	Factores organizacionales que determinan la sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas en el Azuay	Revista de Ciencias Agropecuarias, Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	Determinar los factores internos que inciden en la sostenibilidad de organizaciones agroecológicas.	Estudio mixto con encuestas, entrevistas y análisis documental.	La cohesión interna, los liderazgos comunitarios y el conocimiento ancestral son determinantes.	Propone lineamientos para mejorar la sostenibilidad desde la gestión participativa.
Antel Omar Choz-Díaz, Ana del Rocío Conejo Mayorga, Mayra Alexandra Samaniego Arias, Edmundo Guillermo Cerdáva Durán	2024	Implementación de estrategias de difusión digital para la economía popular y solidaria	Ciencia Iberoamericana	Ecuador	Desarrollar estrategias digitales para visibilizar a asociaciones EPS.	Diseño experimental con aplicación tecnológica.	Las redes sociales fortalecen la comunicación y presencia de las asociaciones.	Integra TIC como recurso organizacional estratégico.

Tatiana Marilyn Herrera Camalle, Silvia Patricia Cayo, Sorin Galo Alfred Flores Lega	2024	La inclusión digital en las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria del cantón Latacunga, Pujilí y Selceto	Revista Polo del Conocimiento	Ecuador	Analizar el impacto de la inclusión digital en asociaciones EPS rurales.	Método cuantitativo con encuestas digitales.	La alfabetización digital mejoría la gestión y acceso a mercados.	Visibiliza la brecha tecnológica como factor de desigualdad organizativa.
Karen Karellys Obregón-Moreira, Viviana Farmanguero, Dayana Elizabeth Ghidini-Chalco, Carlos Wilman Maldonado-Gutiérn	2024	Ferias inclusivas: Cobertura y servicios brindados en el Ecuador	Gesticop, Instituto Kononia	Ecuador	Evaluar el rol de las ferias inclusivas como espacios de comercialización EPS.	Investigación descriptiva con análisis de casos.	Las ferias son canales clave para visibilizar productos de asociaciones EPS.	Promueve políticas públicas centradas en circuitos económicos solidarios.
Luz Dolly López García, Sol Bibiana Mora Rondón, Jonathan Alexander Gómez Valencia, Francisco Javier Ayarza, Isando Osorio Quintero	2023	A especies socioeconómicas y organizaciones de pequeños productores agropecuarios de Támesis y Caranquiña, Colombia 2019-2022	Revista de Estudios Económicos, Universidad de Medellín	Colombia	Analizar las condiciones socioeconómicas y organizativas de asociaciones rurales.	Estudio de caso con enfoque cualitativo y entrevistas.	El capital social comunitario impulsa la sostenibilidad organizativa.	Extrapoló aprendizajes a contextos similares en la región andina.
Patricia Peña Torres, Clarizta Martínez, Camilo Esteban Capera, Daniel Alexander Larre	2021	Estrategias de gestión para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio	Revista Estratégica Organizacional, UNAD	Colombia	Proponer estrategias de gestión para asociaciones con enfoque en biocomercio.	Analisis cualitativo con entrevistas a asociaciones agropecuarias.	Las estrategias deben responder a dinámicas territoriales y ambientales.	Contribuye con lineamientos para una gestión adaptada a contextos ecológicos.
J. V. Mataño-Morcho, K. V. Ordóñez-Granda, G. P. Cundadío-Sánchez	2022	Estrategias de Posicionamiento de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria: caso: Imagen Corporativa Asociación de Personas con Discapacidad del Azuay	Revista Dominio de las Ciencias	Ecuador	Discretar una estrategia de posicionamiento para una asociación EPS.	Investigación aplicada con enfoque cualitativo.	La imagen corporativa mejora la continuidad y visibilidad organizacional.	Destaca el rol de la comunicación en asociaciones EPS.
P. D. Hidalgo Romero, M. E. Puiglar Salazar, C. A. Coral Guerrero	2024	El ADN de la economía popular y solidaria en Ecuador, explorando las características clave de un sistema económico alternativo	Revista de Estudios sobre Desarrollo Económico	Ecuador	Explorar los fundamentos identitarios de la economía popular y solidaria.	Revisión teórica análisis documental.	La EPS se basa en valores comunitarios y reciprocidad.	Systematiza elementos constitutivos del modelo EPS en Ecuador.
José Luis Sánchez Leyva, Diana Edith Sánchez Zelénio, Helena Del Carmen Zapata Lara	2021	La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica	Revista Asfycop	Colombia	Reflexionar teóricamente sobre la diversidad como factor de innovación organizacional.	Revisión teórica de literatura científica.	La diversidad es un recurso clave para la innovación organizacional.	Ofrece fundamentos conceptuales para la gestión intercultural.
Jorge López-Zárate, María Teresa De la Garza	2019	La asociatividad en el reciclaje como estrategia de desarrollo sostenible	Revista Economía y Gobernabilidad	Ecuador	Analizar el papel de la asociatividad en prácticas de reciclaje comunitario.	Estudio de caso cualitativo con observación directa.	La asociatividad fortalece redes locales de sostenibilidad.	Relaciona gestión social y sostenibilidad ambiental.
F. N. Terán Guerrero, M. de L. Silva Farfán, V. E. Marquetto Reyes, D. M. Quintana Yáñez, F. E. Alhán Molina	2023	Economía Popular y Solidaria: factores para el desarrollo de asociatividad empresarial en Ecuador	Revista Invecom	Ecuador	Determinar factores clave para fomentar la asociatividad EPS en Ecuador	Investigación cuantitativa con análisis estadístico.	El apoyo institucional y la formación técnica son determinantes.	Apoya un marco de referencia para fortalecer redes EPS.

P. L. Zapata Flores, L. B. Arquello Núñez, B. González Osorio, E. Vivas Uriango	2022	Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y sus sistemas de comercialización a nivel local: caso La Lachangui-Ecuador	RIESISE	Ecuador	Estudiar mecanismos de comercialización usados por asociaciones EPS.	Investigación cualitativa con análisis de casos.	La venta directa y las ferias fortalecen la economía comunitaria.	Ofrece propuestas para mejorar acceso a mercados locales.
Y. E. Guarnouña Guarolisa, J. Y. Ortiz Pallo, G. E. Paemilio Cano	2024	Contribuciones de la gestión de procesos y ventajas competitivas en las asociaciones agrícolas	Revista Neque	Ecuador	Evaluuar el impacto de la gestión de procesos en la competitividad asociativa.	Analisis cuantitativo con encuestas y modelos estadísticos.	Una gestión eficiente mejora el rendimiento económico de las asociaciones.	Relaciona gestión interna con ventajas competitivas locales.
Luis Alberto Delgado Ramos, Jenny Sofía López Martínez	2020	Economía solidaria y sustentabilidad: reflexiones desde América Latina	Revista Polis	Chile	Reflexionar sobre la relación entre economía solidaria y sustentabilidad.	Revisión teórica crítica de experiencias latinoamericanas.	La economía solidaria apunta a la sustentabilidad desde la base comunitaria.	Integra sostenibilidad y justicia económica en prácticas EPS.
Andrea Bonilla Rivera, Carlos E. Buitrago-Ramírez	2023	Diversidad cultural y gobernanza comunitaria: tensiones en asociaciones rurales	Revista Gestión y Región	Colombia	Explorar cómo la diversidad cultural influye en la gobernanza de asociaciones rurales.	Estudio de caso etnográfico en comunidades rurales.	La gobernanza intercultural mejora la cohesión organizativa.	Fortalece el vínculo entre diversidad y gestión comunitaria.
Caranza Barona, C. & Martínez Galárraga, A.	2020	Desafíos de la Economía Solidaria y Comunitaria	Editorial Ecuador-Sapiens	Ecuador	Analizar las experiencias de economía solidaria en contextos latinoamericanos.	Enfoque cualitativo, estudio de casos	Identificación de prácticas exitosas y desafíos comunes	Propuesta de estrategias para fortalecer la economía solidaria
Coraggio, J.L.	2019	Economía Social y Economía Popular: Conceptos Básicos	Documento de trabajo	Argentina	Definir y diferenciar los conceptos de economía social y popular.	Analisis teórico-conceptual	Clarificación de términos y sus implicaciones prácticas	Marco conceptual para estudios posteriores
Fundación Diversidad	2022	Promoción de la Diversidad Étnica en las Empresas	Fundación Diversidad	España	Fomentar la inclusión étnica en entornos laborales.	Revisión de políticas y prácticas empresariales	Beneficios de la diversidad en la productividad y creatividad	Guía para implementar políticas inclusivas
ISD Fundación	2022	La Gestión de la Diversidad en las Empresas	ISD Fundación Diversidad	España	Explorar la gestión de la diversidad como estrategia empresarial	Analisis de casos y políticas europeas	Relación entre diversidad y competitividad	Recomendaciones para empresas inclusivas
Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador	2021	Fortalecimiento de las Economías Comunitarias en los Territorios de los Pueblos y Nacionalidades Indígenas, Afroecuatorianos y Montubios (PROFECPIAM)	Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador	Ecuador	Implementar subproyectos para fortalecer economías comunitarias	Planiificación participativa y convenios interinstitucionales	Mejora de capacidades organizativas y acceso a recursos	Modelo replicable para desarrollo comunitario
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	2024	Estrategia de Competitividad – SCTT	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	Ecuador	Establecer lineamientos para mejorar la competitividad nacional.	Analisis estratégico y planificación	Identificación de sectores clave y estrategias de innovación	Base para políticas públicas enfocadas en competitividad
Acosta Paoni, A.L.	2013	Gestión Estratégica de la Diversidad Cultural en las Organizaciones	Documento académico	Méjico	Analizar como la diversidad cultural puede ser una ventaja competitiva	Revisión de literatura y estudios de caso	Estrategias exitosas de gestión de la diversidad	Propuesta de modelos de gestión inclusiva

Casanova, M.	2006	La Gestión de la Diversidad	Fundación para la motivación de los recursos humanos	España	Explorar la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial	Analisis conceptual y estudios de caso	Impacto positivo de la diversidad en la innovación	Recomendaciones para políticas inclusivas
UNESCO	2001	Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural	UNESCO	Internacional	Establecer principios para la promoción de la diversidad cultural	Declaración internacional	Reconocimiento de la diversidad como patrimonio común	Marco para políticas culturales inclusivas
Red Acoge	2021	VI Edición del Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión	Red Acoge	España	Evaluar la gestión de la diversidad en empresas españolas	Encuestas y análisis de datos	Mejores prácticas y áreas de mejora en inclusión	Herramienta para diagnóstico organizacional
García, M. & López, R.	2018	Inclusión y diversidad en organizaciones comunitarias	Revista de Ciencias Sociales	Méjico	Analizar prácticas de inclusión en organizaciones comunitarias	Estudio de caso cualitativo	Identificación de estrategias inclusivas efectivas	Propuesta de modelo de inclusión para organizaciones similares
Pérez, L. & Torres, A.	2017	Competitividad en la economía intercultural solidaria: un enfoque intercultural	Economía y Sociedad	Colombia	Evaluar la competitividad en organizaciones de economía solidaria con enfoque intercultural	Investigación mixta	Relación positiva entre diversidad cultural y competitividad	Recomendaciones para políticas públicas inclusivas
Martínez, J.	2016	Estrategias de empoderamiento en comunidades indígenas	Desarrollo Comunitario	Perú	Explorar estrategias de empoderamiento en comunidades indígenas	Investigación participativa	Fortalecimiento de liderazgo local mediante programas educativos	Modelo replicable en otras comunidades indígenas
Rodríguez, S. & Hernández, P.	2015	Diversidad étnica y desarrollo sostenible en zonas rurales	Revista de Estudios Rurales	Bolivia	Investigar la relación entre diversidad étnica y desarrollo sostenible en zonas rurales	Estudio longitudinal	Diversidad étnica como factor clave en sostenibilidad comunitaria	Marco teórico para futuras investigaciones en el área
Fernández, C.	2014	Economía popular y solidaria: desafíos y oportunidades	Revista Latinoamericana de Economía	Argentina	Analizar los desafíos y oportunidades en la economía popular y solidaria	Revisión bibliográfica	Identificación de barreras y propuestas de solución	Base para el diseño de políticas inclusivas
Gómez, L. & Sánchez, T.	2013	Inclusión social y competitividad en asociaciones rurales	Estudios Sociales	Ecuador	Evaluando el impacto de la inclusión social en la competitividad de las asociaciones rurales	Investigación cuantitativa	Correlación positiva entre inclusión y desempeño organizacional	Sugerencias para mejorar prácticas inclusivas
Ramírez, D.	2012	Gestión de la diversidad en cooperativas agrícolas	Revista de Cooperativismo	Chile	Estudiar la gestión de la diversidad en cooperativas agrícolas	Estudio de caso múltiple	Diversidad como ventaja competitiva en mercados locales	Guía práctica para gestores de cooperativas
Herrera, M. & Díaz, E.	2011	Políticas públicas y economía solidaria en América Latina	Políticas y Sociedad	Brasil	Analizar el impacto de las políticas públicas en la economía solidaria	Analisis de políticas	Políticas inclusivas fomentan el crecimiento de la economía solidaria	Recomendaciones para formulación de políticas
Morales, A.	2010	Educación intercultural y desarrollo comunitario	Revista de Educación y Sociedad	Guatemala	Explorar el papel de la educación intercultural en el desarrollo comunitario	Investigación cualitativa	Educación intercultural mejora la cohesión social y el desarrollo	Modelo educativo aplicable en contextos similares

*Nota.* Elaboración propia

La revisión confirmó que la interculturalidad, en su expresión de cohesión comunitaria, liderazgo rotativo y sostenibilidad (Bravo, 2022; Cabezas, 2024), atraviesa la cultura estratégica, transformando la competitividad territorial de las asociaciones EPS (Salcan, 2024; Verzosi, 2025).

## DISCUSIÓN

### **Correspondencias Conceptuales Entre Diversidad Étnica y Modelos Organizativos Comunitarios**

La revisión exhaustiva de los 39 artículos científicos analizados demuestra de manera afirmativa y categórica que la diversidad étnica constituye no solo una característica identitaria de las asociaciones de servicios pertenecientes a la economía popular y solidaria en territorios plurinacionales, sino también un principio estructurante de sus formas organizativas internas, en las que confluyen prácticas simbólicas, rationalidades culturales y lógicas de gestión que responden a sistemas de valores distintos a los hegemónicos. Los resultados corroboran los postulados teóricos planteados en el marco conceptual del estudio, especialmente los desarrollados por Salcán (2024), Villamarín (2023) y Ruiz y Morais (2024), quienes han argumentado que la diversidad cultural en contextos amazónicos como en Orellana, no es una variable externa, sino una dimensión constitutiva que define las formas de producción, la redistribución del trabajo y la cohesión organizativa.

En esta línea de análisis, los estudios realizados por Morales (2010), Herrera y Díaz (2011) y Gómez y Sánchez (2013) coinciden en señalar que las comunidades rurales con alta composición étnica estructuran sus organizaciones productivas

a partir de marcos normativos no escritos, legitimados culturalmente por tradiciones orales, liderazgos ancestrales, y prácticas de reciprocidad que se reproducen en asambleas, mingas, rituales agrícolas y estructuras circulares de toma de decisiones, lo cual guarda total coherencia con lo establecido en el marco teórico sobre la centralidad de las matrices epistémicas originarias en la definición de lo organizativo como una construcción social situada y no como una técnica administrativa universal.

Las evidencias sistematizadas en los artículos de Ramírez (2012), Rodríguez y Hernández (2015), Cruz et al. (2024), y Carranza Barona y Martínez Galarza (2020) señalan que las asociaciones conformadas por pueblos indígenas, afrodescendientes y mestizos no replican esquemas empresariales convencionales, sino que configuran modelos propios de organización en los que las formas de trabajo, el uso del tiempo, la asignación de funciones y los criterios de representación obedecen a lógicas simbólicas, éticas y colectivas derivadas del territorio, la historia compartida y la memoria colectiva, lo que coincide de manera directa con las afirmaciones de Verzosi (2025) y Parra (2022) respecto a que las estructuras organizativas de las EPS en regiones como Orellana emergen como síntesis de tradiciones ancestrales y adaptaciones contemporáneas, en las que la gestión se vincula directamente con las prácticas culturales cotidianas.

Los artículos revisados también muestran que, en estas asociaciones, la noción de institucionalidad organizativa no se funda en reglamentos externos ni en estructuras jerárquicas impuestas, sino en acuerdos colectivos, representaciones legítimas y principios de complementariedad y rotación que se expresan en prácticas como el consejo de sabios, la ronda

de palabra o el liderazgo temporal, elementos que reafirman lo planteado en el marco teórico respecto a que la dimensión organizativa en contextos de diversidad étnica no puede ser analizada desde perspectivas tecnocráticas que ignoran la racionalidad comunitaria, lo cual también se evidencia en los estudios de Fernández (2014) y Pérez y Torres (2017), quienes documentan que la organización interna de asociaciones productivas étnicas se sostiene sobre principios de equidad, legitimidad cultural y servicio colectivo, y no sobre esquemas de autoridad formal o eficiencia funcionalista.

### **Evidencia Empírica Sobre la Diversidad Étnica y la Ventaja Competitiva Estructural**

El análisis de los 39 artículos seleccionados demuestra que la diversidad étnica es un marcador cultural de identidad colectiva y que es la estructura en el fortalecimiento organizacional de las asociaciones de la economía popular y solidaria, esto porque es un recurso generador de cohesión interna, legitimidad operativa, resiliencia institucional y diferenciación territorial, lo que confirman Coraggio (2019), Casanova (2006), y Red Acoge (2021), quienes demuestran que las organizaciones que diversifican la cultura en la gestión, se adaptan más rápido con la innovación social y la sostenibilidad.

Los artículos desarrollados por Herrera y Díaz (2011), Gómez y Sánchez (2013), y Fundación Diversidad (2022) destacan que el reconocimiento y la integración de códigos culturales diferenciados en los procesos internos de toma de decisiones, liderazgo, planificación y evaluación no solo fortalecen la legitimidad de las acciones organizativas frente a sus comunidades de base, sino que también incrementan la eficacia operativa al disminuir los conflictos internos, generar

mayor compromiso colectivo y activar mecanismos simbólicos que refuerzan la identidad institucional. Lo apuntado por estos autores coincide con lo planteado en el marco teórico por Cabezas (2024) y Villamarín (2023), quienes sostienen que las asociaciones étnicamente diversas configuran entornos de gobernanza más estables, democráticos y resistentes a las presiones externas del mercado o del aparato estatal.

Los hallazgos presentados en estudios como los de Ramírez (2012), Rodríguez y Hernández (2015), y Morales (2010) muestran que las asociaciones comunitarias que reconocen, valoran y operacionalizan su diversidad étnica logran constituir modelos organizativos con base en la confianza mutua, la representación legítima y la distribución equitativa del poder, elementos que se traducen en una estructura organizativa flexible, inclusiva y eficaz, capaz de enfrentar desafíos económicos, institucionales y ambientales sin fragmentarse, lo que representa una ventaja estratégica frente a organizaciones basadas en modelos verticales, burocráticos o descontextualizados culturalmente, como se expone también en el análisis realizado por Bravo (2022) en el marco de experiencias territoriales amazónicas.

Diversos artículos como los de ISD Fundación (2022), Acosta Patoni (2013) y Salcán (2024) identifican que la presencia de diversidad étnica en las asociaciones no constituye una fuente de tensión ni de desorden operativo, como usualmente se interpreta desde perspectivas funcionalistas o eurocéntricas, sino que se constituyen en una fuente de conocimiento compartido, innovación organizativa y compromiso colectivo, que fortalece las capacidades de planificación, ejecución y control desde lógicas horizontales que priorizan el bienestar común sobre el rendimiento individual, lo cual guarda una

relación directa con los planteamientos teóricos que ubican a la diversidad como un activo estratégico y no como una dificultad operativa.

El estudio de casos documentado por Carranza Barona y Martínez Galarza (2020), así como el análisis de estrategias en contextos indígenas desarrollado por Martínez (2016) y Parra (2022), muestra que la diversidad étnica permite a las asociaciones desarrollar soluciones organizativas innovadoras adaptadas a sus contextos específicos, como sistemas de rotación de roles, mecanismos de justicia restaurativa comunitaria, procesos de evaluación participativa y estructuras organizativas mixtas que integran normas tradicionales con exigencias administrativas externas, lo cual potencia su sostenibilidad institucional y su capacidad de interlocución con actores estatales y no estatales, sin renunciar a su identidad ni a sus estructuras simbólicas de gobierno interno.

Los estudios más recientes incluidos en la muestra, como los de Fundación Diversidad (2022), Secretaría de Derechos Humanos (2021), y Ministerio de Producción (2024), revelan que las asociaciones étnicamente diversas logran posicionarse competitivamente en sus territorios al integrar en su propuesta de valor no solo productos y servicios con identidad cultural, sino también narrativas organizativas coherentes con sus principios comunitarios, lo cual constituye un elemento diferenciador frente a modelos de negocio estandarizados, que tienden a ignorar o desarticular las prácticas socioculturales que estructuran la vida organizativa en entornos rurales plurinacionales.

La evidencia empírica también confirma que la diversidad étnica se convierte en una ventaja competitiva no solo en

términos de cohesión interna, sino también en la generación de confianza territorial, legitimidad interinstitucional y apertura de mercados diferenciados basados en propuestas de turismo comunitario, cadenas cortas de comercialización, ferias solidarias y proyectos con valor patrimonial, como lo señalan explícitamente los estudios de Cruz et al. (2024), Ricardo (2023) y Vargas y Brito (2023), quienes documentan cómo estas asociaciones logran consolidar redes productivas e identitarias que superan los enfoques extractivistas o clientelares dominantes en el sector rural ecuatoriano.

### **Liderazgos, Prácticas y Sistemas de Toma de Decisiones con Base en Racionalidades Culturales**

Las asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria en contextos plurinacionales como la provincia de Orellana operan bajo formas de liderazgo y sistemas decisionales profundamente vinculados a sus matrices culturales originarias, lo que genera una estructura organizativa diferenciada que no responde a los patrones jerárquicos, verticales ni funcionales de la empresa tradicional, sino a esquemas de representación colectiva, legitimidad ancestral, autoridad rotativa y normatividad simbólica, hechos que han sido ampliamente respaldados por estudios como los de Cruz et al. (2024), Rodríguez y Hernández (2015), Ramírez (2012), Cabezas (2024) y Martínez (2016), quienes evidencian cómo los roles de conducción, la planificación estratégica y la resolución de conflictos se desarrollan en estas asociaciones bajo códigos culturales que integran elementos éticos, espirituales, comunitarios e históricos, en total coherencia con los planteamientos teóricos de Parra (2022), Villamarín (2023) y Bravo (2022) sobre la racionalidad relacional que caracteriza a estas formas organizativas.

**Tabla 4**

*Comparación entre racionalidad organizativa convencional y racionalidad cultural comunitaria*

Elemento Organizativo	Enfoque Convencional (Empresarial)	Enfoque Comunitario (Étnico-cultural)
Estructura jerárquica	Vertical, con autoridad concentrada en un gerente o directiva	Circular, con liderazgo rotativo y autoridad legítima basada en servicio
Proceso de toma de decisiones	Unilateral o consultivo, priorizando eficiencia y metas económicas	Colectivo, deliberativo, orientado al consenso y al bien común
Criterios de liderazgo	Profesionalización, experiencia técnica, cumplimiento de indicadores	Sabiduría ancestral, reconocimiento comunitario, capacidad ética
Resolución de conflictos	Mediante normas formales y protocolos externos	Por medio de consejos de sabios, acuerdos simbólicos y mediación comunal
Planificación estratégica	Basada en análisis de mercado y proyecciones financieras	Fundada en ciclos productivos naturales, rituales agrícolas y acuerdos locales
Lógica del tiempo organizativo	Lineal, racional, basada en cronogramas y productividad	Cíclica, comunitaria, vinculada al calendario agrícola y celebraciones locales
Códigos normativos	Reglamentos institucionales, documentos legales	Normas orales, prácticas consuetudinarias, acuerdos de asamblea
Función simbólica de la organización	Inexistente o marginal	Central: la organización reproduce valores, identidad y cohesión social

*Nota.* Elaboración propia con base en Cruz et al. (2024), Cabezas (2024), Rodríguez y Hernández (2015), Martínez (2016) y Ramírez (2012).

## Limitaciones de la Literatura Científica Frente a la Complejidad Organizativa Étnica

La revisión sistemática de los 39 artículos científicos incluidos en la muestra evidencia que, aunque existe un reconocimiento creciente sobre la importancia de la diversidad étnica en el ámbito organizativo, una proporción significativa de la literatura académica presenta limitaciones conceptuales y metodológicas al momento de abordar con profundidad la complejidad que implica la gestión organizativa con base en racionalidades culturales propias, ya que muchos de los estudios analizados —en especial aquellos provenientes de contextos urbanos o de corte institucional— tienden a

tratar la diversidad como una categoría sociológica estática o como una variable administrativa que debe ser gestionada desde indicadores de inclusión superficial, sin considerar su carácter estructurante, tal como lo evidencian los trabajos de Fundación Diversidad (2022), Red Acoge (2021) e ISD Fundación (2022), donde se propone una visión funcionalista de la diversidad que la convierte en herramienta de innovación empresarial o de responsabilidad corporativa, pero sin integrar sus implicaciones epistemológicas ni su potencial político-organizativo.

La mayoría de los estudios incluidos carecen de una problematización profunda sobre cómo las asociaciones construidas sobre bases étnico-comunitarias gestionan sus procesos internos de manera situada, pues el abordaje de conceptos como liderazgo, planificación, toma de decisiones o sostenibilidad se realiza frecuentemente desde marcos teóricos eurocéntricos, tecnocráticos o legalistas que imponen lógicas organizativas externas a las experiencias comunitarias, lo que limita su capacidad para interpretar fenómenos como la autoridad ritual, los mecanismos de cohesión simbólica, las formas orales de reglamentación y la centralidad de lo espiritual en la gestión organizativa cotidiana, limitaciones que se tornan especialmente visibles en trabajos como los de Casanova (2006), Acosta Patoni (2013) y Red Acoge (2021), donde la diversidad aparece enunciada como principio de convivencia pero no como fundamento operativo de la estructura organizacional.

Una de las omisiones más recurrentes en los artículos revisados es la escasa atención a las dimensiones relaciones, territoriales y cosmovisionales que configuran el funcionamiento interno de las asociaciones indígenas, afrodescendientes o mestizas,

ya que la mayoría de las investigaciones cuantitativas o normativas evitan explorar cómo se traducen las cosmovisiones en prácticas organizativas concretas, cómo operan los saberes tradicionales en los procesos de gestión o cómo se construyen los vínculos de legitimidad interna en ausencia de marcos normativos formales, lo que impide comprender con precisión las dinámicas organizacionales de base étnica, Como resultado, se produce un sesgo interpretativo que invisibiliza los aportes diferenciales de estas formas de organización, como se constata en los trabajos de Herrera y Díaz (2011) y Pérez y Torres (2017), donde la diversidad cultural se reconoce en términos de heterogeneidad demográfica pero no se articula como principio de diseño organizativo.

También se identifican limitaciones en la operacionalización metodológica de conceptos como cultura, identidad o tradición, ya que varios estudios adoptan definiciones genéricas, descontextualizadas o esencialistas que no reconocen la diversidad interna de los pueblos originarios ni las tensiones existentes entre tradición y modernidad, lo que conduce a interpretaciones lineales que idealizan o estigmatizan a las organizaciones comunitarias, sin capturar sus contradicciones, sus procesos adaptativos ni sus transformaciones estratégicas, tal como ocurre en estudios como los de Fernández (2014) y Fundación Diversidad (2022), donde se elude la construcción de categorías analíticas críticas que permitan leer la complejidad estructural de las organizaciones comunitarias más allá de su formalización legal o de su adecuación a modelos estándar.

La revisión también muestra una baja representación de estudios empíricos situados en territorios como la Amazonía ecuatoriana, y específicamente en la provincia de Orellana, lo cual refuerza el vacío teórico que ya había sido señalado en el

marco conceptual del presente artículo, ya que la mayoría de investigaciones centradas en la economía popular y solidaria privilegian análisis normativos, económicos o financieros con escasa atención a los componentes simbólicos, culturales y organizativos que estructuran las asociaciones de base étnica; así, se ha generado una literatura fragmentada que no logra ofrecer herramientas conceptuales ni metodológicas suficientes para comprender, analizar o fortalecer las experiencias organizativas construidas desde la diversidad cultural, situación que se evidencia en la distribución geográfica de los artículos revisados, en los enfoques empleados y en la ausencia de marcos de análisis interculturales adaptados a los contextos comunitarios amazónicos.

## **Conclusiones**

La gestión de la diversidad étnica en las asociaciones de servicios de la economía popular y solidaria en la provincia de Orellana constituye un sistema organizativo con fundamento territorial, relacional y cultural que articula saberes colectivos, liderazgos rotativos, normas no escritas y vínculos comunitarios como núcleo estructurante del funcionamiento institucional, sin replicar los modelos empresariales jerárquicos ni subordinar sus decisiones a esquemas funcionalistas impuestos desde marcos administrativos occidentales.

Los estudios revisados, junto con los elementos desarrollados en el marco teórico, evidencian que las asociaciones organizadas desde una racionalidad cultural no utilizan esquemas de mando vertical ni sistemas normativos externos, sino que estructuran su liderazgo, su planificación y sus prácticas de control bajo principios de reciprocidad, rotación de funciones, consenso deliberativo y ética del servicio, elementos que configuran una arquitectura organizativa coherente con su entorno simbólico y con sus referentes culturales colectivos.

Las asociaciones estudiadas despliegan una forma alternativa de competitividad que no se basa en la eficiencia productiva descontextualizada ni en la maximización del beneficio individual, sino en la consolidación de procesos colectivos sostenibles que integran los principios del buen vivir, la equidad intercultural, la redistribución solidaria y la autodeterminación organizativa, elementos que no solo garantizan su permanencia institucional, sino que también les permiten convertirse en actores territoriales estratégicos frente a un entorno desigual, extractivo y estandarizado.

### **Recomendaciones para futuras investigaciones**

- Profundizar el estudio de los mecanismos simbólicos y espirituales que estructuran la gobernanza organizativa en asociaciones de base étnica, con el fin de construir marcos teóricos más precisos que respondan a sus rationalidades propias.
- Desarrollar estudios de caso situados específicamente en contextos amazónicos como Orellana, que documenten empíricamente las prácticas organizativas cotidianas, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de autoridad cultural.
- Establecer metodologías cualitativas etnográficas e interpretativas que capten las dinámicas internas de las asociaciones sin imponer análisis descontextualizados.
- Diseñar indicadores de competitividad ajenos al paradigma tecnocrático, con cohesión comunitaria, reconocimiento cultural, reciprocidad funcional y sostenibilidad relacional.

- Sistematizar experiencias organizativas exitosas de asociaciones con identidad cultural para proponer el mejoramiento de las políticas públicas de fomento a la economía solidaria.
- Evaluar los marcos normativos que regulan las asociaciones de la economía popular y solidaria en Ecuador, identificando las tensiones entre las exigencias legales formales y las formas organizativas tradicionales de los pueblos originarios.
- Vincular el análisis organizativo con la dimensión política de la diversidad étnica, reconociendo que las asociaciones son actores colectivos de resistencia, de autodeterminación territorial y de producción de conocimiento organizativo no hegemónico.

## REFERENCIAS

Acosta Patoni, A.L. (2013). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. [https://www.ana-lilia-acosta-patoni.com/uploads/1/3/6/2/13621980/diversidad\\_cultural\\_en\\_organizaciones\\_marchant.pdf](https://www.ana-lilia-acosta-patoni.com/uploads/1/3/6/2/13621980/diversidad_cultural_en_organizaciones_marchant.pdf)

Andrea Bonilla Rivera, Carlos E. Buitrago-Ramírez. (2023). Diversidad cultural y gobernanza comunitaria: tensiones en asociaciones rurales. *Revista Gestión y Región*. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/gestion\\_region/article/view/14093](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/gestion_region/article/view/14093)

Ariel Omar Cruz-Oña, Ana del Rocio Cornejo Mayorga, Mayra Alexandra Samaniego Arias, Edmundo Guillermo Córdova Durán. (2024). Implementación de estrategias de difusión digital para asociaciones del instituto de economía popular y solidaria. *Ciencia Latina*. <https://ciencialatina.org/index.php/ciencialatina/article/view/14631>

Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Registro Oficial Suplemento 444 de 10 de mayo de 2011.

Borjas, J. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882020000300079&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882020000300079&script=sci_arttext).

Bravo, J. (2022). Negocios inclusivos: desarrollo socioeconómico y disminución de la brecha de ingresos. *Bolentín de Coyuntura*, (32), 36-44. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1604>.

Cabezas, K. (2024). El marketing en redes sociales en las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS): Marketing in social networks in associations of the Popular and Solidarity Economy (EPS). *Multidisciplinary Latin American Journal* (MLAJ), 2(2), 52-70. <https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/view/16>.

Carranza Barona, C. & Martínez Galarza, A. (2020). Desafíos de la economía solidaria y comunitaria. <https://base.socioeco.org/docs/noticia-02-economia-social-solidaria.pdf>

Casanova, M. (2006). La sestión de la diversidad. Fundació per a la motivació dels recursos humans. [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8304/diversitat\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf)

Coraggio, J.L. (2019). Economía social y economía popular: conceptos básicos. <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Economia%20Social%20y%20Economia%20Popular%20-%20Conceptos%20Basicos.pdf>

Cruz, S., Herrera, C., Cruz, A., Chimbo, K., & Puente, M. (2024). Emprendimientos inclusivos como aporte en el turismo comunitario del cantón Salitre, provincia del Guayas. *Polo del Conocimiento*, 9(7), 1189-1204. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7558>.

F. N. Terán Guerrero, M. de L. Silva Garzón, V. E. Murgueitio Reyes, D. M. Quintana Yáñez, F. E. Albán Molina. (2023). Economía popular y solidaria: factores para el desarrollo de asociatividad empresarial en Ecuador. *Revista Invecem*. <https://revistainvecem.org/index.php/invecem/article/view/708>

Fainete, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226>.

Felix Enrique Villegas Yagual, Carolina Veronica Verzosi Vargas, Magdalena Iralda Valero Camino. (2025). El Ecosistema de la economía popular y solidaria en el Ecuador. \*OJS Eumed. net\*. <https://ojs.eumed.net/rev/index.php/ocsi/article/view/vvv>

Fernández, C. (2014). Economía popular y solidaria: desafíos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Economía*. <https://revistalatinoamericanaeconomia.ar/economia-popular-solidaria>

Fundación Diversidad. (2022). Promoción de la diversidad étnica en las empresas. Fundación Diversidad. <https://fundaciondiversidad.com/promocion-de-la-diversidad-etnica-en-las-empresas/>

Gabriela Karolina Jiménez-Jácome, Magda Francisca Cejas-Martínez. (2023). Innovación y competitividad en las asociaciones de economía popular y solidaria de Cotopaxi: Binomio clave. *Revista Sigma*. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3398>

García, M. & López, R. (2018). Inclusión y diversidad en organizaciones comunitarias. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://revistacienciassociales.mx/inclusion-diversidad-organizaciones>

Gómez, L. & Sánchez, T. (2013). Inclusión social y competitividad en asociaciones rurales. *Estudios Sociales*. <https://estudiossociales.ec/inclusion-competitividad-rural>

Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci_arttext).

Herrera, M. & Díaz, E. (2011). Políticas públicas y economía solidaria en América Latina. *Políticas y Sociedad*. <https://politicasociedad.br/politicas-economia-solidaria>

ISD Fundación. (2022). La gestión de la diversidad en las empresas. ISD Fundación. <https://isdfundacion.org/2022/12/09/la-gestion-de-la-diversidad-en-las-empresas-2/>

J. V. Matailo-Morocho, K. V. Ordoñez-Granda, G. P. Cuadrado-Sánchez. (2022). Estrategias de posicionamiento de las organizaciones de economía popular y solidaria: caso Imagen Corporativa Asociación de Personas con Discapacidad del Azuay. *Revista Dominio de las Ciencias*. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2688>

Jimy Rodrigo Gualán Oviedo, Abel Partida Puente, Alfonso López Lira Arjona. (2023). Factores que promueven el crecimiento de las asociaciones no financieras de la “economía popular y solidaria” en Ecuador. *Revista Innovaciones de Negocios*. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/378>

Jorge López-Lemus, María Teresa De la Garza. (2019). La asociatividad en el reciclaje como estrategia de desarrollo sostenible. *Revista Economía y Gobernabilidad*. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/3662>

José Efraín Astudillo Banegas, Lucía Daniela Pinos Ramón, Sonia Catalina Sigüenza Orellana, Mario Jhovanny Toral Brito. (2024). Factores organizacionales que determinan la sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas en el Azuay. *Revista de Ciencias Agropecuarias*, Universidad Técnica de Ambato\*. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2392>

José Luis Sánchez Leyva, Diana Edith Sánchez Zeferino, Helena Del Carmen Zapata Lara. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Asfacop*. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/214>

Karen Karelys Olmedo-Moreira, Viviana Alexandra Criollo-Farinango, Dayana Elizabeth Ghidini-Chalco, Carlos Wilman Maldonado-Gudiño. (2024). Ferias inclusivas. Cobertura y servicios brindados en el Ecuador. Gestioep, Instituto Koinonia. <https://iiekoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/84>

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. <https://www.secretariaeconomicapopular.gob.ec>.

Luis Alberto Delgado Ramos, Jenny Sofía López Martínez. (2020). Economía solidaria y sustentabilidad: reflexiones desde América Latina. *Revista Polis*. <https://journals.openedition.org/polis/19426>

Luz Dolly Lopera García, Sol Bibiana Mora Rendón, Jonathan Alexander Gómez Valencia, Francisco Javier Aguirre, Lisardo Osorio Quintero. (2023). Aspectos socioeconómicos y organizacionales de asociaciones de pequeños productores agropecuarios de Támesis y Caramanta, Colombia 2019-2022. *Revista de Estudios Económicos*, Universidad de Medellín. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/4338>

Martínez, J. (2016). Estrategias de empoderamiento en comunidades indígenas. *Desarrollo Comunitario*. <https://desarrollocomunitario.pe/estrategias-empoderamiento-indigenas>

María Raquel Moreno Ponce, Karina Lourdes Santistevan Villacreses, Viviana del Rocío Saltos Buri, Jenny Elizabeth Parrales Reyes. (2024). Estrategias de fortalecimiento para el desarrollo local de los sectores económicos, social y productivos de asociaciones pertenecientes a la parroquia La América, cantón Jipijapa. RECIAMUC. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1293>

Merino, J., & Esli, W. (2021). Emprendimiento como alternativa de inclusión laboral en personas con discapacidad en Latinoamérica: Una revisión sistemática entre los años 2010-2020. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226343>.

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2025). Ministerio de Inclusión Económica y Social. Obtenido de Programas y servicios: <https://www.inclusion.gob.ec/programas-y-servicios/>.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). Estrategia de Competitividad – SCIT. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Estrategia-de-Competitividad-SCIT.pdf>

Morales, A. (2010). Educación intercultural y desarrollo comunitario. *Revista de Educación y Sociedad*. <https://educacionysociedad.gt/educacion-intercultural-desarrollo>

Nubia Gabriela Álava Atiencie, Ximena Katherine Peralta Vallejo, Sonia Catalina Sigüenza Orellana, Lucía Daniela Pinos Ramón. (2023). Variables socio-organizacionales y demográficas que influyen en la sostenibilidad organizacional agroecológica. *Revista Máskana, Universidad de Cuenca*. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/4571>

P. D. Hidalgo Romero, M. E. Pulgar Salazar, C. A. Coral Guerrero. (2024). El ADN de la economía popular y solidaria en Ecuador: explorando las características clave de un sistema económico alternativo. *Revista de Estudios sobre Desarrollo Económico*. <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/93671>

P. L. Zapata Flores, L. B. Arguello Núñez, B. González Osorio, E. Vivas Urdanigo. (2022). Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y sus sistemas de comercialización alternativos, caso Latacunga-Ecuador. RIESISE. <https://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/RIESISE/article/view/5636>

Parcival Peña Torres, Claritza Marlés, Camilo Esteban Capera, Daniel Alexander Larte. (2021). Estrategias de gestión para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio. *Revista Estratégica Organizacional, UNAD*. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/7813>

Parra, I. (2022). Roles, personalidad y estilo de vida. Hacia una concepción personológica de los roles. *Encuentros: Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (1), 12-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8460404>.

Pérez, L. & Torres, A. (2017). Competitividad en la economía solidaria: un enfoque intercultural. *Economía y Sociedad*. <https://economiaysociedad.co/competitividad-economia-solidaria>

Ramírez, D. (2012). Gestión de la diversidad en cooperativas agrícolas. *Revista de Cooperativismo*. <https://revistacooperativismo.cl/gestion-diversidad-agricola>

RedAcoge. (2021). VI Edición del Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión. Red Acoge. [https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2022/05/2021\\_VI\\_DI\\_informe\\_v4.pdf](https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2022/05/2021_VI_DI_informe_v4.pdf)

Reyes, A., De La Rosa, H., Ortiz, M., Cruz, J., & Rosero, D. (2024). Estrategias de innovación y competitividad en las MiPyMes del sector agrícola en Ecuador en el año 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(3), 7378-7394. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11938>.

Ricardo, D. (2023). Principios de economía política y tributación. Fondo de Cultura Económica de España. <https://www.torrossa.com/it/resources/an/5654233>.

Rodríguez, S. & Hernández, P. (2015). Diversidad étnica y desarrollo sostenible en zonas rurales. *Revista de Estudios Rurales*. <https://estudiosrurales.bo/diversidad-desarrollo-sostenible>

Ruiz, J., & Morais, L. (2024). Escuchando las mujeres: cooperativas y asociaciones sociales y solidarias como red de apoyo, un ejemplo brasileño. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (111), 161-190. <https://turia.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/27962>.

Salcán, J. (2024). Propuesta de modelo básico de balance social para las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria de Ecuador. *Revista Idelcoop*, No 244, ISSN Electrónico 2451-5418 P. 151-182 / Sección: Experiencias y Prácticas. [https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/244\\_151-182\\_experiencias\\_caicedo\\_salcán.pdf](https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/244_151-182_experiencias_caicedo_salcán.pdf).

Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador. (2021). Fortalecimiento de las economías comunitarias en los territorios de los pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubios (PROFECPIAM). Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador. <https://www.derechoshumanos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Documento-proyecto-PROFECPIAM-en-formato-STPE-25.03.2021.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/>

Tatiana Marilyn Herrera Camalle, Silvia Patricia Cayo Soria, Galo Alfredo Flores Lagla. (2024). La inclusión digital en las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria del cantón Latacunga, Pujilí y Salcedo. *Revista Polo del Conocimiento*. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8872>

UNESCO. (2001). Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124687\\_spa.page=72](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124687_spa.page=72)

Vargas, A. (2021). La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú. I. Industrial data, 24(2), 99-120. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200099&script=sci\\_arttext&tlang=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200099&script=sci_arttext&tlang=en).

Vargas, C., & Brito, R. (2023). La economía popular y solidaria en el Ecuador. El empoderamiento femenino. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (107), 71-100. <https://turia.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/17063>.

Verzosi, C. (2025). Las políticas públicas en el ecuador: el empoderamiento económico de la mujer en la economía popular y solidaria en la ciudad de guayaquil. RODERIC. <https://roderic.uv.es/bitstreams/2f64c925-e5f1-4124-99ca-c2622a9fa344/download>.

Villamarín, J. (2023). Las asociaciones productivas en relación con el desarrollo territorial rural: caso cantón Loreto, provincia de Orellana. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9349>.

Y. E. Guanotuña Guanoluisa, J. Y. Ortiz Pallo, G. E. Pazmiño Cano. (2024). Contribuciones de la gestión de procesos y ventajas competitivas en las asociaciones agrícolas. *Revista Neque*. <https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/184>

# ADOPCIÓN DE ACTIVOS VIRTUALES EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOLIVIA: ANÁLISIS NORMATIVO, CONTABLE E INSTITUCIONAL DEL NUEVO MARCO LEGAL

*Adoption of Virtual Assets in Public Entities of Bolivia: Regulatory, Accounting, and Institutional Analysis of the New Legal Framework*

\*Presidente a.i. de la Sociedad Científica de la Facultad de Contaduría Pública e investigador colaborador en proyectos académicos nacionales e internacionales vinculados con ALAFEC y la DICYT. Egresado de Contaduría Pública por la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

DOI: <https://doi.org/10.69633/42tpsa55>  
Recibido: 05/08/2025 Aceptado: 15/10/2025

\*Joel Mamani Gareca (Coord.)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7722-0026>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Sociedad Científica de Estudiantes de Contaduría Pública, Administración Financiera y Comercio Exterior  
joelmamanigareca@gmail.com

\*\*Joaquín Guillermo Gonzales Columba

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6884-8402>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

jogonzalesc@icloud.com

\*\*\*Jorge Bejarano Torres

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6532-0862>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Sociedad Científica de Estudiantes de Contaduría Pública, Administración Financiera y Comercio Exterior  
jorgebejarano123456789@gmail.com

\*\*Licenciado en Contaduría Pública con posgrados en NIIF, Educación Superior y Banca y Finanzas. Magíster en Administración de Negocios. Experiencia bancaria 2013-2024 y docente de pregrado y posgrado en la USFX desde 2024. Autor del libro Contabilidad de Entidades Financieras y Seguros (Ed. 2025).

\*\*\*Estudiante de Contaduría Pública en la USFX. Miembro activo de SOCECOFICO, colaborador en proyectos de investigación y extensión con ALAFEC, la DICYT y la Facultad de Contaduría Pública.

## RESUMEN

El presente estudio examina la implementación del nuevo marco normativo que autoriza el uso institucional de activos virtuales en el sector público boliviano (Ley 1613, 1 de enero de 2025, y normas complementarias). Con un enfoque cualitativo, descriptivo y comparativo, se triangulan el análisis documental, la revisión comparada (Brasil, Colombia y El Salvador) y entrevistas a informantes clave. Los hallazgos evidencian una brecha entre el avance regulatorio y la capacidad técnica de las entidades públicas: ausencia de lineamientos contables oficiales, limitada interoperabilidad del sistema informático, falta de protocolos de auditoría y fragmentación interinstitucional. Si bien las *stablecoins* (permitidas por la Ley 1613) son una herramienta de contingencia para pagos internacionales, su adopción sin infraestructura técnica y de supervisión adecuada pueden incrementar la opacidad y el riesgo fiduciario. Se proponen cuatro acciones: (1) emisión de un Boletín Técnico que regule la contabilidad de los activos virtuales; (2) desarrollo de módulos para optimizar la trazabilidad y conciliación; (3) elaborar una guía de auditoría gubernamental basada en blockchain; y (4) establecer una política pública de gobernanza digital. Una hoja de ruta posible es: generar una normativa integral, establecer la interoperabilidad tecnológica y crear un mecanismo de evaluación continua.

**Palabras clave:** Activos virtuales, *stablecoins*, contabilidad gubernamental, blockchain, gestión pública, Bolivia, normativa financiera, transparencia, innovación digital, control fiscal.

## ABSTRACT

This study analyzes the implementation of Bolivia's new legal framework authorizing the institutional use of virtual assets in the public sector (Law No. 1613 and complementary regulations). Using a qualitative, descriptive, and comparative approach, the research triangulates documentary analysis, cross country comparison (Brazil, Colombia, and El Salvador), and semi structured interviews with key informants. Findings reveal a persistent gap between regulatory progress and the technical capacity of public entities: lack of official accounting guidance, limited SIGEP interoperability, absence of audit protocols, and inter institutional fragmentation. While stablecoins can serve as a contingency tool for international payments, adopting them without adequate technical infrastructure and supervisory mechanisms may increase opacity and fiduciary risk. The paper recommends four action fronts: (1) a Governmental Technical Bulletin from the CNCG, plus updates to the chart of accounts (PCGE) and the budget classifier; (2) SIGEP modules for blockchain traceability and automated reconciliation;

(3) a governmental audit guide leveraging blockchain; and (4) a digital governance public policy with training and inter agency coordination. A phased roadmap accounting normative alignment, technological interoperability, and ongoing evaluation is required to ensure a safe, transparent, and fiscally prudent adoption.

**Keywords:** *Virtual assets, stablecoins, government accounting, blockchain, public management, Bolivia, financial regulation, transparency, digital innovation, fiscal control.*

## INTRODUCCIÓN

En la última década, la revolución digital ha transformado la manera en que los Estados administran sus recursos, gestionan sus procesos y se relacionan con actores nacionales e internacionales. Tecnologías emergentes como la cadena de bloques (blockchain) y los activos virtuales han acelerado esta transición, al existir mecanismos que fortalecen su trazabilidad y rendición de cuentas, como el Marco de Reporte de Criptoactivos, *Crypto Asset Reporting Framework* (CARF), creado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2022).

En este contexto global de cambios vertiginosos, Bolivia ha dado pasos firmes hacia la incorporación de activos virtuales en el sector público. La Ley 1613 del Presupuesto General del Estado – Gestión 2025 (Bolivia, 2025a), el Decreto Supremo 5301 (Bolivia, 2025b), la Resolución Ministerial 055/2025 (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2025) y el Decreto Supremo 5384 (Bolivia, 2025d) por primera vez habilitan que entidades públicas con obligaciones en moneda extranjera adquieran, transfieran y utilicen *stablecoins* como medio de pago. Este avance normativo se suma a experiencias recientes en el propio contexto boliviano, donde la aplicación de la tecnología blockchain en el Órgano Judicial ha mostrado

impactos positivos en la gestión administrativa (Álvarez Dávila, 2024).

Paralelamente, estudios comparativos evidencian que apenas un 19% de los países hispanohablantes ha incorporado disposiciones regulatorias que permiten vislumbrar un uso institucional de blockchain en la gestión pública (Ortiz Orózco y Rivera Hernández, 2022). Desde una perspectiva conceptual más amplia, distintos autores coinciden en que blockchain se perfila como una herramienta estratégica para promover la eficiencia, la confianza ciudadana y la transparencia en las políticas públicas (Zocaro, 2024). Esta innovación, sin embargo, genera tensiones en el sector contable y financiero vigente, y plantea interrogantes sobre su viabilidad, regulación, supervisión y capacidad de adaptación institucional.

Desde el ángulo normativo, la apertura a instrumentos no convencionales introduce desafíos significativos, como la ausencia de lineamientos contables específicos, la necesidad de controles internos robustos y la urgencia de mecanismos de supervisión adecuados. En el plano operativo, la citada autorización busca modernizar la gestión estatal y alinear al país con la economía digital global, aunque también la expone a riesgos relacionados con la legalidad, la trazabilidad de las transacciones, la auditoría financiera y la sostenibilidad fiscal. Estos riesgos han sido resaltados en estudios internacionales, que enfatizan que el uso de activos virtuales en el sector público exige reforzar la capacidad de control interno y la gestión de riesgos financieros (AFI, 2024).

En el ámbito contable, la incorporación de activos virtuales en el sector público boliviano plantea desafíos que trascienden la normativa vigente. Si bien el Plan de Cuentas Contable Gubernamental (PCGE) ya incluye la cuenta “Activos

Virtuales”, su inclusión es nominal, pues el Sistema de Gestión Pública (SIGEP) carece de lineamientos técnicos precisos para su reconocimiento, medición y presentación en los estados financieros. Esta laguna normativa se refleja en la falta de guías para la valoración y auditoría de estos activos, lo que limita su trazabilidad y aumenta la incertidumbre en la práctica contable. Recientes investigaciones en Bolivia han resaltado esta carencia, recomendando la elaboración de guías contables específicas para su uso en entidades públicas (Universidad Mayor de San Andrés [UMSA], 2023).

En el exterior, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, *International Public Sector Accounting Standards Board* (IPSASB, 2021) establece que los activos virtuales deben tratarse como intangibles, lo que plantea un reto de armonización normativa para cada país. Desde la teoría contable, diversos autores sostienen que blockchain redefine los procesos de registro y control al generar trazabilidad y reducir intermediaciones, con impacto directo en el reconocimiento y auditoría de activos digitales (Lastra, 2024). Esta perspectiva refuerza la necesidad de que Bolivia adopte lineamientos técnicos claros que faciliten la convergencia entre la normativa contable nacional y los estándares globales.

Pese a las mencionadas limitaciones, varias entidades estatales han comenzado a experimentar con activos virtuales. En el primer semestre de 2025 hubo iniciativas incipientes en universidades públicas, empresas estatales y gobiernos municipales que emplearon stablecoins para pagar a proveedores internacionales, especialmente en la adquisición de software, importaciones técnicas y contratación de servicios transfronterizos.

Estas experiencias, aunque dispersas, certifican reportes independientes que documentan el uso de activos virtuales en instituciones estatales bolivianas para operaciones internacionales (Internet Bolivia, 2025).

Los patrones comunes de estas iniciativas incluyen la ausencia de guías contables, el uso de billeteras institucionales, la escasa documentación formal y dificultades para registrar operaciones en el SIGEP, lo que limita su transparencia y hace difícil el control financiero.

Pese a que estas iniciativas aún no constituyen una política pública consolidada, ofrecen valiosos insumos para analizar los retos y oportunidades de la adopción institucional de activos virtuales. El país vive un proceso de modernización cuyos avances normativos todavía superan las capacidades operativas y contables del Estado.

Si bien el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) ha emitido regulaciones habilitantes, aún no ha publicado un plan de cuentas ni procedimientos de registro específicos. Por su parte, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) ha diseñado lineamientos para los Proveedores de Servicios de Activos Virtuales (PSAV), pero sin extender criterios operativos hacia el sector público. En este contexto, estudios recientes advierten que la ausencia de coordinación entre las principales entidades supervisoras eleva los riesgos financieros y regulatorios de estas operaciones (AFI, 2024).

La Contraloría General del Estado (CGE) no ha elaborado todavía guías técnicas de auditoría específicas, lo que dificulta la fiscalización de las operaciones con activos virtuales. En paralelo, el Banco Central de Bolivia (BCB) ha flexibilizado

ciertas restricciones mediante resoluciones recientes, aunque sin una plataforma institucional sólida que respalde su implementación.

La falta de articulación interinstitucional incrementa el riesgo operativo, reduce la trazabilidad y limita el control social de las transacciones digitales.

Estos vacíos regulatorios generan tensiones que también han sido analizadas desde una perspectiva constitucional, cuando se cuestiona la suficiencia del actual marco jurídico frente al desafío de los criptoactivos (Riveros Dullmann, 2023).

Tratando de enriquecer la investigación, se revisó experiencias latinoamericanas con relevancia directa. En México, la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera (2018), conocida como Ley Fintech, autoriza a dependencias gubernamentales y al Banco de México a emplear activos virtuales bajo la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). En Uruguay, su Banco Central impulsó proyectos piloto de *tokenización* de la moneda, con entes públicos efectuando pagos digitales en programas sociales y para adquisiciones estatales; recientemente, la Ley 20.345 estableció lineamientos regulatorios que, por su marco conceptual, posicionaron al país como referente regional (BCU, 2025).

En El Salvador, la Ley Bitcoin (2021) y su normativa complementaria convirtieron al país en el primero en declarar al Bitcoin como moneda de curso legal, aunque con críticas por el insuficiente andamiaje institucional, la incertidumbre fiscal y la resistencia social (El Salvador, 2021a, 2021b, 2022). Brasil avanzó con *sandboxes* (recurso de ciberseguridad) regulatorios

supervisados por la *Comissão de Valores Mobiliários* (CVM) y el *Banco Central do Brasil* (CVM, 2020, 2021; BCB, 2021).

Colombia desarrolló programas piloto que integran blockchain en pagos institucionales y modificó su normativa contable para registrar activos virtuales como intangibles, conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS 31) (Contaduría General de la Nación [CGN], 2023; Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2023; IPSASB, 2021). Estonia (Europa) ya es una referencia en gobernanza digital: sus servicios estatales son plenamente en línea y emplean blockchain para blindar registros públicos, sustentados en una identidad digital nacional y una extendida arquitectura de seguridad (BID y e-Governance Academy, 2018).

En Bolivia, el análisis de la adopción de activos virtuales debe partir de una lectura cuidadosa del marco legal y de su relación con los sistemas contables estatales. Desde 2025, la normativa permite el uso de activos virtuales, en particular stablecoins, para saldar obligaciones contractuales en moneda extranjera. Las normas establecen conceptos operativos, condiciones de uso y obligaciones institucionales.

A pesar del avance legal, persisten significativos retos. El Comité Nacional de Contabilidad Gubernamental (CNCG) todavía no ha incorporado criptoactivos ni en el Plan de Cuentas del Sector Público (MEFP, 2024) ni en el Clasificador Presupuestario. El SIGEP carece de módulos que documenten, clasifiquen y reporten activos digitales con la trazabilidad exigida por las Normas Básicas de Administración y Control Gubernamentales (Ley 1178, 1990). La falta de lineamientos genera incertidumbre técnica y jurídica sobre la clasificación,

valoración y respaldo documental de las operaciones con criptoactivos, limitando la consistencia contable y la capacidad de auditoría.

Para mayor claridad, conviene fijar algunos términos. El Decreto 5384 (Bolivia, 2025d) define “activo virtual” como una representación digital de valor; las stablecoins son criptoactivos cuyo precio se vincula a una moneda fiduciaria, el dólar estadounidense en este caso; blockchain se describe como un registro distribuido (sistema digital de protección de información) que garantiza trazabilidad y seguridad en las transacciones; y los Proveedores de Servicios de Activos Virtuales (PSAV) son intermediarios que deben ser autorizados por la ASFI (2023) para operar con estos instrumentos.

Entre 2024 y 2025, Bolivia experimentó una reforma regulatoria sin precedentes. Tras una década de prohibiciones, se levantaron las restricciones que impedían el uso de criptoactivos en el sistema financiero nacional.

El detonante fue la crisis de reservas internacionales, que descendieron de más de USD 15.000 millones en 2014 a menos de USD 2.000 millones en 2024 (BCB, 2024; El Deber, 2025). Ante esta presión por liquidez, el Estado exploró fuentes alternativas de financiamiento y métodos de pago, autorizando por primera vez que las entidades públicas adquirieran y transfirieran stablecoins, en particular Tether (USDT) y USD Coin (USDC).

La apertura quedó formalizada, como se dijo, en la Ley 1613, los decretos 5301 y 5348, y la Resolución 055/2025, normativa que habilita el uso de activos virtuales cuando los mecanismos tradicionales de acceso a divisas resultan insuficientes. Este

giro normativo refleja una tensión estructural: responder a la urgente necesidad de liquidez del sector público sin ignorar los riesgos asociados a una adopción acelerada de instrumentos financieros innovadores.

La literatura internacional advierte que sin respaldo institucional sólido, la introducción de criptoactivos en la gestión pública puede generar vulnerabilidades fiscales y operativas; en América Latina, el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (Gafilat) recomienda marcos preventivos para mitigar riesgos de lavado de activos y financiamiento ilícito.

En el contexto internacional, el IPSASB (2021) sugiere aplicar la IPSAS 31 para contabilizar los activos virtuales como intangibles, mientras que el Fondo Monetario Internacional (FMI) (2022) advierte sobre los riesgos fiscales y operativos de una implementación masiva sin la infraestructura institucional adecuada, como muestra el caso de El Salvador. La evaluación de Gafilat (2022) sobre Bolivia resalta vulnerabilidades emergentes entre las entidades estatales que ya utilizan activos virtuales, lo que refuerza la necesidad de mecanismos de control coordinados.

La autorización para que las entidades públicas bolivianas utilicen stablecoins no debe entenderse únicamente como un avance técnico, sino también como una respuesta a presiones macroeconómicas excepcionales.

El caso de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), que en marzo de 2025 anunció la posibilidad de emplear USDT para financiar la importación de combustibles, evidenció la capacidad de estos instrumentos para aliviar

emergencias de liquidez, pero también reveló su potencial para distorsionar el mercado cambiario y generar percepciones de inestabilidad (Reuters, 2025; Binance News, 2025).

La iniciativa fue suspendida mediante el Decreto 5399 (Bolivia, 2025e), confirmando que la adopción de activos virtuales requiere de un marco operativo y contable sólido. Según la Agencia Boliviana de Información (ABI) (2025), el Gobierno decidió frenar el mecanismo para evitar riesgos de especulación y efectos adversos en el tipo de cambio; reportes de prensa sugirieron incluso un impacto inmediato en el mercado paralelo, con apreciación del boliviano frente al dólar (GoCommunication, 2025).

Esta investigación busca plantear estrategias responsables que prevengan nuevos experimentos fallidos y sienten las bases de una modernización estatal segura.

El objetivo es analizar comparativamente los beneficios, riesgos, inconsistencias y condiciones de viabilidad asociados a la adopción de activos virtuales en entidades públicas bolivianas, a partir de prácticas reales y del nuevo marco normativo.

Con este propósito, se propone una hoja de ruta crítica para una implementación segura y ordenada en cuatro niveles: (1) normativo contable, (2) operativo institucional, (3) control y fiscalización, y (4) política pública.

## MÉTODOS

El estudio adopta un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo comparativo, con diseño no experimental y carácter transversal.

Su propósito es identificar los vacíos normativos, riesgos operativos, limitaciones institucionales y potencialidades del uso de activos virtuales en entidades públicas bolivianas.

Este enfoque metodológico se justifica por la naturaleza exploratoria del fenómeno en el contexto boliviano, donde el marco legal aún se encuentra en etapas iniciales, las pautas contables digitales no han sido consolidadas y la documentación formal de operaciones es escasa o inexistente en bases de datos públicas (Bolivia, 2025a).

La investigación se sustentó en la triangulación metodológica, entendida como el uso complementario de distintos métodos de análisis para reforzar la validez y la credibilidad de los hallazgos (Benavides, 2005). En este sentido, se combinaron tres aproximaciones: (i) examen de las regulaciones nacionales e internacionales, (ii) entrevistas semiestructuradas a cuatro profesionales clave y (iii) análisis comparativo de las experiencias de Brasil, Colombia y El Salvador.

Las entrevistas semiestructuradas permitieron captar percepciones y experiencias de actores directamente relacionados con el ámbito contable y normativo. Este tipo de entrevistas constituye una herramienta flexible pero con estructura, que facilita la exploración de fenómenos emergentes y poco documentados (Ibarra Sáiz, 2023).

### ***Limitaciones del Estudio***

La investigación se basó en un muestreo intencional de profesionales con experiencia en temas financieros y económicos y con conocimientos sobre activos digitales. Este tipo de muestreo, habitual en investigaciones cualitativas, se

centra en seleccionar participantes que aporten información relevante para el objeto de estudio, aunque esto también limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a toda la población (Hernández Sampieri, 2018; Flick, 2015).

El trabajo se enmarca en un diseño no experimental, cualitativo y transversal, ya que observa el fenómeno en su estado natural, sin manipulación de variables. Se emplea un enfoque descriptivo-explicativo, con énfasis en el análisis normativo, institucional y empírico. Esta combinación metodológica resulta pertinente para explorar fenómenos emergentes, cuando el interés se centra en comprender dinámicas y condiciones antes que en establecer inferencias estadísticas (Parra, 2019).

Este diseño permitió identificar los elementos normativos, técnicos y operativos que configuran el entorno institucional para la adopción de activos virtuales. Asimismo, facilitó la identificación de patrones de implementación, contradicciones regulatorias y condiciones críticas para su aplicación segura. La contrastación entre el caso de Bolivia y los de Brasil, Colombia y El Salvador (seleccionados por haber desarrollado políticas públicas en el uso de activos digitales, con distintos grados de éxito) constituye una estrategia de validación comparativa del análisis.

Las fuentes y técnicas de recolección de información son:

### ***Revisión Documental y Normativa***

Se hizo una revisión sistemática de documentos normativos, técnicos y académicos. Esta labor fue organizada en tres ámbitos:

- α) Normativa nacional vigente: Se revisó un conjunto de disposiciones regulatorias, entre las que destacan la Ley 1613 del Presupuesto General del Estado – Gestión 2025 (Bolivia, 2025a), el Decreto 5301 (Bolivia, 2025b), la Resolución Ministerial 055/2025 (MEFP, 2025) y el Decreto 5384 (Bolivia, 2025d). Asimismo, se incluyó la Resolución de Directorio 082/2024 del Banco Central (BCB, 2024), que introdujo lineamientos operativos sobre activos digitales. Estos instrumentos fueron complementados con comunicados oficiales de entidades como la Contraloría, la ASFIy la Unidad de Investigaciones Financieras (UIF), cuya Resolución Administrativa UIF/19/2025 incorpora como sujetos obligados a los proveedores de servicios de activos virtuales (UIF, 2025). Estudios recientes han resaltado el impacto de estas medidas en la modernización financiera del sector público boliviano (Contadores AIC, 2025; EMBA, 2025).
- β) Normativa comparada: Se examinaron experiencias regulatorias de países de la región, como el Marco Legal de Activos Virtuales en Brasil (Brasil, 2022), los decretos del Ministerio de Hacienda de Colombia relacionados con innovación financiera (MHCP, 2024) y la Ley Bitcoin de El Salvador (El Salvador, 2021). Se consideraron recomendaciones de organismos internacionales, como el *Informe de Evaluación Mutua de Bolivia* (Gafilat, 2023) y los lineamientos del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSASB, 2021). Esta comparación de marcos legales permitió identificar coincidencias y divergencias en el tratamiento de los activos digitales en la gestión pública.

χ) Literatura académica y técnica: Se consultaron artículos científicos indexados en SciELO, Redalyc, entre otros, sobre el uso de criptoactivos en el sector público, la contabilidad gubernamental y los riesgos financieros emergentes vinculados a la digitalización. Adicionalmente, se recurrió a literatura metodológica sobre muestreo intencional, que destaca la pertinencia de esta técnica en estudios exploratorios donde no se busca generalizar, sino profundizar en contextos y actores clave (Campbell et al., 2022; Izquierdo, 2015).

### ***Entrevistas Semiestructuradas***

Como parte de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas con cuatro informantes clave del ámbito financiero y contable, seleccionados por su experiencia y conocimientos en criptoactivos.

Este tipo de entrevistas constituye una técnica flexible pero estructurada, que facilita la exploración en profundidad de fenómenos emergentes (Kvale, 2011; González Veja, 2022). Para asegurar consistencia y credibilidad en la información recogida, se emplearon guías elaboradas en torno a tres ejes temáticos: conocimiento institucional sobre la normativa vigente, procedimientos operativos y contables aplicados o previstos, y percepciones sobre riesgos legales, contables y tecnológicos (Ibarra Sáiz et al., 2023).

### ***Unidad de Análisis y Criterio de Selección***

La principal unidad de análisis fueron las entidades públicas bolivianas con autorización legal para operar activos virtuales, conforme al artículo 7 de la Ley 1613 del PGE 2025 (Bolivia, 2025a), que delimita su uso a instituciones con actividad comercial y obligaciones en moneda extranjera.

Los criterios de selección son: (i) contar con operaciones contractuales internacionales en divisas y (ii) haber explorado o ejecutado operaciones con stablecoins.

De forma complementaria, se analizaron las experiencias de Brasil, Colombia y El Salvador, que implementaron marcos regulatorios explícitos para el uso de activos digitales en el sector público. Esto permitió identificar elementos replicables, incompatibilidades contextuales y lecciones aprendidas.

### ***Técnicas de Análisis de Datos***

La información recolectada fue procesada mediante un análisis temático, orientado a identificar patrones y categorías clave a partir de la normativa y la evidencia empírica (Braun y Clarke, 2006). Este procedimiento fue complementado con la elaboración de una matriz de vacíos y coincidencias normativas, lo que permitió evaluar el grado de alineamiento entre la norma boliviana y las recomendaciones internacionales, como las del IPSASB(2021) y de Gafilat (2023).

Finalmente, el proceso se consolidó con el uso de triangulación metodológica, entendida como la combinación de diferentes técnicas para fortalecer la validez de los resultados del estudio (Benavides, 2005; Gavira, 2015).

La integración de la revisión normativa, la evidencia empírica de entrevistas y la comparación regional permitió construir un análisis multiescalar, en el que se confrontaron las declaraciones institucionales con disposiciones legales y experiencias internacionales homologables.

## ***Limitaciones Metodológicas***

La investigación reconoce al menos tres limitaciones que condicionaron su desarrollo y alcance.

En primer lugar, se tuvo un acceso restringido a información interna. Algunas entidades declinaron compartir documentación relacionada con transacciones en activos virtuales, aludiendo a la falta de un marco institucional consolidado o a que se trataba de procesos no oficializados.

Este obstáculo es frecuente en estudios sobre gestión pública, cuando la disponibilidad de información suele ser acotada por factores normativos o institucionales (Yapu et al., 2015).

En segundo lugar, se constató la ausencia de lineamientos técnicos oficiales. La inexistencia de criterios contables que deben ser emitidos por el Comité Nacional de Contabilidad Gubernamental (CNCG) y la Contraloría dificultó la validación empírica de las prácticas adoptadas.

En consecuencia, fue necesario recurrir a analogías con estándares internacionales, particularmente con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS, por sus siglas en inglés) (IPSASB, 2021).

Estas limitaciones concuerdan con lo señalado en manuales de investigación, donde se advierte que toda técnica enfrenta restricciones en su aplicabilidad y alcance (Cervera, 2018).

Por último, se identificó un desfase temporal y normativo, ya que la puesta en marcha del nuevo marco legal es reciente (primer semestre de 2025).

En este periodo, muchas entidades se encuentran aún en fase de exploración o diseño interno, lo que reduce la posibilidad de generalizar los hallazgos a todo el aparato estatal.

Este desfase se relaciona también con factores estructurales, como la brecha digital y las limitaciones tecnológicas que persisten en Bolivia (CEPAL, 2023).

## RESULTADOS

### *Entrevistas Semiestructuradas*

Las opiniones recogidas en las entrevistas a expertos, proporcionaron insumos relevantes para comprender las razones de la adopción de stablecoins en el sector público nacional. A continuación, se sintetizan las principales apreciaciones, agrupadas según los ejes temáticos abordados.

*¿Cuáles son los factores estructurales que explican el tránsito de Bolivia de la prohibición absoluta hacia el uso regulado de stablecoins en un lapso inferior a un año?*

Los entrevistados señalaron que este salto se produjo principalmente por la combinación de tres factores: (1) el descenso acelerado de las reservas internacionales netas, que redujo la capacidad del Estado para realizar pagos en divisa; (2) la presión inflacionaria interna, que motivó la búsqueda de mecanismos de cobertura cambiaria; y (3) el reconocimiento internacional de que los activos virtuales podían representar alternativas válidas de financiamiento en situaciones críticas. Este contexto favoreció una modificación normativa que poco tiempo atrás habría sido inimaginable.

*¿Cuál fue el motivo por el cual el intento de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) de emplear USDT provocó una reacción especulativa tan intensa en el mercado cambiario paralelo?*

De acuerdo con los entrevistados, la reacción especulativa se debió a la magnitud del monto proyectado por YPFB, que excedía ampliamente la liquidez local en los mercados de criptomonedas. Además, la percepción de que el Gobierno podría autorizar el uso del USDT como sustituto del dólar físico generó expectativas de revalorización, lo que incentivó la compra de stablecoins como mecanismo de protección frente a una posible depreciación del boliviano.

*¿Cuáles son las limitaciones técnicas, contables y operativas que enfrenta el sector público boliviano para integrar stablecoins?*

Los informantes coincidieron en tres obstáculos críticos. Primero, la ausencia de un marco contable que defina cómo clasificar y valorar los activos virtuales deja a las entidades sin guías precisas para registrar operaciones.

Segundo, la falta de interoperabilidad entre el SIGEP y las plataformas de intercambio impide automatizar la trazabilidad de las transacciones. Tercero, la carencia de capacidades técnicas internas dificulta la gestión segura de *wallets* (billeteras digitales) institucionales y el cumplimiento de estándares de custodia y auditoría.

*¿Qué diferencias pueden identificarse entre el caso de YPFB y las universidades públicas respecto a la motivación y el riesgo percibido?*

Para YPFB, la adopción de USDT fue vista como una medida extraordinaria para asegurar importaciones estratégicas en un contexto de urgencia, con operaciones de gran escala y potencial impacto sistémico. En cambio, las universidades manifestaron un interés preventivo y principalmente académico: buscan familiarizarse con la tecnología y protegerse ante riesgos cambiarios futuros, sin ejecutar todavía transacciones de magnitud.

*¿Qué implicaciones tiene la ausencia de un marco contable específico sobre activos virtuales para la transparencia y la trazabilidad de las finanzas públicas?*

La inexistencia de criterios contables definidos incrementa la inseguridad jurídica y abre espacio a interpretaciones discretionales. Esto dificulta la auditoría, genera inconsistencias en los registros presupuestarios y entorpece la consolidación de información financiera homogénea, comprometiendo la transparencia sobre el origen y destino de los recursos públicos.

*¿Cuáles serían las condiciones mínimas necesarias para implementar de forma responsable el uso institucional de stablecoins en Bolivia?*

Los informantes coincidieron en que es indispensable definir un marco contable normativo claro, que regule procedimientos de registro y presentación; que establezca protocolos interoperables con los sistemas estatales; que promueva la capacitación del personal responsable en la gestión técnica

y legal de estos instrumentos; y que fije criterios estrictos de autorización de proveedores y de control fiscalizador.

*¿Qué lecciones se pueden extraer de los casos documentados que puedan servir de referencia a otros países con problemas de acceso a divisas?*

Se destacó que el uso institucional de stablecoins puede ser una herramienta de contingencia útil, siempre que exista infraestructura técnica y capacidad regulatoria suficiente. De lo contrario, el riesgo de distorsiones cambiarias y la pérdida de confianza pública se incrementa notablemente. La principal lección es que la adopción debe planificarse con gradualidad, coordinación interinstitucional y soporte técnico robusto.

Estos hallazgos permiten visibilizar tanto las oportunidades como las restricciones que enfrenta Bolivia al incorporar activos virtuales en la gestión pública. En la sección de Discusión se contrastarán estas percepciones con los hallazgos normativos e internacionales previamente descritos, con el objetivo de identificar escenarios de implementación responsable y proponer recomendaciones adaptadas al contexto nacional.

El análisis comparado con experiencias internacionales reveló un contraste importante.

**Tabla 1**

*Comparación de marcos normativos, contables y operativos en la adopción de activos digitales en el sector público de cuatro países.*

Criterio	Bolivia	Brasil	Colombia	El Salvador
Marco legal y regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley 1613/2025</li> <li>- D.S. 5301</li> <li>- R.M. 055/2025</li> <li>- D.S. 5385</li> <li>- D.S. 5348</li> <li>- D.S. 5399</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei 14.478/2022</li> <li>- Resolução CVM 29/2021</li> <li>- Instrução CVM 626/2020</li> <li>- Decreto 11.563/2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto 1244/2024 (sandbox)</li> <li>- SFC “Arenera” sandbox</li> <li>- Lineamientos CGN 2023</li> <li>- Concepto DIAN 100202208-1621/2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley Bitcoin/2021</li> <li>- Reglamento de la Ley Bitcoin (Decreto Ejecutivo 27/2021)</li> <li>- Ley de Emisión de Activos Digitales/2022</li> </ul>
Norma contable y presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Cuentas SP</li> <li>- Clasificadores Presupuestarios.</li> <li>- Referencia IPSAS 31</li> <li>- SIGEP - clase Activos Virtuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MCASP 11.ª ed. /2024</li> <li>- PCASP 2024</li> <li>- NBC TSP – Ativo Intangible (IPSAS 31)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco Normativo Entidades de Gobierno (NICSP/IPSAS)</li> <li>- DIAN: criptoactivos como intangibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIAN: criptoactivos como intangibles</li> <li>- DCGC – Normativa gubernamental</li> <li>- Manual Técnico SAFIM (2025)</li> </ul>
Infraestructura digital y sistemas de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe plataforma estatal para AV</li> <li>- Ausencia de billeteira pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma gov.br</li> <li>- Identidad digital unificada</li> <li>- Sandbox regulatório del BCB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sandbox regulatorio del BCB</li> <li>- SFC – sandbox “Arenera”</li> <li>- Sistemas interoperables tributarios (DIAN-PILA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin plataforma AV estatal</li> <li>- Chivo Wallet (plataforma estatal)</li> </ul>
Auditoría y fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CGE – Ley 1178 (SAFCO)</li> <li>- NAGU</li> <li>- Normas de Auditoría de Cumplimiento /2024</li> <li>- UIF – PSAV sujetos obligados (R.A. 19/2025)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BCB – autoridad reguladora</li> <li>- CVM – valores mobiliarios</li> <li>- CVM – valores mobiliarios</li> <li>- TCU – informes sobre blockchain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COAF – PLD/FT</li> <li>- CGR – control fiscal</li> <li>- UIAF – ROS obligatorio para PSAV (Res. 314/2021)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corte de Cuentas</li> <li>- BCR – Norma Técnica NRP-29</li> <li>- Reglamento de la Ley Bitcoin</li> </ul>
Institucional y capacidad operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UIF – Programa anual LGI/FT (2025)</li> <li>- Talleres MEFP/ASF/ sobre PSAV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BCB – formación sandbox</li> <li>- CVM – seminarios criptoactivos</li> <li>- STN – cursos MCASP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SFC – talleres sandbox</li> <li>- DIAN – capacitaciones tributarias AV</li> <li>- CGR – formación en control público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BCR – talleres sobre Chivo Wallet</li> <li>- Programas internos de capacitación</li> <li>- Corte de Cuentas – auditoría digital</li> </ul>
Riesgos identificados y controles propuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de volatilidad y especulación (BCB, 2024)</li> <li>- Falta de educación financiera (Xinhua, 2025)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo PLD/FT con stablecoins</li> <li>- BCB: consultas regulatorias</li> <li>- COAF: refuerzo reportes ROS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de abuso AV en “Arenera”</li> <li>- DIAN: clasificación como intangibles</li> <li>- UIAF: monitoreo ROS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opacidad en reservas Bitcoin</li> <li>- GAFILAT: deficiencias de supervisión</li> <li>- BCR: norma técnica NRP-29</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en Bolivia (2025a, 2025b, 2025c, 2025d), Brasil (2022, 2023), Colombia (2023, 2024), y El Salvador (2021, 2022).

## **Marco Legal y Regulatorio**

En Bolivia, la Ley 1613 (2025) habilitó por primera vez a las entidades públicas a utilizar activos virtuales en operaciones contractuales, disposición reglamentada por el Decreto 5301 y complementada con la Resolución Ministerial 055/2025. Posteriormente, el Decreto 5384 definió a los Proveedores de Servicios de Activos Virtuales (PSAV) y delegó su supervisión a la ASFI, mientras que los decretos 5348 y 5399 introdujeron ajustes específicos aplicables a YPFB (Bolivia, 2025a, 2025b, 2025c, 2025d).

En Brasil, la Lei 14.478/2022, junto con la Resolução CVM 29/2021 y la Instrução CVM 626/2020, constituye el marco legal de referencia, reforzado por el Decreto 11.563/2023, que designa al Banco Central do Brasil (BCB) como autoridad reguladora (Brasil, 2022, 2023a, 2023b).

En Colombia, el Decreto 1244/2024 y los lineamientos de su Contaduría General, junto con su Dirección de Impuestos (DIAN), establecen pautas para el reconocimiento contable y tributario de criptoactivos (Colombia, 2023, 2024). En El Salvador, la Ley Bitcoin (2021), su reglamento aprobado mediante el Decreto Ejecutivo 27/2021 y la Ley de Emisión de Activos Digitales (2022) conforman el marco regulatorio aplicable (El Salvador, 2021, 2022).

## **Norma Contable y Presupuestaria**

En Bolivia, los clasificadores presupuestarios de 2025 y los comunicados del SIGEP incorporaron una categoría de gasto destinada a activos virtuales, aunque todavía no existe una norma contable específica. En consecuencia, se aplica solo de

manera referencial la IPSAS 31 para clasificarlos como activos intangibles (Bolivia, 2025e; IPSASB, 2021). En Brasil, el *Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público* (MCASP, 2024) y el *Plano de Contas Aplicado ao Setor Público* (PCASP, 2024), junto con las *Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público* (NBC TSP), armonizan la práctica contable nacional con la IPSAS 31 (Brasil, 2024a, 2024b).

En Colombia, la Contaduría General incorporó en el Marco Normativo para Entidades de Gobierno los lineamientos de las NICSP/IPSAS, mientras que la Dirección de Impuestos (DIAN), mediante concepto oficial, clasificó los criptoactivos como bienes inmateriales (Colombia, 2023; DIAN, 2023).

En El Salvador, aunque no existe una guía contable específica para Bitcoin, el *Manual Técnico SAFIM* (2025) y la normativa del Ministerio de Hacienda establecen su registro en cuentas de activos intangibles, complementado por la Ley Bitcoin como marco legal conexo (El Salvador, 2025).

### **Infraestructura Digital y Sistemas de Pago**

En Bolivia no existe, hasta la fecha, una infraestructura digital pública diseñada para procesar activos virtuales, lo que genera una brecha entre la habilitación normativa y la capacidad operativa de las entidades estatales (Bolivia, 2025f).

En Brasil, la plataforma *gov.br* centraliza servicios e identidades digitales, mientras que el Banco Central impulsa un entorno de pruebas (*sandbox regulatório*) para innovaciones en sistemas de pago y blockchain (BCB, 2023a; Brasil, 2023c).

En Colombia, aunque no se dispone de una infraestructura estatal específica para activos virtuales, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) promueve proyectos piloto mediante la “Arenera” y se han establecido conexiones interoperables en materia tributaria a través de la DIAN (SFC, 2024; DIAN, 2023). En El Salvador, la *Chivo Wallet* constituye la principal infraestructura digital oficial vinculada al uso de Bitcoin en el sector público, enmarcada en la Ley Bitcoin y su reglamento (El Salvador, 2021, 2022).

### **Auditoría y Fiscalización**

En Bolivia, la supervisión de los activos virtuales recae en la Contraloría bajo la Ley 1178 (Safco) y las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU), aunque hasta el momento no se han emitido guías técnicas específicas para este tipo de instrumentos. De forma complementaria, la UIF incorporó a los Proveedores (PSAV) como sujetos obligados mediante la Resolución Administrativa 19/2025 (Bolivia, 1989; CGE, 2024; UIF, 2025). En Brasil, el control se articula entre el Banco Central do Brasil (BCB), la *Comissão de Valores Mobiliários* (CVM) y el *Tribunal de Contas da União* (TCU), con apoyo del *Conselho de Controle de Atividades Financeiras* (COAF) para la prevención del lavado de dinero (Brasil, 2022, 2023d; CVM, 2021; TCU, 2023; COAF, 2023).

En Colombia, la Contraloría General de la República (CGR) mantiene la supervisión fiscal, mientras que la SFC desarrolla pruebas piloto a través del *sandbox* “Arenera” y la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) exige reportes de operaciones sospechosas vinculadas a activos virtuales (Colombia, 2024; SFC, 2024; UIAF, 2021). En El Salvador, la Corte de Cuentas supervisa los procesos de fiscalización

relacionados con la Ley Bitcoin, mientras que el Banco Central de Reserva (BCR) emitió la Norma Técnica NRP 29 para regular la participación de las entidades financieras en el ecosistema Bitcoin (El Salvador, 2021, 2022; BCR, 2022).

## **Capacitación Institucional y Capacidad Operativa**

En Bolivia, la UIF estableció en 2025 un programa anual de formación en prevención de lavado de dinero y financiamiento ilícito, que incluye a los Proveedores (PSAV).

Este esfuerzo se complementa con talleres impartidos por el Ministerio de Economía y la ASFI sobre la aplicación del Decreto 5301 (UIF, 2025; MEFP, 2025; ASFI, 2025).

En Brasil, el Banco Central do Brasil (BCB) ofrece programas de formación en el marco del *sandbox regulatório*, mientras que la *Comissão de Valores Mobiliários* [CVM] organiza seminarios sobre activos digitales y la *Secretaria do Tesouro Nacional* [STN] ha incorporado módulos de capacitación en el Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP) (BCB, 2023b; CVM, 2022; STN, 2024).

En Colombia, la Superintendencia Financiera (SFC) ha desarrollado talleres vinculados a la “Arenera”, la Contaduría General (CGN) promueve formación continua en finanzas públicas y la DIAN implementa jornadas de capacitación sobre tributación de criptoactivos (SFC, 2024; CGN, 2023; DIAN, 2023).

En El Salvador, el Banco Central de Reserva (BCR) realizó capacitaciones en el uso de la Chivo Wallet y en el cumplimiento de la Ley Bitcoin, mientras que la Corte

de Cuentas de la República (CCR) impulsa programas de auditoría digital dirigidos a funcionarios públicos (BCR, 2022; CCR, 2023).

### **Riesgos Identificados y Controles Presupuestarios**

En Bolivia, el Banco Central advirtió en 2024 sobre el rápido crecimiento de las operaciones con activos virtuales y la alta volatilidad asociada, y señaló además la falta de educación financiera entre los actores involucrados (BCB, 2024; Xinhua, 2025).

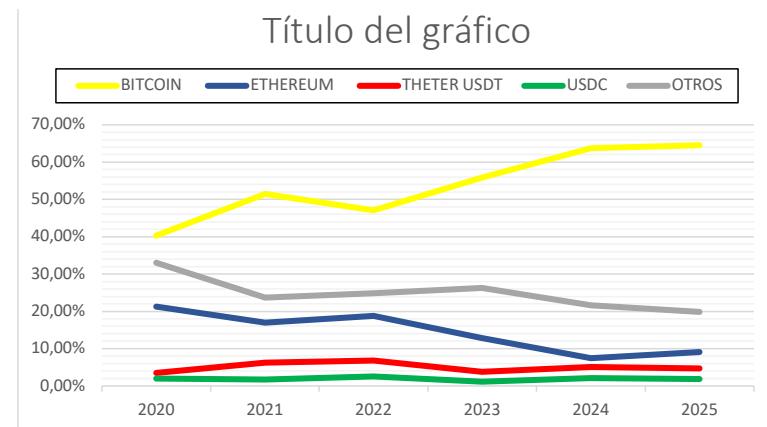
En Brasil, los riesgos principales se relacionan con el lavado de dinero y el financiamiento ilícito a través de stablecoins, lo que ha motivado al BCB y al Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) a reforzar mecanismos de reporte y supervisión (Brasil, 2023e; COAF, 2023).

En Colombia, el piloto regulatorio de la “Arenera” permitió identificar vulnerabilidades operativas y riesgos de abuso de activos virtuales. En este sentido, la DIAN y la Unidad de Información (UIAF) han reforzado el tratamiento tributario y los reportes de operaciones sospechosas (SFC, 2024; DIAN, 2023; UIAF, 2021).

En El Salvador, la gestión de reservas en Bitcoin generó observaciones internacionales respecto a la transparencia y el control institucional, señaladas en la evaluación sectorial del Gafilat (2024). Como medida de mitigación, el BCR emitió normas técnicas adicionales para reducir riesgos en el ecosistema (Gafilat, 2024; BCR, 2022).

**Figura 1**

*Tendencia de participación relativa de Bitcoin, Ethereum, stablecoins y otros criptoactivos (2020–2025)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de Binance (2025).

**Tabla 2**

*Evolución porcentual del uso relativo de principales criptoactivos a nivel internacional (2020–2025)*

AÑO	BITCOIN	ETHEREUM	THETER USDT	USDC	OTROS
2020	40,30%	21,27%	3,49%	1,92%	33,02%
2021	51,44%	17,03%	6,18%	1,72%	23,63%
2022	47,11%	18,73%	6,81%	2,54%	24,81%
2023	55,90%	12,89%	3,79%	1,14%	26,28%
2024	63,79%	7,44%	5,09%	2,09%	21,59%
2025	64,53%	9,05%	4,72%	1,85%	19,85%

*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de Binance (2025).

Según datos de Binance (2025), Bitcoin mantiene un liderazgo sostenido en términos de interés y volumen transaccionado, seguido por stablecoins como Tether USDT y USDC, mientras que Ethereum y otros criptoactivos presentan un comportamiento decreciente en los últimos cinco años. Esta distribución se muestra en la Tabla 4 y el Gráfico 2.

## ***Experiencias y Exploración Institucional de Stablecoins***

Durante el periodo analizado (2024-2025), se identificaron intentos iniciales de adopción de activos virtuales por parte de entidades públicas bolivianas. El caso más relevante fue la autorización otorgada mediante el Decreto 5348, que habilitó a YPFB a utilizar criptomonedas, particularmente USDT, como mecanismo de pago para la importación de combustibles en un contexto de escasez crítica de divisas (El Deber, 2025a).

Aunque la medida fue concebida como una estrategia para aliviar la presión cambiaria, diversos analistas advirtieron su inviabilidad práctica debido a los volúmenes requeridos y a las limitaciones operativas del sistema financiero estatal (Noticias Fides, 2025). Posteriormente, las autoridades aclararon que la compra millonaria de USDT nunca se ejecutó, lo que contribuyó a percepciones de incertidumbre en el mercado cambiario y a un debate sobre la pertinencia de estos instrumentos en operaciones estratégicas (Reuters, 2025; Unitel Digital, 2025).

En conjunto, estos antecedentes reflejan un entorno de experimentación institucional caracterizado por respuestas coyunturales a la crisis de liquidez y por la ausencia de una infraestructura normativa consolidada que oriente el uso de stablecoins en el sector público boliviano.

## ***Caso Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB)***

En marzo de 2025, YPFB recibió autorización mediante el Decreto 5348 para explorar el uso de activos virtuales, específicamente Tether (USDT), como medio de pago en la importación de combustibles. La medida buscaba sostener el subsidio al diésel y la gasolina en un contexto marcado

por la devaluación del boliviano y la escasez de dólares estadounidenses (Internet Bolivia, 2025).

El anuncio generó un alza abrupta en el valor del USDT en el mercado paralelo boliviano, que pasó de Bs 14 a poco más de Bs 18 por unidad, acompañado de críticas políticas y de preocupación en el sistema cambiario no oficial (GoCommunication, 2025). Sin embargo, la operación nunca se concretó en transacciones efectivas, lo que puso de relieve la limitada capacidad del ecosistema cripto local para absorber una demanda institucional de gran escala (DiarioBitcoin, 2025).

Ante la volatilidad generada, el Gobierno central promulgó el Decreto 5399, que prohibió expresamente a YPFB realizar operaciones con criptoactivos. El objetivo fue evitar distorsiones adicionales en el mercado y frenar especulaciones cambiarias (ABI, 2025; Lexivox, 2025). Este episodio evidenció las restricciones operativas y de liquidez que enfrenta Bolivia para integrar stablecoins en procesos estratégicos del sector público sin producir efectos colaterales significativos.

### ***Caso Universidad San Francisco Xavier (USFX)***

La Universidad San Francisco Xavier (USFX) de Chuquisaca ha mostrado un interés principalmente académico y precautorio en torno al estudio de las stablecoins y la tecnología blockchain. Durante 2024 y 2025, la carrera de Ingeniería Financiera impulsó capacitaciones y actividades de divulgación sobre criptomonedas, orientadas a analizar su uso potencial como mecanismo de cobertura cambiaria frente a la inflación y la depreciación de la moneda nacional (USFX, 2024). Estas iniciativas reflejan la intención de la universidad de situarse en la vanguardia de los debates académicos sobre innovación

financiera, aunque sin llegar a ejecutar operaciones formales con activos virtuales.

En el plano normativo, la Ley 1613 del PGE 2025 contempla, en su artículo 7, la posibilidad de que entidades públicas como las universidades puedan recurrir a activos virtuales en circunstancias específicas, particularmente para cumplir obligaciones internacionales cuando no existan divisas disponibles en el sistema financiero (Lexivox, 2025).

Este marco legal fue desarrollado mediante la Resolución Ministerial 055/2025, que establece las condiciones operativas para el uso de stablecoins en la gestión pública (MEFP, 2025). La existencia de esta habilitación normativa mantiene abierta la opción de que universidades públicas, bajo escenarios excepcionales, puedan adoptar dichos instrumentos como salvaguarda de su patrimonio institucional.

## DISCUSIÓN

### *Síntesis de Hallazgos y Contextualización Comparada*

La evidencia obtenida confirma que la transición normativa de Bolivia hacia un modelo de regulación controlada en el uso institucional de activos virtuales estuvo fuertemente condicionada por presiones macroeconómicas extraordinarias. La reducción sostenida de las reservas internacionales, junto con la depreciación progresiva del boliviano y las dificultades para garantizar pagos estratégicos en divisas, generó un entorno en el que los criptoactivos, en especial las stablecoins, emergieron como una alternativa de contingencia para preservar valor y mantener operaciones esenciales del sector público.

Este hallazgo guarda relación con experiencias de países de la región. En El Salvador, la incorporación del Bitcoin respondió a restricciones de acceso a liquidez externa y a la búsqueda de independencia financiera, aunque sin el respaldo institucional suficiente (El Salvador, 2021, 2022). En contraste, en Brasil la adopción de criptoactivos se ha desplegado bajo esquemas graduales y con soporte regulatorio, a través de *sandboxes* supervisados por la CVM y su Banco Central (Brasil, 2022, 2023). En el caso boliviano, la promulgación de la Ley 1613 del PGE 2025 y de su normativa complementaria (Bolivia, 2025a, 2025b, 2025c) habilitó por primera vez la adquisición y transferencia de stablecoins con fines contractuales, revirtiendo una prohibición que había imperado durante más de una década.

Sin embargo, los resultados empíricos y el análisis comparado muestran que esta apertura normativa se produjo en un contexto de crisis, sin un marco contable, técnico y operativo que garantice su implementación responsable. Esta brecha ha generado tensiones entre la validación oficial del uso de criptoactivos y la limitada capacidad institucional para asegurar su adopción con trazabilidad, legalidad y responsabilidad fiscal.

La convergencia de normativa emergente, testimonios de informantes clave y experiencias internacionales sugiere que Bolivia se encuentra en una fase preliminar de experimentación institucional, caracterizada por su desarticulación, alta vulnerabilidad y aprendizajes aún incipientes. Si bien la autorización de estos instrumentos representa un avance relevante en la modernización y diversificación del sector financiero estatal, su ejecución práctica es frenada por deficiencias estructurales: falta de lineamientos contables

específicos, interoperabilidad digital insuficiente, carencia de protocolos de auditoría y bajo nivel de conocimiento institucional sobre los riesgos inherentes a estas tecnologías (IPSASB, 2021; AFI, 2024).

### ***Contradicciones entre Habilitación Normativa y Capacidad Institucional***

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es la discrepancia entre el progreso normativo, que legitima la utilización de activos virtuales en el ámbito público, y el insuficiente nivel de preparación institucional para su implementación efectiva. Este fenómeno coincide con lo que Torres y Martínez (2022) denominan “desfase entre norma y práctica institucional”, situación en la que el marco jurídico avanza más rápido que las capacidades técnicas, operativas y de supervisión del aparato estatal.

Este desfase genera riesgos sistémicos en tres dimensiones interrelacionadas:

- a) Riesgo legal: La ausencia de pautas operativas y criterios uniformes incrementa la probabilidad de interpretaciones ambiguas, comunes errores de procedimiento, uso inadecuado de recursos públicos e incluso litigios administrativos.
- b) Riesgo contable: La falta de lineamientos específicos que debe emitir el Comité Nacional de Contabilidad Gubernamental (CNCG) dificulta el registro adecuado de los activos virtuales, comprometiendo la integridad de los estados financieros y la consolidación presupuestaria (IPSASB, 2021).

c) Riesgo fiduciario: La carencia de protocolos claros para la gestión de carteras institucionales, la custodia de claves privadas y la conciliación contable con sistemas como el SIGEP debilita los mecanismos de control interno y amenaza el principio de rendición de cuentas (AFI, 2024).

Para ilustrar estos riesgos y las medidas de mitigación sugeridas, se presenta la siguiente matriz:

**Tabla 3**  
*Matriz de riesgos y controles propuestos*

Riesgo identificado	Impacto potencial	Control propuesto
Inexistencia de cuentas contables específicas	Estados financieros no confiables	Emisión de un Boletín Técnico CNCy y actualización del Plan de Cuentas Contable Gubernamental (PCGE)
Incompatibilidad del Sistema de Gestión Pública (SIGEP) y Blockchain	Reportes fiscales incompletos	Desarrollo de un módulo del Sistema de Gestión Pública (SIGEP) Cripto con integración de APIs de los Proveedor de Servicios de Activos Virtuales (PSAV)
Custodia insegura de wallets	Pérdida o uso indebido de fondos	Implementación de protocolos de custodia con firma múltiple
Ausencia de auditoría blockchain	Opacidad y riesgo de corrupción	Creación de una guía técnica de auditoría con trazabilidad mediante hash
Volatilidad de precios	Riesgo patrimonial y desequilibrio presupuestario	Restricción al uso exclusivo de stablecoins y reservas de cobertura en USD

*Nota.* Elaboración propia partir del análisis normativo

En conjunto, estos elementos evidencian que la implementación responsable de criptoactivos en la gestión pública requiere construir un ecosistema normativo, operativo y articulado, en el que actúen de manera coordinada las entidades rectoras: el Ministerio de Economía, la ASFI, la Contraloría, el Banco Central y el CNCy. Solo con esta convergencia será posible reducir vulnerabilidades y consolidar un modelo sostenible de adopción institucional de activos virtuales.

## ***Riesgo Contable***

Un hallazgo central de esta investigación es la ausencia de un marco contable oficial que regule el reconocimiento, la medición y la presentación de los activos virtuales en la contabilidad gubernamental de Bolivia.

Esta omisión no solo impide que dichos instrumentos se registren como activos del Estado, sino que también propicia registros paralelos y una discrecionalidad administrativa, con efectos negativos sobre la sostenibilidad fiscal y la transparencia institucional.

La literatura internacional de contabilidad ha propuesto diversas prevenciones sobre los criptoactivos, entre las que destacan:

- Determinación de la vida útil del activo, sea indefinida o limitada.
- Evaluación inicial basada en el costo de adquisición, con una medición posterior referida al valor razonable.
- Reconocimiento de pérdidas por deterioro, asociadas a cambios tecnológicos o la pérdida de acceso a claves de custodia.

Aunque el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSASB) no ha emitido un estándar específico sobre criptoactivos, recomienda aplicar la IPSAS 31 sobre activos intangibles, pues establece criterios de medición y divulgación adaptables a las características de los activos digitales (IPSASB, 2021). Varios países latinoamericanos han comenzado a implementar estas directrices.

Colombia, por ejemplo, ha definido a las stablecoins como activos intangibles tasados a su valor razonable, lo que repercute directamente en los resultados fiscales del período (DIAN, 2023; CGN, 2023). En Brasil, en cambio, los criptoactivos han sido reconocidos como instrumentos financieros, sujetos a la supervisión de la CVM (Brasil, 2022, 2023).

En el caso boliviano, la ausencia de una normativa contable específica genera incertidumbre sobre la capacidad institucional necesaria para consolidar información financiera confiable y homogénea. Entre las principales interrogantes no resueltas se encuentran:

- ¿Qué cuentas del Plan de Cuentas Contable Gubernamental (PCGE) deberían emplearse para registrar estos activos?
- ¿Cuál es el método más adecuado para establecer su valor razonable en un contexto marcado por la alta volatilidad cambiaria?
- ¿Su reconocimiento debe realizarse en moneda nacional (bolivianos) o en divisa extranjera?
- ¿Qué documentos constituyen evidencia válida para auditoría y control financiero?
- ¿Cuál debe ser el procedimiento para registrar deterioro, revaluación y ajustes por conversión de moneda?

Estas preguntas trascienden el ámbito técnico y evidencian la necesidad urgente de lineamientos oficiales que aseguren la sostenibilidad fiscal, la confiabilidad de los estados financieros y la transparencia en el manejo de criptoactivos en la gestión pública. Su resolución no solo consolidaría la consistencia contable, sino que también fortalecería el principio de rendición de cuentas y la legitimidad de las finanzas estatales (AFI, 2024; IPSASB, 2021).

## *Fragmentación Interinstitucional y Desafíos Operativos*

Otro hallazgo relevante de la investigación es la ausencia de coordinación entre los principales actores regulatorios, lo que refleja una fragmentación institucional que limita la implementación efectiva de los activos virtuales en la gestión pública. Si bien la habilitación normativa es un progreso desde el plano formal, su aplicación práctica se ve obstaculizada por la falta de una gobernanza digital integral que armonice criterios, asigne responsabilidades y establezca procedimientos coherentes (AFI, 2024).

Actualmente, las entidades responsables de la regulación y supervisión del uso de criptoactivos operan con enfoques desarticulados y limitados. El Ministerio de Economía ha autorizado su uso en el marco de la Ley 1613 y sus normas complementarias, pero no ha emitido directrices precisas para su registro presupuestario ni procedimientos estandarizados de ejecución.

La ASFI regula a los Proveedores (PSAV); sin embargo, aún no ha definido protocolos que permitan la interoperabilidad entre las plataformas de dichos proveedores y el SIGEP u otros sistemas estatales. La Contraloría carece de lineamientos técnicos para auditar transacciones en blockchain y no dispone de mecanismos que verifiquen la trazabilidad de las operaciones.

El Banco Central, pese a haber endurecido las restricciones sobre las criptomonedas, no ha desarrollado herramientas que faciliten la conversión, compensación y estabilización de su valor, funciones necesarias para mitigar la volatilidad inherente a estos instrumentos (Bolivia, 2025).

En este escenario, las entidades públicas que intentan usar activos virtuales lo hacen de manera aislada, enfrentando exigencias tecnológicas complejas, sin apoyo normativo, técnico ni operativo suficiente. A estas limitaciones se suman retos organizativos y culturales. La capacitación de personal en gestión financiera pública constituye un cuello de botella crítico, ya que gestión de activos virtuales exige competencias en criptografía, ciberseguridad, contratos inteligentes y administración de billeteras digitales, materias aún ausentes en los programas de formación profesional estatales.

Desde una perspectiva funcional, uno de los mayores obstáculos es la falta de interoperabilidad entre plataformas digitales. No existe un protocolo estandarizado para la administración institucional de billeteras digitales, tampoco una autoridad central encargada de su autorización y supervisión. Esta carencia amplifica la fragmentación tecnológica, limita el seguimiento de las operaciones y aumenta el riesgo de inconsistencias contables (IPSASB, 2021).

Finalmente, debe considerarse el factor cultural. La administración pública boliviana mantiene una resistencia persistente hacia la innovación tecnológica. La desconfianza ante cambios disruptivos y la prevalencia de estructuras burocráticas ralentizan la adopción de nuevas herramientas, incluso cuando estas cuentan con respaldo normativo.

Esta inercia cultural, sumada a la falta de protocolos y formación especializada, reduce la capacidad institucional para incorporar criptoactivos de manera adecuada, responsable y transparente.

## *Implicaciones para la Transparencia y la Fiscalización Estatal*

Si bien la adopción de tecnologías blockchain y de activos virtuales suele asociarse con mayores niveles de transparencia, trazabilidad y eficiencia administrativa; la evidencia recopilada muestra que en el contexto boliviano su implementación sin una infraestructura técnica adecuada y sin un sistema de supervisión especializado, podría generar el efecto inverso. En lugar de fortalecer la transparencia, correría el riesgo de incrementar la opacidad institucional y los márgenes de discrecionalidad (AFI, 2024).

En la práctica, las entidades públicas carecen de mecanismos estandarizados que permitan la verificación independiente de la existencia, titularidad y destino de las stablecoins utilizadas en operaciones contractuales. Las unidades de auditoría interna tampoco disponen de herramientas para cotejar la congruencia entre los registros presupuestarios y las transacciones en billeteras digitales, ni de metodologías para aplicar pruebas de trazabilidad basadas en hashes de blockchain (IPSASB, 2021).

La Contraloría, hasta la fecha, no ha emitido guías técnicas específicas para fiscalizar estos instrumentos, ni ha establecido criterios que determinen la documentación mínima requerida para respaldar el registro contable y presupuestario de los activos virtuales. En consecuencia, cualquier operación ejecutada en este entorno conlleva un riesgo significativo de informalidad y ausencia de verificabilidad, debilitando los principios de legalidad y rendición de cuentas que rigen la administración financiera estatal (Bolivia, 1989; CGE, 2024).

La evidencia internacional refuerza la necesidad de consolidar sistemas de control antes de la implementación masiva. En Brasil, la incorporación de criptoactivos en el sector público se ha apoyado en sandboxes regulatorios, manuales contables actualizados y módulos de auditoría digital promovidos por la CVM y su Banco Central (Brasil, 2022, 2023). Por su parte, en Colombia la Contaduría General y la Superintendencia Financiera implementaron directrices de registro y entornos de prueba que permiten evaluar riesgos antes de autorizar un uso generalizado (Colombia, 2023, 2024).

Estos antecedentes confirman que la integración de activos virtuales en la gestión pública debe estar precedida por el fortalecimiento de capacidades técnicas, normativas y de control fiscal. Solo así es posible garantizar que la innovación financiera no derive en mayor opacidad institucional, sino en una oportunidad real de modernización, transparencia y confianza pública.

### ***Recomendaciones y Perspectivas de Implementación***

Con base en el análisis desarrollado, se plantean recomendaciones estructuradas en cuatro niveles, orientadas a promover una adopción gradual, responsable y fiscalmente prudente de activos virtuales en el sector público boliviano.

#### **a) Nivel Normativo Contable**

- Emitir un Boletín Técnico Gubernamental por parte del Comité Nacional de Contabilidad Gubernamental (CNCG) que regule el tratamiento contable de los activos virtuales, tomando como referencia la IPSAS 31 sobre activos intangibles (IPSASB, 2021) y las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS 9 por sus siglas en inglés) sobre instrumentos financieros.

- Modificar el Plan de Cuentas Contable Gubernamental (PCGE) para incluir cuentas específicas diferenciadas según tipo de activo digital y modalidad de custodia.
- Incorporar en el Clasificador Presupuestario una categoría funcional y económica que permita identificar de forma homogénea las operaciones con stablecoins.
- Definir criterios de medición inicial, revaluación periódica, reconocimiento de deterioro y tratamiento de variaciones cambiarias.
- Integrar módulos de trazabilidad blockchain en el Sistema de Gestión Pública (SIGEP), que registren automáticamente los movimientos en tiempo real.

b) Nivel Operativo Institucional

- Desarrollar un módulo especializado en el SIGEP que contemple la validación de proveedores, la administración de wallets institucionales y la conciliación contable automatizada.
- Establecer protocolos de gestión de billeteras digitales, delimitando responsabilidades funcionales, medidas de custodia, niveles de autorización y accesos seguros.
- Exigir que cada operación esté respaldada por una resolución institucional específica, garantizando su formalidad.
- Implementar un programa integral de capacitación dirigido al personal financiero, incorporando modelos de aceptación y uso de tecnología como el UTAUT2 (Venkatesh et al., 2012) para reducir la resistencia al cambio.
- Crear un Observatorio Nacional de Activos Digitales, coordinado por el Ministerio de Economía, en articulación con universidades públicas y centros de investigación.

c) Nivel de Control y Fiscalización

- Elaborar una Guía de Auditoría Gubernamental para activos virtuales, emitida por la Contraloría, que incluya

metodologías de verificación de hash, trazabilidad en blockchain y validación documental digital.

- Capacitar a auditores públicos y de unidades de auditoría interna en tecnologías emergentes y controles específicos de activos digitales.
- Implementar un sistema de verificación documental basado en blockchain, aplicable a todas las operaciones contractuales con proveedores internacionales.

d) Nivel de Política Pública

- Diseñar una Política Nacional de Innovación Digital en la Gestión Pública, que contemple la incorporación progresiva de blockchain y criptoactivos.
- Constituir un Comité Interinstitucional de Gobernanza Digital, integrado por el MEFP, ASFI, CGE, BCB, CNCG y entidades piloto.
- Impulsar alianzas estratégicas con organismos multilaterales y universidades para fortalecer capacidades técnicas, normativas y financieras.
- Aprobar una Ley Marco de Activos Digitales en el Sector Público, que defina usos permitidos, mecanismos de control, fiscalización y estándares de rendición de cuentas.

### ***Perspectivas de Implementación y Sostenibilidad Digital***

Para materializar las recomendaciones planteadas, resulta necesario diseñar una hoja de ruta escalonada que permita avanzar de manera ordenada y progresiva. Esta hoja de ruta, de tres fases, debería iniciar con la adecuación normativa contable, continuar con la interoperabilidad tecnológica e institucional y culminar con un esquema sólido de seguimiento y evaluación permanente.

Primera fase. Corresponde al CNCG emitir lineamientos técnicos que regulen la incorporación de activos digitales en el PCGE y en el Clasificador Presupuestario. De forma paralela, el MEFP debe liderar la armonización del SIGEP, de modo que estas nuevas categorías operativas se integren efectivamente y se evite la creación de registros paralelos.

Segunda fase. Exige fortalecer la interoperabilidad tecnológica e institucional. Esto implica adaptar el SIGEP y las plataformas financieras estatales para que operen coordinadamente con proveedores autorizados de servicios de activos virtuales. Este proceso debe complementarse con la capacitación técnica del personal en ciberseguridad, trazabilidad y contratos inteligentes, competencias indispensables para asegurar la sostenibilidad del modelo y reducir la vulnerabilidad digital.

Tercera fase. Debe centrarse en la creación de un Observatorio Nacional de Activos Digitales Públicos, encargado de monitorear de manera continua el impacto financiero, institucional y social de las iniciativas en curso. Este observatorio tendría la función de evaluar periódicamente la pertinencia de las políticas adoptadas, identificar riesgos emergentes y proponer ajustes oportunos, contribuyendo así a consolidar un proceso de adopción responsable y transparente.

## **Conclusiones**

Esta investigación demuestra que el marco regulatorio que autoriza el uso de activos virtuales en el sector público boliviano constituye un avance significativo hacia la diversificación financiera y la modernización institucional. No obstante, también evidencia limitaciones estructurales y operativas que condicionan una implementación responsable y sostenible. En primer lugar, persiste una brecha entre la normativa y su

operatividad, reflejada en la discrepancia entre el articulado legal encabezado por la Ley 1613 y las capacidades técnicas, contables y de supervisión de las entidades estatales. La ausencia de lineamientos contables claros y la falta de interoperabilidad del SIGEP con diversas plataformas digitales aumenta el riesgo de discrecionalidad, opacidad y errores en los reportes financieros.

En segundo lugar, las experiencias internacionales analizadas como los sandboxes regulatorios en Brasil, la clasificación contable de intangibles en Colombia o la gobernanza digital de Estonia muestran que el éxito de la adopción requiere de marcos regulatorios flexibles, procesos graduales y programas de capacitación especializada. En contraste, en Bolivia la fragmentación interinstitucional constituye un obstáculo crítico para la construcción de un ecosistema integral de gobernanza digital.

Por otro lado, se identifican factores críticos de éxito para la consolidación de esta innovación en la gestión pública:

- La emisión de un marco contable sólido y coherente con estándares internacionales.
- La modernización de los sistemas de gestión financiera.
- La implantación de protocolos de auditoría digital.
- El fortalecimiento de las capacidades institucionales en tecnologías emergentes.

Finalmente, dadas las limitaciones de la investigación, basada principalmente en el análisis documental y exploratorio, futuras investigaciones podrían incorporar estudios de caso, así como encuestas de percepción ciudadana que evalúen la legitimidad y los efectos económicos de estas herramientas en

el sector público. El desafío no se limita a la aprobación de normativa, exige la articulación entre innovación tecnológica, supervisión fiscal y construcción de confianza social, en el marco de un modelo de gestión pública transparente, responsable y sostenible.

## REFERENCIAS

Agencia Boliviana de Información (ABI). (2025, 24 de mayo). Reiteran que Gobierno no usará criptoactivos para compra de combustible. *ABI*. <https://www.abi.bo/index.php/component/content/article/36-notas/noticias/economia/64508-reiteran-que-gobierno-no-usara-criptoactivos-para-compra-de-combustible>

Alliance for Financial Inclusion (AFI). (2024). *Activos virtuales e inclusión financiera para América Latina*. [https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/12/Virtual-Assets-Policy-Brief\\_Spanish.pdf](https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/12/Virtual-Assets-Policy-Brief_Spanish.pdf)

Álvarez Dávila, W. (2024). Blockchain: la oportunidad de transformación digital en... *SciELO Bolivia*. <https://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372024000200028>

ATLAS.ti. (2023). El muestreo intencional en la investigación cualitativa. *ATLAS.ti Research Hub*. <https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-intencional>

ATLAS.ti. (2023). *Ánalisis temático de entrevistas: guía metodológica*. *ATLAS.ti Research Hub*. <https://atlasti.com/es/guias/analisis-tematico/analisis-tematico-de-entrevistas>

Banco Central de Bolivia (BCB). (2020, 15 de diciembre). *Resolución de Directorio N.º 144/2020 que prohíbe el uso de criptoactivos en el sistema de pagos nacional* [PDF]. [https://www.bcb.gob.bo/webdocs/sistema\\_pagos/RD\\_144\\_2020\\_CRIPTOACTIVOS.pdf](https://www.bcb.gob.bo/webdocs/sistema_pagos/RD_144_2020_CRIPTOACTIVOS.pdf)

Banco Central de Bolivia (BCB). (2024, 26 de septiembre). *Resolución de Directorio N.º 082/2024 sobre lineamientos de activos digitales* [PDF]. [https://www.bcb.gob.bo/webdocs/files\\_noticias/26sep24%20CP50%20ACTIVOS%20VIRTUALES.PDF](https://www.bcb.gob.bo/webdocs/files_noticias/26sep24%20CP50%20ACTIVOS%20VIRTUALES.PDF)

Banco Central del Uruguay (BCU). (2025). *Marco conceptual para el tratamiento de activos virtuales en Uruguay*. BCU. <https://www.bcu.gub.uy/NOVA-BCU/SiteAssets/Marco%20conceptual%20para%20el%20tratamiento%20de%20Activos%20Virtuales%20en%20Uruguay.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), & e-Governance Academy. (2018). *e-Estonia: la e-gobernanza en la práctica*. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/e-Estonia-la-e-gobernanza-en-la-practica.pdf>

Banco Mundial. (2023). *Experiencia de Bolivia en el desarrollo “in house” del SIGEP*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/390de4f4a3e80ff365311dcd349c785d-0470012023>

Benavides, M. O. (2005). Métodos en investigación cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psicología*, 14(1), 113–120. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>

Bolivia. (1990). *Ley N.º 1178: Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO)*. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.dgsc.gob.bo/normativa/leyes/SAFCO.html>

Bolivia. (2025a, 1 de enero). *Ley N.º 1613: Presupuesto General del Estado – Gestión 2025*. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-1613.xhtml>

Bolivia. (2025b, 2 de enero). *Decreto Supremo N.º 5301*. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N5301.xhtml>

Bolivia. (2025c, 10 de marzo). *Decreto Supremo N.º 5348*. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N5348.xhtml>

Bolivia. (2025d, 30 de abril). *Decreto Supremo N.º 5384*. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N5384.xhtml>

Bolivia. (2025f, 23 de mayo). *Decreto Supremo N.º 5399*. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N5399.xhtml>

Brasil. (2022, 21 de dezembro). *Lei N.º 14.478: Marco Legal dos Ativos Virtuais*. Diário Oficial da União. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/lei/l14478.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14478.htm)

Brasil. (2023, 13 de junho). *Decreto N.º 11.563/2023*. Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.563-de-13-de-junho-de-2023-490290834>

Campbell, S., et al. (2022). Muestreo cualitativo y criterios de selección de casos. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(6), 350–360. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/3338/3278/6552>

Cervera, R. (2018). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Universidad Complutense de Madrid. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>

Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (2020, 15 de maio). *Instrução CVM N.º 626: Estabelece o sandbox regulatório no mercado de valores mobiliários*. CVM Brasil. [https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/sandbox\\_regulatorio.html](https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/sandbox_regulatorio.html)

Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (2021, 11 de maio). *Resolução CVM N.º 29: Dispõe sobre o funcionamento de ambiente regulatório experimental (sandbox regulatório)*. Diário Oficial da União. <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol029.html>

Contaduría General de la Nación (CGN). (2023). *Marco normativo para entidades de gobierno – Régimen de Contabilidad Pública*. CGN Colombia. <https://www.contaduria.gov.co/marco-normativo>

Contadores AIC. (2025, marzo). A un año de la habilitación regulatoria del uso de criptoactivos en Bolivia. *Asociación Interamericana de Contabilidad*. <https://contadores-aic.org/a-un-ano-de-la-habilitacion-regulatoria-del-uso-de-criptoactivos-en-bolivia>

DiarioBitcoin. (2025, 29 de mayo). Bolivia se retracta y limita uso de criptomonedas en la compra de combustible. <https://www.diariobitcoin.com/sur-america/bolivia-se-retracta-y-limita-uso-de-criptomonedas-en-la-compra-de-combustible/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2023). *Concepto N.º 100202208-1621: Tratamiento de criptoactivos como bienes inmateriales*. DIAN. <https://www.dian.gov.co/normatividad/conceptos>

El Deber. (2025a, 12 de marzo). Falta de combustible y el anuncio de YPFB de operar con criptos dispara el dólar paralelo en Bolivia. *El Deber*. [https://eldeber.com.bo/economia/falta-de-combustible-y-el-anuncio-de-ypfb-de-operar-con-criptos-dispara-el-dolar-paralelo-en-bolivia\\_506509](https://eldeber.com.bo/economia/falta-de-combustible-y-el-anuncio-de-ypfb-de-operar-con-criptos-dispara-el-dolar-paralelo-en-bolivia_506509)

El Deber. (2025b, 24 de mayo). El dólar digital cae a Bs 16 tras voto del Gobierno a su uso en importación de combustibles. *El Deber*. [https://eldeber.com.bo/economia/el-dolar-digital-cae-bs-16-tras-voto-del-gobierno-su-uso-en-importacion-de-combustibles\\_515812](https://eldeber.com.bo/economia/el-dolar-digital-cae-bs-16-tras-voto-del-gobierno-su-uso-en-importacion-de-combustibles_515812)

El Salvador. (2021, 8 de junio). *Ley Bitcoin, Decreto Legislativo N.º 57*. Diario Oficial de la República de El Salvador. <https://www.asamblea.gob.sv>

El Salvador. (2021, 27 de agosto). *Decreto Ejecutivo N.º 27/2021: Reglamento de la Ley Bitcoin*. Diario Oficial de la República de El Salvador. <https://www.asamblea.gob.sv>

El Salvador. (2022, 14 de enero). *Ley de Emisión de Activos Digitales*. Diario Oficial de la República de El Salvador. <https://www.asamblea.gob.sv>

EMBA. (2025, marzo). Nueva regulación de activos virtuales en Bolivia: RM 055/2025. *Escuela de Negocios Bolivia*. <https://emba.com.bo/nueva-regulacion-de-activos-virtuales-en-bolivia-entidades-publicas-podran-usar-criptoactivos>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2022, septiembre). El superficial encanto de los criptoactivos. *Revista Finanzas & Desarrollo*. <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2022/09/Point-of-View-the-superficial-allure-of-crypto-Hilary-Allen>

GAFILAT. (2023). *Informe de Evaluación Mutua de Bolivia (4.ª ronda)*. <https://biblioteca.gafilat.org/wp-content/uploads/2024/07/IEM-Bolivia.pdf>

Go Communication Bolivia. (2025, 25 de mayo). Arce descarta criptoactivos para importar combustible y destaca efecto en el tipo de cambio. <https://gocommunicationbol.com/?p=15487>

González-Veja, A. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación social. *Revista Lusófona de Educação*, 50(5), 77–95. [https://scielo.pt/scielo.php?pid=S2184-77702022000500004&script=sci\\_arttext](https://scielo.pt/scielo.php?pid=S2184-77702022000500004&script=sci_arttext)

Ibarra-Sáiz, M. S., Rodríguez-Gómez, G., & Gómez-Ruiz, M. A. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en investigaciones cualitativas. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 389–407. <https://revistas.um.es/rie/article/view/546401>

International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2021). *Manual de pronunciamientos internacionales de contabilidad del sector público* (Vols. I-II, Spanish translation). International Federation of Accountants. <https://www.ipsasb.org/publications/2021-manual-de-pronunciamientos-internacionales-de-contabilidad-del-sector-publico>

Internet Bolivia. (2025, julio). *Activos virtuales en Bolivia: Un año después*. <https://internetbolivia.org/economia/activos-virtuales-en-bolivia-un-ano-despues/>

Izquierdo, E. (2015). El muestreo por criterio en investigación cualitativa. *Revista Electrónica Educare*, 19(1), 167–182. <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>

Lastra, J. (2024). Blockchain y la evolución de la contabilidad: Implicaciones y oportunidades. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/381138546\\_Blockchain\\_y\\_la\\_Evolucion\\_de\\_la\\_Contabilidad\\_Implicaciones\\_y\\_Oportunidades](https://www.researchgate.net/publication/381138546_Blockchain_y_la_Evolucion_de_la_Contabilidad_Implicaciones_y_Oportunidades)

México. (2018). *Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera*. Cámara de Diputados. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRITF.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP). (2024). *Plan de Cuentas Contable del Sector Público*. MEFP. <https://www.economiyfinanzas.gob.bo/node/8672>

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP). (2025, 5 de marzo). *Resolución Ministerial N.º 055/2025: Reglamento Operativo para la Obtención y Transferencia de Activos Virtuales*. MEFP. <https://www.economiyfinanzas.gob.bo/sites/default/files/2025-03/RM-055-2025.pdf>

Ministerio de Hacienda – Dirección General de Contabilidad Gubernamental. (2025). *Manual Técnico SAFIM 2025*. DGCG El Salvador. <https://www.mh.gob.sv>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). (2024). *Decreto N.º 1244/2024: Sandbox regulatorio para innovación financiera*. Diario Oficial de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornORMATIVO/norma.php?i=XXXXX>

Mind the Graph. (2023, 4 de mayo). Entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa. *Mind the Graph Blog*. <https://mindthegraph.com/blog/es/nitel-arastirma-larda-yari-yapisal-gorusmeler/>

Noticias Fides. (2025, 12 de marzo). Dunn asegura que comprar combustible con USDT no será viable porque YPFB necesitará US\$ 10 millones por día. ANF. <https://www.noticiasfides.com/economia/dunn-asegura-que-comprar-combustible-con-usdt-no-sera-viable-porque-ypfb-necesitará-us10-millones-por-día>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6967a081-en>

Ortiz Oróztico, F., & Rivera Hernández, C. (2022). Análisis comparado del marco legal de la tecnología blockchain en países hispanohablantes y su aplicación en el sector público. *Pangea*, 13(1), 11–44.

Parra, J. D. (2019). El arte del muestreo cualitativo y su importancia para la evaluación y la investigación de políticas públicas: Una aproximación realista. *Revista de Evaluación de Políticas Públicas*, 12(2), 45–60. <https://www.researchgate.net/publication/333856212>

Reuters. (2024, 20 de febrero). Bolivia unveils measures to tackle sharpening dollar crisis. *Reuters*. <https://www.reuters.com/markets/currencies/bolivia-unveils-measures-tackle-sharpening-dollar-crisis-2024-02-20>

Reuters. (2025, 12 de marzo). Bolivia turns to crypto for energy imports amid dollar, fuel shortages. *Reuters*. <https://www.reuters.com/markets/bolivia-turns-crypto-energy-imports-amid-dollar-fuel-shortages-2025-03-12/>

Riveros Dullmann, J. (2023). Criptoactivos y derecho constitucional en Bolivia. *Revista Boliviana de Derecho Constitucional*, 12(1), 45–62. [https://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2413-28102023000100010&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2413-28102023000100010&script=sci_arttext)

Secretaria do Tesouro Nacional (STN). (2024). *Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP, 11ª ed.)*. Ministério da Fazenda. <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes>

Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). (2024). *Arenera: Sandbox regulatorio para el sector financiero*. SFC. <https://www.superfinanciera.gov.co>

Unidad de Investigaciones Financieras (UIF). (2025, 16 de abril). *Resolución Administrativa N.º UIF/19/2025: Sujetos obligados – Proveedores de Servicios de Activos Virtuales*. UIF Bolivia. <https://www.uif.gob.bo/docs/SUJETOS-OB-LIGADOS/PSAV/RA-19-25.pdf>

Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). (2023). *Registro y tratamiento contable de las criptomonedas en Bolivia* [Tesis de licenciatura]. Repositorio UMSA. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/39880>

Universidad San Francisco Xavier (USFX). (2024). Capacitación en criptomonedas y activos virtuales [Publicación en Facebook]. *Facebook*. [https://www.facebook.com/photo.php?fbid=842548018056201&id=100069030323698&locale=sv\\_SE&set=a.402399542071053](https://www.facebook.com/photo.php?fbid=842548018056201&id=100069030323698&locale=sv_SE&set=a.402399542071053)

Unitel Digital. (2025, 29 de abril). Viceministra Alcón descarta que YPFB hubiera hecho millonaria compra de USDT en el mercado digital. *Unitel*. <https://unitel.bo/noticias/economia/viceministra-alcon-descarta-que-ypfb-hubiera-hecho-millonaria-compra-de-usdt-en-el-mercado-digital-CG15753302>

Wikipedia. (2025, 5 de enero). Brecha digital en Bolivia. En *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Brecha\\_digital\\_en\\_Bolivia](https://es.wikipedia.org/wiki/Brecha_digital_en_Bolivia)

Yapu, M., Arnold, D., & Ticona, E. (2015). *Pautas metodológicas para investigar en ciencias sociales y humanas en Bolivia*. Biblioteca Pachakamani. [https://archive.org/download/biblioteca-pachakamani/Yapu\\_2015\\_Pautas%20metodol%C3%B3gicas%20para%20investigar%20en%20ciencias%20sociales%20y%20humanas.pdf](https://archive.org/download/biblioteca-pachakamani/Yapu_2015_Pautas%20metodol%C3%B3gicas%20para%20investigar%20en%20ciencias%20sociales%20y%20humanas.pdf)

Zocaro, M. (2024). El rol de la blockchain en las políticas de transparencia pública. *Blog de Economía del Sector Público, FCE-UNLP*. (Disponible en ResearchGate).

# COHORTES GENERACIONALES EN ECUADOR Y SU RELACIÓN CON LOS COMPONENTES DEL SALARIO EMOCIONAL

*Generational Cohorts in Ecuador and Their Relationship with the Components of Emotional Salary*

DOI: <https://doi.org/10.69633/kmzx3517>

Recibido: 27/11/2024 Aceptado: 02/10/2025

**\*Miguel Angel Cedillo Fajardo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0394-1351>

Universidad Estatal de Milagro - Ecuador  
Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Central  
mcedillof@unemi.edu.ec

\*Profesor de la Universidad Estatal de Milagro desde el 2011 hasta la actualidad. Director de la Carrera Ingeniería en Sistemas (2014 - 2016). Coordinador del programa de maestría en Administración Pública (2017 - 2022). Analista de Sistemas (2005), Ingeniero en Sistemas (2006), Diploma Superior en Diseño Curricular por Competencias (2009) y Magíster en Administración Pública, mención Desarrollo Institucional (2013). Doctorando del programa en Administración de empresas (UASB). Producción reciente: Salario emocional y percepción de la IA en educación superior (2025). Lideró proyectos de investigación y vinculación (2013 - 2017).

## RESUMEN

La gestión del talento humano enfrenta importantes desafíos y ante esta realidad el salario emocional se presenta como una estrategia central de retención y motivación del personal. La presente investigación se centra en la exploración de las múltiples percepciones y valoraciones sobre los elementos que componen el salario emocional para las y los trabajadores, fundamentadas en la teoría Maslow y en algunas características propias de cada cohorte generacional.

El estudio tiene enfoque mixto y siguió la metodología PRISMA<sup>1</sup> en la revisión sistemática de literatura. La revisión de colección se realizó en la base de datos Scopus, de esta fueron seleccionados 16 artículos científicos de la publicados entre 2020 y 2024, con criterios de inclusión y exclusión específicos, aplicando tres fases en el proceso de selección: identificación, selección y elegibilidad.

A partir de ello, se identificó que existen diferencias significativas en las preferencias del salario emocional, para cada cohorte generacional de

<sup>1</sup> PRISMA Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, por sus siglas en inglés. Es una guía de reporte que mejora la calidad y transparencia de las revisiones sistemáticas y metaanálisis.

estudio. Los “milenios” y “la generación Z” buscan principalmente el equilibrio vida-trabajo y la flexibilidad laboral, desarrollo profesional; mientras que los “*baby boomers*” y “la generación X” valoran la estabilidad laboral, seguridad y los estímulos tradicionales. En general se puede indicar que las generaciones más jóvenes están más interesadas por los beneficios intrínsecos y las más antiguas prefieren beneficios extrínsecos.

Finalmente, se establece que se debe adaptar las organizaciones a las estrategias del salario emocional, considerando las características e identidad de cada cohorte generacional. La efectividad de los beneficios no monetarios depende de la capacidad de agregación personalizada, de acuerdo con las expectativas generacionales, y la motivación del personal.

**Palabras clave:** *Salario emocional, cohortes generacionales, motivación laboral, gestión del talento, diferencias generacionales.*

## ABSTRACT

Currently, human talent management faces significant challenges, making emotional salary a central strategy for staff retention and motivation. Thus, this study focuses on exploring the various perceptions and evaluations of the elements that make up emotional salary within workplace generations, based on Maslow's Theory and certain characteristics specific to each generational cohort.

The mixed-method study followed the PRISMA methodology for a systematic literature review. The data collection review was conducted using the SCOPUS database, selecting 16 scientific articles published between 2020 and 2024. Specific inclusion and exclusion criteria were applied, and the selection process was conducted in three phases: identification, selection, and eligibility.

Significant differences were found in emotional salary preferences among the generational cohorts studied. Millennials and Generation Z prioritize work-life balance, workplace flexibility, and professional development, while Baby Boomers and Generation X value job stability, security, and traditional incentives. It was observed that younger generations are more interested in intrinsic benefits, whereas older generations prefer extrinsic benefits.

Organizations must adapt their emotional salary strategies to the characteristics and identity of each generational cohort. The effectiveness of non-monetary benefits is linked to the capacity for personalized aggregation according to generational expectations, thereby increasing staff retention and motivation.

**Keywords:** *Emotional salary, generational cohorts, work motivation, talent management, generational differences*

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es una actividad prioritaria en el presente. Dada esta realidad, las organizaciones se han visto forzadas a implementar nuevas estrategias para la gestión y desarrollo del talento humano (Saavedra, 2020). Se trata de un cúmulo de beneficios no económicos que otorga la organización al colaborador y que no posee un grado de obligatoriedad ( Moreno et al., 2021). Esta estrategia cuenta con diferentes aspectos que contribuyen al bienestar del trabajador.

Los colaboradores pueden recibir regalos, bonos, formación o capacitación auspiciada por la organización, flexibilidad en los horarios, descuentos u ofertas exclusivas, seguros de vida o medidas para conciliar la vida laboral y la familiar, entre otras bonificaciones, siendo estos elementos extrínsecos e intrínsecos al trabajo y que generan emociones positivas (Morán 2022).

La motivación de los colaboradores es fundamental para lograr objetivos institucionales, estabilidad y desarrollo. Para Gómez, (2021) el talento humano es un activo intangible que se convierte en una fuente de ventaja competitiva.

El salario emocional toma mayor énfasis porque reconoce la importancia de los colaboradores en el desarrollo organizacional. Si consideramos el origen del concepto y las bases teóricas de la motivación de Abraham Maslow, con la teoría de la Jerarquía de las necesidades, basada en la pirámide de cinco niveles, creada medio siglo atrás y que busca explicar los impulsos de la conducta humana por la satisfacción de las diversas necesidades, considerando como prioridad las necesidades del individuo (Madero, 2022).

El individuo tiene varias necesidades, la evaluación positiva de la vida está más asociada con la satisfacción de esas necesidades básicas. Los sentimientos positivos, tienen que ver con necesidades sociales y de respeto; y los sentimientos negativos, con necesidades básicas de respeto y autonomía así (Louis, Tay y Diener, 2011). Estas necesidades son indispensables para el individuo, su estabilidad emocional y sus actitudes para enfrentar las circunstancias que se le presentan en la vida. Maslow, en sus estudios sobre el comportamiento del ser humano, sostiene que la motivación humana está completamente vinculada con las predisposiciones innatas y universales (Griskevicius et al., 2011).

Un individuo posee motivaciones intrínseca y extrínseca para realizar diversas acciones (Banda-Castro, 2017) que superan el poder de la autodeterminación, se puede asegurar que el talento humano “*es el capital más importante por su aporte al brindar desarrollo y productividad*” (Bohórquez et al., 2020). Para esto, las organizaciones enfocan su atención en las necesidades que poseen sus colaboradores.

La discusión quiere comprender la influencia que tienen otros descriptores en la remuneración a los empleados por realizar las actividades que le fueron asignadas y de las que son responsables para alcanzar los objetivos institucionales, dichos descriptores son: retribución emocional, salario emocional, motivación laboral y emociones en el trabajo (Morán, 2022; Rubio et al., 2020; Saavedra, Geovanni, 2020). Es decir, beneficios no monetarios o salario emocional.

El salario emocional tiene, como intención, promover un proceso escalable en el que la organización demuestra interés por las necesidades de sus colaboradores, no solo en lo laboral, para que estos sientan satisfacción (Avilés-Peralta, 2024), esta

determinación genera sentimientos fuertes de pertenencia, maximiza la productividad, aporta, desde el personal, en la mejora del clima organizacional y minimiza las intenciones de buscar otros empleos y genera la “fidelización” del usuario interno. (Paredes & Johanna, 2017).

Uno de los beneficios organizacionales, al fomentar el compromiso genuino en el personal, es busca equilibrar la actividad laboral con los compromisos familiares, para garantizar una vida laboral más saludable (Hofmann & Stokburger y Sauer, 2017). Esto minimizar la rotación del personal, desencadena una evidente retención del personal, situación que beneficia notablemente a la organización en los aspectos económicos y productivos (Reis et al., 2018).

Para Huaraca-Carhuaricra et al., 2023)2023 la rotación del personal se origina en varios factores: desde el comportamiento de la organización, con políticas propias, hasta el personal, por sus perspectivas e intereses, o, simplemente, por el estado de ánimo del individuo. Las organizaciones deberían incorporar colaboradores idóneos, expertos en sus funciones y comprometidos (Taruchain-Pozo y Revelo-Oña, 2023).

Actualmente, los directivos de las organizaciones tienen grandes retos y oportunidades para alcanzar los objetivos de producción, conocer las necesidades de la fuerza laboral que, en estos tiempos, se concentra en cuatro generaciones –*centenials, milenials, generación X y baby boomers*– que tienen diferentes características e intereses laborales (Sánchez et al., 2021). Por ello, la aplicación del salario emocional no solo se refiere a estrategias laborales, es mucho más específico, su aplicación es previa al conocimiento de las necesidades y expectativas del personal, siempre acorde con la cohorte generacional a la que pertenece.

**Tabla 1.**  
*Cohortes generacionales*

AÑO	BITCOIN	ETHEREUM	THETER USDT	USDC	OTROS
2020	40,30%	21,27%	3,49%	1,92%	33,02%
2021	51,44%	17,03%	6,18%	1,72%	23,63%
2022	47,11%	18,73%	6,81%	2,54%	24,81%
2023	55,90%	12,89%	3,79%	1,14%	26,28%
2024	63,79%	7,44%	5,09%	2,09%	21,59%
2025	64,53%	9,05%	4,72%	1,85%	19,85%

*Nota.* Elaboración propia con datos de Merino (2022).

La segmentación de Merino (2022) corresponden a las vivencias y experiencias similares de un grupo de personas en tiempo determinado, con una perspectiva semejante y con expectativas afines, relacionadas con lo laboral (Ortiz-Pimentel et al., 2020).

por lo que analizar el personal según su cohorte generacional, permite tomar decisiones de impacto en la aplicación del salario emocional (Kurata et al., 2022) decision-making, and style. Employee motivation, multigenerational cohort, interpersonal skills, work values, and organizational culture significantly affect company leaders' perceived effectiveness, resulting in varying management styles and approaches applicable to service companies.

This study aimed to determine significant variables affecting the perceived leadership effectiveness and metacognition between multigenerational management clusters among service companies integrating behavioral theories such as Generational Cohort Theory (GCT).

Analizar el impacto del salario emocional, de acuerdo con las preferencias o prioridades laborales que posee el personal, según su cohorte generacional, es relevante, cuando varios estudios consolidan la idea de que la edad juega un papel importante para considerar que existe un impacto positivo en los más jóvenes (Hernández, 2022). Por ello, el presente estudio presta atención a la generación (Z).

La teoría aún no está completamente desarrollada, el salario emocional, en relación con las cohortes generacionales, es emergente y adecuada para futuras investigaciones. En todo caso, es común encontrar análisis sobre el clima organizacional, como constructo, y su incidencia en la satisfacción laboral (Silva et al., 2024; Domínguez, 2024; Francisco et al., 2024; García-Rubiano et al., 2024)quantitative, and cross-sectional study was conducted with 81 Portuguese nurses working in Immediate Life Support Ambulances at the National Medical Emergency Institute (INEM).

En el entorno laboral, los individuos se comportan de acuerdo con sus motivaciones apalancadas en sus experiencias para enfrentar cualquier inconveniente. El entorno permite estructurar un estilo de vida y, por ello, está segmentado en *grupos epochales* (Canales y Ghiardo, 2012), llegando a estudiar los factores que priorizan o sugiere elegir cada individuo, partiendo desde la cohorte generacional a la que pertenece y valorar sus preferencias para tratar de alimentar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

## MÉTODOS

La investigación presenta un estudio con enfoque mixto, analiza las preferencias que tiene cada cohorte generacional, con respecto al entorno laboral, desde la perspectiva de diferentes estudios, seleccionados con base en la pregunta: ¿Cómo varían las percepciones y valoraciones de los componentes del salario emocional entre distintas cohortes generacionales en el ámbito laboral? y ¿cuáles son las diferencias entre las prioridades de cada cohorte generacional?

Para dar respuesta a las preguntas se realizó una revisión de la literatura existente con una metodología documental, exploratoria y descriptiva, y con el soporte del método analítico (Declaración PRISMA 2020, 2021). La estrategia tiene como objetivo seleccionar documentos relevantes y vinculantes para el análisis, de tres etapas: identificación; selección y elegibilidad e inclusión (Reyes B., 2020). Este proceso busca recopilar información sistematizada sobre las perspectivas que tiene cada cohorte generacional sobre el salario emocional en el entorno laboral.

Para la búsqueda de información, se procedió a analizar palabras clave relacionadas con la temática. La revisión documental previa ayudó en este análisis. Para optimizar la búsqueda y garantizar la aplicación de la técnica, se desarrolló un *Query* de búsqueda o fórmula de búsqueda avanzada:

*TITLE-ABS-KEY(“emotional salary” OR “non-monetary remuneration” OR “motivation”) AND (“generational cohorts” OR “generations X” OR “demographic cohort” OR “baby boomers” OR “millennials” OR “centennials”)).*

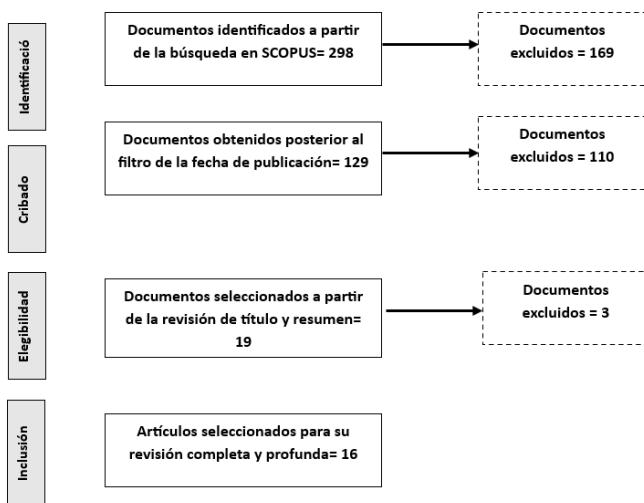
El *Query* fue aplicado en la base de datos Scopus. Este identificó 298 documentos. Después, se generó un filtro adicional para cada año, con el siguiente *Query*:

*TITLE-ABS-KEY* (“emotional salary” *OR* “non-monetary remuneration” *OR* “motivation” ) *AND* ( “generational cohorts” *OR* “generations X” *OR* “demographic cohort” *OR* “baby boomers” *OR* “millennials” *OR* “centennials” ) ) *AND* *PUBYEAR* > 2019 *AND* *PUBYEAR* < 2026.

El ajuste de la formula redujo a 129 los documentos de interés. La selección es la consecuencia de varias fases, de acuerdo con un filtro adecuado y conveniente para la investigación; cada fase ha sido revisada con visión técnica y ética para no distorsionar o adulterar los resultados de una búsqueda rigurosa, identificación y selección de los artículos que forman parte del análisis.

A continuación, se detalla el flujo de cada fase de la selección de documentos:

**Figura 1**  
*Flujo de las fases de PRISMA*



*Nota.* Elaboración propia con datos de XX (año)

En la primera fase; identificación, se seleccionaron 298 documentos, de la base de datos Scopus. Para esta investigación, no fue posible realizar una búsqueda de la base de datos Web of Science (WOS).

El listado inicial fue ubicado en Zotero, siendo este el gestor de referencia. Se procedió a la verificación de los documentos que fueron filtrados por año de publicación, considerando un parámetro de los últimos cinco años. La decisión fue tomada en función de la conveniencia y, a la par, para definir dos precisiones: seleccionar artículos postpandemia y para reconocer los documentos más recientes.

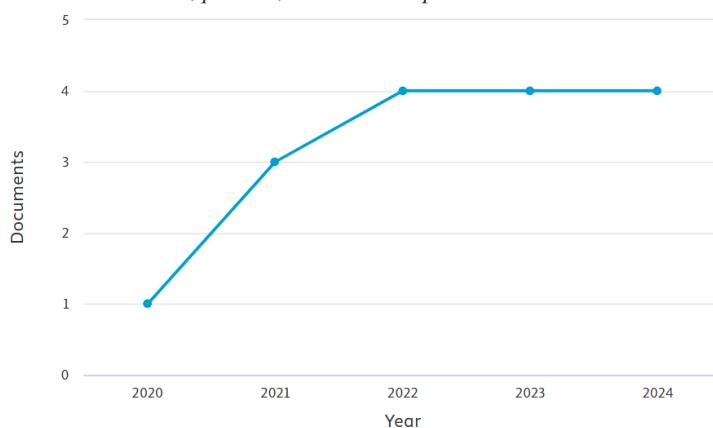
**Tabla 2**  
*Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Aplicado a las relaciones laborales	Aplicado a otras áreas profesionales
Escrito en inglés, español o portugués	Escrito en otro idioma
Que no sean estudios bibliográficos	Que sean estudios bibliográficos
Ánálisis de beneficios no monetarios	Ánálisis de remuneraciones
Solo artículos	Otro tipo de documentos

*Nota.* Elaboración propia

Como se mencionó, con un total de 129 documentos seleccionados se ajustó un parámetro adicional: la revisión y análisis del título y su resumen acción que permitió identificar 19 artículos. Como último filtro fueron seleccionados los artículos, en desmedro de otros tipos de redacción. Finalmente, la cantidad de artículos bajo a 16 documentos, para su revisión exhaustiva y su posterior discusión.

**Figura 2**  
*Selección de artículos, por año, del motor Scopus*



*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 2, se observa un crecimiento en la publicación de artículos relacionados con el salario emocional y las cohortes generacionales. Además, se evidencia que crece el interés, desde la comunidad científica, por indagar en esta materia.

**Tabla 3**

*Segmentación de artículos, por variable*

Categoría	Autores	Cantidad
Análisis de Salario emocional y sus factores	(Chang et al., 2021; Mason & Brougham, 2024; Sánchez et al., 2021)	3
Perspectivas de las cohortes generacionales	(Çera et al., 2022; Easton & Steyn, 2022; Gierańczyk & Krajewska, 2023; Kinger & Kumar, 2023; Kothari et al., 2024; Kurata et al., 2022; Locke et al., 2022; Ortiz-Pimentel et al., 2020; Raub et al., 2024; Schröder, 2024; Seqhobane & Kokt, 2021; Sesen & Donkor, 2023; Stiller et al., 2023)	13

*Nota.* Elaboración propia

La Tabla 3 muestra, meticulosamente, las referencias bibliográficas divididas en dos categorías, de interés académico: la exploración del salario emocional y sus factores contribuyentes y las diversas perspectivas de las cohortes generacionales. En la categoría inicial, se identificó tres estudios exhaustivos que revisan el intrincado concepto del salario emocional, de acuerdo con los elementos que influyen en su percepción y relevancia general, en el entorno laboral contemporáneo.

Estos hallazgos demuestran la importancia fundamental de los factores multifacéticos, como el bienestar emocional y la importancia del reconocimiento no monetario en el entorno

laboral, elementos que contribuyen, sustancialmente, en el incremento de la motivación y el compromiso de los empleados. Por el contrario, los estudios asociados con las cohortes generacionales, encontrados en trece artículos, profundizan en las formas en que los diferentes grupos generacionales perciben y valoran diversos aspectos de sus entornos laborales y sociales, incluido el concepto de remuneración emocional.

Este extenso cuerpo de investigación facilita la identificación de variaciones notables en las prioridades y expectativas entre las cohortes generacionales, como los milenials, la generación Z y los *baby boomers*, lo que permite una comprensión matizada de sus diferentes perspectivas.

Al sintetizar los resultados de los estudios antes mencionados, surge una relación clara y directa entre el concepto de salario emocional y las diferentes perspectivas generacionales, esto permite evidenciar que las necesidades emocionales y ocupacionales difieren notablemente según el contexto generacional de los individuos.

Se puede observar que las generaciones más jóvenes pueden dar mayor prioridad a aspectos como el equilibrio entre la vida laboral y personal y la flexibilidad, mientras que las generaciones mayores tienden a valorar, en mayor medida, la estabilidad y las formas tradicionales de reconocimiento.

Los estudios de referencia, abarcan un período comprendido entre 2020 y 2024, reflejan un creciente interés académico por comprender de manera exhaustiva, cómo los factores emocionales y las influencias generacionales interactúan para afectar el rendimiento laboral y la satisfacción personal de los empleados.

Este creciente interés resalta la importancia fundamental de desarrollar e implementar estrategias personalizadas en los entornos laborales que tengan en cuenta, cuidadosamente, las necesidades emocionales de los empleados y las diferencias distintivas que existen entre las generaciones, fomentando, así, un entorno laboral más inclusivo, de apoyo y motivador para todas las personas involucradas.

## Resultados y opinión

Para dar respuestas a las preguntas planteadas en la presente investigación, se realizó el análisis de cada documento seleccionado. Las percepciones y valoraciones del salario emocional varían significativamente entre las cohortes generacionales, debido a sus diferentes experiencias y expectativas laborales.

**Tabla 4**

*Valoración de beneficio no remunerativo para cada generación*

Beneficio no remunerativo	Generación
Equilibrio entre la vida laboral y personal; oportunidades de desarrollo profesional; flexibilidad laboral	Millennials y la generación Z
Estabilidad laboral; seguridad laboral; reconocimiento	<i>Baby boomers</i> y la generación X

*Nota.* Elaboración propia

Los milenials y la generación Z priorizan factores como el equilibrio entre la vida laboral y la personal, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, reflejando una mayor inclinación hacia la satisfacción intrínseca y la flexibilidad laboral (Chang et al., 2021) (Locke et al., 2022).

En contraste, los *baby boomers* y la generación X valoran más la estabilidad, la seguridad laboral y el reconocimiento tradicional, como se observa en estudios sobre motivación y bienestar en el lugar de trabajo (Kinger & Kumar, 2023) (Sánchez et al., 2021). Estas diferencias subrayan la importancia de adaptar estrategias de gestión y beneficios emocionales, según las necesidades específicas para cada generación.

Esta variación se encuentra ligada a lo que Gracia (2001) menciona, en su estudio, que el desarrollo del ser humano es continuo. Sin embargo, en los primeros años de trabajo, la persona tiene expectativas y objetivos individuales, busca satisfacer un sentimiento de realización o logro personal.

Por eso es relevante administrar el tiempo dedicado a diferentes actividades, con su círculo laboral, con actividades relacionadas con sus prácticas personales, características que predominan en los milenials y generación Z.

Para las personas trabajadoras que se consideran parte de la generación X y los *baby boomers* la estabilidad laboral es importante, por sus valores laborales y experiencias de vida, así como por su sólida ética laboral y adaptación a los lineamientos organizacionales que incluyen los años de experiencia y madurez en el comportamiento, propios de estas generaciones.

Una aproximación a las diferencias entre las prioridades de cada cohorte generacional, en el ámbito laboral, es el resultado de sus contextos históricos y valores culturales.

Los *baby boomers* tienden a priorizar la seguridad laboral, el estatus y los beneficios tangibles, la generación X valora la autonomía y responsabilidad de sus actividades laborales

(Gierańczyk & Krajewska, 2023) (Kinger & Kumar, 2023).

En relación con los milenials, estos destacan por su interés en el desarrollo personal, la creatividad y el reconocimiento; mientras que la generación Z busca innovación, aprendizaje continuo y un entorno laboral inclusivo (Mason & Brougham, 2024)

Estas prioridades sugieren que las organizaciones deben adoptar enfoques flexibles para reconocer e incorporar, las expectativas de cada generación en un ambiente laboral motivador y diverso.

Un factor diferencial entre las cohortes generacionales, es el nivel de cansancio entre los colaboradores; los *baby boomers* reportan menos estrés y cansancio que las otras generaciones, siendo este un valor fundamental para la retención de personal en las organizaciones.

## Conclusiones

Las diferencias generacionales, en torno a sus preferencias laborales, establecen que las cohortes generacionales perciben y priorizan diferentes facetas, de acuerdo con los componentes del salario emocional.

Mientras los milenials y la Generación Z priorizan el equilibrio entre vida-trabajo, la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional; los baby boomers y la generación X priorizan la estabilidad, la seguridad en sus empleos y son tradicionalistas a la hora de elaborar sus estrategias.

Por estas diferencias es preciso personalizar, de una generación a otra, las estrategias para la administración del talento humano.

La Importancia de la personalización del diseño de las estrategias de cada organización para retener a sus funcionarios

y la eficacia de los beneficios no monetarios, en esta misión, se visibiliza directamente en la medida en que las organizaciones pueden personalizar estos beneficios a las expectativas generacionales.

Un enfoque genérico no es suficiente para motivar a los colaboradores y radica en la necesidad de conocer cuáles son las necesidades específicas de cada generación; con ello es posible retener y motivar al personal.

La aplicación adecuada del salario emocional se entiende como una maniobra necesaria a corto plazo, para las organizaciones que no tienen conocen estas tendencias. Algunas sinergias, en cuanto a beneficios intrínsecos y extrínsecos, personalizadas están basadas en las expectativas generacionales, permiten una mejora significativa del clima organizacional y recuden la rotación.

El impacto en la productividad y el bienestar laboral son beneficios que involucran e interesan a toda la organización. Acciones y entornos que fomenten el equilibrio entre vida-trabajo y el desarrollo profesional producen un mayor compromiso de parte del colaborador, contribuyen a la mejora continua y al empoderamiento del lugar de trabajo.

El estudio requiere de una mayor investigación, para verificar otras bases de datos, además de cuantificar cada una de las dimensiones que componen el salario emocional y contrastarlas con la satisfacción laboral o la percepción de permanencia en una organización.

Una línea futura de investigación en esta área debería integrar la recopilación y análisis de datos tomados de una muestra representativa, y analizar las perspectivas, que considere el grupo de colaboradores, en relación con las dimensiones del salario emocional, a través de un instrumento aplicado.

## REFERENCIAS

Aviles-Peralta, Y. (2024). *Emotional salary: Beyond traditional compensation*. Región Científica, 2024(191). <https://doi.org/10.58763/rc2024191>

Banda-Castro, A. L. (2017). *Motivación intrínseca y extrínseca en una muestra de universitarios mexicanos*. En Temas actuales de investigación en las áreas de la salud y la educación.

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización*. Revista Universidad y Sociedad, 12(3), 385–390.

Canales Cerón, M., & Ghiardo Soto, F. (2012). *Time periods, cohort, and generations of Chileans: Exploring around the different groups of social time periods*. Última Década, 20(36), 11–41. <https://doi.org/10.4067/S0718-22362012000100002>

Çera, G., Khan, K. A., Lashi, F., & Maloku, S. (2022). *The role of generational cohorts in mobile banking adoption: Evidence from South-Eastern Europe*. International Journal of Services, Technology and Management, 28(1–2), 24–45. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2022.123503>

Chang, K.-C., Hsu, Y.-T., Cheng, Y.-S., & Kuo, N.-T. (2021). *How work engagement influences relationship quality: The roles of work motivation and perceived service guarantee strength*. Total Quality Management & Business Excellence, 32(11–12), 1316–1340. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1700107>

Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. (2021). *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790–799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>

Domínguez, A. B. C. (2024). *Organizational climate and well-being from the perspective of university management*. European Public and Social Innovation Review, 9, <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-977>

Easton, C., & Steyn, R. (2022). *Millennials hold different cultural values to those of other generations: An empirical analysis*. SA Journal of Human Resource Management, 20, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1901>

Francisco, G.-C., Nancy, A.-H., Wendolin, S.-A., & Patricio, V.-G. (2024). *Scientific production in the field of organizational climate in higher education: A bibliometric review with a gender perspective*. Revista Venezolana de Gerencia, 29(Esp. 11), 517–534. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.31>

García-Rubiano, M., Toro, R., Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pazmay-Ramos, S. G., & Matabanchoy, S. M. (2024). *The role of organizational climate as a mediator between the will to change and eudaimonic well-being*. Suma Psicológica, 31(1), 37–44. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>

Gierańczyk, W., & Krajewska, M. (2023). *Generations on the labour market: An analysis of employed persons in terms of age and sex*. Statistika, 103(2), 171–179. <https://doi.org/10.54694/STAT.2022.54>

Gómez, G. H. (2021). *Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI*. Revista Fidélitas, 2(1), [falta rango de páginas]. <https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v2i1.31>

Gracia, F. J., Martín, P., Rodríguez, I., & Peiró, J. M. (2001). *Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: Un análisis longitudinal*. Anales de Psicología, 17(2),

Griskevicius, V., Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2011). *Renovando la pirámide de las necesidades: Ampliaciones contemporáneas construidas sobre cimientos antiguos*. Perspectiva Psicología Ciencia, 5(3), 292–314.

Hernández, G. D. (2022). *Incertidumbre laboral entre generaciones: Análisis de trayectorias en tres cohortes de trabajadores de Nuevo León*. Acta Sociológica, 87. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2022.87.84903>

Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. (2017). *The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry*. International Journal of Hospitality Management, 65, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>

Huaraca-Carhuaricra, C. G., De la Cruz-Salazar, M. J., Valdez-Duran, J., Li-Parra, L., & Melgarejo-Cabello, N. M. (2023). *Estrategias de retención del talento en un contexto internacional*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, 7(2), 5565–5597. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5741](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741)

Kinger, N., & Kumar, S. (2023). *Generational differences in work values in the workplace*. Folia Oeconomica Stetinensis, 23(2), 204–221. <https://doi.org/10.2478/foli-2023-0027>

Kothari, T. P., Pingle, S. S., & Karani Mehta, A. (2024). *Does motivation differ across generations? A two-wave study*. Evidence-Based HRM, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2023-0221>

Kurata, Y. B., Ong, A. K. S., Andrada, C. J. C., Manalo, M. N. S., Sunga, E. J. A. U., & Uy, A. R. M. A. (2022). *Factors affecting perceived effectiveness of multigenerational management leadership and metacognition among service industry companies*. Sustainability (Switzerland), 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142113841>

Locke, R., Gambatese, M., Sellers, K., Corcoran, E., & Castrucci, B. C. (2022). *Building a sustainable governmental public health workforce: A look at the millennial generation*. Journal of Public Health Management and Practice, 28(1), E198–E210. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001247>

Louis, T., & Diener, E. (2011). *Necesidades y bienestar subjetivo en todo el mundo*. Journal of Personality and Social Psychology, 101(2), 354–365.

Madero Gómez, S. (2022). *Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano*. Contaduría y Administración, 68(1), 377. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>

Mason, R., & Brougham, D. (2024). *Learning at work: A model of learning and development for younger workers*. Journal of Management and Organization, 30(4), 862–881. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.28>

Merino, Á. (2022, septiembre 27). *Baby boomers, milenials o zoomers: La cronología de las generaciones demográficas*. El Orden Mundial – EOM. <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/baby-boomers-milenials-zoomers-generaciones-demograficas/>

Morán Franco, D. I. (2022). *Evolución del concepto de salario emocional en los países iberoamericanos: Aplicaciones en empresas ecuatorianas*. Revista Ciencias y Tecnología, 1. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1687>

Ortiz-Pimentel, M., Molina, C., & Ronda-Pupo, G. A. (2020). *Bibliometric assessment of papers on generations in management and business journals*. Scientometrics, 125(1), 445–469. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03670-8>

Paredes, C., & Johanna, K. (2017). *El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito.* <https://consensus.app/papers/el-salario-emocional-y-su-influencia-en-la-fidelizaci%C3%B3n-de-paredes-johanna/b99e590256e257a7b63038c98a36f914/>

Raub, S., Cruz, M., Gorka, J., Hodari, D., & Saul, L. (2024). *The cruise industry workforce crunch: Generational changes in work values of job seekers.* *Tourism Review*, 79(1), 38–53. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0585>

Reis, T., Campagnolli, D. R., Da Silva, T. C., & Cremonezi, G. (2018). *Emotional salary as a strategy to retain talents.* <https://consensus.app/papers/emotional-salary-as-a-strategy-to-retain-talents-reis-campagnolli/3c55f45e71f45ef7bbf58db19f850885/>

Reyes B., H. (2020). *Review articles.* *Revista Médica de Chile*, 148(1), 103–108. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872020000100103>

Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Sánchez, R. V. G. (2020). *El concepto de salario emocional.* *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8).

Saavedra, G. (2020). *Salario emocional: Una nueva alternativa que revoluciona la gestión del talento humano* <https://www.semanticscholar.org/paper/Salario-emocional-una-nueva-alternativa-que-la-del-Serrano-Andr%C3%A9s-c5f8ba4c4ad76ffd0d6ded685c119b8916255601>

Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). *Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19.* *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41–52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

Sánchez, R., Flegl, M., & Depoo, L. (2021). *Identification of employees' preferences for health and wellness programmes*. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 29(2), 180–195. <https://doi.org/10.3311/PPSO.15327>

Schröder, M. (2024). *Work motivation is not generational but depends on age and period*. Journal of Business and Psychology, 39(4), 897–908. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>

Seqhobane, M., & Kokt, D. (2021). *How do job characteristics influence the motivation of millennial hospitality employees?* SA Journal of Human Resource Management, 19, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1698>

Sesen, H., & Donkor, A. A. (2023). *Job crafting, job boredom and generational diversity: Are millennials different from Gen Xs?* Sustainability (Switzerland), 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15065058>

Silva, M. D. D. A., De Magalhães, J. F. S. M. O., Azevedo, G. E. G. G., Queirós, C., & Borges, E. (2024). *Organizational climate and culture: Implications for practice of extra-hospital nurses*. Cogitare Enfermagem, 29, <https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.97283>

Stiller, M., Garthe, N., & Hasselhorn, H. M. (2023). *Job quality trajectories among baby-boomers in Germany and their consequences for the motivation to work: Results from the lidA cohort study*. Ageing and Society, 43(7), 1638–1660. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21001343>

Taruchain-Pozo, L., & Revelo-Oña, R. (2023). *Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana*. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3–1), 749–756. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>



# MODERNIZACIÓN DISLOCADA: REZAGO DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA BOLIVIANA EN CONTABILIDAD DIGITALIZADA ANTE LA LEY 1448 Y EL D.S. 4850

*Dislocated modernization: gaps in Digital Accounting Transformation in bolivian public universities under Law 1448 and Supreme Decree 4850*

DOI: <https://doi.org/10.69633/r23dk221>

Recibido: 05/08/2025 Aceptado: 02/10/2025

\*Karen Erika Seláez Zárate (Coord.)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4429-415X>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Instituto de Investigación de Contaduría Pública, Ciencias Financieras, Comercio Exterior  
y Aduanas  
selaez.karen@usfx.bo

\*\*Juan Carlos Torres Galván

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5246-973X>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca  
jctorresgcpa@gmail.com

\*\*\*Néstor Guido Calvo Miranda

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2731-2712>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca  
nestorgcalvo@gmail.com

## RESUMEN

La transformación digital ha dejado de ser una tendencia emergente para convertirse en una exigencia estructural para las universidades públicas bolivianas. Esta investigación, analizó los retos y estrategias necesarias para adaptar la formación contable a la Ley N° 1448 de facilitación del cumplimiento de obligaciones tributarias y su reglamentación mediante

\*Licenciada en Auditoría y Auditor Financiero por la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. Diplomada en Gestión Integral de Riesgos para Entidades Financieras (UASB) y en Organización y Administración Pedagógica del Aula en Educación Superior (UMSA). Docente e Investigadora del IICOFICOM y coordinadora investigadora de la Facultad de Contaduría Pública de la USFX.

\*\*Contador Público Autorizado y Licenciado en Contaduría Pública por la USFX. Magíster en Educación Superior y diplomado en Investigación Científica (CEUB). Docente universitario con amplia trayectoria en auditoría financiera y contabilidad aplicada. Autor de publicaciones técnicas en el ámbito contable, como Documentos de Contabilidad para Efectuar el Bureau de Gabinete de Auditoría Financiera.

el Decreto Supremo N° 4850, que determina procesos de trazabilidad electrónica y eficiencia fiscal en la gestión de espectáculos públicos y la fiscalización tributaria.

Se adoptó un diseño mixto secuencial explicativo, con aplicación de encuestas a 122 estudiantes, 24 docentes y 8 directivos, así como entrevistas a 18 autoridades académicas, la revisión de 32 planes de estudio y 48 syllabos en cuatro universidades estatales, seleccionadas por su tamaño y presupuesto. Los resultados revelan brechas estructurales: solo el 38% de las aulas cuenta con infraestructura tecnológica adecuada; el 71% de los planes curriculares carece de contenidos en blockchain, auditoría digital o inteligencia artificial; y solo el 19% del personal docente conoce los alcances del Decreto Supremo N° 4850, identificándose un desfase estructural entre el discurso institucional y la práctica académica.

Se concluye que la modernización educativa en contabilidad requiere una reforma curricular profunda, inversión sostenida, formación docente continua y una gobernanza universitaria alineada con el sistema fiscal tecnológico, proponiéndose lineamientos estratégicos a ser aplicados por el Sistema de la Universidad Boliviana, el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y el Servicio de Impuestos Nacionales, con el fin de cerrar las brechas detectadas y consolidar un nuevo modelo educativo digitalmente competente.

**Palabras clave:** *Contabilidad digital; educación superior; infraestructura tecnológica; formación docente; normativa tributaria digital.*

## ABSTRACT

Digital transformation has ceased to be an emerging trend and has become a structural requirement for Bolivian public universities. This study analyzed the challenges and strategies necessary to adapt accounting education to the provisions of Law No. 1448 mandate electronic traceability and its regulation through Supreme Decree No. 4850, which mandate electronic traceability and fiscal efficiency in the management of public performances and tax oversight.

An explanatory sequential mixed-methods design was adopted, applying surveys to 122 students, 24 faculty members, and 8 administrators, along with interviews with 18 academic authorities. Additionally, a document review was conducted of 32 curricula and 48 syllabi from four state universities selected based on their size and budget. The findings reveal structural gaps: only 38% of classrooms are equipped with adequate technological infrastructure; 71% of curricula lack content on blockchain,

digital auditing, or artificial intelligence; and just 19% of faculty members are familiar with the scope of Supreme Decree No. 4850. These results highlight a structural mismatch between institutional discourse and academic practice. It is concluded that the modernization of accounting education requires a profound curricular reform, sustained investment, continuous teacher training, and university governance aligned with the digital fiscal system.

The CEUB, the Ministry of Economy and Public Finance, and the National Tax Service, with the aim of closing the identified gaps and consolidating a digitally competent educational model, propose strategic guidelines for implementation.

**Keywords:** *Digital accounting; higher education; technological infrastructure; faculty development; digital tax regulation.*

## INTRODUCCIÓN

La transformación digital en la educación superior ha dejado de ser una tendencia emergente para consolidarse como una exigencia estructural del siglo XXI, especialmente en el ámbito de la Contaduría Pública; un cambio que no se limita a incorporar herramientas tecnológicas, sino que en lo principal implica una reconfiguración pedagógica profunda, vinculada a los contenidos curriculares y al perfil profesional del Contador Público Autorizado, quien por norma debe dominar competencias como la trazabilidad digital, la auditoría electrónica y el cumplimiento tributario eficiente e inteligente.

La literatura al respecto confirma que la digitalización transforma los procesos de la enseñanza contable y mejora los resultados de su aprendizaje. En América Latina, experiencias en Chile y Colombia muestran cómo la formación contable se ha visto impulsada por la creación de laboratorios fiscales, la estandarización curricular y la incorporación de competencias digitales vinculadas a las exigencias tributarias, evidenciando que las políticas públicas coordinadas fortalecen

\*\*\*Licenciado en Administración de Empresas (USFX). Magíster en Docencia de la Educación Superior y Metodología de la Investigación (UN Siglo XX) y en Ingeniería Financiera (USFX). Diplomados en Banca y Finanzas, Docencia y Gestión en Educación Superior, Gestión de Negocios Internacionales y Comercio Exterior, Manejo de RR. HH. y Relaciones Humanas, y Recursos Humanos. Experiencia en gestión académica y financiera, con interés en análisis financiero y educación superior.

la pertinencia profesional (González, 2023; Barros y Suárez, 2023). Además, estudios curriculares en Colombia destacan la necesidad de alinear la formación contable con los IES (International Education Standards, Estándares Internacionales de Educación) de la IFAC (International Federation of Accountants, Federación Internacional de Contadores), incorporando competencias digitales, éticas y globales al currículo universitario (Rodríguez y Peña, 2021).

Desde una perspectiva regional más amplia, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) subraya que la transformación digital universitaria en América Latina y el Caribe si bien presenta avances en cobertura institucional e infraestructura, aún enfrenta desafíos críticos en financiamiento, liderazgo académico y capacitación docente, lo que impide la consolidación de una educación contable digitalmente competente (BID, 2021).

En el plano comparativo internacional, investigaciones sobre educación superior en África subsahariana muestran realidades parecidas a las de Bolivia: las universidades enfrentan déficits en infraestructura, brechas en habilidades digitales y dificultades de gobernanza universitaria, lo cual condiciona negativamente la adopción efectiva de estrategias de digitalización (Nkosi y Mthembu, 2024; Khumalo, 2024).

Estos hallazgos permiten afirmar que tanto en América Latina como en África emergente la modernización educativa exige no solo recursos tecnológicos, sino también políticas interinstitucionales sólidas y una estrategia de formación docente continua.

En nuestra región, pese a que la transformación digital universitaria es percibida como una prioridad estratégica, persiste la escasez de estudios sistemáticos sobre modelos híbridos en América Latina (Nunes y Malagri, 2024).

Por otra parte, la transformación digital debe analizarse desde una perspectiva sistémica. La adopción de la Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT/UTAUT-2)<sup>1</sup> se explica por las expectativas de rendimiento, el esfuerzo, la influencia social y las condiciones facilitadoras que implica la aceptación y uso de la tecnología (Venkatesh et al., 2012), y reciente evidencia que UTAUT-2 integra a parámetros organizacionales y de entorno, validando la pertinencia de un enfoque multidimensional en educación superior (Ates, 2025).

Por otro lado, mientras Chile y Colombia han articulado la formación tributaria digital a alianzas con el Estado y laboratorios fiscales, Bolivia aún carece de un estándar nacional de educación universitaria contable que traduzca la normativa tributaria en competencias verificables y requerimientos de infraestructura.

Diagnósticos iberoamericanos muestran desigualdades en competencias digitales de docentes (MetaRed/TIC, 2023). Mientras la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) propone estrategias colectivas para asegurar equidad y sostenibilidad en la formación digital (Unesco, 2024), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde) subraya que la adopción de tecnología es la principal vía para cerrar brechas de habilidades en la región (Ocde, 2024).

<sup>1</sup> UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) explica la aceptación y uso de tecnologías según expectativas de rendimiento, esfuerzo, influencia social y condiciones facilitadoras. UTAUT2 amplía este modelo incorporando la motivación hedónica, la experiencia del usuario y el valor percibido (Venkatesh et al., 2012).

A este escenario, en Bolivia se sumaron los efectos de la Ley N° 1448 del 25 de julio de 2022 de facilitación del cumplimiento de obligaciones tributarias y del Decreto Supremo N° 4850 del 29 de diciembre de 2022, normas que si bien, no emplean literalmente la expresión “fiscalización electrónica, su implementación impulsa procesos de trazabilidad y control digital tributario, con impacto directo en la formación contable universitaria; de allí, la necesidad de incorporar contenidos como facturación electrónica, validación documental digital y trazabilidad (Bolivia, 2022a; 2022b). Independientemente del plano formal, la digitalización atraviesa el currículo explícito y el currículo oculto, revalorizando la ética tecnológica, la adaptabilidad y el pensamiento crítico como competencias clave (Sebele Mpofu, 2024); la evidencia post-pandemia muestra nuevas articulaciones entre teoría y práctica a través de plataformas digitales y enfoques de enseñanza activos (Tettamanzi et al., 2023) y sistematiza impactos y retos de la digitalización en la profesión contable (Pargmann, 2023).

Considerando el ámbito universitario y gubernamental, la automatización y el uso de inteligencia artificial redefinen funciones y competencias, que exigen adecuar los perfiles formativos a los marcos regulatorios y criterios de transparencia pública. Regionalmente, existen avances importantes, como el caso de Panamá, que optimiza la gestión fiscal mediante aplicaciones contables digitales (Hernández, 2025); el BID destaca el rol de la contabilidad digital en programas de cumplimiento cooperativo (BID, 2024); y en Colombia se reportan mejoras en competencias técnicas y éticas con innovación curricular (Asfacop, 2025; Rivera, 2024). La IFAC (2024) normativamente refuerza esta necesidad de alinear la educación contable a los estándares internacionales de competencias.

En Bolivia, la transformación digital de la educación superior revela desigualdades estructurales que afectan de manera particular a las carreras de Contaduría Pública; mientras universidades con mayor presupuesto han logrado implementar recursos digitales como laboratorios contables y simuladores fiscales, otras enfrentan restricciones de conectividad, carencia de licencias del software de Planificación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning - ERP<sup>2</sup>) y limitaciones de infraestructura tecnológica. Este conjunto de brechas configura un desfase estructural entre el discurso de modernización y las prácticas académicas cotidianas, que impide formar contadores capaces de responder a las nuevas exigencias fiscales digitales, compromete la equidad del sistema universitario y expone un vacío crítico de investigación aplicada sobre educación contable digital en el país.

La actual literatura muestra que la transformación digital universitaria avanza de manera desigual y con limitaciones estructurales. Vargas (2023) advierte que la modernización de la educación superior en Bolivia exige planificación estratégica, visión institucional de largo plazo e inversión sostenida en infraestructura tecnológica, elementos poco consolidados en las universidades públicas. De forma complementaria, Ramos Zaga (2024) enfatiza que la digitalización no debe limitarse a la incorporación de plataformas y dispositivos, sino más bien constituir una transformación pedagógica sistémica que modifique las prácticas de enseñanza y aprendizaje.

A nivel operativo, Mollo Torrico, Crespo Albares y Lázaro Cari (2022) muestran que el uso de TIC en Bolivia continúa siendo principalmente personal, con escasa aplicación académica en entornos universitarios, lo que evidencia la falta de políticas

---

<sup>2</sup> ERP (Enterprise Resource Planning) o Planificación de Recursos Empresariales: sistemas integrados que automatizan la gestión contable, administrativa y fiscal de las organizaciones.

robustas de formación docente y de estrategias institucionales para fortalecer competencias digitales. En términos de gobernanza, mientras el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB) (2025) ha emitido resoluciones para fortalecer la gestión tecnológica en universidades públicas, estos lineamientos aún no se traducen en reformas curriculares homogéneas ni en inversiones equitativas entre instituciones.

En paralelo, desde el ámbito tributario, el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) avanzó en implementar la facturación electrónica como mecanismo obligatorio de fiscalización, con implicancias directas en la formación contable universitaria. Campos Corrales (2019) destaca que este sistema, pese a facilitar la trazabilidad y simplificar trámites, plantea desafíos de capacitación y adaptación tecnológica, tanto para profesionales como para instituciones educativas.

La formación académica contable está llamada a alinearse con los Estándares Internacionales de Educación (IES) promovidos por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), que incluyen competencias en tecnologías, gestión de información digital y ética profesional (IFAC, 2020).

Para América Latina, la Unesco-Iesalc y el Ichei<sup>3</sup> (2024) identifican tres desafíos principales: formación docente continua, redes interinstitucionales para compartir recursos y reducir las brechas digitales; compatible con esta línea, el BID (2021) advierte sobre la heterogeneidad de la digitalización universitaria en la región, que exige políticas inclusivas y estrategias pedagógicas flexibles; adicionalmente, la literatura reciente subraya que la inteligencia artificial y el blockchain pueden potenciar la trazabilidad académica, la transparencia

---

<sup>3</sup> Ichei (International Centre for Higher Education Innovation): centro de innovación educativa de la Unesco con sede en Shenzhen, China.

y la innovación pedagógica en la formación de contadores (Chae, 2023; Han, 2023).

La presente investigación se justifica por la urgencia de encarar un vacío en la literatura boliviana y regional sobre la integración de la digitalización en la formación contable universitaria, especialmente en universidades públicas, considerando que en los últimos quince años la producción sistemática sobre educación híbrida en América Latina ha sido limitada (Nunes y Malagri, 2024).

Regionalmente, se reconocen avances, pero también brechas significativas en financiamiento, competencias docentes y gobernanza (BID, 2021; Unesco, 2024), resaltándose la adopción tecnológica como palanca para cerrar desigualdades de habilidades (Ocde, 2024), promoviendo iniciativas de uso de la IA en la gestión educativa (CAF y OEI, 2025). Académicamente, se ha demostrado que integrar competencias tecnológicas, blandas y de investigación, mejora la pertinencia profesional (Larios, 2025).

En este contexto, el presente estudio aporta evidencia empírica y lineamientos aplicables para enfrentar la brecha digital estructural en Bolivia; además, de que dialoga con debates latinoamericanos sobre estandarización curricular, condiciones de adopción tecnológica y estrategias pedagógicas transformadoras. La Ocde (2024) señala que cerca de la mitad de sus países miembros ha desarrollado estrategias digitales nacionales, priorizando la capacitación en habilidades tecnológicas y la modernización de sus sistemas educativos, aspecto que refuerza la pertinencia internacional de esta investigación.

Las universidades públicas bolivianas enfrentan el desafío de evaluar si la formación en Contaduría Pública responde de manera adecuada a las crecientes demandas del entorno fiscal y tecnológico, considerando que la transformación digital y los cambios normativos imponen nuevas competencias que los futuros profesionales deben dominar para garantizar una práctica contable pertinente y sostenible; en tal contexto, el propósito de esta investigación es analizar las acciones y estrategias que las carreras de Contaduría Pública están adoptando o deberían implementar para modernizar la formación contable en el marco normativo de la digitalización, así como proponer lineamientos que fortalezcan la adecuación curricular, a fin de integrar competencias digitales.

## MÉTODOS

### *Diseño y Enfoque*

Esta investigación adopta un diseño mixto de tipo secuencial explicativo, idóneo para fenómenos complejos en los que convergen mediciones cuantitativas con interpretaciones contextuales. Se desarrollaron dos fases: en la primera se recolectaron y analizaron datos cuantitativos; y, en la segunda, basada en datos cualitativos, se explica con mayor profundidad los hallazgos numéricos. La integración de ambas fases fortalece la interpretación global del fenómeno, en línea con la literatura que hay sobre integración en diseños mixtos (Creswell y Plano Clark, 2018; Fetter et al., 2013).

Asimismo, la elección de un diseño mixto secuencial explicativo se justifica no solo por la complejidad del fenómeno en Bolivia, sino también por la coherencia que debe haber con experiencias regionales e internacionales. Estudios en Chile y Colombia han empleado metodologías mixtas para analizar la incorporación de competencias digitales al ejercicio de la

contaduría pública, en el marco de determinada normativa tributaria (Barros y Suárez, 2023; Rodríguez y Peña, 2021); mientras que investigaciones en Sudáfrica destacan la utilidad de este diseño para comprender brechas institucionales en infraestructura y habilidades digitales en educación superior (Nkosi y Mthembu, 2024). Estas experiencias refuerzan la pertinencia de articular métodos cuantitativos y cualitativos en el presente estudio.

En el caso de la modernización educativa de las carreras de Contaduría Pública de cuatro universidades públicas de Bolivia, en la fase cuantitativa se identificó patrones de adopción normativa y tecnológica a partir de indicadores recopilados antes y después de la promulgación de la Ley N° 1448 (25/07/2022) y del Decreto Supremo N° 4850 (29/12/2022); la fase cualitativa complementó estos resultados a través de entrevistas semiestructuradas a autoridades académicas y la revisión de planes de estudio, profundizando en factores institucionales, organizacionales y culturales que influyen en la digitalización.

Dichos centros de estudios superiores son: la Universidad San Francisco Xavier (USFX) de Chuquisaca, la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) de La Paz, la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) de Cochabamba y la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM) de Santa Cruz.

El tipo y alcance de este estudio se enmarca en un diseño no experimental, transversal y descriptivo comparativo, que permite analizar relaciones entre variables sin manipulación deliberada, además de observar patrones tecnológicos emergentes tras los cambios regulatorios; estrategia que facilitó evaluar la respuesta institucional de las universidades a los nuevos marcos normativos.

La población objetivo estuvo conformada por 154 participantes (estudiantes, docentes y directivos), de los cuales se obtuvo una muestra efectiva de 94 encuestados, equivalente al 61% de la referida población.

Los instrumentos y procedimientos de recolección aplicados en esta investigación han sido el cuestionario, entrevistas semiestructuradas, la revisión documental y el análisis normativo jurisprudencial.

### ***Cuestionario***

El cuestionario aplicado fue estructurado en 28 ítems, organizados en cuatro dimensiones: (i) uso de inteligencia artificial en aula y procesos contables; (ii) incorporación de blockchain en la formación; (iii) nivel de implementación de Planificación de Recursos Empresariales (ERP - Enterprise Resource Planning); y, (iv) percepción de la infraestructura tecnológica institucional.

El instrumento fue diseñado considerando las competencias y lineamientos formativos para la profesión contable establecidos en los IES de la IFAC; las respuestas se registraron en una escala Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo) (IFAC, 2020).

La validez y confiabilidad del contenido del cuestionario fue revisada por tres expertos en contaduría pública y tecnologías digitales. Se hizo una prueba piloto con 20 participantes, que permitió ajustar la redacción y comprensibilidad de los 28 ítems; su consistencia interna fue evaluada mediante el coeficiente de alfa de Cronbach = 0,85, valor considerado adecuado en investigación social y educativa (George y Mallery, 2019).

### ***Entrevistas Semiestructuradas***

Se entrevistó a 18 autoridades y funcionarios académicos (decanos, directores, docentes especialistas en tecnologías contables y responsables de centros informáticos), respetando los principios de autonomía y confidencialidad. La transcripción y el análisis cualitativo se hicieron con Atlas.ti 23, mediante codificación abierta y axial, con validación interjueces).

Para el análisis cualitativo, los datos fueron procesados bajo el enfoque de la Teoría fundamentada, aplicándose una codificación abierta y axial, incorporándose procedimientos de validación interjueces (dos codificadores externos revisaron la codificación inicial) y criterios de saturación teórica para determinar el cierre de la recolección cuando no surgieron categorías nuevas (Charmaz, 2006; Glaser y Strauss, 1967).

### ***Revisión Documental***

Complementariamente, se efectuó la revisión documental de 32 planes de estudio (2020-2024) y 48 sílabos de asignaturas vinculadas a tecnologías contables, enfocándose el análisis en la presencia explícita de la inteligencia artificial, el blockchain, la Planificación de Recursos Empresariales (ERP), la analítica de datos, la facturación electrónica y la infraestructura tecnológica.

### ***Análisis Normativo Jurisprudencial***

Se analizó los marcos normativos y jurisprudenciales relevantes y referentes a la digitalización tributaria y su impacto en la formación contable. Como antecedentes se estudiaron la Ley N° 1448 (que modifica la Ley N° 843 del Código Tributario) y el Decreto Supremo N° 4850 (que incluye las adecuaciones reglamentarias para profesionales y no domiciliados en Bolivia); también se estudió la jurisprudencia pertinente a

esta investigación, centrándose en la Sentencia Constitucional Plurinacional 0653/2021-S2 dictada por el Tribunal Constitucional Plurinacional (TCP) y la Resolución Jerárquica AGIT RJ 1265/2023 emitida por la Autoridad de Impugnación Tributaria; disposiciones que reconocen y operativizan el uso probatorio de registros y archivos electrónicos (facturación electrónica) y refuerzan las obligaciones de modernización procedural.

### ***Aplicación del Modelo y Triangulación***

El modelo metodológico fue aplicado para evaluar el impacto del plan piloto de transformación digital implementado en la carrera de Contaduría Pública de la Universidad San Francisco Xavier (USFX) en julio de 2024, comparando indicadores pre y post intervención, triangulando encuestas, entrevistas y revisión documental, lo que incrementó la credibilidad de los hallazgos y la coherencia explicativa del fenómeno (Fetters et al., 2013).

Este estudio respetó principios éticos y el consentimiento informado, así como la confidencialidad y el uso responsable de datos, siendo voluntaria la participación , garantizándose el anonimato de las respuestas.

### ***Limitaciones del Estudio***

La investigación se circunscribió a cuatro universidades públicas durante el periodo 2020 - 2024, lo cual limita la generalización de resultados; el diseño transversal no permite observar trayectorias de cambio; por tanto, futuras investigaciones deberían incorporar diseños longitudinales y muestras comparativas de carreras de contaduría pública de universidades públicas y privadas. Se reconoce el riesgo de sesgo de autoselección en los cuestionarios y las entrevistas.

## RESULTADOS

La contabilidad digital constituye no solo una respuesta a la evolución tecnológica, sino también a una exigencia del nuevo paradigma fiscal y tributario, lo cual es particularmente relevante en Bolivia, donde existe una alta dependencia de los ingresos fiscales y, al mismo tiempo, una mínima penetración tecnológica en la educación superior.

La integración de los datos cuantitativos y cualitativos permitió identificar significativas asimetrías entre universidades públicas en relación con la implementación del Decreto Supremo N° 4850, que reglamenta la Ley N° 1448 las cuales impulsan procesos de trazabilidad y control digital tributario; asimismo, el análisis comparativo de las cuatro universidades reveló patrones comunes en la limitación de infraestructura tecnológica, en las diferencias en la actualización curricular y en la desigual incorporación de tecnologías digitales.

Para garantizar la validez de los hallazgos se aplicó un diseño mixto secuencial explicativo, sustentado en la literatura metodológica que respalda la combinación de encuestas y entrevistas para triangulación (Creswell y Plano Clark, 2018).

Para la fase cuantitativa se utilizaron encuestas aplicadas a estudiantes y docentes; en la etapa cualitativa se realizaron entrevistas semiestructuradas a autoridades académicas, complementando el trabajo con el análisis documental de planes de estudio, de sílabos de las asignaturas relacionadas y de la normativa vigente. Los resultados se presentan en seis dimensiones analíticas clave, que permiten evaluar el grado de preparación de las universidades públicas en relación a la contabilidad digital.

## Encuestas

**Tabla 1**  
*Brechas en infraestructura tecnológica por universidad*

Universidad	Laboratorio Informático	Conectividad	Soporte Técnico
USFX	2,5	2,2	2,4
UMSA	3,2	2,9	3,0
UMSS	2,9	2,7	2,9
UAGRM	3,0	2,6	2,8

*Nota.* Elaboración propia

Cuando el 68% de los estudiantes considera insuficiente la infraestructura tecnológica para la enseñanza contable digital, el promedio general obtenido en esta dimensión fue de 2,4/5, con una desviación estándar de 1,1 que evidencia la considerable dispersión entre las universidades estudiadas.

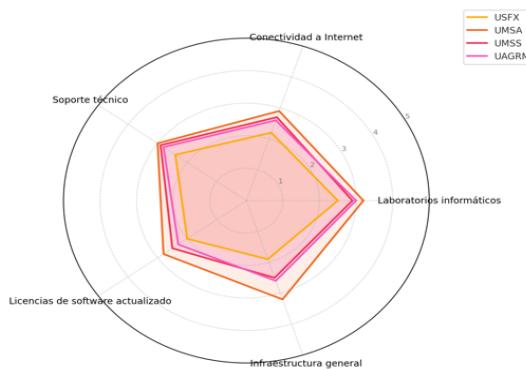
La universidad mejor equipada alcanzó una media de 3,2, mientras que la más rezagada apenas logró 2,5; datos que se alinean con los testimonios de docentes y directivos entrevistados, quienes reconocieron que las plataformas tecnológicas disponibles no permiten desarrollar prácticas contables aplicadas ni simular entornos tributarios reales de trabajo digital.

La Tabla 1 refleja marcadas diferencias respecto a la infraestructura tecnológica entre las cuatro universidades. La UMSA destaca como la mejor equipada, con puntajes altos en laboratorios, conectividad y soporte técnico; por el contrario, la UMSS presenta los valores más bajos, especialmente en

soporte (2), aspecto que evidencia limitaciones estructurales; muestran niveles intermedios la USFX y la UAGRM, aunque con brechas específicas, como una conectividad deficiente en la USFX. Los resultados confirmaron la necesidad de fortalecer la infraestructura digital, especialmente en las universidades rezagadas.

**Figura 1**

*Comparación entre universidades en cuanto a infraestructura tecnológica aplicada a la enseñanza contable*



*Nota.* Elaboración propia

La Figura 1 visualiza comparativamente las brechas tecnológicas. Mientras que la UMSA presenta un perfil equilibrado y superior, la UMSS muestra deficiencias claras en todas las dimensiones; las figuras de la USFX y la UAGRM revelan desequilibrios internos, como una dotación de laboratorios intermedia, pero baja conectividad.

El gráfico permite evidenciar no solo diferencias entre las universidades, sino también su desbalance interno, aspecto que limita la enseñanza efectiva de la contabilidad digital.

**Tabla 2**

*Evaluación comparativa de infraestructura tecnológica institucional para la enseñanza contable digital*

Universidad	Conocimiento			Aplicación		
	IA	Blockchain	ERP	IA	ERP	Blockchain
USFX	3,9	3,4	3,7	2,6	2,5	2,2
UMSA	4,3	3,8	4,1	3,0	3,0	2,8
UMSS	4,0	3,5	3,8	2,8	2,7	2,4
UAGRM	4,2	3,7	4,0	2,9	2,8	2,6

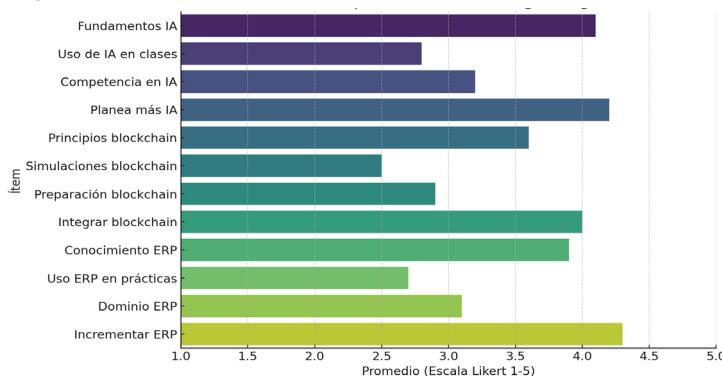
*Nota.* Elaboración propia

La Tabla 2 muestra que el mayor nivel de conocimiento de tecnologías digitales se da en IA, especialmente en la UMSA (4,3) y la UAGRM (4,2), seguidas por ERP; sin embargo, la aplicación práctica presenta valores notablemente más bajos en todas las universidades.

En la USFX y la UMSS, la aplicación de blockchain apenas alcanza 2,2 y 2,4 respectivamente. Una brecha que evidencia que el conocimiento no se traduce necesariamente en el uso docente efectivo, justificando la necesidad de adoptar estrategias institucionales que faciliten la implementación real en el aula.

**Figura 2**

*Promedios por ítem del conocimiento y uso docente de tecnologías digitales emergentes en contabilidad (IA, Blockchain, ERP)*

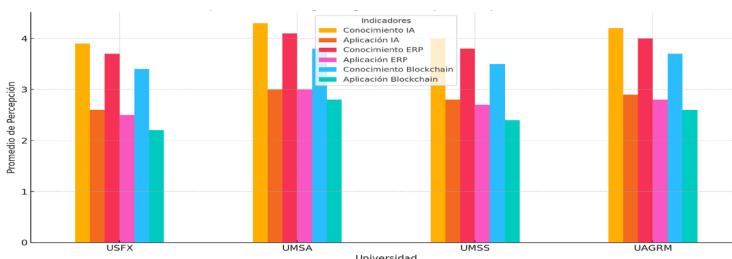


*Nota.* Elaboración propia

La Figura 2 muestra los resultados promedio por ítem de la adopción de tecnologías por parte de los docentes, revelándose una mayor tendencia a incrementar el ERP, con puntajes cercanos a 4,5, mientras que las simulaciones blockchain presentan una acogida desigual; aun cuando se conocen sus fundamentos, los ítems vinculados a su aplicación son los más bajos, reflejando que los docentes si bien tienen una base teórica, aún enfrentan barreras en la implementación práctica de tecnologías digitales.

**Figura 3**

*Promedios de incorporación práctica de tecnologías digitales (inteligencia artificial, blockchain y ERP)*



La Figura 3 muestra la incorporación práctica de tecnologías digitales en las universidades objeto de estudio, destacando otra vez que la UMSA y la UAGRM presentan los mayores niveles de uso práctico de inteligencia artificial y ERP, mientras que la UMSS y la USFX reflejan rezagos, especialmente en blockchain. Esta diferencia entre universidades revela brechas en la implementación efectiva de competencias digitales en el aula.

**Tabla 3**

*Presencia de conceptos tecnológicos clave en sílabos y planes de estudio*

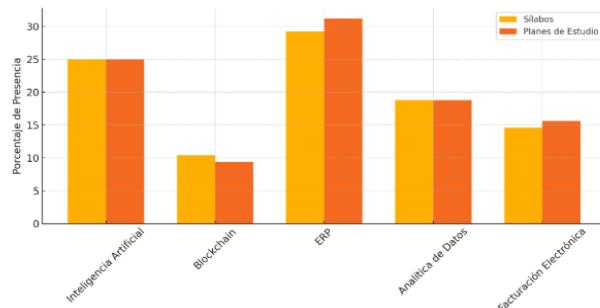
Concepto Tecnológico	Sílabos (n=48)	%	Planes de Estudio (n=32)	%
Inteligencia Artificial	12	25,0%	8	25,0%
Blockchain	5	10,4%	3	9,4%
ERP	14	29,2%	10	31,2%
Analítica de Datos	9	18,8%	6	18,8%
Facturación Electrónica	7	14,6%	5	15,6%

*Nota.* Elaboración propia

La Tabla 3 evidencia que conceptos tecnológicos clave como IA, ERP y facturación electrónica, siendo los de mayor frecuencia, aún tienen una presencia limitada en los sílabos y planes de estudio, revelando, por ejemplo, que la IA está presente en solo 25% de los textos, y apenas un 9,4% incorpora blockchain. Se confirma con esto el desfase curricular universitario ante las exigencias de recientes normativas. planteando la necesidad de actualizar los contenidos académicos en contabilidad.

**Figura 4**

*Porcentaje de inclusión de conceptos tecnológicos digitales en sílabos y planes de estudio en contaduría pública*

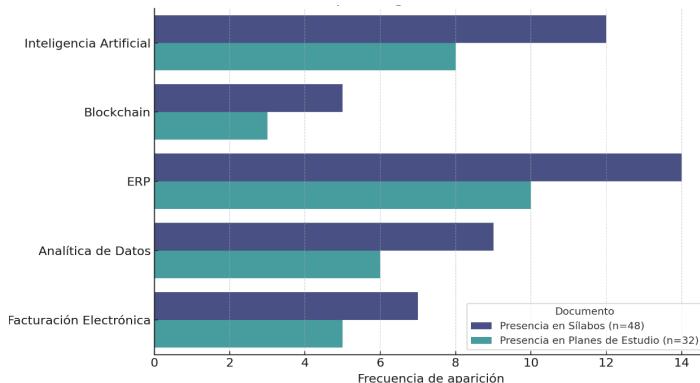


*Nota.* Elaboración propia

La Figura 4 muestra que el ERP es el concepto con mayor presencia tanto en sílabos (29,2%) como en planes de estudio (31,3%), seguido de la inteligencia artificial; el blockchain tiene una inclusión mínima, y nociones como facturación electrónica y analítica de datos están parcialmente consideradas, evidenciándose un enfoque aún limitado en digitalización curricular, con avances desiguales en el uso de tecnologías.

**Figura 5**

*Frecuencia de conceptos tecnológicos clave en sílabos y planes de estudio, en términos absolutos*

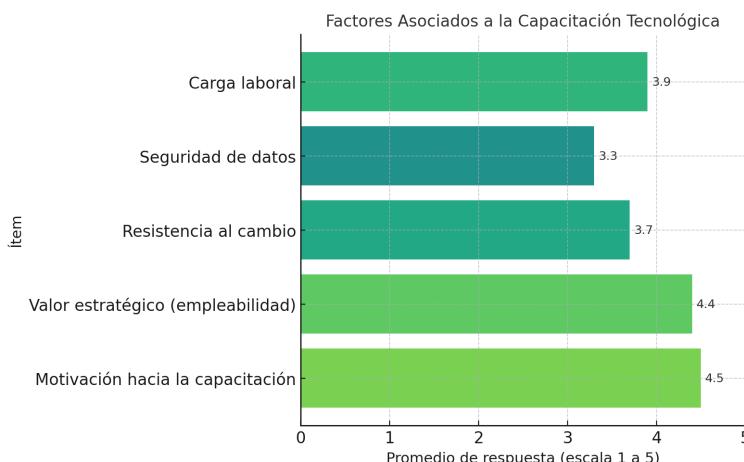


*Nota.* Elaboración propia

En la Figura 5 se compara las frecuencias de la Tabla 3 en términos absolutos, indicando que la brecha entre la inclusión en sílabos y en planes de estudio sugiere que, aunque algunos conceptos están siendo programados a nivel curricular general, aún no se implementan de forma sistemática en asignaturas específicas.

**Figura 6**

*Percepción docente sobre actitudes positivas y barreras ante la transformación tecnológica en contabilidad*

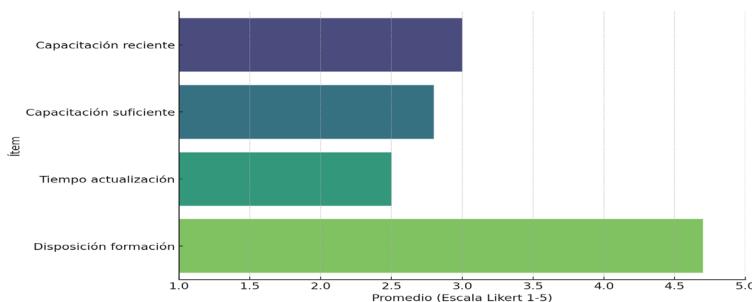


*Nota.* Elaboración propia

La Figura 6 muestra una alta motivación de los docentes en su capacitación tecnológica (4,5) y el reconocimiento de su valor estratégico (4,4); sin embargo, los profesores universitarios también identifican barreras para el dominio tecnológico como la carga laboral (3,9), la resistencia al cambio (3,7) y la inseguridad en el manejo de datos (3,3). Así, se revela una actitud positiva pero condicionada en la formación en tecnología, que requiere un acompañamiento institucional efectivo.

**Figura 7**

*Evaluación de las condiciones institucionales favorables a la formación contable digital en universidades públicas*

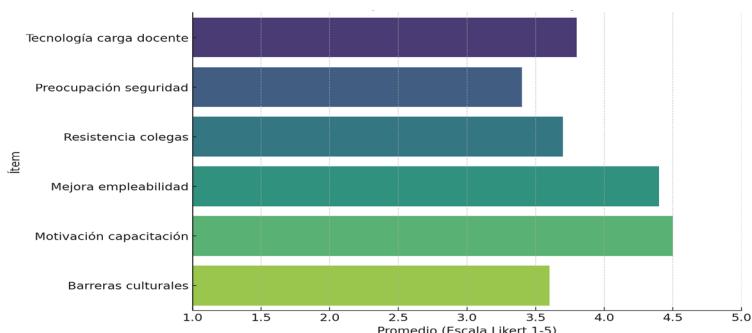


*Nota.* Elaboración propia

La Figura 7 muestra una alta disposición institucional hacia la formación digital (4,7), pero con debilidades en aspectos operativos: la capacitación reciente (3,0), el tiempo de actualización (2,5) y la suficiencia de capacitaciones (2,8) son bajos; revelándose que, aunque existe voluntad, las condiciones operativas para la digitalización aún son limitadas y requieren fortalecerse.

**Figura 8**

*Factores institucionales que condicionan la adopción tecnológica en la formación contable digital*



*Nota.* Elaboración propia

Los resultados revelan que existen barreras culturales y una falta de motivación institucional hacia la capacitación, mientras que factores como la preocupación por la seguridad digital, la resistencia al cambio y la sobrecarga tecnológica siguen afectando negativamente la adopción de lo digital. Las universidades enfrentan dificultades estructurales más allá del equipamiento, que están vinculadas al clima organizacional y a la cultura institucional.

**Tabla 4**

*Percepción del nivel de cumplimiento de la Ley N° 1448 y del D.S. N° 4850*

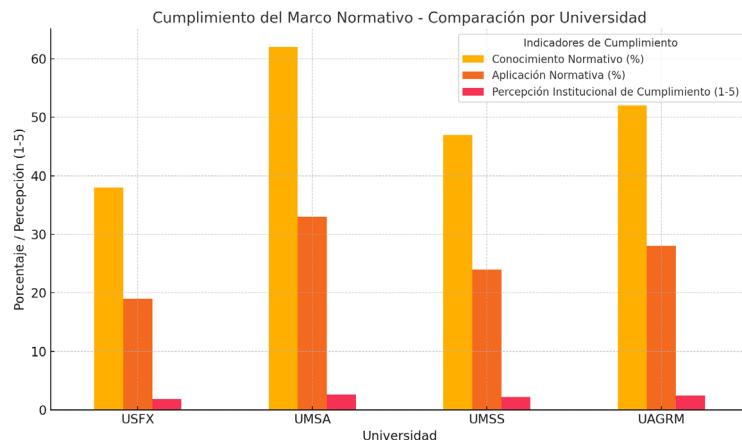
Universidad	Conocimiento Normativo (%)	Aplicación Normativa (%)	Percepción de Cumplimiento (1-5)
USFX	38	19	1,8
UMSA	62	33	2,6
UMSS	47	24	2,2
UAGRM	52	28	2,5

*Nota.* Elaboración propia

La Tabla 4 muestra un bajo cumplimiento del marco normativo vigente. Solo un 19% de los encuestados de la USFX considera que su universidad cumple la Ley N° 1448 de facilitación del cumplimiento de obligaciones tributarias y el Decreto Supremo N° 4850, esto se corresponde con que un 38% de estos universitarios afirma desconocer dichas disposiciones y su efecto directo en su desempeño profesional; similares bajos porcentajes se observa en la UMSS. Con esto, se verifica que las universidades elaboran discursos estratégicos, pero sin presupuesto, cronogramas ni acciones efectivas, generando una “brecha estructural”. La tabla también muestra que la UMSA y la UAGRM tienen cierto conocimiento y aplicación activa del marco normativo vigente, aspecto que refuerza la noción

de desfase estructural, cuando los discursos de modernización no siempre se traducen en acciones efectivas o programas institucionalizados.

**Figura 9**  
*Promedio de cumplimiento normativo en las universidades públicas bolivianas*



*Nota.* Elaboración propia

La Figura 9, que corresponde a los datos de la Tabla 4, evidencia que el nivel de cumplimiento de la norma en las universidades públicas es bajo y desigual. Mientras la UMSA y la UAGRM alcanzan porcentajes aceptables en conocimiento y percepción, en contraste, la USFX y la UMSS muestran resultados significativamente inferiores, tanto en aplicación como en comprensión del marco legal vigente.

Este escenario refleja una falta de formación específica en la normativa sobre fiscalización digital, una limitada socialización institucional y la ausencia de mecanismos que traduzcan el discurso en acciones concretas; aun cuando algunas universidades, en diagnósticos internos, han identificado estas brechas, no se han implementado medidas efectivas

para adecuar la formación contable a los requerimientos establecidos en la Ley N° 1448 y el Decreto Supremo N° 4850.

El análisis de los datos confirma que los principales obstáculos no radican en la disposición del personal docente, sino en deficiencias estructurales vinculadas a planificación, recursos y actualización curricular.

**Tabla 5**

*Evaluación promedio por universidad en seis dimensiones clave para la formación contable digital*

Universidad	Infraestructura Tecnológica	Tecnologías Digitales	Actualización Curricular	Actitudes Docentes	Formación Docente	Cumplimiento Normativo
USFX	2,4	2,6	2,0	3,8	2,2	1,8
UMSA	3,2	3,4	3,0	4,2	3,1	2,6
UMSS	2,9	3,0	2,5	4,0	2,6	2,2
UAGRM	3,0	3,1	2,7	4,1	2,9	2,5

*Nota.* Elaboración propia

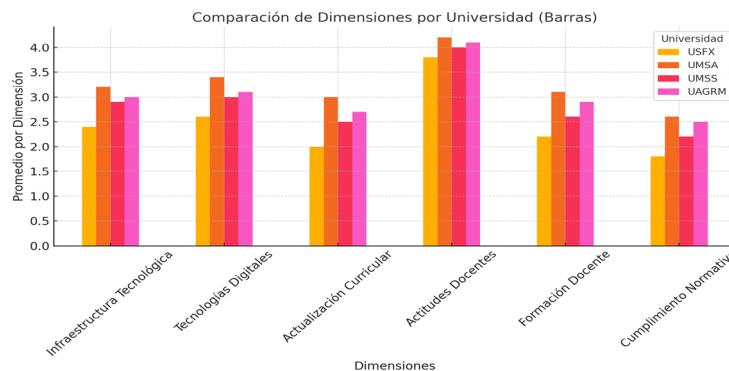
La Tabla 5 exhibe los puntajes obtenidos por cada universidad en las seis dimensiones necesarias para evaluar su grado de preparación para asumir la formación en contabilidad digital.

Se ratifica el liderazgo de la UMSA en todas las dimensiones, con una media destacada en actualización curricular (3) y formación docente (3,1); en contraste, la USFX refleja los niveles más bajos en infraestructura tecnológica (2,4) y cumplimiento normativo (1,8), datos que expresan su situación crítica en términos de condiciones mínimas para avanzar en la transformación digital. La UMSS y la UAGRM presentan niveles intermedios, pero con debilidades puntuales: la UMSS en cumplimiento normativo (2,2) y la UAGRM en actualización curricular (2,7). Tomando los datos en conjunto, se evidencia una desigualdad estructural entre estas universidades, con

brechas que deben ser atendidas desde la adopción de políticas nacionales hasta el fortalecimiento institucional interno de cada universidad.

**Figura 10**

*Condiciones institucionales para el desarrollo de la contabilidad digital en cuatro universidades públicas bolivianas*



*Nota.* Elaboración propia

La Figura 10 muestra el nivel promedio de las condiciones institucionales para desarrollar la formación en contabilidad digital en las universidades públicas USFX, UMSA, UMSS y UAGRM. En términos generales, se observa que las dimensiones mejor valoradas corresponden a actitudes docentes y cumplimiento normativo, con promedios superiores a 3,5 que refleja una disposición favorable del personal académico y un grado aceptable de adecuación a la normativa vigente.

### ***Análisis Documental***

El análisis de 48 sílabos y 32 planes de estudio de las cuatro universidades públicas, junto con normativa vigente (Ley N° 1448 y Decreto Supremo N° 4850), evidenció una incorporación parcial y desigual de conceptos tecnológicos clave para la formación contable digital. La Tabla 3 muestra que el ERP es el contenido con mayor presencia (30%), seguido de inteligencia

artificial (25%); en contraste, el blockchain se incorpora de forma marginal (10%) y analítica de datos no supera el 20% en ninguno de los dos tipos de documentos.

Este patrón que sugiere una distancia entre la planificación general y la práctica docente, aun cuando algunos planes mencionan contenidos digitales, su traducción sistemática a los sílabos de las asignaturas es limitada. La tendencia coincide con diagnósticos regionales que reportan una digitalización curricular lenta y fragmentada en la educación superior latinoamericana (IDB, 2021; Unesco-Iesalc<sup>4</sup>, 2024) y con la necesidad de fortalecer la gobernanza institucional, a fin de alinear normativa y currículo (OEI-CAF, 2025).

### ***Entrevistas***

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a autoridades académicas y docentes de las cuatro universidades, con el propósito de comprender percepciones, barreras y propuestas frente a la digitalización contable, permitiendo que la codificación abierta y axial sintetice cuatro categorías emergentes, con citas representativas:

**Tabla 6**

*Categorías emergentes del análisis de las entrevistas*

Código inicial	Categoría axial	Categoría final	Cita representativa
“No hay coordinación con el Ministerio”	Falta de articulación	Condiciones organizacionales	“Elaboramos planes, pero sin presupuesto ni cronograma efectivo.”
“No usamos plataformas por temor”	Inseguridad tecnológica	Cultura institucional y resistencias	“Muchos docentes siguen usando solo la pizarra; no es resistencia, es inseguridad.”
“Los jóvenes lo manejan mejor”	Diferencia generacional	Brecha generacional y <i>autoeficacia</i>	“Los estudiantes manejan mejor las plataformas que los propios profesores.”
“Formación en ERP/IA/Blockchain es prioritaria”	Demandas de capacitación	Propuestas propositivas	“Necesitamos un programa nacional de actualización docente en contabilidad digital.”

4 Unesco-Iesalc: Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, organismo especializado de la UNESCO.

Los relatos complementan los hallazgos cuantitativos: coexisten una alta motivación y barreras operativas/culturales (carga laboral, inseguridad tecnológica), lo que está en línea con evidencia regional sobre la heterogeneidad de competencias digitales docentes y la necesidad de una alfabetización tecnológica sostenida (Mayorga, 2023; IDB, 2021; Unesco-Iesalc, 2024). Para reforzar la validez interna de estos hallazgos, se aplicó una triangulación metodológica, integrando encuestas (lo cuantitativo), entrevistas (lo cualitativo) y la revisión documental.

### **Dominio Organizacional y Falta de Articulación Institucional.**

Las percepciones sobre la gestión universitaria, la coordinación interinstitucional y la formulación de políticas de modernización educativa, se agrupan en:

***Ausencia de Políticas Interuniversitarias.*** Las universidades no cuentan con estándares compartidos ni con lineamientos desde el CEUB que orienten la incorporación de contenidos digitales.

***Descoordinación con Entes Normativos.*** A pesar de la implicancia directa de la Ley N° 1448 y el D.S. N° 4850, no existen canales claros de articulación con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y el Servicio de Impuestos Nacionales; adicionalmente, la falta de gobernanza digital universitaria limita la capacidad de respuesta sistémica de las universidades frente a las transformaciones fiscales y tecnológicas que exige el Estado.

***Dominio Cultural, Percepciones, Brechas y Resistencias.*** En el plano cultural, los entrevistados identificaron resistencias operativas y barreras actitudinales que frenan la apropiación

tecnológica, incluso cuando existen recursos o contenidos disponibles.

**Brecha Generacional.** Existe una clara diferencia entre las competencias digitales de docentes jóvenes y de aquellos de mayor edad.

*“Muchos docentes siguen usando solo pizarra; no es resistencia, es miedo operativo”.*

**Falta de Autoeficacia Tecnológica.** Algunos docentes reconocen sentirse superados por sus estudiantes en el manejo de plataformas y entornos virtuales.

*“Los estudiantes manejan mejor las plataformas que los propios docentes”.*

Estas percepciones coinciden con los resultados del cuestionario a los docentes, en los cuales se ha evidenciado una motivación alta, pero acompañada de inseguridad técnica, resaltando:

**Dominio Propositivo, Estrategias y Demandas Institucionales.** Los entrevistados propusieron acciones concretas que podrían facilitar la transición hacia una formación contable digitalmente competente:

**Alfabetización Tecnológica Docente.** Se sugiere un programa nacional de formación sostenido en herramientas como inteligencia artificial, ERP y blockchain.

*“Necesitamos un programa nacional de actualización docente en contabilidad digital”.*

**Estandarización Curricular Nacional.** Se demanda que el CEUB defina contenidos mínimos y criterios normativos obligatorios para carreras de Contaduría Pública.

*“El CEUB debería fijar contenidos mínimos en temas como blockchain, inteligencia artificial y ERP”.*

Estas propuestas refuerzan la idea de que, más allá de las limitaciones actuales, existe en el sistema universitario una disposición favorable al cambio, si este es acompañado por políticas y financiamiento adecuados, reafirmándose el concepto de “brechas estructurales”, caracterizado por un desfase entre los discursos institucionales de transformación digital y la realidad operativa. Los directivos y las autoridades académicas destacaron que sus universidades y las carreras de Contaduría Pública, han suscrito convenios y elaborado planes estratégicos que mencionan a las tecnologías emergentes, pero sin asignación presupuestaria ni cronogramas efectivos.

**Tabla 7**  
*Matriz de triangulación de hallazgos por dimensión*

Dimensión	Encuestas (cuantitativo)	Entrevistas (cuantitativo)	Ánálisis documental
Infraestructura tecnológica	Promedio general bajo (2,4-3,2)	“Laboratorios no permiten practicar en entornos reales.”	Menciones de carencia de infraestructura en silabos/planes
Actualización curricular	Promedio 2,5-3,0	“Falta de reforma curricular efectiva.”	IA/ERP presentes en < 30 %; blockchain marginal
Formación docente	Promedio 2,2-3,1	“Hace falta un programa nacional de capacitación.”	Sin lineamientos claros de competencias digitales (CEUB)
Cumplimiento normativo	Aplicación < 30 %	“Se desconoce la normativa vigente.”	Escasa referencia a Ley N° 1448 y D.S. 4850 en documentos
Actitudes y barreras	Alta motivación (4,5) vs inseguridad (3,3)	“La inseguridad pesa más que la resistencia.”	Ausencia de soportes pedagógicos en programas

*Nota.* Elaboración propia

La matriz muestra convergencias fuertes: la baja aplicación normativa recogida por encuesta se corresponde con el

desconocimiento reportado en entrevistas y la ausencia de referencias en documentos; la motivación docente convive con inseguridad técnica y déficits de capacitación. Estas consistencias sustentan la robustez del hallazgo y preparan el terreno para su interpretación en la Discusión. Metodológicamente, el procedimiento se alinea con el enfoque de métodos mixtos y la triangulación como refuerzo de validez (Creswell y Plano Clark, 2018).

La triangulación de encuestas, entrevistas y análisis documental confirma que las brechas no radican en la disposición docente, sino en deficiencias estructurales de infraestructura, actualización curricular y cumplimiento normativo. Las universidades elaboran planes estratégicos, pero sin presupuesto ni cronogramas efectivos, lo que genera una brecha estructural entre discurso y práctica. Estos resultados son consistentes con diagnósticos en Chile y Colombia, donde la falta de coordinación interinstitucional ha limitado la efectividad de la digitalización educativa (Barros y Suárez, 2023).

## DISCUSIÓN

### *Brechas Estructurales y Operativas*

Los resultados de esta investigación evidencian significativas brechas estructurales que limitan la transformación digital de la formación contable en las universidades públicas bolivianas. Aun cuando el personal docente muestra una alta disposición a adoptar tecnologías emergentes (con promedios superiores a 4 en motivación, percepción de utilidad y voluntad de capacitación, traduciéndose estas actitudes en una implementación homogénea y efectiva en el aula), la incorporación práctica de herramientas clave como inteligencia artificial, sistemas ERP y blockchain se mantiene en niveles bajos, con medias inferiores a 3,0 que confirma la

existencia de una brecha operativa entre la intención declarada y la práctica real.

Desde el enfoque cuantitativo, se observó que solo el 27% de los docentes encuestados reportó utilizar tecnologías emergentes en su enseñanza, pese a que más del 60% afirmó comprender sus fundamentos conceptuales. Esta discrepancia se explica a partir de los hallazgos cualitativos, cuando surgieron tres factores críticos: (i) deficiencias estructurales, como conectividad inestable, falta de licencias de software y laboratorios obsoletos; (ii) ausencia de políticas interinstitucionales claras, tanto desde el CEUB como desde instancias estatales; y, (iii) resistencias culturales, vinculadas a brechas generacionales y a percepciones de baja autoeficacia docente.

El análisis documental refuerza esta interpretación: en la revisión de 32 planes de estudio y 48 sílabos se constató una baja presencia de contenidos digitales estratégicos, con apenas un 10% de blockchain y un 15% de facturación electrónica, mientras que el ERP, aun siendo el más frecuente, alcanzó solo un 29,2%. Estos resultados muestran una disonancia crítica entre las exigencias normativas del Estado boliviano, particularmente la Ley N° 1448 de facilitación del cumplimiento de obligaciones tributarias y el Decreto Supremo N° 4850, y la limitada respuesta curricular del sistema universitario, confirmando el “desfase estructural” identificado en la introducción de este estudio.

### ***Transición Institucional y Comparación Internacional***

Los hallazgos de esta investigación también muestran signos de transición institucional incipiente, reflejados en el reconocimiento de ciertos liderazgos académicos y en

la actitud favorable hacia la formación continua; por otra parte, estas acciones permanecen como iniciativas aisladas, dependientes de esfuerzos locales y sin una estrategia sistémica de transformación digital.

La falta de alineación entre los actores clave (universidades, CEUB, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y entes reguladores fiscales) constituye una de las barreras estructurales más relevantes para consolidar un modelo educativo contable que responda al nuevo entorno fiscal-tecnológico establecido por la Ley N° 1448 de facilitación del cumplimiento de obligaciones tributarias y el Decreto Supremo N° 4850.

La triangulación de datos refuerza esta interpretación: pese al avance normativo y al compromiso individual de muchos docentes, la transformación digital en las universidades públicas estudiadas continúa siendo parcial, fragmentada y vulnerable. Estos hallazgos revelan que la urgencia no es solo tecnológica, sino también organizacional y pedagógica, lo que demanda políticas integrales, financiamiento sostenido y una redefinición curricular coherente con las exigencias del siglo XXI.

Al compararlos con la literatura regional e internacional, estos resultados encuentran tanto resonancia como puntos de tensión: La disposición docente identificada en este estudio coincide con lo señalado por Acosta Benítez et al. (2024), quienes destacan la apertura creciente de los docentes contables a capacitarse en tecnologías disruptivas, como inteligencia artificial y blockchain. Esta coincidencia sugiere que el principal obstáculo no radica en la resistencia individual, sino en las limitaciones estructurales y normativas que condicionan la acción formativa.

En contraste con Bolivia, universidades de Chile, Colombia y Perú muestran que la digitalización de la formación contable ha sido acompañada por políticas nacionales de estandarización curricular, inversión en infraestructura y creación de laboratorios fiscales (Pizarro y López, 2022; Barros y Suárez, 2023). Frente a estos avances, Bolivia padece una ausencia de articulación sistémica, tal como advierten González y Márquez (2024): la transformación digital sostenida requiere de una sinergia interinstitucional, que aún es débil en los países andinos, lo que sitúa a Bolivia en un escenario especialmente complejo y desafiante. De manera complementaria, en Asia, Andriani y Wahyudi (2025) destacan la urgencia de rediseñar los currículos contables para integrar competencias digitales, análisis de datos y pensamiento crítico, enfatizando en la colaboración entre academia e industria como pilar de una transformación educativa efectiva.

### *Perspectiva Teórica y Ética*

La desigual adopción curricular de tecnologías emergentes, evidenciada en los planes de estudio y sílabos analizados, coincide con lo señalado por Moreno Achig (2025), quien advierte que muchas universidades latinoamericanas mantienen enfoques curriculares rígidos y desactualizados. Este patrón se refleja en universidades bolivianas como la USFX y la UMSA, cuyas mallas curriculares aún carecen de componentes sustantivos vinculados a la trazabilidad fiscal, a la auditoría digital y a la interoperabilidad documental, lo que limita la pertinencia de la formación contable frente al marco normativo vigente (Ley N° 1448 de facilitación del cumplimiento de obligaciones tributarias; Decreto Supremo N° 4850).

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos se alinean con el modelo TOE (Tecnología, Organización y Entorno), que plantea que la adopción tecnológica depende de factores internos (infraestructura y liderazgo institucional) y de presiones externas (regulaciones estatales y demandas del mercado). La falta de condiciones organizativas adecuadas y el vacío normativo en políticas educativas interuniversitarias observados en este estudio, validan empíricamente la aplicabilidad del modelo TOE al contexto boliviano.

Asimismo, el modelo UTAUT-2 resulta pertinente, pues muestra que la autoeficacia docente y las expectativas de rendimiento influyen en la disposición al cambio, aunque no son suficientes si no se acompañan de condiciones institucionales facilitadoras (Venkatesh et al., 2012; Chacón, 2021).

Más allá de lo técnico, los resultados corroboran el planteamiento de Floridi y Cowls (2022) sobre la necesidad de una transformación educativa ética, cuando el desarrollo de competencias digitales debe ir acompañado de principios de responsabilidad profesional, justicia intergeneracional y equidad digital.

En este estudio, las entrevistas a docentes revelaron demandas explícitas de políticas inclusivas y programas de capacitación ética en entornos digitales, así como la exigencia de garantizar derechos en la virtualización del aprendizaje. Este hallazgo evidencia que la digitalización contable en Bolivia no solo enfrenta retos técnicos y normativos, sino también éticos, lo que obliga a diseñar estrategias formativas integrales que articulen tecnología, normativa y valores profesionales.

### ***Originalidad y Aportes de la Investigación***

En síntesis, el contraste con la literatura muestra que Bolivia comparte con otros países latinoamericanos desafíos estructurales comunes, como las limitaciones en infraestructura y la rigidez curricular, enfrentándose a una realidad más compleja debido a la ausencia de políticas coordinadas, la escasa producción científica local y la débil institucionalidad en la gobernanza digital universitaria. Esta situación refuerza la necesidad de enfoques integrales, basados en evidencia contextualizada, capaces de cerrar la brecha entre regulación estatal, capacidad formativa y realidad institucional.

Este estudio es una de las primeras investigaciones sistemáticas en Bolivia que aborda la transformación digital de la formación contable universitaria, desde una triple dimensión: normativa, pedagógica y tecnológica. Las investigaciones previas se han centrado solo en el análisis curricular o en percepciones docentes aisladas, la presente investigación triangula metodologías cuantitativas, cualitativas y documentales, ofreciendo una comprensión holística y empíricamente fundamentada, alineada con el marco regulatorio nacional (Ley N° 1448 de facilitación del cumplimiento de obligaciones tributarias; Decreto Supremo N° 4850).

Desde el plano teórico, la investigación valida la aplicabilidad del modelo TOE (Tornatzky y Fleischner, 1990) y del modelo UTAUT-2 (Venkatesh et al., 2012) en entornos universitarios andinos. Los resultados hacen evidente que factores tecnológicos y organizativos, junto con las percepciones de los docentes, son determinantes en la adopción digital. Este hallazgo amplía la base empírica de ambos modelos, los cuales generalmente son aplicados en contextos empresariales, adaptándose ahora a las particularidades del sistema universitario público boliviano,

caracterizado por la autonomía institucional, la heterogeneidad organizativa y las restricciones presupuestarias.

### ***Implicaciones Normativas, Institucionales y Sociales***

En términos normativos y de política educativa, este estudio aporta evidencia concreta sobre la desconexión entre el marco regulatorio vigente (Ley N° 1448 y Decreto Supremo N° 4850) y la realidad de la formación en las universidades públicas bolivianas, hallazgos clave para el diseño de políticas públicas universitarias más eficaces, que no se limiten a la emisión de normas, sino que incorporen estrategias de implementación técnica, incentivos para la innovación curricular y mecanismos de una coordinación interinstitucional sostenida.

En el plano académico, la investigación ofrece una base empírica inédita, construida a partir de los datos de cuatro de las principales universidades del país (USFX, UMSA, UMSS y UAGRM). Esta diversidad geográfica e institucional otorga robustez a las conclusiones y genera un punto de partida para futuras investigaciones en otros programas y niveles de educación superior.

Desde una perspectiva profesional, la transformación contable universitaria no solo implica actualizar contenidos, sino redefinir el rol del contador público en un contexto marcado por normativas digitales, sistemas tributarios automatizados y fiscalización algorítmica. Las universidades que no se alineen a estas exigencias, corren el riesgo de marginar del mercado laboral a sus egresados y de debilitar la capacidad del Estado para un control fiscal efectivo, ampliando la brecha entre formación académica y entorno profesional.

Asimismo, este estudio incorpora un enfoque ético e intergeneracional, donde principios de equidad, sostenibilidad y justicia digital se plantean como criterios fundamentales para evaluar los procesos de transformación educativa. Este aporte posiciona a la investigación dentro de la corriente contemporánea que concibe la digitalización no solo como actualización técnica, sino como una oportunidad para redefinir los fines sociales de la educación universitaria, particularmente en contabilidad pública (Floridi y Cowls, 2022).

Finalmente, los resultados permiten establecer implicaciones estratégicas para los principales actores del ecosistema educativo y fiscal boliviano: el CEUB, el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el Servicio de Impuestos Nacionales y las propias universidades, siendo urgente que el CEUB asuma un rol más activo como ente articulador, emitiendo lineamientos curriculares mínimos en tecnologías contables emergentes, inteligencia artificial, blockchain, ERP y facturación electrónica. Adoptar esta estandarización permitiría reducir asimetrías institucionales, promover la equidad formativa y facilitar la evaluación sistémica de resultados, contribuyendo a cerrar la brecha entre política normativa y práctica educativa.

### ***Perspectiva Estatal***

Los hallazgos muestran que el impacto normativo de la Ley N° 1448 y del Decreto Supremo N° 4850, ha sido limitado en el ámbito universitario, por la ausencia de mecanismos de implementación y de coordinación interministerial. Para revertir esta situación, es indispensable que el MEFP, el SIN y la Autoridad de Impugnación Tributaria (AIT) trabajen articuladamente con el Ministerio de Educación y el CEUB, generando programas de formación docente financiados,

acompañamiento técnico y certificaciones oficiales en tecnologías fiscales; solo estas alianzas traducirán los avances regulatorios en transformaciones reales en las aulas.

### ***Perspectiva Institucional***

Las universidades públicas deben repensar sus estructuras organizativas, para garantizar la incorporación sostenible de la innovación tecnológica en las carreras de Contaduría Pública: modernizar laboratorios, adquirir licencias de software certificado, reformular planes de estudio, actualizar metodologías y asegurar tiempos académicos para la formación continua del docente. La transformación digital es una dimensión transversal, no una asignatura aislada.

### ***Perspectiva Social y Territorial***

El estudio constata que la USFX enfrenta mayores limitaciones estructurales que la UMSA, la UMSS y la UAGRM, que reproduce desigualdades históricas y exige un financiamiento diferenciado, a fin de fortalecer las capacidades tecnológicas en instituciones con menor infraestructura y mayor vulnerabilidad.

### ***Perfil Profesional y Rol Público***

Más allá del cumplimiento normativo, se requiere que la universidad pública asuma un rol proactivo en la formación de contadores con competencias digitales, pensamiento crítico y responsabilidad ética. El nuevo perfil contribuirá al cumplimiento tributario y al fortalecimiento institucional del Estado, asegurando que la digitalización se traduzca en equidad, eficiencia y justicia fiscal.

### ***Síntesis Aplicada y Recomendaciones Estratégicas***

Los resultados de esta investigación permiten concluir que la transformación digital de la formación contable en cuatro

universidades públicas de Bolivia es todavía un proceso parcial, heterogéneo y condicionado por factores estructurales, que evidencian brechas entre el marco normativo vigente, las capacidades institucionales reales y los perfiles profesionales exigidos por el entorno fiscal digital.

A pesar de los avances normativos introducidos por la Ley N° 1448 de facilitación del cumplimiento de obligaciones tributarias y el Decreto Supremo N° 4850, así como de la actitud favorable de una parte significativa del cuerpo docente hacia tecnologías emergentes, la digitalización universitaria aún no se ha consolidado como eje transversal ni política institucional articulada; persistiendo rezagos en infraestructura, ausencia de estándares curriculares nacionales, fragmentación de políticas educativas y debilidades en la gobernanza digital.

En este contexto, la digitalización contable debe entenderse como un desafío sistémico (pedagógico, organizacional, normativo y ético), siendo una respuesta adecuada la exigencia de reformas técnicas y un nuevo pacto institucional interuniversitario y estatal, que asuma la transformación digital como oportunidad para modernizar, democratizar y fortalecer la educación contable.

## **Recomendaciones**

Producto de esta investigación, de sus resultados y conclusiones, creemos necesario apuntar las siguientes recomendaciones:

- a) CEUB: Diseñar una estrategia nacional de modernización educativa en contabilidad, articulada con el SIN y el MEFP, con lineamientos comunes, estándares mínimos y cronogramas.

- b) Facultades o carreras de Contaduría Pública: Emprender una reforma curricular obligatoria, incorporando ERP, tributación digital, blockchain contable, inteligencia artificial aplicada, ética de datos y auditoría automatizada.
- c) Fondo especial de Innovación Tecnológica Educativa: Financiar equipamiento digital, licencias de software y redes académicas de investigación tributaria, con criterios de sostenibilidad y equidad.
- d) Programas nacionales de formación y recertificación docente: Planes permanentes de competencias digitales aplicadas a contabilidad y gestión tributaria, con énfasis pedagógico en herramientas disruptivas.
- e) Indicadores de seguimiento y evaluación: Métricas para monitorear la Ley N° 1448 y D.S. N° 4850 (inversión tecnológica, formación docente, actualización curricular, percepción estudiantil).
- f) Alianzas internacionales y multilaterales: Convenios con empresas tecnológicas, organismos multilaterales y redes académicas para acelerar la transferencia tecnológica, la actualización docente y la adaptación curricular.

Estas recomendaciones buscan contribuir no solo al cumplimiento normativo, sino también a la construcción de un modelo educativo contable pertinente, inclusivo y estratégicamente articulado con las exigencias de fiscalización, transparencia y sostenibilidad del Estado boliviano.

El estudio ofrece una hoja de ruta para alinear política educativa, práctica institucional y desarrollo profesional en la era digital.

### ***Limitaciones del Estudio***

Como toda investigación empírica aplicada a contextos complejos, este estudio presenta limitaciones inherentes a su alcance metodológico, temporal e institucional, que deben considerarse al interpretar y generalizar los hallazgos.

- **Cobertura Geográfica:** La investigación se circunscribió a cuatro universidades públicas representativas (USFX, UMSA, UMSS y UAGRM), que brinda una visión amplia, pero no refleja la totalidad del sistema universitario. Los resultados podrían diferir en universidades más pequeñas, con menor autonomía o en regiones periféricas. Este sesgo geográfico limita la extrapolación directa (Unesco, 2024).
- **Enfoque Temporal:** El diseño mixto secuencial explicativo facilitó una triangulación robusta, pero no capturó de forma longitudinal los cambios posteriores a la implementación plena de la Ley N° 1448 y el Decreto Supremo N° 4850; aún en fase progresiva, algunas adaptaciones institucionales podrían no haber sido visibles en el periodo de recolección de los datos, enero a mayo de 2025.
- **Acceso Institucional:** Las entrevistas semiestructuradas enfrentaron limitaciones de acceso y tiempo con autoridades de alto nivel (rectores y vicerrectores); pese a que se analizaron 32 planes de estudio y 48 sílabos, no se contrastaron con actas o informes de comisiones curriculares, restringiendo la comprensión de procesos de reforma.
- **Velocidad del Cambio Tecnológico:** La rápida evolución de herramientas, plataformas y exigencias normativas

puede volver obsoletos los hallazgos en plazos cortos; se requieren actualizaciones periódicas para mantener la vigencia analítica (Ocde, 2023).

## Conclusiones

Este estudio permitió constatar que la digitalización de la educación contable en las universidades públicas de Bolivia aún no constituye un proceso consolidado, sino que enfrenta desafíos estructurales, organizacionales y normativos; mediante un diseño mixto secuencial explicativo, se evidenció que las disposiciones de la Ley N° 1448 y del D.S. N° 4850 no se han implementado de manera homogénea ni efectiva en las cuatro universidades analizadas, generando un desfase estructural entre el discurso institucional y la práctica operativa.

Los hallazgos principales se sintetizan en cuatro conclusiones:

- **Brechas en Infraestructura Tecnológica:** Persisten limitaciones significativas en laboratorios digitales, acceso a software especializado y conectividad, lo que restringe la enseñanza práctica de la contabilidad digital y genera disparidades entre universidades.
- **Desfase Curricular Crítico:** Los planes de estudio de la carrera Contaduría Pública no se han actualizado en función de las exigencias del nuevo entorno tributario digital; asignaturas clave como ERP, blockchain contable o inteligencia artificial aplicada permanecen ausentes o marginales en las mallas curriculares vigentes.
- **Déficit en la Formación Docente:** Más del 60% de los docentes no ha recibido capacitación específica en herramientas digitales contables, lo que limita tanto la calidad de la enseñanza como la capacidad institucional de adaptación.

- **Bajo nivel de Socialización Normativa:** Un porcentaje considerable de docentes y estudiantes desconoce los alcances de la Ley N° 1448 y del D.S. N° 4850, evidenciando la falta de estrategias institucionales de difusión y formación en materia de fiscalización digital. La triangulación de las encuestas, las entrevistas y el análisis documental valida estos hallazgos desde una perspectiva integrada: la modernización educativa en contabilidad no es solo un cambio tecnológico, sino una reforma estructural pendiente en el sistema universitario boliviano.

En conclusión, la superación de estas brechas exige un enfoque sistémico y multisectorial, articulado por políticas públicas estratégicas, financiamiento sostenido, fortalecimiento de capacidades y un compromiso institucional decidido con la innovación. La adaptación pertinente de la contabilidad al siglo XXI dependerá de la capacidad del sistema universitario para responder de manera oportuna a las demandas de un entorno fiscal, tecnológico y social en constante transformación.

## REFERENCIAS

Agostino, D., Sicilia, M., & Sicilia, M. (2022). Digitalization, accounting and accountability: A literature review and reflections on future research in public services. *Financial Accountability & Management*, 38(4), 486–513. <https://doi.org/10.1111/faam.12301>

Ahmed, T., Malik, M., Khan, S., & Javed, H. (2025). Role of education in combating tax evasion: The moderating role of digitalization. *Journal of Taxation and Policy Studies*, 78(1), 45–63. <https://www.researchgate.net/publication/393640470>

Álvarez-Huari, M. Y. (2025). Competencia digital del profesorado universitario en América Latina. *Revista Docentes 2.0*, 18(1), 146–157. <https://doi.org/10.37843/rted.v18i1.604>

Armijos, J., Rivera, D., & López, M. (2025). Formación contable en América Latina: Entre la uniformidad y la diversidad. *Revista Asfacop de Contaduría Pública*, 13(1), 1–25. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/333>

Asfacop. (2025). La educación contable en tiempos de digitalización: Innovaciones y desafíos en universidades colombianas. *Revista Asfacop de Contaduría Pública*, 12(1), 33–49. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/333/306>

Autoridad de Impugnación Tributaria (AGIT). (2023, 30 de octubre). *Resolución de Recurso Jerárquico AGIT-RJ 1265/2023*. <https://servicios.ait.gob.bo/admin/docres/AGIT-RJ-1265-2023.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). *El rol de la contabilidad digital en los programas de cumplimiento cooperativo*. BID Blogs – Gestión Fiscal. <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/rol-contabilidad-digital-cumplimiento-cooperativo/>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Higher education digital transformation in Latin America and the Caribbean*. <https://doi.org/10.18235/0003829>

Barbosa, A. (2024, octubre 21). Key trends in Latin American higher education: Private institutions, diversity and online learning. *SRHE Blog*. <https://srheblog.com/2024/10/21/key-trends-in-latin-american-higher-education-private-institutions-diversity-and-online-learning/>

Barreto, R., González, F., & Silva, P. (2025). Advancements in management accounting and digital technologies: A systematic literature review. *Accounting and Finance Global Review*, 4(1), 1–28. <https://afgr.scholasticahq.com/article/137301>

Barros, L., & Suárez, P. (2023). Laboratorios fiscales y educación contable en Colombia: Un estudio de caso. *Revista Colombiana de Contaduría Pública*, 25(2), 77–92.

CAF & Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2025). *Promover la transformación digital de la educación en América Latina y el Caribe*. <https://www.caf.com/en/currently/news/oei-and-caf-to-promote-the-digital-transformation-of-education-in-latin-america-and-the-caribbean/>

Chacha, D. B. V. (2025). *Alfabetización digital docente y su relación con el aprovechamiento de las TIC en el aula*. DISCE.

Chacón, A. (2021). El modelo TOE en la adopción de tecnologías en educación superior: Una revisión. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 45–60.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.<sup>a</sup> ed.). SAGE.

Estado Plurinacional de Bolivia. (2022a, 25 de julio). *Ley N° 1448*. Gaceta Oficial. Estado Plurinacional de Bolivia. (2022b, 29 de diciembre). *Decreto Supremo N° 4850*. Gaceta Oficial. <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N4850.html>

Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs: Principles and practices. *Health Services Research*, 48(6 Pt 2), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>

George, D., & Mallory, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>

Gómez, R., & Arce, L. (2025). Digitalización en la contaduría pública: Desafíos y oportunidades para la profesión contable en América Latina (2015–2025). *Cogent Business & Management*, 11(1), 2420762. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2420762>

Hernández, J. (2025). Digitalización y aplicaciones contables en la gestión fiscal panameña. *Societas*, 27(2), 55–72. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/7621>

Herrera, P. (2025). Educación y desarrollo de competencias digitales en América Latina. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/81377-educacion-desarrollo-competencias-digitales-america-latina-caribe>

IFAC – International Federation of Accountants. (2020). *International Education Standards (IES)*. <https://www.ifac.org/education>

Januszewski, A., Kowalska, M., & Zielinski, P. (2024). Digital skills in accounting education: Evidence from Poland. *Journal of Accounting Education*, 62, 100857.

Juniardi, J., & Maha Putra, A. (2024). Big data, AI, and blockchain in accounting education: A systematic review from Indonesia. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(1), 22–41.

Larios Soldevilla, A. (2025). Integración de competencias tecnológicas, blandas y de investigación en la formación contable universitaria en Perú. *Cogent Education*, 12(1), 2478304. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2478304>

López, R., & Salvatierra, A. (2023). Educación contable y digitalización tributaria en Bolivia: Retos y perspectivas. *Revista Boliviana de Ciencias Contables*, 10(2), 55–72.

López Jaramillo, F., Torres, M., & Díaz, P. (2023). Digitalización contable y fiscalización en la educación universitaria. *Revista Latinoamericana de Contabilidad*, 18(3), 112–128.

Macías, F. (2025). Estudios de caso en educación contable: Cómo identificarlos, usarlos y escribirlos. *Journal of Accounting Education*, 14(2), 77–92. <https://www.researchgate.net/publication/394867391>

MetaRed/TIC. (2023). *Informe sobre competencias digitales docentes en Iberoamérica*. Universia–MetaRed. <https://www.metared.org/content/dam/metared/estudiosinformes/Informe%20IB%20Metared%20202023.pdf>

Morales-Loor, K. P., Romero-Amores, N. V., Bayas-Jaramillo, C. M., & Vasco-Delgado, J. C. (2025). Integración de la tecnología en la formación docente: Tendencias y desafíos. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 3(1), 448–467. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N1-022>

Naing, L., Winn, T., & Rusli, B. N. (2022). Sample size calculation for prevalence studies using Scalex calculator. *BMC Medical Research Methodology*, 22, 146. <https://doi.org/10.1186/s12874-022-01694-7>

Nunes, M., & Malagri, A. (2024). The digital transformation in blended education: What are we doing in Latin America? *Journal of Digital Education*, 15(2), 77–95. <https://www.researchgate.net/publication/382400380>

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) & Corporación Andina de Fomento (CAF). (2025, junio 30). *Programa para la transformación digital de la administración educativa pública en América Latina y el Caribe*. <https://www.caf.com/en/currently/news/oei-and-caf-to-promote-the-digital-transformation-of-education-in-latin-america-and-the-caribbean/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde). (2024). *Making the most of technology for learning and training in Latin America*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/making-the-most-of-technology-for-learning-and-training-in-latin-america\\_ce2b1a62-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/making-the-most-of-technology-for-learning-and-training-in-latin-america_ce2b1a62-en.html)

Ortiz, J., & Garbarino, M. (2023). Autonomía universitaria y brechas de financiamiento en Bolivia. *Revista Andina de Educación Superior*, 8(2), 55–71.

Pargmann, C. (2023). Digitalisation in accounting: A systematic literature review. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 15(1), 8. <https://ervet-journal.springeropen.com/articles/10.1186/s40461-023-00141-1>

Pérez, L., & Vargas, C. (2023). Innovación contable y limitaciones estructurales en universidades bolivianas. *Revista Boliviana de Ciencias Económicas*, 7(1), 33–50.

Pizarro, J., & López, M. (2022). La facturación electrónica y su integración en la educación contable en Chile. *Revista Chilena de Contabilidad*, 12(2), 41–56.

Pretorius, M. (2025). Digital transformation and accounting education: A global review. *Journal of International Accounting Research*, 24(1), 15–37.

Quiraque, A., Salazar, P., & Gómez, R. (2024). Determinants of technology adoption in accounting curricula in Latin America: An application of the UTAUT-2 model. *Latin American Journal of Accounting Education*, 9(2), 112–135.

Sambodhi. (2023, mayo 5). *Triangulation: The key to validating data analysis findings*. <https://sambodhi.co.in/triangulation-the-key-to-validating-data-analysis-findings/>

Sebele-Mpofu, F. (2024). Hidden curriculum in accounting education in the digital era: The evolution, role, controversies, challenges and implications. *Journal of Accounting Education*, 66, 100830. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2024.100830>

Singun, C. (2025). Barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Journal of Digital Innovation in Higher Education*, 6(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00430-9>

Soto, M., & Carranza, J. (2022). Fiscalización digital y su impacto en la educación contable. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 14(3), 112-130.

Tettamanzi, P., D'Onofrio, F., & Romano, L. (2023). Accounting education and digitalization: A new perspective after the pandemic. *Procedia Computer Science*, 219, 142-149. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.123>

Tribunal Constitucional Plurinacional de Bolivia. (2021, 11 de octubre). *Sentencia Constitucional Plurinacional 0653/2021-S2*. <https://jurisprudencia.tcpbolivia.bo/Fichas/Ficha/57190>

Unesco-Iesalc. (2024). *Transforming the digital landscape of higher education in Latin America and the Caribbean*. Unesco/Ichei. <https://en.ichei.org/Uploads/Download/2024-05-29/66568e948f03e.pdf>

Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.

Vilchis Torres, E., & Segura-Lazcano, M. (2025). Brechas digitales y políticas públicas en la formación contable: Un estudio comparativo España-México. *Revista Iberoamericana de Educación y Contabilidad*, 20(1), 55-71.

# INTERACCIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LOS CICLOS DE VIDA DEL EMPRENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

*Interaction between business leadership styles and the life cycles of organizational entrepreneurship*

DOI: <https://doi.org/10.69633/gkzbew60>

Recibido: 10/06/2025 Aceptado: 16/09/2025

\*Rubén Darío Román Aguirre

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6736-2231>

Universidad Nacional de Loja  
ruben.roman@unl.edu.ec

## RESUMEN

A pesar de su creciente importancia económica, el emprendimiento enfrenta altas tasas de fracaso; aquí, el liderazgo juega un rol potencialmente significativo. El presente estudio bibliométrico tiene el objetivo de mapear la producción científica sobre la relación entre los estilos de liderazgo y el ciclo del emprendimiento, para lo cual se empleó la metodología ProKnow-C, analizando un corpus inicial de 1.110 artículos, ubicados en las bases de datos Scopus y ProQuest; se utilizó VOSviewer y Bibliometrix para el análisis de co-ocurrencia de términos, tendencias temporales y productividad. Adicionalmente, se hizo un análisis sistemático de 17 estudios seleccionados para profundizar en los enfoques teóricos y hallazgos clave. Los resultados revelan un campo de investigación en crecimiento, con un aumento significativo de publicaciones desde 2017.

El liderazgo transformacional y el emprendedor son los estilos más estudiados, frecuentemente asociados a la innovación, el desempeño y las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes). Temas emergentes incluyen al impacto de la pandemia COVID-19 y la digitalización. Aunque se identifica una asociación general entre liderazgo y emprendimiento, la investigación aborda explícitamente la evolución de liderazgos específicos a través de las distintas fases del ciclo emprendedor, que resulta limitada. Se concluye que el liderazgo, especialmente los estilos transformacional y emprendedor,

\*Director de la Carrera de Turismo, Docente Titular de la Carrera de Turismo, Docente de Maestrías de Turismo, Economía, Universidad Nacional de Loja-Ecuador; Ex Director del Ministerio de Inclusión Económico y Social Loja – Ecuador; Candidato a Doctor en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar - Bolivia; Magíster en Administración de Empresas; Especialista en Evaluación y Gestión de Proyectos; Diplomado en Políticas, Estrategias y Acciones de Seguridad Social y Soberanía Alimentaria; capacitador temáticas de Emprendimientos, Liderazgo y Negocios.

influyen significativamente en el emprendimiento; sin embargo, esta relación es dinámica y parece variar según la etapa del ciclo emprendedor, el contexto organizacional y diversos factores mediadores y moderadores.

Se identifica la necesidad de investigar más a fondo, cómo los perfiles de liderazgo interactúan y evolucionan a lo largo de las transiciones críticas del ciclo de vida del emprendimiento.

**Palabras clave:** *Liderazgo, Emprendimiento, Estilos de liderazgo, Ciclo del emprendimiento, Estudio bibliométrico, Liderazgo transformacional, Liderazgo emprendedor.*

## ABSTRACT

Despite its growing economic importance, entrepreneurship faces high failure rates, where leadership plays a potentially crucial role. This bibliometric study aims to map the scientific production on the relationship between leadership styles and the entrepreneurial cycle. To this end, the ProKnow-C methodology was employed, analyzing an initial corpus of 1110 articles from databases such as Scopus and ProQuest, using VOSviewer and Bibliometrix for the analysis of term co-occurrence, temporal trends, and productivity. Additionally, a systematic analysis of 17 selected studies was conducted to delve deeper into theoretical approaches and key findings.

The results reveal a growing research field, with a significant increase in publications since 2017. Transformational and entrepreneurial leadership are the most studied styles, frequently associated with innovation, performance, and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Emerging themes include the impact of COVID-19 and digitalization. Although a general association between leadership and entrepreneurship is identified, there is limited research that explicitly addresses the evolution of specific leadership profiles across the different phases of the entrepreneurial cycle. It is concluded that leadership, especially transformational and entrepreneurial styles, significantly influences entrepreneurship; however, this relationship is dynamic and appears to vary according to the stage of the entrepreneurial cycle, the organizational context, and various mediating and moderating factors. A need is identified to further investigate how leadership profiles interact and evolve throughout the critical transitions of the entrepreneurial lifecycle.

**Keywords:** *Leadership, Entrepreneurship, Leadership Styles, Entrepreneurial Cycle, Bibliometric Study, Transformational Leadership, Entrepreneurial Leadership.*

## INTRODUCCIÓN

Durante la revolución industrial, el liderazgo en las empresas tenía un peso y papel menores a los que posee actualmente, pues, tomando en cuenta las teorías administrativas clásicas de Taylor (1911) y Fayol (1979), el trabajador de una fábrica era casi una herramienta o engranaje más sobre el que se ejercía únicamente supervisión y control. Como sostiene Marín (2006), “sus ideas, que se orientaron a buscar las mejores formas de alcanzar la eficiencia industrial, desatendieron la comprensión ontológica del sujeto humano en la organización” (p.136).

El trabajador se limitaba a cumplir sus funciones y a seguir órdenes; en cambio, con el desarrollo de la administración, la gestión organizacional, las teorías de recursos humanos y otros ámbitos empresariales que surgen como parte de la Teoría Humanista, desde los estudios de Elton Mayo en 1933 (2004), Abraham Maslow (1943) y Ewan McGregor (1989), la función del trabajador se vuelve más orgánica, como parte del sistema empresarial (Sandoval Reyes, 2015).

Ya no es una herramienta, sino que es capaz de aportar valor a la organización a través de sus competencias, conocimientos y habilidades, por lo que empiezan a valorarse la iniciativa, la creatividad, la innovación, la aptitud para resolver problemas, para decidir, entre otros factores. Es cuando el liderazgo, como capacidad y poder para dirigir a los trabajadores, empieza a tener mayor relevancia, por su rol en la motivación y en el logro de resultados (Hurtado de Barrera, 2019).

A esto debe sumarse otro cambio en el ámbito empresarial en las últimas décadas: el surgimiento de los emprendimientos en forma de mypes (micro y pequeñas empresas), que llegaron

a constituir uno de los mayores sectores de la economía y el empleo (Ayyagari et al., 2007). En Ecuador, por ejemplo, entre 2021 y 2022 el número de empresas aumentó en casi 300.000 emprendimientos, siendo la mayoría micro y pequeñas empresas (INEC, 2025), con esto, el índice de emprendimiento del país para 2023 fue del 32,7%, el más alto de la región, por encima de Chile (31,05%), Panamá (31,31%) y Uruguay (26,24%) (Lasio et al., 2024).

No obstante, también es un sector con una alta tasa de volatilidad y mortalidad: entre 20 y 50% de nuevos emprendimientos no superan el segundo o tercer año de funcionamiento, y casi el 80% no sobrepasa los cinco años (Baque-Cantos et al., 2020). En ese contexto, surge la interrogante acerca de la influencia que el líder, con su respectivo estilo de liderazgo, ejerce en el desarrollo de una nueva empresa, y cómo esta puede condicionar su supervivencia, crecimiento y consolidación en el mercado.

En la literatura académica, el liderazgo ha sido abordado desde distintas teorías, con enfoques centrados en rasgos, comportamientos, contingencias situacionales y relaciones de influencia (Northouse, 2025; Yukl, 2013). Se han identificado diversos estilos de liderazgo, como el transformacional, transaccional, carismático, de servicio, auténtico o distribuido, que han sido estudiados asociándolos con el desempeño organizacional, la motivación de los equipos y la capacidad de adaptación al cambio, entre otras variables (Avolio y Gardner, 2005; Bass y Riggio, 2006; Eva et al., 2019)

Así, existen varios modelos y enfoques de liderazgo. Entre los modelos más aceptados por la comunidad científica se encuentra el Liderazgo Transformacional, propuesto por Bass (1999)

Este modelo comprende cuatro dimensiones: carisma o influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass y Avolio, 1993). En contraste, el Liderazgo Transaccional, asociado a teóricos como Blanchard (Hersey y Blanchard, 1969), implica un intercambio entre el líder y el seguidor, basado en la definición de roles, tareas y recompensa por el desempeño esperado (Fernández y Quintero, 2017).

No se debe olvidar los liderazgos clásicos, como los tres originalmente estudiados por Lewin: el autocrático, el democrático y el laissez-faire, este último entendido como la delegación de autoridad con una mínima intervención y control (Lewin et al., 1939). Por su parte, el enfoque del Intercambio Líder-Miembro (LMX) pone el foco en la calidad de la relación entre el líder y sus seguidores, y postula que los líderes desarrollan vínculos diferenciados, creando un ‘endogrupo’ (in-group) de seguidores de confianza y un ‘exogrupo’ (out-group), con quienes el vínculo es más formal. Junto a estos, se reconocen otros liderazgos, como el estratégico, guiado por una visión de futuro y la gestión de recursos (Serrano y Portalanza, 2014).

Por otro lado, la investigación sobre el emprendimiento ha oscilado entre identificar las características del emprendedor o analizar el proceso emprendedor, el reconocimiento de oportunidades, la adquisición de recursos y la gestión de nuevas empresas en entornos dinámicos (Alvarez y Barney, 2007; Gartner, 1985).

En este contexto, el problema de estudio del presente trabajo contempla la intersección de estos dos campos: el estilo de liderazgo y su pertinencia en las distintas etapas del emprendimiento.

Existen investigaciones que asocian el liderazgo con el emprendimiento, como en Vecchio (2003) o en Cogliser y Brigham (2004); sin embargo, no se ha abordado con adecuado énfasis la asociación evolutiva entre los estilos de liderazgo y el ciclo del emprendimiento empresarial, desde la concepción de la idea hasta su madurez o eventual declive, lo que ha creado un vacío en el conocimiento, el cual se pretende ayudar a llenar con este estudio bibliométrico.

Las necesidades de un emprendimiento en su fase de gestación, centradas en la validación del modelo de negocio y la adquisición de los primeros recursos, son diferentes a las de una empresa en fase de crecimiento acelerado, que puede estar atendiendo la escalabilidad de sus operaciones, la estructuración o reestructuración organizativa y la gestión de equipos (Churchill y Lewis, 2002; Greiner, 1989). Además, hay que considerar que diversos estilos de liderazgo serán efectivos en distinto grado, para diferentes etapas del ciclo emprendedor y ante variados factores internos y externos que afectan a la empresa (Hmieleski y Ensley, 2007).

El tema se sitúa en un contexto actual caracterizado por un entorno empresarial globalizado, una rápida obsolescencia tecnológica, la intensificación de la competencia y la evolución de las demandas del mercado, por lo que los emprendimientos deben identificar y explotar oportunidades y dirigir los recursos humanos de manera más eficaz. De ahí que el estilo de liderazgo suponga una diferencia entre la viabilidad y el fracaso del emprendimiento.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación se justifica por su aporte para mapear el corpus de conocimiento existente sobre la relación entre estilos de liderazgo y el ciclo del

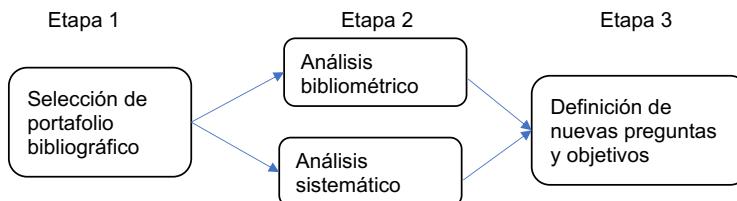
emprendimiento, mediante el análisis de métricas de producción científica, co-citación, co-autoría y co-ocurrencia de palabras clave, que ayudarán a identificar las corrientes de pensamiento dominantes, los temas emergentes y las áreas menos exploradas, entre otros aspectos (Zupic y Čater, 2015).

Estas métricas contribuirán a identificar lagunas teóricas y metodológicas y a construir una base de conocimiento mejor estructurada; para este estudio, el análisis sistemático dará atisbos de los modelos, conceptos y la posible relación entre variables.

## MÉTODOS Y MATERIALES

El presente estudio adoptó la metodología de análisis bibliométrico ProKnow-C (*Knowledge Development Process - Constructivist*), que consiste en un proceso estructurado para revisar la literatura científica a través de la construcción de un portafolio bibliográfico y la generación de análisis y perspectivas sobre un tema de investigación delimitado (de Carvalho et al., 2020). Esta metodología fue usada para identificar, seleccionar y analizar la producción científica acerca de los estilos de liderazgo y las distintas fases del ciclo del emprendimiento. ProKnow-C comprende la aplicación de tres grandes etapas, según Ferro et al. (2020).

**Figura 1**  
*Metodología ProKnow C*



*Nota.* Elaborado a partir de Ferro et al. (2020)

La primera etapa consistió en conformar un portafolio bibliográfico mediante la búsqueda de artículos en bases de datos científicas. En la Tabla 1 se presentan las bases de datos a las que se accedió y la estrategia de búsqueda aplicada, usando términos en español e inglés combinados con operadores booleanos (AND, OR) y limitados a artículos científicos o ponencias.

**Tabla 1**  
*Estrategia de búsqueda para la conformación del portafolio bibliográfico*

Base de Datos	Estrategia de búsqueda	Hallazgos
Scopus	(("liderazgo" OR "leadership") AND ("estilos" OR "styles") AND ("emprendimiento" OR "entrepreneurship"))	243
APA PsycNet	Results for Any Field: liderazgo OR Any Field: leadership AND Any Field: estilos OR Any Field: styles AND Any Field: ciclo de emprendimiento OR Any Field: entrepreneurial cycle OR Any Field: etapas del emprendimiento OR Any Field: venture development stages OR Any Field: entrepreneurship AND Index Term: Leadership	31
ProQuest	(("liderazgo" OR "leadership") AND ("estilos de liderazgo" OR "leadership styles")) AND ((("emprendimiento" OR "entrepreneurship") AND ("ciclo de emprendimiento" OR "entrepreneurial cycle") OR "etapas del emprendimiento" OR "venture development stages" OR "nuevas empresas" OR "new ventures" OR "startups"))	658
EBSCOhost	(("liderazgo" OR "leadership") AND ("estilos de liderazgo" OR "leadership styles")) AND ((("emprendimiento" OR "entrepreneurship")	112
ERIC	((Liderazgo) OR (Leadership)) AND ((estilos de liderazgo) OR (leadership styles)) AND ((emprendimiento) OR (entrepreneurship))	66
		TOTAL 1.110

*Nota.* Las cadenas de búsqueda fueron adecuadas a la sintaxis específica de cada base de datos y se adaptaron a combinaciones que arrojan resultados, por lo que no todas las estrategias de búsqueda son iguales.

Los registros se obtuvieron de cada base de datos mediante la exportación en formato RIS o NBIB y se consolidaron utilizando el software ZOTERO, por el que se eliminó duplicados. Posteriormente, se hizo el filtrado del portafolio aplicando criterios de inclusión y exclusión.

Como criterio de inclusión se optó por los artículos científicos que abordaron el liderazgo o los estilos de liderazgo y el emprendimiento publicados desde el 2000 en adelante.

Se excluyeron libros, reseñas de libros, ensayos y otro tipo de publicaciones, además de artículos de disciplinas ajena a la administración o de gestión alejada del eje temático del estudio. A continuación, los artículos seleccionados fueron sometidos a un filtro basado en la lectura de sus resúmenes, para establecer su pertinencia respecto a la relación entre los estilos de liderazgo y el ciclo emprendedor, y de esta manera conformar el portafolio bibliográfico final para el análisis.

La segunda fase implicó el análisis bibliométrico y sistemático del portafolio. El primero se enfocó en indicadores como la evolución temporal de las publicaciones, los autores más prolíficos, las instituciones y países con mayor contribución y las revistas que concentran la mayor cantidad de artículos sobre la temática; mientras que el análisis sistemático se llevó a cabo mediante la identificación de los artículos más relevantes, según el número de citaciones, a fin de arribar a una lectura completa de los mismos. Como apoyo en la ejecución de estos análisis se utilizó el software VOSviewer® y Voyant Tools.

La tercera y última fase consistió en consolidar la información para obtener nuevas preguntas y objetivos de investigación.

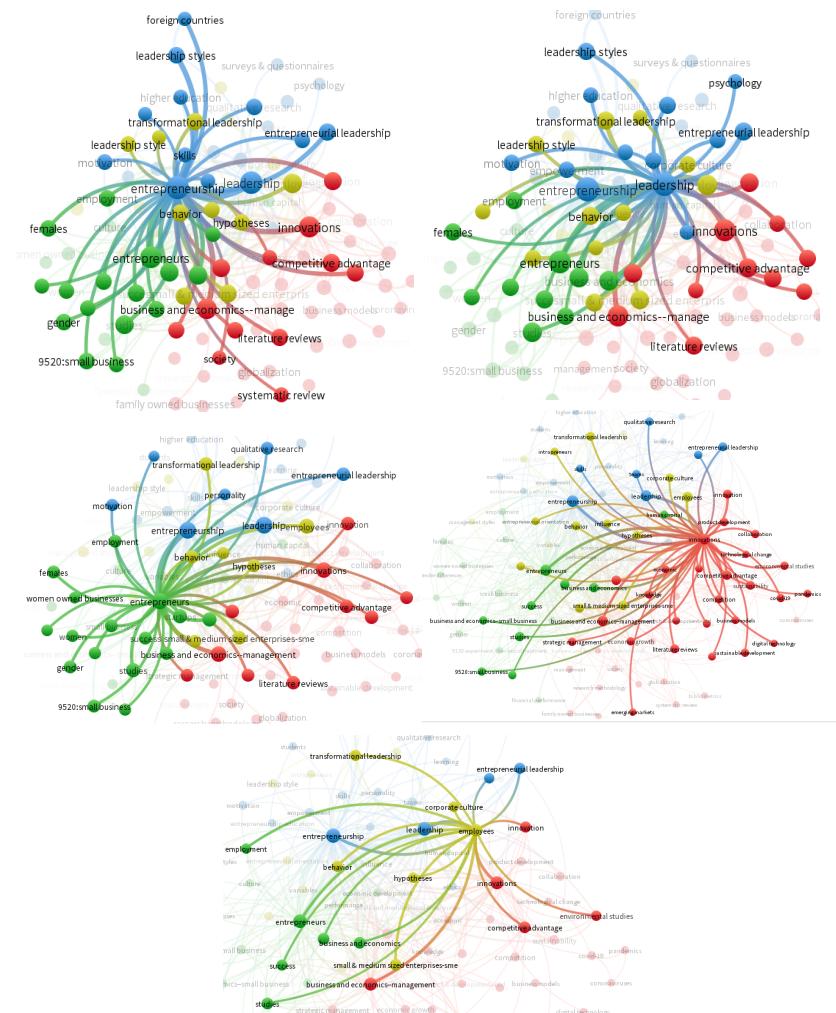
## Resultados y Análisis

A partir de los 1.110 estudios detectados, se obtuvo una muestra de 998 artículos luego de eliminar los duplicados, y de 899 tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión establecidos, resultando descartados 26 artículos, 3 informes, 13 libros, 13 secciones de libro y una tesis de fechas anteriores al 2000; además de 44 casos suprimidos por no registrar autor.

### *Análisis Bibliométrico*

En primer lugar, se realizó el análisis mediante VosViewer, del que se extrajo las nubes de clústeres presentadas en la Figura 2.

**Figura 2**  
*Nubes de clúster de términos*



*Nota.* Para distinguir mejor las imágenes se optó por presentar una nube por cada nodo importante, en vez de una sola figura, que es como originalmente se genera.

La Figura 2 presenta la co-ocurrencia de términos, que muestra la estructura temática del campo de investigación

sobre liderazgo y emprendimiento. Los nodos representan los términos con un tamaño proporcional a su frecuencia y los colores reflejan el agrupamiento de estos términos en clústeres temáticos interrelacionados. Así, el clúster azul es el más extenso y central y se articula en torno a dos nodos principales, liderazgo (leadership) y emprendimiento (entrepreneurship).

Alrededor del primero se congregan estudios sobre diversos estilos de liderazgo (leadership styles), incluyendo al transformacional (transformational leadership) y al emprendedor (entrepreneurial leadership), y su relación con el clúster rojo en aspectos como innovaciones (innovations), ventajas competitivas y manejo de negocios (business and economics manage); con el clúster verde se relaciona con emprendedores (entrepreneurs).

El segundo gran nodo azul, emprendimiento (entrepreneurship), se relaciona en gran medida con el nodo liderazgo, por tanto, también se asocia con innovaciones, emprendedores y los distintos estilos de liderazgo.

En general, se está asociando al liderazgo y con la innovación y el emprendimiento, lo mismo que con sus distintos estilos, siendo los más comunes en la literatura académica los liderazgos transformacional y emprendedor.

El clúster verde se enfoca en los emprendedores (entrepreneurs) como actores clave, especialmente en el contexto de las pequeñas empresas (small business).

Se relaciona además con el género (gender), con una atención particular a las mujeres (females) y las empresas propiedad de mujeres (women owned businesses). Este clúster

también se conecta con empleo (employment), motivación, comportamiento (behavior), innovación y ventaja competitiva (competitive advantage).

En ese sentido, expresa en la literatura una fuerte asociación de los emprendedores con la innovación, la motivación y el liderazgo, con un enfoque particular hacia el tema de género.

El clúster rojo, por su parte, aborda las estrategias, los resultados empresariales y el entorno competitivo, tomando como nodo central a las innovaciones (innovations) y a la ventaja competitiva (competitive advantage), vinculadas a conceptos como competencia (competition), desarrollo de producto (product development), tecnología digital (digital technology) y colaboración (collaboration).

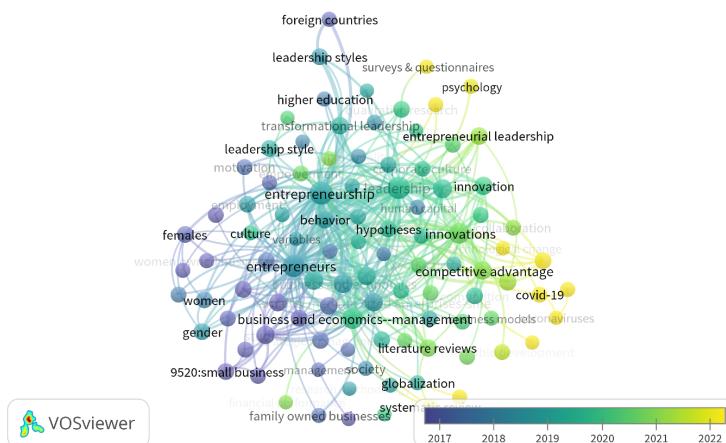
Este clúster también refleja la atención a factores contextuales contemporáneos como el COVID-19, la globalización (globalization) y pandemia (pandemics), el desarrollo sostenible (sustainable development), además de destacar la importancia de la síntesis del conocimiento a través de revisiones de literatura (literature reviews) y la revisión sistemática (systematic review).

Finalmente, un clúster amarillo más disperso actúa como un conjunto de conceptos de interfaz o transición centrados en empleados (employees), con términos relevantes como liderazgo (leadership), cultura corporativa (corporate culture), empresas pequeñas y medianas (small y medium sized enterprises), y otros como la innovación del clúster rojo, y emprendedores, éxito y negocios y economía del clúster verde.

Esto muestra que el empleado está relacionado tanto con el liderazgo como con el emprendimiento, al ser los trabajadores sobre quienes actúa principalmente la gestión del líder.

En la Figura 3 se presenta el gráfico de nodos coloreado según el año en que se abordaron estos temas. Si bien los estudios del portafolio abarcan desde el 2000 hasta 2025, la mayoría de estos se presenta entre 2017 y 2022, por lo que la figura se limita a este período.

**Figura 3**



En la figura, los colores de los nodos varían desde el púrpura/azul oscuro (representando investigaciones más tempranas, alrededor de 2017-2018) hasta el amarillo (indicando estudios más recientes, entre 2021 y 2022).

Se observa que los conceptos de liderazgo (leadership) y emprendimiento (entrepreneurship) muestran una coloración que va desde los tonos más oscuros (púrpura/azul) hasta los verdes, lo que muestra una presencia constante en gran parte de este período.

De similar manera, términos asociados, como estilos de liderazgo (leadership styles), liderazgo transformacional (transformational leadership) y el estudio de los emprendedores (entrepreneurs) en el contexto de pequeñas empresas (small business) y con un enfoque en género (gender) y mujeres (females), también presentan colores que van del púrpura al verde azulado, lo cual significa que estos serían temas que conformaron el grueso de la investigación en los años iniciales e intermedios del periodo (aproximadamente 2017-2020).

A medida que se avanza en la escala temporal hacia colores más claros (verdes y, especialmente, amarillos) se identifican términos como COVID-19 y coronavirus en tonos amarillos brillantes, lo que refleja el impacto de la pandemia en la investigación y su consideración como un factor contextual relevante para el liderazgo y el emprendimiento.

Ligado a esto, o como una tendencia paralela, surgen términos como tecnología digital (digital technology) y modelos de negocio (business models), sugiriendo un interés creciente en la digitalización y la adaptación de modelos de negocio al entorno actual.

Otros conceptos que tienden hacia el amarillo incluyen liderazgo emprendedor (entrepreneurial leadership), psicología (psychology) y encuestas y cuestionarios (surveys and questionnaires) aplicados recientemente, así como la colaboración (collaboration) y algunos aspectos de la innovación (innovations) y de la ventaja competitiva (competitive advantage). Por tanto, el mapa sugiere que a partir del estudio de los estilos de liderazgo, del emprendimiento y de las características de los emprendedores, en los años recientes la investigación ha pasado a abarcar el impacto de la

pandemia, la importancia de la tecnología digital, la adaptación de modelos de negocio y formas específicas de liderazgo y del emprendedor.

Por otro lado, al observar la producción de la literatura académica, se tiene la siguiente información (Tabla 2) obtenida mediante Bibliometrix.

**Tabla 2**  
*Principales indicadores (Bibliometrix)*

Información principal sobre los datos	
Período de tiempo	2000:2025
Fuentes (Revistas, Libros, etc.)	453
Documentos	897
Tasa de crecimiento anual %	15,01
Antigüedad promedio del documento	5,79
Contenido del documento	
Palabras clave (ID)	3.886
Palabras clave del autor (DE)	0
Autores	
Autores	2.390
Apariciones de autor	2.584
Autores de documentos de autoría única	161
Colaboración de autores	
Documentos de autoría única 1	66
Documentos por autor	0,375
Coautores por documento	2,88

*Nota.* Elaboración propia

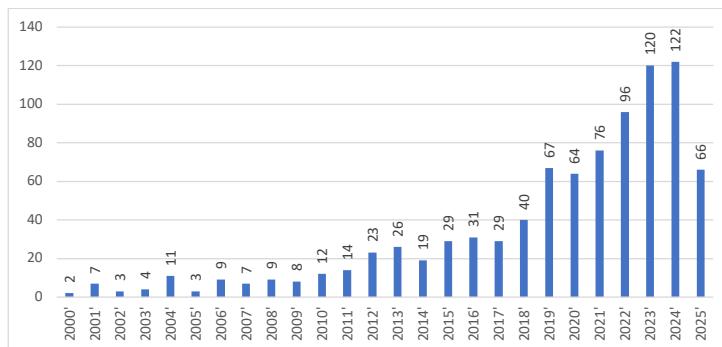
El análisis bibliométrico se basó en un corpus final de 897 documentos (2 fueron eliminados automáticamente por Bibliometrix, al ser identificados como duplicados no detectados previamente), abarcando el periodo 2000-2025.

Esta colección se distribuye a través de 453 fuentes diversas, con una tasa de crecimiento anual del 15,01% en la producción científica, lo que, junto a la distribución temporal (Figura 3), indica un interés académico creciente, con una duración promedio de los documentos de 5,79 años, por lo que se trata de investigaciones actuales. El análisis del contenido documental reveló la presencia de 3.886 “Palabras clave Plus” (ID), aunque se constató la ausencia de “Palabras clave del autor”. En cuanto a la autoría, se identificaron 2.390 autores únicos, con un promedio de 0,375 documentos por autor y 2,88 coautores por documento, sugiriendo una colaboración bastante activa. No obstante, la ausencia de datos completos de afiliación impidió cuantificar las coautorías internacionales.

Además, es importante señalar que los datos recuperados de citas por documento presentaron inconsistencias significativas, lo que impidió realizar un análisis de citación y de co-citación.

La producción anual se presenta en la Figura 4.

**Figura 4**  
Número de estudios publicados sobre liderazgo y emprendimiento según año



La evolución temporal de la producción científica sobre liderazgo y emprendimiento (con énfasis en estilos y de liderazgo y ciclo de emprendimiento) muestra un crecimiento

sostenido a lo largo del periodo analizado (2000-2025). Inicialmente, la producción fue baja, de 3 a 11 estudios entre 2001 y 2009, aumentando a casi el doble o triple entre 2010 y 2017, y con un incremento más pronunciado a partir de 2018. Los años 2023 y 2024 registran el mayor número de publicaciones, con 120 y 122 artículos, respectivamente. Esta tendencia refleja la tasa de crecimiento anual del 15,01%.

En la Tabla 3 se presentan los resultados sobre los autores más productivos:

**Tabla 3**

*Autores más productivos*

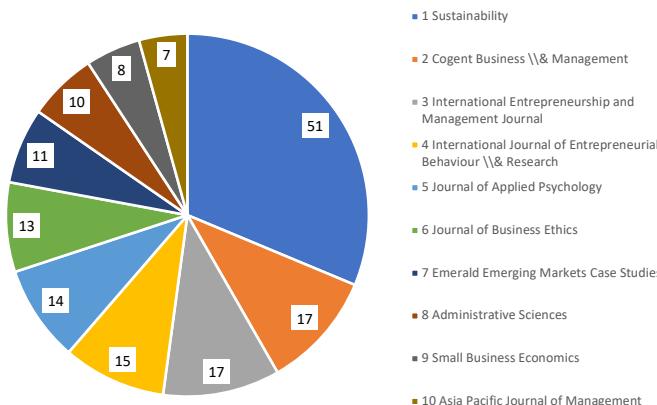
Autores	Artículos	Autores	Artículos fraccionados
Wang J	6	Gross R	4,50
Gross R	5	Pathak S	3,00
Haslam Sa	5	Valeri M	2,33
Pathak S	5	Kelly L	2,25
Bagheri A	4	Wang J	2,25
Franco M	4	Doğru	2,00
Liu L	4	Muralidharan E	2,00
Muralidharan E	4	Franco M	1,83
Obrenovic B	4	Bagheri A	1,58
Valeri M	4	Sharma P	1,53

*Nota.* Elaboración propia

El análisis presentado en la Tabla 3 identifica a los principales contribuyentes al corpus de investigación. Jia Wang es el autor más prolífico con 6 publicaciones, seguido de cerca por Raushan Gross, Sa Haslam, y Saurav Pathak, cada uno con 5 artículos. La lista de los diez autores más productivos incluye también a Afsaneh Bagheri, Mario Franco, Lina Liu, Etayankara

Muralidharan, Bojan Obrenovic y Marco Valeri, todos ellos con 4 contribuciones. Esta distribución sugiere una comunidad de investigación activa, aunque la productividad parece estar dispersa entre varios académicos, en lugar de concentrarse en unos pocos individuos dominantes. La columna de Artículos fraccionados muestra el conteo ajustado a la coautoría, donde Raushan Gross y Saurav Pathak exhiben una alta contribución fraccionada (es decir, que colaboran con otros autores). En la Figura 5 se presentan las fuentes más relevantes, identificadas según el número de artículos por revista.

**Figura 5**  
*Fuentes más relevantes según el número de artículos en revistas*



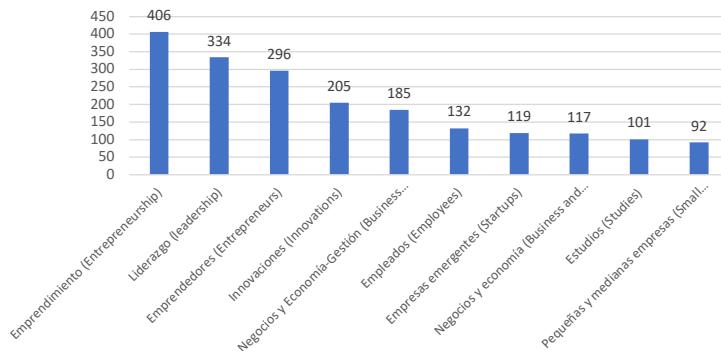
El análisis de las fuentes de publicación muestra que la investigación sobre estilos de liderazgo y emprendimiento se difunde a través de una variedad de revistas académicas, de las cuales *Sustainability* es la que agrupa el mayor número de artículos (51) en el corpus analizado. Le siguen *Cogent Business & Management* y el *International Entrepreneurship and Management Journal*, ambas con 17 publicaciones.

Otras fuentes destacadas son el *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* (15 artículos) y el *Journal of Applied Psychology* (14 artículos).

En la Figura 6 se muestran las palabras clave más relevantes.

**Figura 6**

*Frecuencia de palabras clave relevantes (estilos de liderazgo y emprendimiento)*

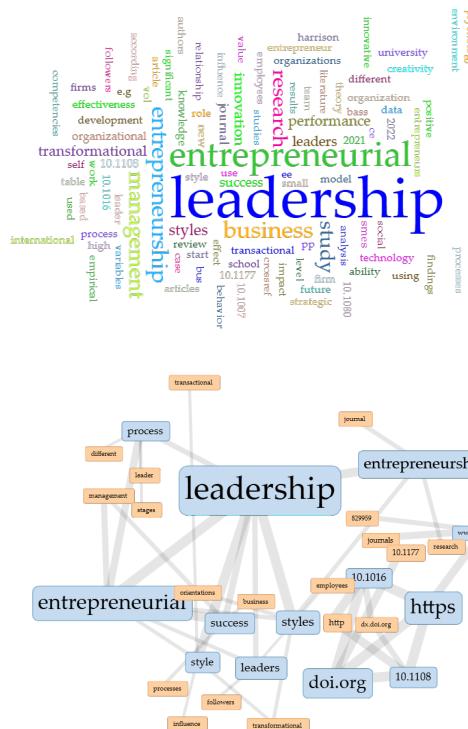


El examen de las palabras clave (Figura 6) proporciona una visión de los focos temáticos centrales, siendo los términos más frecuentes Emprendimiento (Entrepreneurship-406 ocurrencias), Liderazgo (Leadership-334), y Emprendedores (Entrepreneurs-296), lo que confirma la alineación del corpus con los ejes principales de la investigación. Otros términos frecuentes, como Innovaciones (Innovations-205), Negocios y Economía-Gestión (Business and Economics Management-185), Empleados (Employees-132), Empresas emergentes (Startups-119) y Pequeñas y medianas empresas (Small & Medium Sized Enterprises-SME-92), expresan subáreas de interés como la innovación, la gestión en el contexto empresarial, el papel de los empleados y el estudio de nuevas empresas y pymes.

## Análisis Sistemático

Los artículos del portafolio fueron revisados con mayor detalle mediante una lectura de títulos y resúmenes, a fin de identificar aquellos que presentaban una mayor relevancia y relación con los estilos de liderazgo y el emprendimiento. Se seleccionaron 17 estudios, los cuales conformaron el corpus de textos que se analizó mediante el software Voyant Tools.

**Figura 7**  
Nube de palabras y links entre palabras (Voyant Tools)



Las imágenes de la Figura 7, generadas a partir del corpus, muestran que estos documentos se articulan en torno a la intersección de “liderazgo” (leadership) y “empreendedor” (entrepreneurial), siendo estos los términos con mayor frecuencia y, por ende, tamaño en la visualización.

Esto confirma la alineación del corpus con el objeto de estudio y con los términos en los que se agruparon los clústeres en el análisis bibliométrico. Se observa la presencia de términos como “gestión” (management) y “negocio” (business), lo que indicaría que el contexto de análisis es la esfera empresarial y organizacional, mientras que la recurrencia de la palabra “estudio” (study) se debe a la naturaleza académica y de investigación de los documentos que componen el corpus.

Más allá de estos ejes centrales, existen temas secundarios que perfilan las dimensiones específicas de la investigación, como el “desempeño” (performance) de los líderes o las organizaciones y la “innovación” (innovation) como un factor relevante.

Además, el término “transformacional” (transformational) destaca, sugiriendo un enfoque particular en este estilo de liderazgo, complementado con la aparición, aunque en menor medida, de “estilos” (styles) en general y el “transaccional” (transactional). Esto se pudo observar también al considerar el contexto en que se usan estos términos, como muestran los árboles de palabras en la Figura 8.

**Figura 8**

Árboles de palabras *Leadership (liderazgo) y entrepreneurial (empreendedor)*, elaborados mediante *Voyant Tools*



El término liderazgo (leadership) tiende a asociarse con el liderazgo transformacional, con el transaccional y con el

laissez-faire, mientras que emprendimiento (entrepreneurial) se relaciona con estrategias, orientación y oportunidades, entre otros conceptos.

Al observar las frases más frecuentes, asociadas a estilo de liderazgo o estilos de liderazgo, el corpus de documentos muestra que con frecuencia se las relaciona con emprendimiento y con innovación, y solamente se encontraron dos casos en que se menciona las fases del proceso de emprendimiento, que podría tomarse como sinónimo de ciclo de emprendimiento. En la Tabla 4 se detalla la frecuencia de estos términos.

**Tabla 4**

*Frases más comunes asociadas a estilo de liderazgo, conteo.*

Términos	Conteo
Estilos de liderazgo (leadership styles)	319
Estilo de liderazgo (leadership style)	174
Estilos de liderazgo y emprendimiento (leadership styles and entrepreneurship)	26
Estilos de liderazgo y orientaciones de emprendimiento (leadership styles and entrepreneurship orientations)	11
Estilos de liderazgo e innovador (leadership styles and innovative)	11
Estilos de liderazgo y emprendimiento innovador (leadership styles and innovative entrepreneurship)	10
Estilos de liderazgo y emprendimiento (leadership styles and entrepreneurship)	8
Estilos de liderazgo en las fases del proceso emprendedor (leadership styles in the phases of the entrepreneurial process)	2

*Nota.* Elaboración propia

Los 17 artículos seleccionados se presentan en la Tabla 5. Se señalan los autores, los objetivos del estudio, la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

Autor(es) (Año)	Objetivo Principal del Estudio	Metodología Principal	Resultados Principales Clave
(Lin y Vi, 2025)	Organizar hallazgos, avanzar conocimiento y	Meta-análisis de 35 estudios empíricos.	El liderazgo emprendedor mejora resultados de efectividad a nivel organizacional, de equipo e individual; el contexto cultural modera la relación; tipo de empresa y medida de 'LE' no son moderadores significativos.
(Rehman et al., 2025)	clarificar la heterogeneidad en la relación entre liderazgo emprendedor (LE) y resultados de efectividad multinivel.	Explorar como el liderazgo emprendedor (LE) y el rol	Recolección de datos de empleados en pymes en KP, Pakistán; análisis estadístico (descriptivo, parcialmente la relación entre LE y ES.
(Ravet-Brown et al., 2024)	impacta en el éxito emprendedor (EE) y el rol	mediador de los procesos de gestión tecnológica CFA, validez SEM.	(TMP) en pymes.
(Tia et al., 2024)	y liderazgo emprendedor (LE) y liderazgo transformacional (LT).	Efectuar la distinción y superposición entre	Divergencia conceptual apreciable entre LE y LT; cuestionarios de LE se superponen significativamente con LT y tienen problemas de validez; poca evidencia empírica valida divergencia entre LE y LT.
(Quinóe-Liuma y Alava-Atencie, 2024)	Explorar el efecto del liderazgo carismático en la habilidad de improvisación de los empleados, con la pasión amorosa como mediador y la inseguridad laboral como moderador.	Explorar el efecto del liderazgo carismático en la habilidad de improvisación de los empleados, con la pasión amorosa como mediador y la inseguridad laboral como moderador.	Encuesta a 267 participantes (Amazon Mechanical Turk); prueba de modelo con SPSS improvisación; pasión amoriosa medio ó el efecto; inseguridad laboral moderó (mejor) el efecto positivo del liderazgo carismático.
(Baltazar y Franco, 2023)	y liderazgo transformacional, transaccional, laissez-faire, y la medición de la autoeficacia en la intención emprendedora social de estudiantes.	Analizar la capacidad explicativa de estilos de liderazgo transformacional, transaccional, laissez-faire, y la medición de la autoeficacia en la intención emprendedora social de estudiantes.	Analisis factorial exploratorio, regresión lineal múltiple, análisis factorial confirmatorio, modelo de ecuaciones estructurales; muestra de 556 estudiantes universitarios (Ecuador).
(Kassai, 2022)	Analizar como diferentes estilos de liderazgo presentados en varias etapas del proceso de caso de cuatro pymes portuguesas; entrevistas emprendedor, pueden influenciar este proceso en pymes.	Investigación cualitativa exploratoria; estudios presentados en varias etapas del proceso de caso de cuatro pymes portuguesas; entrevistas en análisis documental.	Liderazgo transformacional afecta positivamente la intención emprendedora social; autocifacación como variable mediadora mejora la relación explicativa entre ambos.
(Hussain y Li, 2022)	Abordar un vacío en un modelo comprensivo de liderazgo emprendedor, construyendo un modelo desde el ángulo de las competencias.	Investigación de literatura y método de encuesta cuantitativo.	No hay un solo estilo de liderazgo seguido por las pymes en las diferentes etapas; Liderazgo transaccional identificado en la idea; Dos estilos (participativo y transformacional) en aplicación de la idea; Dos estilos (participativo y relacional) en etapa de crecimiento.
(Gumusburun Ayvalp, 2022)	Determinar la relación entre liderazgo emprendedor (LE) y éxito emprendedor (EE), medida por procesos de gestión del conocimiento (KMPs), con el emprendimiento del conocimiento (EC) como moderador.	Encuesta cuantitativa a 390 propietarios/gerentes de empresas tecnológicas en Pakistán; PL,SE.	Introduce cinco dimensiones de liderazgo para estructurar competencias relevantes; identifica competencias críticas partnering, comunicación, descubrir necesidades del cliente); sugiere cuatro estilos (Lobo, Solitario, Constructor de Equipos, Explorador y Arquitecto).
	De finir estilos de liderazgo y orientaciones emprendedoras de arquitectos en pymes de la construcción, y determinar la relación entre ambos.	Datos de 50 arquitectos de pymes en la industria de la construcción; Multifactor Leadership	EL influye positivamente en EE; KMPs median completamente la relación LE-EE; EC como moderador fortalece la relación entre EL y KMPs.

**Tabla 5**  
*Estudios revisados para el análisis sistemático*

<p>(Verma y Mehta, 2022) Investigar el liderazgo corporativo (EC) con liderazgo ágil (LA) y liderazgo de complejidad (LC) para desarrollar un modelo conceptual.</p>	<p>Questionnaire (MLQ-5X) y Escala de emprendimiento.</p>	<p>Estadísticamente significativa entre estilos de liderazgo y orientación emprendedora.</p>
<p>(Roundy, 2021)</p>	<p>Diseño de investigación inductivo combinado con metodología de estudio de caso (liderazgo dinámico que evolucionó con el EE y se adaptó a las fortalezas/debilidades de la región; introduce análisis a nivel de meta-organización).</p>	<p>Líderes de incubadoras construyeron un modelo de liderazgo dinámico que evolucionó con el EE y se adaptó a las fortalezas/debilidades de la región; introduce análisis a nivel de meta-organización.</p>
<p>(Feranita et al., 2020)</p>	<p>Analizar el efecto directo e indirecto de los liderazgos transformacional y transaccional en el rendimiento de las pymes.</p>	<p>Cuestionarios a 165 pymes de alimentos y bebidas en Java Oriental, Indonesia; análisis de ruta con LISREL.</p>
<p>(Ordu, 2020)</p>	<p>Analizar el liderazgo emprendedor como uno de los estilos modernos de liderazgo en organizaciones.</p>	<p>Revisión conceptual/teórica</p>
<p>(Kumar et al., 2019)</p>	<p>Averiguar si tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire) influyen en los banqueros al decidir sobre préstamos a emprendedores de startups.</p>	<p>Estudio descriptivo de enfoque cuantitativo a 1.478 banqueros mediante un cuestionario de decisión en los banqueros al decidir sobre préstamos a startups.</p>
<p>(Howard et al., 2019)</p>	<p>Entender los estilos de gestión y liderazgo de los propietarios de pequeñas empresas mediante un examen analítico de diferentes elementos de la organización.</p>	<p>Revisión de bibliografía</p>
<p>(Van Hemmen et al., 2015)</p>	<p>Examinar empíricamente la relación entre estilos de liderazgo y emprendimiento innovador mediante análisis de regresión.</p>	<p>Muestra de 43 países; datos del Entrepreneurship Monitor y Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness.</p>
<p>(Eyal &amp; Kark, 2004)</p>	<p>Describir la relación entre diferentes estilos de liderazgo y estrategias emprendedoras alternativas en el sistema de escuelas públicas no lucrativas.</p>	<p>Encuesta a 1.395 maestros trabajando bajo 140 directores de escuelas primarias.</p>

Nota. Elaboración propia

Adicionalmente, se indagó en las bases teóricas, teorías o conceptos abordados en los estudios de la muestra, con relación a liderazgo y emprendimiento, lo que puede servir de referente para la construcción de marcos teóricos relacionados con estas variables. Esta labor es detallada en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Teorías abordadas en relación a liderazgo / emprendimiento*

Autor (Año)	Teorías abordadas en relación a liderazgo y emprendimiento
(Fiyal y Kark, 2004)	Liderazgo transformacional, emprendimiento corporativo (estratégias emprendedoras: vigorosa, calculada, conservadora), relación
(Howard et al., 2019)	Liderazgo-emprendimiento. Se mencionan: liderazgo transaccional y pasivo-protector.
(Van Hammen et al., 2015)	Estilos de liderazgo y gestión en pequeñas empresas (SME), principios de negocio, aplicación de la teoría a la práctica.
(Kumar et al., 2019)	Estilos de liderazgo (participativo, humano, autónomo, carismático, orientado al equipo, autoprotector - dimensiones del proyecto GLOBE), emprendimiento innovador, enfoque institucional.
(Lin y Yi, 2025)	Estilos de liderazgo (transaccional, transaccional, laissez-faire) en banqueros, toma de decisiones en préstamos a emprendedores de startups.
(Feranita et al., 2020)	Liderazgo emprededor (eficacia multivariante: organizacional, de equipo, individual), meta-análisis.
(Rehman et al., 2025)	Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, innovación en pymes (SME), desempeño de pymes.
(Quinde-Llumá y Álava-Atienze, 2024)	Liderazgo emprededor (EL), éxito emprendedor (ES), procesos de gestión tecnológica (TMR como mediador).
(Roundy, 2021)	Estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, pasivo o laissez-faire), autoeficacia (medición), intención emprendedora social en jóvenes universitarios.
(Ordu, 2020)	Liderazgo en comunidades de startups, desarrollo de ecosistemas emprendedores regionales, liderazgo de incubadoras, meta-organización.
(Kassai, 2022)	Liderazgo emprededor en startups, estilos de liderazgo (transformacional, autocrático, democrático, de apoyo, situacional), innovación, toma de riesgos, adaptabilidad.
(Gumusburun Ayalp, 2022)	Estilos de liderazgo de emprendedores (modelo basado en competencias: Lobo Solitario, Constructor de Equipo, Explorador y Arquitecto), liderazgo carismático, liderazgo auténtico.
(Verma y Mehta, 2022)	Estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire), orientaciones emprendedoras (proactividad, innovación, toma de riesgos) en la industria de la construcción turca.
(Ravet-Brown et al., 2024)	Emprendimiento corporativo (CE), teorías de liderazgo ágil - ALM, teoría del liderazgo de complejidad - CLT.
(Hussain y Li, 2022)	Liderazgo transformacional (TL), liderazgo emprendedor (EL), distinción y superposición entre TL y EL, teoría del Liderazgo de Pango Completo (P.R.L.T).
(Baltazar y Franco, 2023)	Liderazgo emprededor (EL), éxito emprendedor (ES), procesos de gestión del conocimiento (K.M como mediador), emprendimiento del conocimiento (KE como moderador), teoría de la visión basada en el conocimiento (K.BV).
(Jia et al., 2024)	Estilos de liderazgo (transformacional, participativo, relacional), proceso emprendedor (desarrollo, aplicación, implementación, crecimiento) en pymes.

## DISCUSIÓN

A partir del análisis bibliométrico de 897 documentos y del análisis sistemático de 17 estudios seleccionados, se hace evidente la asociación entre los estilos de liderazgo y el emprendimiento, si bien no se especifica de manera directa el ciclo emprendedor, puede aludirse al mismo al representar las etapas del ciclo de vida empresarial.

La investigación en liderazgo y emprendimiento empieza a tener relevancia a mediados de la segunda década del siglo XXI, específicamente entre los años 2017 y 2018, cuando la cantidad de estudios empieza a aumentar, a pesar de que muchas de las teorías referentes a diversos estilos de liderazgo son más antiguas. En el caso del emprendimiento, el incremento del interés por este tema puede deberse al aumento sostenido en el número de negocios y empresas que han surgido en los últimos diez años, principalmente por el desarrollo de la tecnología y de la generalización del comercio electrónico.

Más aún, las ventas por internet se incrementaron de manera significativa a partir de la pandemia del COVID-19, lo que dio lugar al surgimiento de emprendimientos, sean netamente digitales, sean los que encontraron en la web un medio accesible para llevar a cabo sus actividades de promoción, comunicación y venta.

Los resultados arrojan una concentración en ciertos tipos de liderazgo, específicamente en el liderazgo transformacional, por su capacidad para impulsar el cambio, lo que lo hace coherente con el ciclo de vida de una empresa. Si la empresa no puede acoplarse a las condiciones y requerimientos cambiantes de los clientes, relacionados con la evolución de la empresa y, por ende, con el ciclo de emprendimiento, perdería competitividad y mercado.

Estudios como los de Eyal y Kark (2004), Kumar et al. (2019), Feranita et al. (2020), y Quinde-Lituma y Álava-Atiencie (2024) sugieren que el estilo transformacional es útil para promover estrategias radicales, influir en las decisiones de financiación de nuevas empresas y fomentar la innovación y el desempeño en pymes, así como en la intención emprendedora social.

El liderazgo transformacional suele asociarse con aspectos como la inspiración, la motivación, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Riggio, 2006; Covin y Slevin, 1991), aspectos que influirían a que el enfoque del líder no esté centrado solamente en la empresa y sus resultados, sino también en los trabajadores, en su bienestar, y cómo esto puede influir en que la empresa acepte, asuma y supere los cambios necesarios para responder al mercado. Autores como Hmieleski y Ensley (2007) ya habían señalado la importancia del liderazgo transformacional para la eficacia de los equipos en nuevas empresas, por su rol en la creación de un clima de apoyo a la innovación.

El liderazgo emprendedor (entrepreneurial leadership), también traducido como liderazgo empresarial, sería un estilo con un fuerte direccionamiento a la innovación, la capacidad de adaptarse a los cambios y la creación de valor. Ha sido abordado en los trabajos de Lin y Yi (2025), Rehman et al. (2025), y Hussain y Li (2022), en los que se destaca la influencia positiva de este liderazgo en la efectividad multinivel de las empresas y en el éxito emprendedor, a menudo mediado por procesos como la gestión tecnológica o la gestión del conocimiento. No obstante, este estilo de liderazgo aún es objeto de estudio y debate, pues, como señalan Ravet-Brown et al. (2024), con frecuencia se superponen los conceptos de

los liderazgos emprendedor y transformacional. Otros autores defienden al liderazgo emprendedor como un estilo distintivo o una aplicación de otros estilos en un contexto emprendedor (Vecchio, 2003; Gupta et al., 2004).

Por otro lado, el liderazgo transaccional muestra una relación más diversa con el emprendimiento, pues autores como Eyal y Kark (2004) y Feranita et al. (2020) lo asocian con cambios incrementales y un impacto positivo indirecto en el desempeño (mediado por la innovación). Sin embargo, Kumar et al. (2019) no encontraron una influencia significativa en las decisiones de financiación de banqueros (identificadas como liderazgo transaccional) hacia la creación de nuevas empresas.

Esto podría defender la idea de que la naturaleza del liderazgo transaccional, al estar más centrada en el intercambio y la recompensa contingente (Bass, 1985), sería menos adecuada para las fases iniciales de un emprendimiento, en las cuales se produce la mayor incertidumbre y requieren de mayor flexibilidad e inspiración. En cambio, su rol puede ser relevante en etapas de consolidación y crecimiento, en las que la organización se beneficia de la eficiencia y el control de los procesos (Churchill y Lewis, 2002).

Los estudios también muestran otros estilos de liderazgo que parecen tener un grado de relevancia frente al emprendimiento, según el papel que puedan jugar sobre el mismo; liderazgos como el participativo, el laissez-faire, el carismático, el ágil, el de complejidad, entre otros. Van Hemmen et al. (2015) identificaron el liderazgo participativo como un factor que ayudaría a explicar el emprendimiento innovador. Jia et al. (2024) relacionaron el liderazgo carismático (un estilo basado en la figura y capacidad del líder para inspirar, motivar y

conectar con su equipo) con la habilidad de improvisación, lo que sería útil en el actual entorno del mercado, bastante volátil y dinámico. Esta capacidad de improvisación recuerda a las teorías de enfoque situacional, como la teoría de la contingencia o la de la decisión normativa, (Lupano Perugini y Castro Solano, 2005; Yukl, 2013) y puede ser coherente con el ciclo de emprendimiento, por las fases que atraviesa que, a su vez, pueden demandar necesidades de liderazgo variables (Greiner, 1989; Churchill y Lewis, 1983).

En ese sentido, es posible que el líder transformacional e innovador sea útil durante la creación e integración de una empresa al mercado, mientras que en su consolidación el exceso de apertura o confianza hacia el personal puede derivar en fallas o errores, por la disminución de control sobre los mismos, lo que coincide con Baltazar y Franco (2023), quienes vinculan diferentes estilos de liderazgo a las distintas etapas del proceso emprendedor en pymes, lo cual sugiere que el enfoque de liderazgo debe evolucionar a medida que la empresa madura.

Otro aspecto a considerar en la relación entre liderazgo y emprendimiento es la existencia de factores mediadores o contextuales, tales como la autoeficacia (Quinde-Lituma y Álava-Atiencie, 2024), los procesos de gestión tecnológica (Rehman et al., 2025), la gestión del conocimiento (Hussain y Li, 2022), y la inseguridad laboral (Jia et al., 2024) entre otros aspectos que pueden condicionar cómo los estilos de liderazgo actúan sobre los resultados emprendedores.

Con respecto a la producción científica y académica acerca del tema, la evolución temporal de las publicaciones y el análisis de co-ocurrencia de términos sugieren un interés académico

en aumento y una expansión de los temas relacionados con liderazgo y emprendimiento.

Inicialmente, la literatura académica se centraba en estilos de liderazgo tradicionales (transaccional, laissez-faire y transformacional) y su aplicación general al emprendimiento; sin embargo, hoy los estudios se basan en tipos de liderazgo menos comunes, pero también más novedosos, como el liderazgo ágil (centrado en la flexibilidad y la adaptabilidad), o el de complejidad (relacionado con la capacidad del líder de guiar a la organización y trabajadores en entornos turbulentos o de crisis), y una gama más amplia de resultados y contextos emprendedores como el emprendimiento corporativo (Verma y Mehta, 2022) y los ecosistemas emprendedores (Roundy, 2021).

Confrontando estos hallazgos con la literatura, se observa la recurrencia de los liderazgos transformacional y emprendedor como facilitadores del éxito y la innovación en nuevas empresas y pymes (Ensley et al., 2006; Hmieleski y Ensley, 2007). La frecuente presencia de estos dos estilos de liderazgo se debe, en parte, a que se trata de dos posturas claramente diferenciadas entre sí, mientras que otras propuestas pueden solaparse entre sí, lo que hace más difícil usarlos como constructos investigativos.

Al respecto, algunos autores sugieren que el liderazgo emprendedor abarca un conjunto único de comportamientos y características adaptados a la creación y desarrollo de nuevas empresas (Renko et al., 2015), lo que lo distinguiría de otras tipologías, aunque también reduciría su relevancia al ser útil únicamente en situaciones de desarrollo o creación empresarial. Por el estudio realizado, se concluye que los liderazgos de

transformación y emprendedor pueden influir en los ciclos de emprendimiento, al incidir en la innovación, el desempeño y la motivación e inspiración de los equipos de trabajo; si bien se requiere una definición más específica y excluyente de liderazgo emprendedor.

Además, la relación entre liderazgo y emprendimiento parece variar según la etapa del ciclo emprendedor, el contexto organizacional y otros factores mediadores y moderadores.

A partir de las tendencias identificadas, y considerando el interés ligado a la metodología ProKnow-C, se proponen las siguientes preguntas, que pueden guiar nuevos trabajos de investigación:

1. ¿Cómo interactúan y evolucionan los diversos estilos de liderazgo (cómo se combinan) durante las transiciones críticas del ciclo de vida del emprendimiento (desde la concepción de la idea hasta la madurez y el posible declive o renovación)?
2. ¿Cuáles son los mecanismos causales específicos a través de los cuales los estilos de liderazgo (como los liderazgos ágil, de complejidad, carismático, entre otros) impactan los resultados del emprendimiento?
3. ¿Cómo influyen las características de los ecosistemas emprendedores (densidad, diversidad, acceso a recursos, cultura colaborativa) en la efectividad de diferentes estilos de liderazgo para fomentar la creación y el escalamiento de nuevas empresas?
4. ¿De qué manera la digitalización y la inteligencia artificial están transformando los requisitos de liderazgo para el emprendimiento, y qué nuevos estilos o competencias de liderazgo son necesarios para dirigir eficazmente empresas nativas digitales o aquellas en proceso de transformación digital?

## REFERENCIAS

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Ayyagari, M., Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>

Baltazar, J., & Franco, M. (2023). The Influence of Different Leadership Styles on the Entrepreneurial Process: A Qualitative Study. *Economies*, 11(2), 36. <https://doi.org/10.3390/economies11020036>

Baque-Cantos, M., Cedeño-Chenche, B., Chele-Chele, J., & Gaona-Obando, V. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *FIPCAEC*, 5(4), 3-25.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*, 3, 83.

Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>

de Carvalho, G. D. G., Sokulski, C. C., da Silva, W. V., de Carvalho, H. G., de Moura, R. V., de Francisco, A. C., & da Veiga, C. P. (2020). Bibliometrics and systematic reviews: A comparison between the Proknow-C and the Methodi Ordinatio. *Journal of Informetrics*, 14(3), 101043. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101043>

Durieux, V., & Gevenois, P. A. (2010). Bibliometric indicators: Quality measurements of scientific publication. *Radiology*, 255(2), 342-351. <https://doi.org/10.1148/radiol.09090626>

Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of the Relationship between Leadership and Entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211-235. <https://doi.org/10.1080/15700760490503715>

Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et Générale*, Dunod, París (1916); versión homónima castellana *Administración Industrial y General*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

Feranita, N. V., Nugraha, A., & Sukoco, S. A. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)

Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), Article 77. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22498>

Ferro, W. A., Lima, J. D. de, Bortoluzzi, S. C., Schenatto, F. J. A., & Trentin, M. G. (2020). Estudo bibliométrico e sistêmico da literatura sobre a integração de métodos quantitativos e qualitativos na previsão de demanda com ajuste de especialistas. *Exacta*, 18(2), Article 2. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v18n2.8739>

Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706. <https://doi.org/10.2307/258039>

Greiner, L. E. (1989). Evolution and Revolution as Organizations Grow. En D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in Strategic Management* (pp. 373-387). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_25](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_25)

GumusburunAyalp, G. (2022). Leadership styles and entrepreneurship orientations in Turkish construction industry. *International Journal of Construction Management*, 22(4), 690-700. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1644760>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

Hmieleski, K., & Ensley, M. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 865-889. <https://doi.org/10.1002/job.479>

Howard, T. L., Ulferts, G. W., & Hannon, J. (2019). Leadership Styles of Small Business Owners: Linking Theory to Application. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2), 47-55. ProQuest Central.

Hurtado de Barrera, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo gerencial*, 11(1), 190-208.

Hussain, N., & Li, B. (2022). Entrepreneurial Leadership and Entrepreneurial Success: The Role of Knowledge Management Processes and Knowledge Entrepreneurship. *Frontiers in Psychology*, 13, 829959. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.829959>

INEC. (2025). *Registro Estadístico de Empresas* [Informe de investigación]. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Económicas/Registro\\_Empresas\\_Establecimientos/2024/Semestre\\_I/Principales\\_Resultados\\_REEM\\_2023.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Económicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_I/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf)

Jeong, M. (2024). The Relationship between Leadership and Performance in Enhancing the Sustainability of Social Enterprises. *Sustainability*, 16(8), 3218. <https://doi.org/10.3390/su16083218>

Jia, Q., Wang, S., & Wang, G. (2024). Charismatic leadership influences employees' improvisation ability: Harmonious passion as a mediator and job insecurity as a moderator. *Social Behavior and Personality*, 52(7), 1-10. ProQuest Central. <https://doi.org/10.2224/sbp.13213>

Kassai, Á. (2022). The Four Leadership Styles of Entrepreneurs. A Competency-Based Model for Entrepreneurial Leadership. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(5), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.02>

Kumar, M., Pandey, S., Sinha, V., & Srivastava, A. P. (2019). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES OF BANKERS IN DECISION MAKING ON LOANS TO START-UP ENTREPRENEURS. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 24(04), 1950025. <https://doi.org/10.1142/S1084946719500250>

Lasio, V., Amaya, A., Espinosa, M. P., Mahauad, M. D., Sarango, P., Altamirano, M. L., & Indio, A. R. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024*. ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL. UTPL.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366>

Lin, Q., & Yi, L. (2025). The multilevel effectiveness of entrepreneurial leadership: A meta-analysis. *Journal of Management and Organization*, 31(2), 811-829. ProQuest Central. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.45>

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. <http://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/415>

Marín Idarraga, D. A. (2006). El sujeto humano en la administración: Una mirada crítica. *Cuadernos de administración*, 19(32), 135-156.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203487273/human-problems-industrial-civilization-elton-mayo>

McGregor, D. (1989). The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*, 4(2), 314-324.

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications. [https://books.google.com/books?hl=es&lر=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.+G.+\(2021\).+Leadership:+Theory+and+practice+\(9na+ed.\).+Sage+Publications.&ots=qNYLAjeRk-P&sig=su\\_9KpPEI4l1p9Vgl3G33ASjSn0](https://books.google.com/books?hl=es&lر=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.+G.+(2021).+Leadership:+Theory+and+practice+(9na+ed.).+Sage+Publications.&ots=qNYLAjeRk-P&sig=su_9KpPEI4l1p9Vgl3G33ASjSn0)

Ordu, U. B.-A. (2020). *Entrepreneurial Leadership in Start-Up Businesses*. Bulgarian Comparative Education Society.

Pérez-Ortega, G., & Moreno-Freites, Z. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *Dyna*, 86(210), 9-16.

Quinde-Lituma, M. E., & Álava-Atiencie, N. G. (2024). Leadership styles and mediation of self-efficacy in the social entrepreneurial intention of young university students. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 345-360. Scopus. <https://doi.org/10.31876/rcc.v30i1.41660>

Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493-538. ProQuest Central. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00649-6>

Rehman, K. 1, Lim, K. B. 2, Yeo, S. F. 3, Saif, N. 4, Ameeq, M. 5 1 I. of B. A., email protected] 2 Faculty of Business, M. U., email protected] 3 Faculty of Business, M. U., protected, email, Department of Business Administration, D. I. U., Technology Bannu, B. 28100, & email protected] 5 Department of Statistics, F. of C. (2025). *The Nexus of Entrepreneurial Leadership and Entrepreneurial Success with a Mediation of Technology Management Processes: From the Perspective of the Small- and Medium-Sized Enterprises of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan*. <https://doi.org/10.3390/su17030882>

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>

Roundy, P. T. (2021). Leadership in startup communities: How incubator leaders develop a regional entrepreneurial ecosystem. *The Journal of Management Development*, 40(3), 190-208. ProQuest Central. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2020-0320>

Sandoval Reyes, J. G. (2015). *La teoría de las relaciones humanas: un enfoque humanista real del trabajo?* <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025>

Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

Van Hemmen, S., Alvarez, C., Peris-Ortiz, M., & Urbano, D. (2015). Leadership Styles and Innovative Entrepreneurship: An International Study. *Cybernetics and Systems*, 46(3-4), 271-286. <https://doi.org/10.1080/01969722.2015.1012896>

Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303-327. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00019-6)

Verma, S., & Mehta, M. (2020). Effect of leadership styles on corporate entrepreneurship: A critical literature review. *Organization Development Journal*, 38(2), 65-74. Scopus.

Verma, S., & Mehta, M. (2022). Corporate entrepreneurship and leadership theories: Conceptual review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 902-925. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0329>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth edition, global edition). Pearson.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

# GESTIÓN EMPRESARIAL, CADENA PRODUCTIVA Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL: ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

*Business management, production chain, and competitiveness of the textile sector: Bibliometric Analysis*

DOI: <https://doi.org/10.69633/e8rs0e55>

Recibido: 09/06/2025 Aceptado: 02/10/2025

**\*Gabriel Vacacela Pineda**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1777-702X>

*Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas - Ecuador*  
juan.vacacela@epn.edu.ec

## RESUMEN

La industria textil es uno de los sectores productivos de mayor potencial en las economías emergentes; sin embargo, este no se ha consolidado, por lo que se requiere una mejora de la gestión empresarial sobre toda la cadena productiva para optimizar su competitividad. El objetivo principal de esta investigación es el análisis bibliométrico para conocer el avance de la producción científica sobre la gestión empresarial, la cadena productiva y la competitividad del sector textil en general. Consideramos que, aunque estas perspectivas de estudio son recurrentes en las investigaciones, no han sido desarrolladas lo suficiente, sobre todo desde la aparición de otros factores como la inteligencia artificial (IA) y su alto impacto en esta industria. Para lo propuesto se recurrió a los softwares VOSviewer y el portal de análisis de producción científica Scimago. Posteriormente, se realizó un análisis de la distribución de los clúster visualizados en VOSviewer y con el apoyo de los indicadores bibliométricos proporcionados por Scimago: índice H, factor de impacto de la revista, numero de documentos, citas por documentos, colaboración científica internacional, citas de planificadoras públicas y el análisis del número de artículos citados en las revistas de mayor relevancia de cada cuartil. También se evaluó la importancia de la innovación científica para mejorar la gestión empresarial y competitividad del sector textil.

\*Magíster en Estadística Aplicada y Magíster en Gestión Empresarial. Ha sido docente universitario, tutor y miembro de tribunales académicos. Doctorando del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Central. Director de Proyecto de investigación sobre encadenamientos productivos de la provincia de Loja - Ecuador. Autor de artículos en revistas indexadas y autor del libro Gestión Económica Empresarial: Estrategias para Optimizar Resultados Financieros. Su labor integra docencia, investigación e innovación en la gestión empresarial.

Los resultados revelan que la mayor producción científica se concentra en revistas de países de alto nivel tecnológico, siendo la gerencia, la innovación y la competitividad las áreas de mayor importancia; asimismo, existe una baja difusión de artículos sobre sector textil, especialmente relacionados a la productividad y los encadenamientos. La baja productividad, en especial en países con los latinoamericanos, con un potencial para desarrollo de la industria textil, nos lleva a la reflexión que debe aumentarse la inversión en el sector de ciencia y la tecnología de estos países.

**Palabra claves:** *bibliométrico, competitividad, gestión, innovación, textil*

## ABSTRACT

The textile industry is one of the productive sectors with the greatest potential in emerging economies; however, this potential has not been consolidated, requiring improved business management across the entire production chain to optimize its competitiveness. The main objective of this research is to conduct a bibliometric analysis to understand the progress of scientific production on business management, the production chain, and the competitiveness of the textile sector in general. We believe that, although these study perspectives are common in research, they have not been sufficiently developed, especially since the emergence of other factors such as artificial intelligence (AI) and its significant impact on this industry. For this purpose, we used the software VOSviewer and the scientific production analysis portal Scimago. Subsequently, an analysis was conducted of the distribution of the clusters displayed in VOSviewer, supported by bibliometric indicators provided by Scimago, such as H-index, journal impact factor, number of documents, citations per document, international scientific collaboration, citations to public planners, as well as an analysis of the number of cited articles in the most relevant journals in each quartile. The importance of scientific innovation on improving business management and competitiveness in the textile sector was also evaluated. The results reveal that the greatest scientific production is concentrated in journals from countries with a high technological level, with management, innovation, and competitiveness being the most important areas. Furthermore, there is a low dissemination of articles on the textile sector, especially those related to productivity and linkages. Low productivity, especially in Latin American countries with potential for textile industry development, leads us to reflect on the need to increase investment in the science and technology sectors of these countries.

**Keywords:** *bibliometric, competitiveness, management, innovation, text*

## INTRODUCCIÓN

La industria textil es uno de los sectores más competitivos de las economías emergentes debido a que las condiciones tropicales en países de América Latina y el sudeste asiático permiten la producción de fibras textiles a gran escala y bajo costo (Harsanto et al., 2023; Jarpa & Halog, 2021), lo que permite mejorar los ingresos nacionales y la generación de empleos tanto en el sector primario, como en el proceso de manufacturación y comercialización de los productos textiles.

Ecuador, además de poseer estas ventajas geográficas por su ubicación espacial, tiene acceso privilegiado a mercados importantes como el norteamericano y la Unión Europea (Bravo, 2022), por lo que el sector textil es una de las cadenas productivas más importantes del país, pero que requiere una mejor gestión empresarial en toda la cadena productiva para mejorar su competitividad, lo cual solo es posible mediante una mayor inversión en innovación tecnológica (Sablón et al., 2021).

A pesar del crecimiento de la industria textil, la competitividad de la misma ha sido afectada por condiciones como la no modernización del sistema de manufactura, la falta de capacitación de mano de obra, la ausencia de una política acertada de marketing digital y por las restricciones arancelarias y legales que impiden el acceso inmediato a los mercados internacionales; así, se requieren de estrategias gerenciales para superar las barreras que impiden la consolidación de este sector (Shai et al., 2021; Tseng et al., 2022).

Como se mencionó previamente, para mejorar la competitividad del sector textil en las economías emergentes como la ecuatoriana, es necesario optimizar las prácticas de gestión

empresarial que incluyen las acciones gerenciales, manejo del clima organizacional, el mercadeo y las políticas de innovación (Shen et al., 2022; Malik et al., 2025) que, a pesar de un avance significativo, estas aún resultan insuficientes, en especial en el crecimiento del sector textil en las economías más pequeñas y con menor desarrollo tecnológico.

Un obstáculo para el desarrollo tecnológico de la industria textil es que esta puede estar conformada por medianas y pequeñas empresas con dificultades para la inversión en los métodos gerenciales y de innovación (Jiménez, 2024; Paredes et al., 2024). El proceso en estos sectores debe darse en todos los eslabones de la cadena que va desde la producción de materia prima, la manufactura hasta la comercialización, para hacer a la industria más competitiva y así poder acceder a los mercados internacionales de mayor consumo.

La publicación es una de las actividades más valoradas dentro del ámbito académico, dada la importancia de difundir el conocimiento dentro de la comunidad científica como un mecanismo de evaluación de los profesionales universitarios y de las instituciones de investigación que apalancan el desarrollo tecnológico. Es por ello que cada día se exige más a científicos y académicos que publiquen en revistas de mayor calidad y prestigio, lo cual permitirá su evaluación de acuerdo al impacto que su trabajo tenga en revistas especializadas y mediante el uso de indicadores bibliométricos, que toman por base el número de citas, como lo destaca Álvarez et al., (2021), al señalar la importancia de tales indicadores.

De acuerdo con Ladrón de Guevara (2023), el número de publicaciones científicas, y por añadidura de investigadores, aumentan día a día. El acto de publicar material científico se ha

vuelto una necesidad para investigadores que desean potenciar sus posibilidades al momento de postular a proyectos o trabajos, con repercusiones aún en el estatus y el prestigio profesional, además de ser un indicador de la producción científica nacional. La calidad de las publicaciones científicas depende, además de su contenido, de otros elementos que garanticen su visibilidad en las revistas, la integridad del documento y la identificación de los autores de tal manera que sea posible obtener información de calidad para la construcción de índices bibliométricos que permitan la evaluación y clasificación de las revistas científicas.

En correspondencia con lo afirmado anteriormente, Padula (2019) destaca que una publicación o revista científica que se encuentre indexada significa que la misma denota calidad.

A su vez, Rivas (2020) señala que la indexación de las revistas o publicaciones científicas en índices, repositorios o bases de datos de alto impacto es vital para la reputación y alcance de los documentos publicados. Sin embargo, la gran diferencia entre el número de revistas registradas en el contexto latinoamericano en comparación a los índices más exigentes a nivel internacional, pone de manifiesto que la mayoría de las publicaciones no cumplen con los estándares de calidad y los requisitos para ser calificadas en las bases de datos de mayor prestigio.

Los índices de impacto son una derivación de las bases de datos y repositorios institucionales, cuyo objeto principal es la preservación digital de la información científica para así poder garantizar la visibilidad y la accesibilidad de la misma y que esta pueda ser una herramienta de calidad de la información científica a través de índices bibliométricos generados por

el número de citas. Esto ayuda a los científicos a que su información llegue a la mayor cantidad de personas posibles; de allí la importancia de que aparezca en distintos índices especializados o no, de alcance nacional, regional o mundial, gratuitos o pago y publicados en diferentes idiomas.

Al no poder ubicar sus trabajos en índices de prestigio, los académicos de países latinoamericanos presentan una menor oportunidad de divulgar su conocimiento, lo que atenta contra la visibilidad de la información científica, dentro de las políticas de ciencia abierta. Esto, además, atenta contra el acceso de la comunidad de científicos latinoamericanos a información de calidad producida en el país. Así, la divulgación de contenidos científicos en nuestros países es altamente apremiante, pues, de acuerdo a lo expresado por Fernández-Bajón (2021), esto facilita, en primer lugar, el proceso de internacionalización de las instituciones y, en segundo lugar, garantiza la accesibilidad a la documentación científica a todos los usuarios.

Estas condiciones, a su vez, según lo expresado por Sáez-Giraldo (2019), permitirían una política de ciencia abierta para que todos los usuarios tengan acceso a una información científica de calidad para apoyar sus investigaciones.

La accesibilidad a la información (que no es más que la política de ciencia abierta y la democratización del conocimiento, especialmente en las revistas nacionales que se encuentran en índices y bases de datos gratuitos) es relevante para el intercambio de saberes capaces de fortalecer la discusión científica, pues, estando esta disponible y apoyada en base de datos y en el uso para de programas biométricos como VOSviewer de Scopus y portales como Scimago, se pueden hacer análisis bibliométricos para determinar la calidad de las

revistas científicas y el estado de la producción científica en una determinada área de interés (Donthu et al., 2021).

Considerando lo expuesto previamente, el objetivo de esta investigación es hacer un análisis bibliométrico de la producción científica sobre la gestión empresarial, la cadena y la competitividad del sector textil para conocer el avance del mismo e identificar las áreas críticas donde es necesario priorizar la investigación y el desarrollo tecnológico.

De esa manera, es posible hacer más competitivo el sector y poder contribuir a su ingreso en mercados internacionales, mejorar los ingresos nacionales, la calidad de vida de los trabajadores del sector y los niveles de empleo que se generan en el mismo, lo cual impactará de manera positiva en las economías locales.

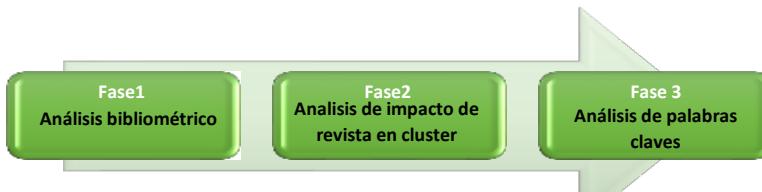
## MÉTODOS

### Análisis Bibliométrico

El análisis cuantitativo de la información se realizó bajo un enfoque bibliométrico de la producción científica sobre la gestión empresarial, cadena y competitividad del sector textil para conocer el avance en la misma e identificar las áreas críticas donde es necesario priorizar la investigación y el desarrollo tecnológico para hacerlo más competitivo y poder contribuir al acceso a mercados internacionales. Asimismo, se analizaron, desde una perspectiva cualitativa, ejemplos de algunos trabajos de investigación publicados en el área de estudio antes indicada, y desde un enfoque bibliográfico para describir la posición de diferentes autores respecto al tema propuesto. La búsqueda se realizó usando el software

VOSviewer de Scopus para determinar las revistas de mayor impacto y mediante el uso de la base de datos Scimago para establecer mediante el análisis de las palabras claves la productividad científica en términos del número de artículo citado en el último año (Figura 1).

**Figura 1**  
*Diseño metodológico*



*Nota.* Elaboración propia

## Búsqueda de Información

Para el desarrollo de la presente investigación la exploración documental sobre temas referidos a la producción científica sobre la gestión empresarial, la cadena y la competitividad del sector textil se hizo mediante la identificación de la existencia de trabajos similares con objetivos y otros aspectos de relevancia, usando como palabras clave de búsqueda en cada revista *encadenamiento, productividad, finanzas y competitividad*, tanto en el contexto general como el ámbito del sector textil.

## Técnicas empleadas para la selección de revistas para el análisis bibliométrico

La búsqueda bibliográfica y la localización de revistas se realizó mediante el análisis de los clústeres visualizados en VOSviewer y posteriormente con la información de los principales indicadores bibliométricos obtenidos de Scimago como como índice H, factor de impacto de la revista, numero

de documentos, citas por documentos, colaboración científica internacional y citas de planificadoras públicos.

### ***Índice H***

El índice h expresa el número de artículos de la revista (h) que han recibido al menos h citas. Cuantifica tanto la producción científica como el impacto científico de la revista; también se aplica a científicos y países.

### ***Factor de Impacto de la Revista***

Representa el promedio de citas ponderadas recibidas en el año seleccionado por documentos publicados en la revista elegida durante los tres años anteriores.

### ***Número de Documentos***

Es el número de documentos publicados por una revista en el año seleccionado. Se consideran todos los tipos de documentos, tanto los citables como los no citables.

### ***Citas por Documentos***

Es el número de documentos citables publicados por una revista en los tres años anteriores al año seleccionado (se excluyen los documentos del año seleccionado). Solo se consideran artículos, reseñas y ponencias de congresos.

### ***Colaboración Científica Internacional***

Es la relación de documentos cuya afiliación incluye más de una dirección de país.

### ***Citas de Planificadoras Públicos***

Es el número de documentos citados por documentos de políticas públicas según la base de datos Overton.

Posteriormente se realizó la comparación y análisis bibliométrico de la importancia de las principales revistas en el área de ciencias económicas para determinar la relevancia de cada revista en la producción científica sobre la gestión empresarial, encadenamiento, productividad y competitividad del sector textil, cuyos términos se definen a continuación:

La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa para alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Implica la creación de estrategias para el crecimiento y la mejora de la empresa, la optimización de recursos y la gestión de personal.

El encadenamiento es un proceso que busca fortalecer las relaciones entre empresas involucradas en diferentes etapas de un proceso productivo.

La productividad se refiere a la capacidad de generar resultados o productos de manera eficiente, utilizando los recursos disponibles de manera óptima.

La competitividad se refiere a la capacidad de una entidad (empresa, país, sector, etc.) para ofrecer productos o servicios más atractivos que sus competidores, generando así una ventaja en el mercado.

### **Criterios de inclusión**

Se consideraron las revistas registradas en Scimago y visualizadas en VOSviewer. Se tuvo en cuenta la terminología en la búsqueda de información, usando como palabras claves *gerencia*, *innovación*, *competitividad*, productividad y *encadenamientos*, limitando la búsqueda a resultados esperados a artículos en idioma inglés, precisamente

relacionados a la producción científica sobre la gestión empresarial, el encadenamiento y la competitividad del sector textil. La búsqueda se hizo en revistas digitales y en bases de datos exclusivamente para Scopus, cuyo contenido abarca los años entre 2019-2024 de revistas activas.

### **Criterios de Exclusión**

No se consideraron las publicaciones que se desviaran del contenido de este estudio o no indexadas en Scopus. Se excluyeron las publicaciones que carecían de una base científica y bases de datos de referencia derivadas de productos que no correspondían a publicaciones durante el periodo de búsqueda o que para el momento del análisis no estuvieran activas en Scopus.

### **Análisis de la Información**

Una vez identificados los clústeres de manera aleatorizada se seleccionaron 4 revistas por cada clúster, las cuales se presentan en la tabla 1, donde posteriormente fueron analizadas en función de los indicadores bibliométricos derivados de Scimago que son descritas a continuación:

#### ***Clúster 1***

*American Economic Review.* Es una revista mensual de economía, publicada por la Asociación Estadounidense de Economía. Apareció por primera vez en 1911 y es considerada una de las revistas académicas más importantes en el campo de la economía, junto a *Econometrística*, esta revista tiene su sede en Pittsburgh.

*Applied Economic Journal.* Aplica el análisis económico a problemas relacionados con el sector público y privado, particularmente estudios cuantitativos y empíricos con aplicaciones prácticas.

*Economic Modelling Journal.* Revista académica fundada en 1981. Cubre un importante vacío en la literatura económica, ofreciendo una fuente única de artículos teóricos y aplicados sobre modelización económica.

*Econométrica.* Es una revista científica especializada en el campo de la economía, en la que se incluyen fundamentalmente artículos de econometría y teoría económica. La revista es publicada por la Econometric Society, asociación de economistas fundada en Ohio.

### **Clúster 2**

*Organization Journal.* Es una revista académica revisada por pares, que cubre el campo de los estudios de gestión y organización.

*Research Policy Journal.* Es una revista sobre estudios de políticas, gestión y economía de la ciencia, la tecnología y la innovación. Los artículos sobre políticas de investigación (PR) examinan empírica y teóricamente la interacción entre la innovación, la tecnología o la investigación, por un lado, y los procesos económicos, sociales, políticos y organizativos, por otro.

*Research Technologies Management.* Publica artículos de investigación y de gestión escritos por académicos, profesionales e investigadores industriales para la comunidad de gestión de la innovación y la I+D. Con una publicación bimestral, la revista se ofrece en formato electrónico a los suscriptores interesados en la gestión de la innovación y la I+D.

*Small Business Economics.* Es una revista académica revisada por pares publicada por Springer Science+Business Media, que cubre la investigación sobre el espíritu empresarial desde diferentes disciplinas, incluidas la economía, las finanzas, la gestión, la psicología y la sociología.

### ***Clúster 3***

*Decision Science Journal.* Es una revista académica revisada por pares que cubre investigaciones sobre la toma de decisiones dentro de los límites de una organización, así como decisiones que involucran la coordinación entre empresas.

*International Journal Production economic.* Es una revista académica revisada por pares que cubre investigaciones sobre la toma de decisiones dentro de los límites de una organización, así como decisiones que involucran la coordinación entre empresas.

*International Journal Production Research.* Publica investigaciones líderes sobre ingeniería de fabricación y producción, logística, economía de producción y estrategia de producción.

*Journal of Operation Management.* Es una revista académica revisada por pares que cubre investigaciones sobre todos los aspectos de la gestión de operaciones.

### ***Clúster 4***

*International Marketing Management.* Publicación orientada a las necesidades de los académicos y profesionales del marketing que investigan y trabajan en mercados industriales y de empresa a empresa.

*International Journal Research Marketing.* Revista para académicos y profesionales del marketing. IJRM busca contribuir a la disciplina del marketing ofreciendo investigación original y de alta calidad.

*Journal Business Researcher.* Busca publicar investigaciones rigurosas, relevantes y potencialmente impactantes, reconociendo las intrincadas relaciones entre las diversas áreas de la actividad empresarial. JBR examina una amplia variedad de contextos, procesos y actividades de decisión empresarial.

*Marketing Science Journal.* Es una revista académica bimestral revisada por pares, publicada por el Instituto de Investigación de Operaciones y Ciencias de la Gestión. Cubre la investigación de operaciones y el modelado matemático para analizar el marketing.

### **Clúster 5**

*European Financial Management.* Es una revista de prestigio para académicos y profesionales internacionales interesados en la gestión financiera de corporaciones e instituciones financieras modernas. La revista publica nuevas investigaciones, temas de actualidad y tendencias clave en Europa o con influencia directa o indirecta en ella.

Se aceptan artículos sobre una amplia gama de áreas, como mercados bursátiles, exposición cambiaria, regulaciones, banca, gestión de tesorería corporativa, decisiones de inversión y estructura de capital.

*Journal World Business.* Es una revista de referencia en el campo de los negocios internacionales, con una trayectoria que se remonta a 1965, con la fundación del Columbia Journal of

World Business. JWB publica investigaciones de vanguardia que reflejan importantes avances en el entorno empresarial global y proponen nuevas direcciones teóricas y formas de pensar sobre los fenómenos globales.

La revista fomenta especialmente las contribuciones que innovan o demuestran hallazgos novedosos o contraintuitivos en relación con teorías o supuestos establecidos, y da la bienvenida a diversas tradiciones conceptuales y teóricas, incluyendo las provenientes de ciencias sociales y de comportamientos afines.

*Journal Financial Research*, Es una revista académica trimestral dedicada a publicar investigaciones académicas originales en gestión de inversiones y carteras, mercados de capitales e instituciones, y finanzas corporativas, gobierno corporativo e inversión de capital.

*Journal Financial Economic*. Proporciona un foro especializado para la publicación de investigaciones en el área de la economía financiera y la teoría de la empresa, poniendo énfasis principal en las contribuciones analíticas, empíricas y clínicas de la más alta calidad en las siguientes áreas principales: mercados de capitales, instituciones financieras, finanzas corporativas, gobierno corporativo y economía de las organizaciones.

### ***Clúster 6***

*American Journal Economic*. Publica artículos sobre economía aplicada, principalmente sobre cuestiones microeconómicas empíricas. Los campos de estudio de esta revista incluyen economía laboral, microeconomía del desarrollo, economía de la salud, educación, demografía, finanzas corporativas

empíricas, comercio internacional empírico, economía conductual empírica y economía política empírica.

*Economic Policy Journal.* Proporciona análisis oportunos y fidedignos de las opciones que enfrentan los responsables de las políticas públicas. El tema abarca desde el estudio de cómo pueden y deben funcionar los mercados individuales hasta las interacciones más amplias en la economía mundial.

La sección de política económica incluye el análisis de temas clave a medida que surgen, perspectivas de destacados economistas internacionales, el pensamiento innovador sin tecnicismos y una amplia cobertura del debate político mundial.

*Journal Economic Issues.* Se interesa principalmente por artículos que expliquen los fenómenos económicos mediante la descripción y el análisis de las reglas formales e informales que regulan el uso de los recursos naturales y la tecnología, definen la distribución del poder económico entre individuos y grupos, y delimitan el alcance de la acción humana.

Incluye diversos enfoques analíticos, incluyendo aquellos provenientes de disciplinas como la historia, la filosofía, la psicología, la antropología, la teoría de sistemas, la biología y la ciencia evolutiva, la teoría de redes, la sociología, el derecho, la geografía y la neurociencia.

*Oxford Economic Paper.* Es una revista de economía general que publica artículos arbitrados sobre teoría económica, economía aplicada, econometría, desarrollo económico, historia económica e historia del pensamiento económico.

Ocasionalmente, publica artículos de encuesta, además de artículos originales. No se comentan libros, pero se reseñan artículos de gran envergadura. La revista publica ocasionalmente números especiales o simposios.

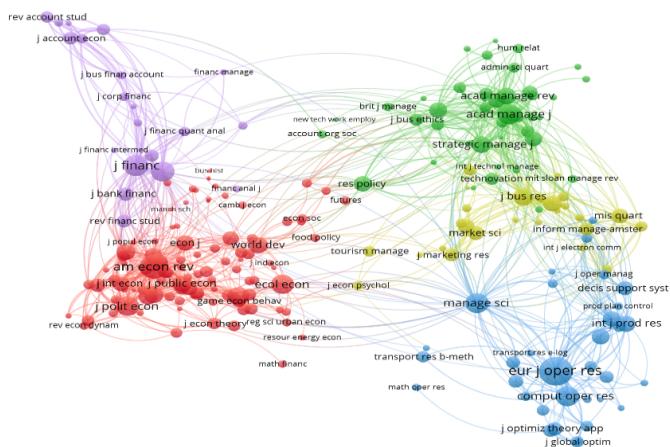
Los indicadores bibliométricos fueron analizados mediante análisis de varianza (ANOVA) para determinar si existían diferencias entre los clústeres previamente visualizados por VOSwiewer. En aquellos donde existieron diferencias significativas con una probabilidad de 5 %, se hicieron pruebas de media de Tukey, usando el paquete estadístico InfoStat.

Asimismo, se aplicaron técnicas de estadística multivariada mediante análisis de componentes principales (ACP), para comparar los resultados con el análisis de clúster generado por VOSwiewer.

## RESULTADOS

Producto de la visualización de VOSwiewer, se presentan los clústeres formados en función de la importancia de las revistas almacenadas en este programa, las cuales se muestran en la Figura 2, donde se pueden distinguir 6 clústeres, siendo el color amarillo el que representa las revistas de mayor relevancia.

**Figura 2**  
Clústeres visualizados en programa de VOSviewer



Nota. Elaboración propia

Una vez identificado los clústeres de manera aleatorizada, se seleccionaron 4 revistas por cada clúster, las cuales se presentan en la Tabla 1, donde posteriormente fueron analizadas en función de los indicadores bibliométricos derivados de Scimago: índice H, factor de impacto de la revista, numero de documentos, citas por documentos, colaboración científica internacional y citas de planificadoras públicas.

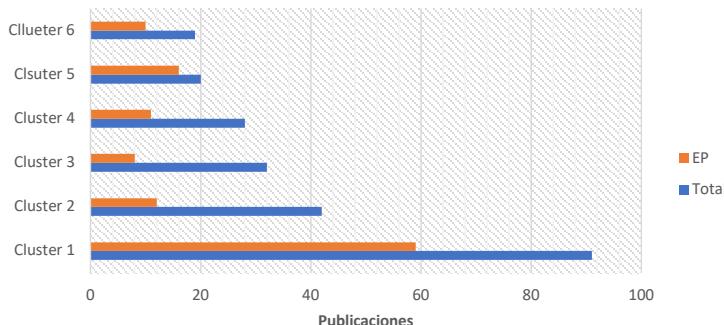
**Tabla 1**

Revistas seleccionadas para análisis bibliométricos clústeres visualizados en programa de VOSviewer

Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Clúster 5	Clúster 6
American economic review	Organization Journal	Decisión science Journal	International marketing management	European financial management	American Journal economic
Applied economic Journal	Research policy Journal	International Journal production economic	International Journal research marketing	Journal World business	Economic policy Journal
Economic modelling Journal	Research technologies management	International Journal production research	Journal business researcher	Journal financial research	Journal economic issues
económétrica	Small business economics	Journal of operation management	Marketing science Journal	Journal financial economic	Oxford economic paper

Al analizar cada uno de los clústeres, en la Figura 3 se observa que la mayoría de las revistas se concentran en el Clúster 1, que corresponden a las revistas de menor importancia, con un total de 91 revistas, de las cuales 59 son del área de ciencias económicas. Las revistas de mayor importancia se ubican en el Clúster 6 con 19 revistas, de las cuales 10 corresponden a revistas en el área de gerencia, negocios y afines.

**Figura 3**  
*Distribución de publicaciones científicas por clúster*



*Nota.* Elaboración propia

Los resultados presentados destacan cómo otras investigaciones han documentado la importancia que tienen las ciencias económicas dentro de la producción científica de alto nivel (Baker et al., 2020; Khan et al., 2022), lo cual revela la importancia que tiene la gestión empresarial para mejorar la competitividad de las actividades productivas.

Para indagar más sobre la información de los clústeres visualizados en VOSviewer, se hizo un análisis bibliométrico con la información obtenida del portal Scimago para el índice H, factor de impacto de la revista, numero de documentos, citas por documentos, colaboración científica internacional y

citas de planificadoras públicos, cuyo resultados se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Resumen de análisis bibliométrico de revistas seleccionadas*

Journal	Clúster	SJR	IH	DT	CPD	CI	OV	Pais	Clasi
1	1	25.1	380	61	17.14	47.54	37	US	Q1
2	1	0.61	121	1125	2.29	25.78	37	UK	Q2
3	1	1.42	126	268	5.3	31.72	16	NET	Q1
4	1	21.09	231	66	6.73	36.96	0	UK	Q1
5	2	8.02	294	103	7.67	51.46	2	US	Q1
6	2	3.44	301	138	10.01	58.7	23	NET	Q1
7	2	0.53	83	79	1.87	18.99	0	UK	Q2
8	2	3.02	180	193	8.7	47.67	15	NET	Q1
9	3	1.62	129	50	7.73	52	1	UK	Q1
10	3	2.82	248	280	12.32	49.29	0	NET	Q1
11	3	2.24	201	610	10.93	41.48	4	UK	Q1
12	3	4.52	228	61	11.54	54.1	0	NET	Q1
13	4	1.214	98	78	6.24	24.36	0	UK	Q1
14	4	3.86	128	74	11.27	74.67	1	NET	Q1
15	4	3.49	292	497	13.26	53.32	4	US	Q1
16	4	7.53	159	72	5.91	36.11	11	US	Q1
17	5	1.13	77	92	4.91	58.7	3	UK	Q1
18	5	4.29	149	39	11.98	76.92	0	US	Q1
19	5	0.68	56	88	1.83	30.68	0	UK	Q2
20	5	17.69	31	111	15	61.26	14	NET	Q1
21	6	8.5	117	32	7.49	59.38	24	US	Q1
22	6	2.48	94	42	2.43	9.52	5	UK	Q1
23	6	0.37	58	84	1.03	7.14	1	UK	Q2
24	6	0.55	82	61	4.01	39.34	16	UK	Q2

*Nota.* Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 2 ratifican la relevancia de las publicaciones científicas que fueron visualizadas previamente en VOSwiewer, dado que, de 24, un total de 21 están catalogadas como Q1 por Scimago y 3 fueron clasificados como Q2, un aspecto resaltante. Se destaca, que de las 24 revistas, 11 son del Reino Unido, 7 de Países bajos y 6 de estados unidos, lo cual coincide con otros autores de que la producción científica de alto nivel se genera con mayor frecuencia en los países de mayor nivel tecnológico (Wang et al., 2021; Hammoudi et al., 2023).

La razón de esta productividad se debe a un mayor talento humano de formación de estudios de 5.º nivel, una alta inversión en el área de ciencia y tecnología y una infraestructura tecnología más avanzada en comparación a los países de Latinoamérica y África (Cespedes, 2021; Dobrzanski, et al., 2021). Una vez seleccionadas las revistas de mayor importancia en el área económica, para determinar la relevancia de la producción científica sobre la gestión empresarial, el encadenamiento y la competitividad del sector textil, se hizo una búsqueda de la producción científica en cada revista, usando como palabras claves *encadenamiento, productividad, finanzas* y *competitividad*, tanto en el contexto general como el ámbito del sector textil. Los resultados se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Resumen de producción científica sobre la gestión empresarial, encadenamiento y competitividad en revistas seleccionadas*

Journal	Clúster	Encad	Produc	Compete	GE	CT	PT	COMPT	GET
1	1	29	53	9	210	0	0	0	0
2	1	1482	4579	4006	14427	125	419	368	741
3	1	896	2376	2365	4780	67	188	173	210
4	1	309	476	509	871	7	18	12	13
5	2	538	925	1355	2228	54	89	115	159
6	2	1128	2197	2949	3798	174	407	499	570
7	2	4289	1860	1913	4304	303	157	190	305
8	2	412	1194	713	2837	33	97	60	166
9	3	972	560	865	2776	52	31	49	81
10	3	5301	1960	4122	5730	503	238	463	558
11	3	5581	3685	5756	13551	443	275	392	685
12	3	1137	870	1061	2130	137	99	152	187
13	4	638	498	1272	2500	66	52	117	211
14	4	460	176	827	1528	16	5	23	26
15	4	3185	1947	5930	11510	264	132	288	567
16	4	642	218	1067	1688	29	8	37	52
17	5	108	156	336	1230	7	17	23	48
18	5	495	350	1040	1516	60	49	106	116
19	5	45	92	263	751	3	2	9	29
20	5	347	527	1202	3592	24	36	56	125
21	6	3	30	1	27	0	0	0	0
22	6	136	704	529	551	31	90	84	71
23	6	552	2638	2115	5860	130	543	443	1227
24	6	221	2521	1542	1429	28	228	152	153

Nota. Elaboración propia *Leyenda*. CH, encadenamiento; PRO, productividad; COMP, competitividad; GE, gerencia estratégica; CHT, encadenamiento textil; PT, productividad textil; CT, competitividad textil; GET, gestión estratégica textil

De manera general, los resultados muestran que existe una mayor producción científica en los artículos relacionados con la gestión empresarial, innovación y competitividad, en detrimento del estudio de los encadenamientos productivos y la productividad, lo que demuestra que la tendencia en la ciencia es la producción de innovaciones científicas, lo cual

se alinea con la denominada industria 4.0, la cual debe ir acompañada de una gestión empresarial eficiente (Kipper et al., 2021; Ghobakhloo et al., 2025).

Los hallazgos también demuestran la baja productividad en el sector textil, especialmente en países de Latinoamérica, el sudeste asiático y África. En estos países, a pesar de las limitaciones tecnológicas y los problemas de competitividad que les impiden el acceso a mercados internacionales de la Unión Europea o de Norteamérica, la producción científica en revistas de alto impacto es inexistente, lo que revela la poca influencia del sector de ciencia y tecnología de estos países en el desarrollo industrial del sector textil (Campos, 2025.; Cortes, 2025).

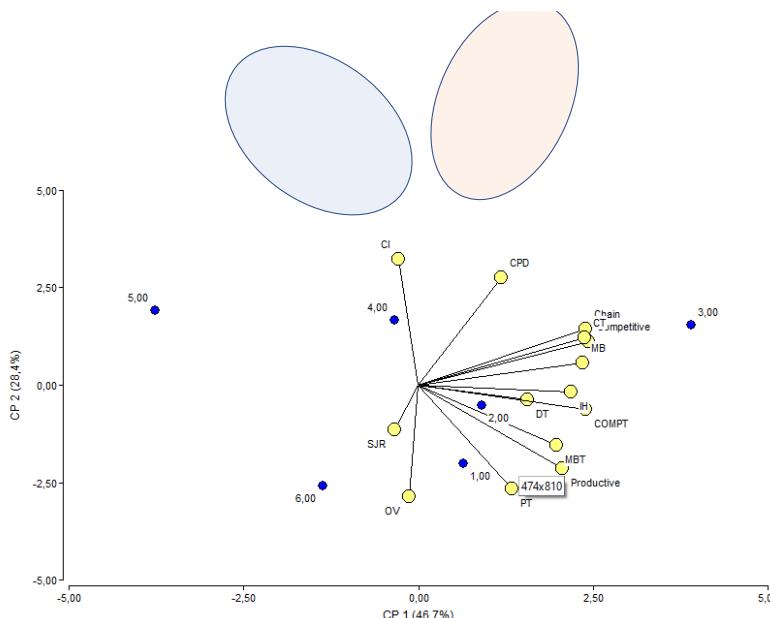
A pesar de que los países latinoamericanos han aumentado la producción científica, aún se observa una desigualdad entre la producción de los países desarrollados y los de la región, especialmente por el dominio de bases de datos de prestigio como Scopus. Sin embargo, autores como Paz-Enrique et al., (2022), destacan la abundancia de repositorios exclusivamente en español. Asimismo, se observa un rezago intraregional entre los países con mayor nivel académico, ya que según Gaviria (2022), países como Brasil, México y Colombia poseen la mayor cantidad de revista en índices certificados.

La tendencia observada por el análisis de clúster fue ratificada por el estudio de componentes principales (ACP), que se muestra en la Figura 4, donde se pueden observar claramente dos grupos: el conformado por los clústeres, 4, 5 y 6 de las revistas de mayor impacto y con trabajos de colaboración internacional y el grupo formado por los clústeres 1, 2 y 3, que agrupa a la revistas con la mayor cantidad de publicaciones

que abordan los temas de competitividad, encadenamiento, productividad, gestión empresarial, lo cual coincide con los grupos visualizados por VOSviewer.

**Figura 4**

*Distribución de publicaciones científicas mediante análisis de componentes principales*



*Nota.* Elaboración propia

Los resultados del análisis de clústeres y el ACP son ratificados por las pruebas de comparación de medias de indicadores bibliométricos generados por Scimago, en primer lugar por las presentadas en la Tabla 4, referidas a la calidad de las revistas, donde se observa que la revistas de los clústeres 1, 2 y 3, en promedio, tienen un mayor índice de citación (IH), documentos totales citados (DT), citas por documentos (CPD) y citas de organismos públicos (OV) en comparación a estos mismos indicadores para los clústeres 4, 5 y 6.

**Tabla 4***Comparaciones de media de indicadores bibliométricos generados por Scimago*

Cluster	SJR	IH	DT	CPD	CI	OV
1	12.06	214.5	380	7.87	35.5	22.5
2	3.76	212.3	128	7.06	44.21	10
3	2.8	201.5	250.25	10.63	49.22	1.25
4	4.02	169.25	180.25	9.17	47.12	4
5	5.95	78.25	82.5	8.43	56.89	4.25
6	2.98	87.75	54.75	3.74	28.85	11.5

*Nota.* Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 5 se observa la misma tendencia, pero en relación al número de publicaciones, referidos a los términos de búsquedas usados como fueron gerencia y finanzas, seguido de investigaciones relacionadas a la competitividad, y al encadenamiento productivo, tanto de manera general como en el ámbito del sector textil. Allí las pruebas de comparación de media muestran que la revista agrupada en los clústeres 1, 2 y 3 presentan el mayor número de publicaciones en comparación a los clústeres, 4, 5 y 6.

**Tabla 5***Comparaciones de media para publicaciones anual*

Clúster	CH	PRO	COMP	GE	CHT	PT	CT	GET
1	679	1871	1722.25	5072	49.75	156.25	138.25	141
2	1591.75	1544	1732.5	3291.75	141	187.5	216	300
3	3247.75	1768.76	2951	6046.75	283.75	160.75	264	163.47
4	1231.25	709.75	2274	4306.5	93.75	49.25	116.25	214
5	246.75	281.25	710.25	1772.25	23.5	26	48.5	79.5
6	338	173.25	1046.75	1966.75	48.25	215.25	168.75	362.75

*Nota.* Elaboración propia *Leyenda*, CH, encadenamiento; PRO, productividad; COMP, competitividad; GE, gerencia estratégica; CHT, encadenamiento textil; PT, productividad textil; CT, competitividad textil; GET, gestión estratégica textil.

El estudio de componentes principales (ACP) demuestra que el análisis de clúster que muestra la herramienta VOSviewer

permite discriminar las revistas científicas en función de su importancia y que dicho análisis facilita el análisis bibliométrico de los datos. De esa manera, se convierte en una herramienta valiosa para ese tipo de análisis, tal como lo demuestran investigaciones previas, y los cuales son comprobados mediante el análisis estadísticos de los indicadores bibliométricos considerados en esta investigación (Azizoğlu & Terzi, 2024; Xu, T., & Wang, año).

Los resultados obtenidos son claves, dado que los índices de impacto ayudan a la accesibilidad de la información científica, permiten la visibilidad de las publicaciones y facilitan mejorar los indicadores bibliométricos de las revistas nacionales. Los hallazgos revelan un rezago de las publicaciones latinoamericanas con respecto a sus pares europeos y norteamericanos, destacando que las revistas mejor posicionadas pertenecen al área de ciencias sociales y médicas.

Los resultados también sugieren que se requiere de un aumento en la inversión científica a través de incentivos que promuevan la publicación en revistas de alto impacto. Al respecto, algunos autores declaran que la producción científica regional ha decrecido considerablemente, producto de una menor actividad científica, por la falta de inversión en ciencia y tecnología y por el éxodo de muchos científicos latinoamericanos hacia otros países (Salatino & Ruiz, 2021., Mamami et al., 2022).

El fomentar las publicaciones científicas de calidad en la región puede lograr que estas tengan un mayor alcance en la comunidad científica internacional y así puedan mejorar su ubicación en los índices de impacto de mayor prestigio, aunque, para que esto suceda, las editoriales de la revistas deben cumplir con los exigentes estándares de calidad.

## DISCUSIÓN

Para conocer el posicionamiento de la producción científica, los índices de impacto son una derivación de las bases de datos y repositorios institucionales, cuyo objetivo principal es la preservación digital de la información científica y a su vez garantizar la visibilidad de la misma, la accesibilidad y por último ser herramienta de calidad de la información científica a través de índices bibliométricos generados por el número de citas.

La menor presencia de revistas latinoamericanas en los índices de impacto, necesariamente no afecta la calificación de los científicos de la región y de las instituciones de investigación, dado que, a pesar de este rezago, los investigadores siguen manteniendo una alta productividad (Stanescu et al., 2020).

Se puede evidenciar la ausencia en los índices de impacto, de las revistas latinoamericanas, pues, a pesar de que el número de publicaciones es elevado, muchos de los equipos editoriales no han podido cumplir con los requisitos exigidos en los índices internacionales; de allí la importancia de cumplir con los criterios de periodicidad, disminución de la endogamia<sup>1</sup> y llevar adelante buenas prácticas editoriales para evitar ser catalogadas como revistas predadoras, cuyo número lamentablemente va en aumento (Cabrera y Saraiva, 2022).

Una publicación, al no poder estar ubicada en índices de prestigio, da una menor oportunidad de divulgar sus artículos, lo que atenta contra la visibilidad de la información científica, dentro de las políticas de ciencia abierta. Además, evita el acceso de la comunidad de científicos latinoamericanos a

---

<sup>1</sup> La endogamia en revistas científicas se refiere a la presencia de miembros de una institución u organización estrechamente relacionada con una revista en la autoría de un artículo publicado en ésta.

información de calidad, como ya se observó cuando se realizó el análisis bibliométrico sobre la gestión empresarial, cadena productiva y competitividad del sector textil.

De lo expuesto anteriormente, se destaca que, además de la inversión necesaria para promover una mayor productividad científica, se deben usar las redes académicas y de comunicación entre las editoriales de las revistas mejores posicionadas para perfeccionar las políticas editoriales de las revistas latinoamericanas emergentes y garantizar un mejor posicionamiento en los índices de revistas de mayor impacto, incluyendo Scopus. Por lo tanto, es apremiante la divulgación de contenidos desde nuestra región, pues, de acuerdo a lo expresado por Fernández-Bajón (2021), esto facilita el proceso de internacionalización de nuestras instituciones y garantiza la accesibilidad a la documentación científica a todos los usuarios, lo cual según Sáez-Giraldo (2019), permite una política de ciencia abierta para todos los usuarios, de modo que estos también puedan apoyar sus respectivas investigaciones.

El último elemento es el referido a las herramientas de análisis, especialmente de metadatos, como el empleado en portales como Scimago (Devís-Devís et al., (2014). Estas herramientas facilitan la cosecha científica de la información y el análisis de la calidad de la publicación, mediante el estudio de los metadatos, la visualización de agrupamientos de clústeres, así como de diferentes indicadores bibliométricos, algunos de los cuales fueron analizados en la presente investigación.

El uso de indicadores bibliométricos son una herramienta que ayuda a la correcta identificación de los investigadores y de las revistas científicas para su posterior uso en la evaluación del impacto de la calidad científica y la clasificación, tanto

de investigadores como de publicaciones en los rankings académicos internacionales. Asimismo, con un registro adecuado, se evita el fraude académico, bien sea de los investigadores como de artículos que no cumplen con los parámetros mínimos de calidad (García-Villar, C & García-Santos, 2021).

Muchos de los indicadores bibliométricos usados ayudan a la visualización de la revista, así como a la accesibilidad a los recursos publicados en las mismas, lo que permite la democratización del documento. De esa manera, los investigadores de países con limitaciones de recursos pueden acceder a publicaciones científicas de calidad que apoyen sus propias investigaciones. De la misma manera, las herramientas de análisis y de recolección de metadatos permiten recoger los elementos más importante de la misma, lo cual facilita la evaluación de cada uno de ellos, en busca de garantizar la calidad de las publicaciones.

El uso de estas herramientas, además, puede ser complementado con métodos estadísticos como el análisis de clústeres y sus componentes principales, lo que hace más robusto el análisis bibliométrico (Admoko et al., 2024).

De los hallazgos que emergieron del análisis bibliométrico sobre la gestión empresarial, la cadena productiva y la competitividad del sector textil surgen dos aspectos que deben ser analizados; (a) ¿cuál ha sido el impacto de la inteligencia artificial (IA) en el desarrollo de la industria textil y (b) ¿cuáles son las causas que explican la baja productividad de la industria textil en algunos países, a pesar de tener condiciones climáticas y geográficas optimas para el desarrollo de la misma?

En este sentido, se debe afirmar que el impacto de la IA en la industria textil es profundo y de gran alcance, impulsando mejoras significativas en eficiencia, calidad y sostenibilidad en toda la cadena de valor (Jariwala et al.,2025).

Esto se evidencia en la transformación de la industria hacia una fabricación más inteligente y en estrategias de diseño más creativas, al aprovechar la IA en diversas facetas del diseño, de la producción y de la interacción con el cliente; así, las innovaciones deben estar dirigidas al fortalecimiento de la mismas y sus hallazgos deben reflejarse en una mayor producción científica que mida su impacto.

La IA computa no solo las capacidades actuales de la tecnología en el sector textil, sino que también se proyecta hacia el potencial futuro para una integración aún más importante. En este sentido, a medida que la IA avance, su influencia en la industria textil crece, impulsando potencialmente nuevos avances revolucionarios y reconvirtiendo los límites de lo que se puede lograr en el diseño textil, la producción y la comercialización, como lo destacan autores como Negrete et al. (2025).

Asimismo, en este contexto, se debe destacar que la inteligencia artificial (IA) aplicada a la industria textil es un sistema de planificación de recursos empresariales, que integra tecnologías de IA para automatizar procesos, mejorar la toma de decisiones y adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa en su contexto. Esto coincide con los hallazgos encontrados por algunos autores que indican que, aparte de la productividad, un aspecto relevante de las publicaciones está dirigido a la gerencia estratégica (Orisadare et al., (2025).

Por otra parte, la inteligencia artificial opera en el sector textil como un impulso creativo orientado hacia la sostenibilidad y la eficiencia. Incluso contribuye a una optimización de la gestión de stock, a una mejora en la trazabilidad textil, y también a un mejor análisis y *benchmarking* de competencia, el cual fue uno de los puntos de mayor interés reportado en el análisis bibliométrico (Abdullah et al., 2025).

También resulta de gran utilidad para el diseño y creación de patrones automatizados, el desarrollo de productos textiles inteligentes, la optimización de la cadena de suministro, la inspección de las telas, el mantenimiento predictivo, dado que con el uso de esta tecnología se puede mejorar la vida útil de la maquinaria y la eficiencia operativa para la optimización del uso eficiente de los recursos y minimizando el impacto ambiental.

Adicionalmente, la IA potencia la capacidad para el análisis en tiempo real de los factores fundamentales del mercado, lo que contribuye a que las empresas comprendan qué productos resultan atractivos, cuál es su precio en el mercado y cómo optimizar la producción (Ingle & Jasper, 2025). Cabe adicionar que, más allá del abordaje de temas inmediatos, la IA es de gran utilidad para la comprensión de las proyecciones futuras, por lo que debe aumentarse la inversión en el sector de ciencia y tecnología de estos países para desarrollar un modelo de negocio más competitivo.

Uno de los aspectos más valorados en el análisis bibliométrico se da en relación a las causas que explican la baja productividad de la industria textil en algunos países y las medidas que deben tomarse en cuanto a una gerencia estratégica y a la toma de decisiones. Esto cobra importancia en el caso de países

como Brasil, que presenta fortalezas significativas a nivel de productividad en la industria textil (Bruhn et al., 2025). Precisamente, el mercado textil de ese país es un impulsor clave de su economía, lo que se refleja con su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y en su capacidad para generar empleo, exportaciones, desarrollo. Algunos factores que han aportado al crecimiento del mercado textil brasileros son la sostenibilidad, la innovación tecnológica y el auge del comercio electrónico en este rubro.

Considerando lo señalado en el párrafo previo, la industria textil brasileña está incorporando tecnologías de punta para mantenerse competitiva: fibras inteligentes, *big data* e inteligencia artificial, aplicables al crecimiento del comercio electrónico, cuyo proceso ha atraído inversiones extranjeras. Esto, en el ámbito científico se refleja en un mayor flujo de información tecnológica sobre los avances que se generan en la industria textil brasileña ( Mbatha, 2025).

Es importante considerar que el mercado textil brasileño presenta oportunidades que pueden acelerar su desarrollo: la producción de fibras naturales, el crecimiento de la moda local, la expansión del comercio electrónico (con inversiones en plataformas digitales y de logística), exportación a mercados emergentes (como Asia y África) y avances en la digitalización de la cadena de suministro para mejorar la eficiencia en producción, distribución y ventas, como es el caso de *Blockchain*, que garantiza la transparencia en la procedencia de materiales ( Haq et al., 2025).

Estos avances serían un ejemplo para las economías emergentes locales de países con similares condiciones climáticas y geográficas pero con un menor desarrollo tecnológico, como

Ecuador, México, Perú o Colombia. Debido a lo mencionado anteriormente, es importante realizar estudios base que establezcan, a partir de un análisis bibliométrico, cómo es la gestión empresarial, la cadena productiva y la competitividad del sector textil en el contexto latinoamericano al compararse con los países de mayor nivel tecnológico.

## Conclusiones

El análisis bibliométrico sobre la gestión empresarial, la cadena productiva y la competitividad del sector textil refleja que la mayoría de los clústeres, de acuerdo a su impacto, clasifican a las revistas como Q1 y Q2. Sin embargo, la mayor producción científica es generada por países con alto nivel tecnológico, dado que las divulgaciones en el área de las ciencias económicas corresponden a países como el Reino Unido, los Estados Unidos y Holanda, que concentran la mayor parte de revistas de alto impacto.

En cuanto al contenido de las publicaciones, el análisis de las palabras claves reveló que la mayoría de las publicaciones se concentran en los trabajos referidos a gerencia y finanzas, seguido por investigaciones relacionadas a la competitividad, y al encadenamiento productivo. Esta tendencia se mantiene al hacer la búsqueda en el sector textil, aunque solo un pequeño porcentaje del total de las investigaciones hayan sido publicadas en revistas de alto impacto científico y tecnológico.

El análisis bibliométrico reveló que no existen publicaciones científicas de alto impacto en relación a la gestión empresarial, la cadena productiva y la competitividad del sector textil derivadas de la producción científica y tecnológica en países de América latina. Esto, no obstante, es vinculable a las condiciones de competitividad de la industria, por lo que

se requeriría de estudios puntuales como los focus group o grupos de profundización a nivel de responsables de gestión para establecer la relación entre la competitividad del sector textil y la producción científica. Esto abre nuevas líneas de investigación que surgen a partir de los datos derivados del análisis bibliométrico presentado.

## REFERENCIAS

Abdullah, M. S., Tasnim, K., Karim, M. Z., & Hasan, R. (2025). Improving market competitiveness using the use of artificial intelligence in strategic business decisions. *Business & Social Sciences*, 3(1), 1-9. [https://publishing.emanresearch.org/CurrentIssuePDF/EmanPublisher\\_14\\_5953business-3110213.pdf](https://publishing.emanresearch.org/CurrentIssuePDF/EmanPublisher_14_5953business-3110213.pdf)

Admoko, D. A., Darmawan, B., Ana, A., & Dwiyanti, V. (2024). A cluster-based bibliometric analysis of the emerging technological landscape in logistics using Vosviewer. *Education*, 8, 25. <http://dx.doi.org/10.37934/araset.42.2.234249>

Alvarez Yero, J. C., Ríos Barrios, I., Pino Estévez, P. R., & Luc Djakli, C. (2021). Simbiosis entre indicadores bibliométricos y alternativos para un índice métrico integrado. *Humanidades Médicas*, 21(2), 524-542. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1727-81202021000200524](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-81202021000200524)

Azizoğlu, F., & Terzi, B. (2024). Research topics on pressure injury prevention and measurement tools from 1997 to 2023: A bibliometric analysis using VOSviewer. *Intensive and Critical Care Nursing*, 80, 103557. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2023.103557>

Baker, H. K., Kumar, S., & Pandey, N. (2020). A bibliometric analysis of managerial finance: a retrospective. *Managerial Finance*, 46(11), 1495-1517. <http://dx.doi.org/10.1108/MF-06-2019-0277>

Bravo, M. V. C. (2022). Statistical analysis of manufacturing, trade and service in the textile industry in Ecuador, 2000-2020. *Open Journal of Social Sciences*, 10(13), 252-267. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2022.1013020>

Bruhn, N. C. P., Viglioni, M. T. D., Calegario, C. L. L., & Parfitt, C. M. (2025). Foreign direct investment, industry agglomeration, and regional innovation in Brazil. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 25(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.1007/s10842-025-00452-x>

Cabrera, M., & Saraiva, I. (2022). Principales problemáticas de las publicaciones científicas: un análisis en perspectiva latinoamericana. *e-Ciencias de la Información*, 12(1), 188-210. <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v12i1.46145>

Campos, N., de los Ángeles Cortés, M., Pippo, T. A., Rius, J., Fitzgerald, J., & Couve, A. (2025). Multiple factors shape technology transfer for the development and manufacture of vaccines in Latin America and the Caribbean. *Biologicals*, 90, 101826. <https://doi.org/10.1016/j.biologicals.2025.101826>

Cespedes, L. (2021). Latin American journals and hegemonic languages for academic publishing in SCOPUS and Web of Science. *Trabalhos em Linguística Aplicada*, 60, 141-154. <http://dx.doi.org/10.1590/010318138901311520201214>

Cortés, J. D. (2025). Industry-research fronts—Private sector collaboration with research institutions in Latin America and the Caribbean. *Journal of Information Science*, 51(1), 146-163. <http://dx.doi.org/10.1177/01655515221131796>

Devís-Devís, J.; Villamón, M. y Valenciano V., J. (2014). Revistas iberoamericanas de Educación Física/Ciencias del Deporte presentes en Web of Science: evaluación y desafíos. *Revista Brasilera de Ciencias Do Esporte*, 36(4), pp. 723-732. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rbce.2014.11.004>

Dobrzanski, P., Bobowski, S., Chrysostome, E., Velinov, E., & Strouhal, J. (2021). Toward innovation-driven competitiveness across African countries: an analysis of efficiency of R&D expenditures. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 5. <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2021.01.01>

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

Fernández Bajón, M. T., & Guerra González, J. T. (2021). Transparencia editorial en revistas científicas mexicanas de educación: hacia una gestión integral de las políticas editoriales en las publicaciones periódicas científicas. *Investigación Bibliotecológica*, 35(87), 13-32. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2021.87.58340>

Galván, M. G. R. (2024). El reto de la visibilización de la producción científica universitaria a través de las publicaciones académicas multidisciplinarias de acceso abierto. *Revista Mesoamericana de Investigación*, 4(4). <https://doi.org/10.31644/RMI.V4N4.2024.A07>

García-Villar, C., & García-Santos, J. M. (2021). Indicadores bibliométricos para evaluar la actividad científica. *Radiología*, 63(3), 228-235. <https://doi.org/10.1016/j.rx.2021.01.002>

Gaviria, C. M. H. (2022). Mobilização de conhecimento ou disseminação de informação em ciência política. *Revista Eletrônica PESQUISEDÚCA*, 14(33), 280-307. <https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/1211> DOI:10.58422/repesq.2022.e1211

Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Foroughi, B., Tseng, M. L., Nikbin, D., & Khanfar, A. A. (2025). Industry 4.0 digital transformation and opportunities for supply chain resilience: a comprehensive review and a strategic roadmap. *Production Planning & Control*, 36(1), 61-91. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2252376>

Hammouti, B., Azzaoui, K., Sabbahi, R., & Touzani, R. (2023). Scientific research: publication and visibility of institutes and countries in relation to development. *African Journal of Management, Engineering and Technology*, 1(1), J-Manag. <https://revues.imist.ma/index.php/AJMET/article/view/40598>

Haq, U. N., Khan, M. M. R., Khan, A. M., Hasanuzzaman, M., & Hossain, M. R. (2025). Global initiatives for industry 4.0 implementation and progress within the textile and apparel manufacturing sector: a comprehensive review. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 1-26. <http://dx.doi.org/10.1080/0951192X.2025.2455655>

Harsanto, B., Primiana, I., Sarasi, V., & Satyakti, Y. (2023). Sustainability innovation in the textile industry: a systematic review. *Sustainability*, 15(2), 1549. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-57804-5\\_16](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-57804-5_16)

Ingle, N., & Jasper, W. J. (2025). A review of the evolution and concepts of deep learning and AI in the textile industry. *Textile Research Journal*, 95(13-14), 1709-1737. <http://dx.doi.org/10.1177/00405175241310632>

Jariwala, G., Krishna, H., Biswas, D., & Bargavi, S. M. (2025). Transforming the textile industry: A study on sustainable manufacturing and innovation. *IJSAT-International Journal on Science and Technology*, 16(2). <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.21166.42563>

Jarpa, S. G., & Halog, A. (2021). Pursuing a circular and sustainable textile industry in Latin America. *Sustainable Fashion and Textiles in Latin America*, 105-130. [http://dx.doi.org/10.1007/978-981-16-1850-5\\_6](http://dx.doi.org/10.1007/978-981-16-1850-5_6)

Jiménez, A. M. (2024). Descripción del clima emprendedor de las pymes en la ciudad de Pilar. Caso: confeccionistas textiles, periodo 2023. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(2), 5092-5121. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10928](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10928)

Khan, A., Goodell, J. W., Hassan, M. K., & Paltrinieri, A. (2022). A bibliometric review of finance bibliometric papers. *Finance Research Letters*, 47, 102520. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102520>

Kipper, L. M., Iepsen, S., Dal Forno, A. J., Frozza, R., Furstenau, L., Agnes, J., & Cossul, D. (2021). Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0. *Technology in Society*, 64, 101454. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101454>

Ladrón de Guevara Hernández, D. (2023). Relevancia del ORCID en la divulgación científica. *Revista Chilena de Radiología*, 29(4), 155-155. <http://dx.doi.org/10.24875/rchrad.m23000023>

Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Gohar, M. (2025). Navigating the change: a case study of the textile industry on digital leadership, digital transformation and innovative business models. *Benchmarking: An International Journal*, 32(2), 550-577. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-06-2023-0376>

Mbatha, S. (2025). Sectoral systems of innovation in two BRICS countries: a case of the clothing, textile, leather, and footwear sector of South Africa and Brazil. *BRICS Journal of Economics*, 6(2), 117-138. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e141289>

Mamani-Benito, O., Carranza Esteban, R. F., Hernández-Vásquez, R., Tito-Betancur, M., Turpo Chaparro, J., & Torres-Miranda, J. (2022). Producción latinoamericana sobre investigación formativa en Scopus. *Educación Médica Superior*, 36(4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412022000400001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412022000400001)

Negrete, J. D. M., Medina, J. J. C., Pacheco, J. F. G., & Pimiento, X. A. P. (2025). Aplicación del marketing en la industria textil. *Revisión Bibliométrica. Formación Estratégica*, 11(1), 144-159. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/182>

Orisadare, E. A., Achukwu, O. E., Ogunyemi, A. A., Adedeji, D. O., Diyaolu, I. J., Ugwu, E. I., ... & Awoyelu, I. O. (2025). Digitalisation and green strategies: a systematic review of the textile, apparel and fashion industries. *Circular Economy and Sustainability*, 1-53. <http://dx.doi.org/10.21203/rs.3.rs-4804089/v1>

Padula, D. (2019). Indexación de revistas: estándares básicos y por qué son importantes. *LSE Impact of Social Sciences*. <https://blog.scielo.org/es/2019/08/28/indexacion-de-revistas-estandares-basicos-y-por-que-son-importantes-publicado-originalmente-en-el-blog-lse-impact-of-social-sciences-en-agosto-2019/>

Paredes Gavilánez, J. G., Recalde Aguilar, L. M., Arias Macías, B. C., & Álava Rosado, M. X. (2024). Un análisis de la rigidez sociocultural en el cambio social: el caso del precario crecimiento económico de Pymes textiles en Ecuador. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 33(3), 160-176. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12813514>

Paz, M. A. L., & Avecillas, M. E. A. (2021). Indicadores bibliométricos: origen, definición y aplicaciones científicas en el ecuador. *Espíritu Emprendedor TES*, 5(1), 130-153. <http://dx.doi.org/10.33970/eetes.v5.n1.2021.253>

Rivas-Castillo, C. (2020). Hacia una cultura de indexación de las revistas científicas. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 6(12), 7-9. <http://dx.doi.org/10.5377/rcijupo.v6i12.10922>

Sablón-Cossío, N., Crespo, E. O., Pulido-Rojano, A., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Ruiz Cedeño, S. D. M. (2021). Análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un caso de estudio. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(1), 94-108. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000100094>

Salatino, M., & Ruiz, O. J. L. (2021). El fetichismo de la indexación. Una crítica latinoamericana a los regímenes de evaluación de la ciencia mundial. *CTS: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 16(46), 73-100. <https://www.redalyc.org/journal/924/92468651004/>

Sáenz-Giraldo, A. (2019). La preservación digital en Colombia: un análisis desde la perspectiva normativa. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 42(1), 87-97. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v42n1a09>

Shahi, S. K., Shiva, A., & Dia, M. (2021). Integrated sustainable supply chain management and firm performance in the Indian textile industry. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(3/4), 614-635. <http://dx.doi.org/10.1108/QROM-03-2020-1904>

Shen, L., Zhang, X., & Liu, H. (2022). Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance of textile industry: moderating role of digital innovation orientation. *Managerial and Decision Economics*, 43(6), 2038-2054. <https://doi.org/10.1002/mde.3507>

Stanescu, C. L. V., Cardozo, M. L., Torres-Samuel, M., Bucci, N., Silva, A. V., & Crissien, T. (2020). Producción científica y posicionamiento de universidades según ranking SIR IBER 2013 al 2019, caso latinoamericano. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E29), 570-581. <https://search.proquest.com/openview/00e252b770ee913f2e20fd567bcd40ba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Tseng, M. L., Bui, T. D., Lim, M. K., Fujii, M., & Mishra, U. (2022). Assessing data-driven sustainable supply chain management indicators for the textile industry under industrial disruption and ambidexterity. *International Journal of Production Economics*, 245, 108401. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108401>

Wang, S., He, Y., & Song, M. (2021). Global value chains, technological progress, and environmental pollution: Inequality towards developing countries. *Journal of Environmental Management*, 277, 110999. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110999>

Xu, T., & Wang, M. (2025). Research progress of wearable devices in textile field: a bibliometric analysis using VOSviewer, RStudio bibliometrix and CiteSpace software tools. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 37(1), 166-179. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCST-05-2024-0116>

**CONVOCATORIA**  
**Postulación de Artículos Científicos**  
**Revista Andina de investigaciones en Ciencias Económicas y Administrativas**  
**(Año 2, Nro.3, 2025)**  
**Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)**

*1. Presentación y características de los artículos*

Las “Revista Andina de investigaciones en Ciencias Económicas y Administrativas”, de la Universidad Andina Simón Bolívar- Sede Central (UASB), es una publicación científica y académica de carácter arbitrado, que aplica el sistema de evaluación externa por expertos (peer-review) bajo el método de pares ciegos (doble-blind review), mediante el sistema OJS (Open Journal Systems). Estos procedimientos garantizan la revisión objetiva e imparcial de los artículos, como parte de los estándares internacionales para la producción y difusión de publicaciones científicas.

Los artículos son considerados en dos etapas: Etapa de Recepción/Admisión (verificación de requisitos formales como formato, extensión, originalidad, integridad y otros); Etapa de Evaluación/Retroalimentación (novedad, aportes académicos, rigor científico, retroalimentación, aprobación o desaprobación). Posterior a ello, la UASB desarrolla el proceso de edición, corrección de estilo, diagramación, impresión y publicación de la revista.

*2. De la postulación de artículos*

Se encuentran habilitados para postular artículos todos los profesionales y académicos que realizan trabajos de investigación, en particular los doctorandos, maestrantes, posgraduantes, docentes y directores.

Nota.- En el caso de los artículos presentados por doctorandos de la UASB (Sede Central), para ser acreditados dentro de los requisitos de cada programa, deben tener carácter individual y derivar de la Tesis de Grado que están desarrollando. Cada artículo que alcance la “aprobación de publicación”, recibirá una acreditación equivalente a 5.5 créditos, de conformidad al: párrafo segundo del inciso c) de las: “Pautas sobre acreditación académica en programas de doctorado de la UASB (Sede Central)”.

### *3. Estructura, presentación, extensión y normas*

La redacción de los artículos debe ser clara y con correcta aplicación del lenguaje, siguiendo la estructura IMRD (Introducción, Método, Resultados y Discusión).

A continuación, se detallan las partes de la estructura que deben contener los artículos postulados:

**Título (en español) / Title (traducción en inglés):** Conciso pero informativo, en castellano (en primera línea) y en inglés (en segunda línea). Se acepta un promedio de 15 palabras en ambos casos.

**Autor:** Para la correcta aplicación del procedimiento de evaluación de pares ciegos (doble-blind review), no se debe detallar el nombre del autor. Cada artículo será codificado por la UASB.

**Resumen (español) / Abstract (inglés):** Extensión máxima de 300 palabras en cada idioma. Primero en español y después en inglés.

Debe ser un texto breve y claro que sintetice el artículo, permitiendo a los autores comprender el contenido y alcance del artículo, tomando en cuenta que otros investigadores recurrirán a esta parte para las búsquedas que se realizan en bases de datos.

**Descriptores (español) / Keywords (inglés):** Se deben exponer entre 5 y 10 descriptores relacionados directamente con el tema y objeto de estudio del artículo. Se sugiere revisar el uso de palabras clave que corresponden al Thesaurus de la UNESCO.

**INTRODUCCIÓN** (y/o estado de la cuestión:) Debe contener el planteamiento del problema, una aproximación al contexto de la problemática y la justificación del estudio. Asimismo, debe presentar un balance del estado de la cuestión, recurriendo a citas bibliográficas de la literatura más significativa, actual y pertinente sobre el tema y el objeto estudio, sin dejar de lado los criterios fundamentados que pueda proponer el autor del artículo.

**MTÉTODOS Y MATERIALES:** Debe ser redactado de forma que el lector comprenda el desarrollo del proceso de la investigación, describiendo la metodología, el enfoque, los métodos y técnicas aplicadas, la recolección

de datos y la forma en que fueron procesados durante el estudio.

**RESULTADOS:** Debe resaltar las observaciones, hallazgos y resultados más importantes. No debe incurrir en juicios de valor, debe ceñirse a presentar los resultados que alcanza el estudio.

Según el caso, se puede incluir las tablas y figuras que resulten imprescindibles, presentadas en forma secuencial al texto, evitando la duplicidad de datos.

**DISCUSIÓN y conclusiones:** Resumirá los hallazgos más importantes, relacionando las propias observaciones del autor con otros estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin redundar datos ya comentados en otros apartados. Asimismo, debe incluir las deducciones y recomendaciones para futuras investigaciones que deseen profundizar la investigación de este tema.

**Referencias:** Las citas bibliográficas aplicadas en el texto, deben ser adecuadamente referenciadas al final del artículo, siguiendo el formato APA 7<sup>a</sup> Edición. No deben incluirse referencias a fuentes no citadas en el texto. Su número debe ser suficiente para contextualizar el marco teórico que ha sido aplicado para desarrollar el artículo, bajo criterios de actualidad y relevancia. Se presentarán alfabéticamente por el primer apellido del autor.

#### *4. Presentación y Extensión de los artículos:*

Formato del archivo: Microsoft Word (.doc o .docx)

Tamaño página y márgenes: Hoja A4, márgenes de 2,54 cm en los cuatro lados.

Tipo de letra: Arial, tamaño 11

Interlineado: Simple (1,5), justificado completo. Al inicio de cada párrafo, sangría de 1.27 cm.

Extensión total del documento: Entre 8.000 y 10.000 palabras, incluyendo las referencias bibliográficas (bibliografía).

Autoría: La autoría del artículo puede ser individual o compartida por dos autores, pero el archivo presentado no debe llevar el nombre del autor(es), ni siquiera en las “Propiedades de Archivo”. Una vez que los artículos han sido evaluados por los expertos, se podrá conocer el nombre del autor.

En el caso de los doctorandos de la Universidad Andina Simón Bolívar (Sede

Central), la autoría del artículo debe ser estrictamente personal, a efectos de ser acreditada como parte de los requisitos del programa de doctorado.

Nota.- Tomar muy en cuenta que el documento en Word no se debe incluir nombre del autor o autores, ni ningún otro dato que identifique al o los proponentes (seudónimos, ORCID, etc.).

Normas de citación y referenciación: Las citas bibliográficas en el texto del artículo, las referencias bibliográficas y otras fuentes que requieran ser explicitadas, deben ser realizadas bajo el formato APA (7.<sup>a</sup> Edición).

Notas al pie de página: De ser indispensable la inclusión de ciertas notas al pie de página, se deben realizar en superíndice. No se permiten notas que recojan citas bibliográficas sin comentarios o aportes al texto, dado que serían consideradas referencias bibliográficas que deben ir al final del artículo.

Revisión de originalidad e integralidad: Todos los artículos serán revisados mediante el software Turnitin. En caso de detectarse porcentajes significativos de similitud, los artículos podrán ser descalificados y presentados ante el Comité respectivo.

### *5. Proceso de admisión, derechos de autor, revisión y evaluación*

Junto al artículo se debe incluir una Carta de postulación suscrita por el autor, donde señale el correo electrónico que utilizará el proponente como contacto para recibir consultas y el resultado de la evaluación.

Nota.- En el caso de doctorandos de los programas de la UASB (Sede Central), la Carta de postulación debe señalar el título de la tesis de grado que está desarrollando.

Al enviar los artículos, el autor confirma que el documento se trata de una aportación propia y autoriza los derechos de publicación a la UASB. No implica la exclusividad de publicación, pero tampoco se aceptarán contenidos que en su mayoría hayan sido divulgados en otras revistas o medios.

Una vez recibido el artículo, se verificará que cumpla con las formalidades y condiciones señaladas. Aquellos que así lo hagan, pasarán a la etapa de evaluación, que puede llevar hasta 6 semanas. En el transcurso de este tiempo se podrá solicitar aclaraciones, ajustes y complementaciones sobre el manuscrito.

Al finalizar este período se notificará el resultado y la publicación de la revista

será posterior a estos plazos, pero en caso de que el postulante así lo requiera, se emitirá un “Certificado de aprobación de publicación”, en los casos que corresponda.

#### *6. Para postular un artículo*

Para enviar su artículo y carta de postulación, debe ingresar al siguiente enlace: <https://revista.uasb.edu.bo/ciencias-economicas/about/submissions>

Recuerde que el documento debe seguir todos los parámetros y requisitos señalados en los puntos anteriores.

**Nota 1:** Tome en cuenta que para postular artículos debe estar registrado previamente en el la plataforma OJS de la UASB. En caso de no contar con un usuario en esta plataforma, puede registrarse a través del siguiente enlace: <https://revista.uasb.edu.bo/ciencias-economicas/user/register>

**Nota 2:** En caso de requerir alguna aclaración o asistencia para registrarse o enviar un artículo, puede escribir un correo electrónico a la siguiente dirección: [c.editorial@uasb.edu.bo](mailto:c.editorial@uasb.edu.bo) (Sólo consultas, no se reciben artículos en este correo electrónico)

**Comité Editorial  
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
Sede Central**

## **CRITERIOS Y PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE LOS ARTÍCULOS CIENTÍFICOS POSTULADOS**

- Originalidad: Evalúa si el trabajo presenta nuevos hallazgos, enfoques, ideas o métodos que contribuyan al conocimiento existente en el campo.
- Rigor metodológico: Examina la validez y fiabilidad de los métodos utilizados en la investigación, así como la solidez del diseño experimental o del enfoque teórico.
- Relevancia y significancia: Considera la importancia del trabajo en relación con el campo de estudio, su contribución al avance del conocimiento y su impacto potencial en la comunidad científica o en la sociedad.
- Claridad y coherencia: Evalúa la claridad y la organización del artículo, así como la calidad de la presentación de los resultados y argumentos.
- Evidencia y apoyo: Analiza la robustez de los datos presentados y la solidez de las conclusiones en relación con la evidencia proporcionada.

El dictámen puede contemplar las siguientes opciones:

Aceptación sin cambios: Se recomienda la publicación del artículo tal como está presentado.

Aceptación con revisiones menores: Se recomienda la publicación del artículo con cambios menores para mejorar la claridad o precisión.

Aceptación con revisiones mayores: Se recomienda la publicación del artículo, pero se requieren cambios significativos en la metodología, el análisis de datos o la interpretación de resultados.

Revisión adicional (revise y reenvíe): Se solicita una revisión adicional del artículo después de realizar cambios sustanciales. El autor debe reenviar el manuscrito revisado dentro de un plazo establecido por los pares evaluadores.

Rechazo: No se recomienda la publicación del artículo debido a problemas graves con la originalidad, metodología, relevancia, claridad, o evidencia presentada.





**U A S B**  
Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central  
ÓRGANO INTERNACIONAL ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA (CAN)

