



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
VENEZUELA

Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. ULA
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. FACES
Instituto de Investigaciones en Administración IIA

Año 25 • N° 2 Julio – Diciembre 2026

p-ISSN 1317-8822

e-ISSN 2477-9547

<https://doi.org/10.53766/VIGEREN/>



Visión gerencial

Revista del Instituto de Investigaciones en Administración (IIA)

25

Visión gerencial

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Mario Bonucci Rossini
VICERRECTOR ACADÉMICO: Patricia Rosenzweig Levy
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Manuel Aranguren Rincón
SECRETARIO: José María Andérez
DIRECTOR CDCHTA: Alejandro S. Gutiérrez
JEFE EDITORIAL DEL CDCHTA: Mariela Ramírez
DECANO FACES: Raúl Guillermo Huízi Gamarra
DIRECTORA IIA: María Fernanda Peña Borthone
COORDINADOR DE EXTENSIÓN: Melissa Maiella
EDITORA: Marysela Coromoto Morillo Moreno

Consejo Editorial

Carlos Castilla Gutiérrez, Universidad de La Laguna, España
Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Universidad del Rosario (UR), Colombia
César Enrique Mora Contreras, Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela.
Diego Cisneros Quintanilla, Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Eleonora Peliza, Universidad Tres de Febrero (UNTREF), Argentina
Jaime Tinto A., Universidad Católica de Cuenca (UCAECUE), Ecuador
José Jaime Ronzón Contreras, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), México
José Sánchez Pérez, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
Juan Carlos Delgado Barrios, Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela.
Juan Carlos Leiva, Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), Costa Rica
Kleber Luna Altamirano, Universidad Católica de Cuenca (UCAECUE), Ecuador
Laura Beatriz Vidal Turribiates, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), México
Lisbeth Cathiana Paillacho Bolaños, Universidad de Sevilla (US), España
Magda Francisca Cejas Martínez, Universidad de Las Fuerzas Armadas (ESPE), Ecuador
María de Fátima León de Alvarez, Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela.
María del Valle Buitrago R., Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela.
Miguel Ángel Sastre Castillo, Universidad Complutense de Madrid, España
Mónica Lorena Sánchez-Limón, Universidad Autónoma Tamaulipas, México
Olga González Morales, Universidad de La Laguna (ULL), España
Olga Rosa Molina de Paredes, Universidad de Los Andes, Venezuela.
Osvaldo Agustín Marcón, Universidad Nacional del Litoral (UNL), Argentina
Ricardo José María Pahlen A., Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina
Sandra Rolim Ensslin, Universidad de Santa Catarina, Brasil
Vidial Fernandes Martins, Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil

Coordinador editorial – Editor Jefe

Marysela Coromoto Morillo Moreno
Universidad de Los Andes (Venezuela))

Comité Editorial

Marlene Peñaloza - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Cecilia García Muñoz - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)
Ismaíra Josefina Contreras de Ussher - Universidad de Los Andes (Venezuela)
María Auxiliadora Briceño - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Fernando de Almeida Santos, Pontificia Universidade Católica de São Paulo (Brasil)
María Liliana Quintero Rizzuto - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Flora María Díaz Pérez- Universidad de La Laguna (España)
Franklin Rivas-Echeverría - Universidad Técnica Federico Santa María (Chile)

Comité de arbitraje para la presente edición

Lisbeth Paillacho Bolaños – Universidad de Sevilla (España)
María Auxiliadora Briceño - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Marlene Peñaloza - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Car- Emyr Suescum – Universidad Metropolitana (Venezuela)
Daniel Ramírez Calderon - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Laura Beatriz Vidal T. – Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)
Claudia Santiago - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Ghelly Ramírez Moreno - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Virgilio Eduardo Salcedo –Universidad Técnica de Machala (Ecuador)
Julia Carruyo de Del Castillo - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Jany Marisela Suescum - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Raquel Maquens Ramírez - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Carlos Quintero Gull - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Francisco Antonio García - Universidad de Los Andes (Venezuela)
Leidy Joannan Bastidas Sarchi – Universidad de CESMAG (Colombia)
Marysela C. Morillo - Universidad de Los Andes (Venezuela)

Año 25 • Nº 2 Julio – Diciembre 2026

p-ISSN 1317-8822

e-ISSN 2477-9547

<https://doi.org/10.53766/VIGEREN/>

Depósito Legal pp 200102me1179 / ISSN 1317-8822

Depósito Legal Electrónico: ppi201202Me4042 / ISSN Electrónico 131996

revistavisiongerencial@ula.ve / revistavisiongerencial@gmail.com

Es una publicación de carácter científico, según la normativa del Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico de la Universidad de Los Andes

Traducción y corrección:

Prof. Maya Rosa Scortinio Contreras - Universidad de Los Andes (Venezuela).

Prof. José Manuel Plata - Universidad de Los Andes (Venezuela).

Fuentes de Financiamiento: Instituto de Investigaciones en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes.

Se agradece además el apoyo institucional del CDCHTA, de la Universidad de Los Andes por la permanente ayuda y colaboración para la publicación de esta revista, apoyo sin el cual sería imposible desarrollar esta labor.

Indización y registro nacional e internacional

- Web of Science Journal (WoS Core Citation Indexes: Emerging Sources Citation Index -ESCI-),
- Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades –CLASE – BIBLAT– México.
- Sistema de Información sobre las revistas de investigación científica: LATINDEX- Directorio - México
- Sistema de indización y Biblioteca Electrónica: REVENCYT – Clase A-
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal –REDALYC-.
- Directory of Open Access Journals – DOAJ –
- Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico –REDIB-
- Matriz de Información para el Análisis de Revistas – MIAR-
- The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences - ERIH PLUS-
- América –Conocimiento Abierto para América Latina y el Sur Global-
- Actualidad Iberoamericana.
- Google Scholar Metrics.



Visión Gerencial como revista arbitrada e indizada, de

periodicidad semestral y órgano de divulgación de productos científicos, tiene por finalidad promover la discusión sobre temas de actualidad relacionados con las organizaciones, aplicados a las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales en general. El eje temático sobre el cual versa el contenido de esta revista, tiene un espectro amplio de utilidad a lectores de variada naturaleza, como investigadores, docentes, estudiantes de pre y postgrado de las ciencias sociales, gerentes, profesionales y demás interesados en las ciencias administrativas y sus aplicaciones. La revista recibe durante todo el año trabajos inéditos y originales que versen sobre temas relativos a la gerencia, como aportes teóricos y empíricos con enfoques locales y/o internacionales. También recibe trabajos en áreas afines a las ciencias administrativas (economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales y jurídicas y políticas, matemáticas, etc.) siempre que aporten al estudio de la gerencia.

25

Visión gerencial

Revista del Instituto de Investigaciones en Administración (IIA)

ÍNDICE - TABLA DE CONTENIDO

EDITORIAL	173-174
------------------------	----------------

INFORMES DE INVESTIGACIÓN Y ARTÍCULOS DE REVISIÓN

Finanzas y Gerencia Pública

Revisión de los enfoques cuantitativo y crítico empleados para el análisis de la opacidad en la información financiera

Royman Guao Samper y José Daniel Anido Rivas - Universidad de Los Andes, Venezuela

Recibido: 25-02-26 Revisado: 24-03-26 Aceptado: 27-05-26.....	175-199
--	----------------

Inversión pública de los gobiernos autonomos descentralizados en zonas rurales de Ecuador

Andy Jahir Rivera Déleg, Jhon Alex Pizarro Fares, - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile, Virgilio Eduardo Salcedo Muñoz, y Arias Montero Vicente Hermógenes - Universidad Técnica de Machala, Ecuador

Recibido: 03-05-26 Revisado: 18-06-26 Aceptado: 08-07-26.....	200-216
--	----------------

Políticas públicas y planificación participativa en Cuba: modelo de plataforma digital para la gestión del presupuesto local

Lisandra Lefont, Juan Carlos Ramírez Sierra - Universidad de Sancti Spíritus, Cuba, y Dámaris Valero Rivero - Universidad de La Habana, Cuba

Recibido: 23-01-26 Revisado: 20-02-26 Aceptado: 30-04-26.....	217-231
--	----------------

Desempeño y seguridad organizacional

Una mirada a la gestión de Ferreycorp S.A.A. desde su participación en el sistema económico

Edmundo Lizarzaburu, Macarena Lizarzaburu, Julio Quispe, Sebastian Duran y Olivia Giordano Universidad ESAN, Perú

Recibido: 06-02-26 Revisado: 02-04-26 Aceptado: 26-06-26.....	232-246
--	----------------

Dinámica y comportamiento sectorial del Índice Mensual de Actividad Económica del Ecuador

Geovanna Emilia Sánchez Ramírez, Genesis Belén Guagua Delgado, Virgilio Eduardo Salcedo Muñoz - Universidad Técnica de Machala, Ecuador

Recibido: 28-03-26 Revisado: 20-05-26 Aceptado: 30-06-26	247-263
---	----------------

Estudio multimodal sobre la gestión decisoria del liderazgo para el bienestar y seguridad organizacional

Werner Sulbarán-Hereira - Universidad Politécnica de Valencia, España

264-277

Recibido: 15-03-26 **Revisado:** 09-05-26 **Aceptado:** 22-06-26.....

El amor en la organización: Gerenciar con consideraciones humanas

Diana Hernández Cruz – Universidad Central de Venezuela

278-292

Recibido: 14-03-26 **Revisado:** 18-04-26 **Aceptado:** 29-05-26.....

ENSAYO

Análisis crítico de las restricciones financieras en la innovación de base

Wendy Díaz Tápanes y Gibrán Rivera González - Instituto Politécnico Nacional, México

293-312

Recibido: 14-11-25 **Revisado:** 09-02-26 **Aceptado:** 18-04-26.....

El Instituto de Investigaciones (IIA) por dentro

María Fernanda Peña

313-315

Normativa de la Revista Visión Gerencial

316

Editorial

Para el Instituto de Investigaciones en Administración es prioritario contribuir con el avance de las Ciencias Administrativas; valorando las ventajas de la comunicación escrita para la difusión y preservación del conocimiento, se ha comprometido con la edición semestral de su *Revista Visión Gerencial*, responsabilidad que ha cumplido de forma ininterrumpida durante los últimos 25 años. Por ello, es motivo de orgullo presentar un nuevo número de la revista, correspondiente al segundo semestre del año 2026, N°2, Año 25.

En esta nueva entrega la revista contiene estudios vinculados a las finanzas, la gerencia pública y el desempeño organizacional.

Específicamente, en materia de administración financiera y contable presenta una revisión analítica interpretativa sobre la opacidad en la información financiera en la práctica contable; estudio realizado por investigadores de la Universidad de Los Andes, en el cual se destaca que la opacidad se deriva de problemas como la asimetría de la información y de la acción social de los grupos que intervienen en la gestión organizacional.

En torno a la gerencia pública, se aborda un análisis de la inversión pública de los gobiernos en zonas rurales de Ecuador, el cual resalta una importante concentración de recursos en obras de vialidad, para la conectividad rural, la movilidad comunitaria y el traslado de productos agropecuarios, cuya contribución al fortalecimiento del desarrollo socioeconómico depende de la eficiencia de su gestión, en articulación y equilibrio con

diversas áreas, como: infraestructura, producción, recursos hídricos y planificación territorial. Una segunda investigación desarrollada desde la Universidad de *Sancti Spiritus* y la Universidad de La Habana, en materia de políticas públicas, propone un modelo de plataforma digital para la gestión del presupuesto participativo en Cuba, con el fin de democratizar el diseño de políticas públicas.

En materia de desarrollo y desempeño organizacional, el siguiente trabajo aborda el modelo de negocios de un consolidado grupo de empresas peruanas denominado *Ferreycorp* dedica, desde hace más de un siglo, a la producción y distribución de vehículos, maquinarias pesada y sus servicios, el cual ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico de muchos países latinoamericanos, a partir de su diseminación en el tejido empresarial y su accionar como un motor de desarrollo en los diversos sectores de la economía peruana (minería, construcción, agricultura, energía y transporte). De manera reflexiva, dentro de su modelo de negocios y de actuación gerencial, el trabajo expone la existencia de ciertos factores responsables de su éxito, de su larga tradición o permanencia en el mercado, y por tanto de su constante contribución al crecimiento económico de país.

Igualmente, en materia de desempeño empresarial y sectorial, desde la Universidad Técnica de Machala – Ecuador, se estudia el comportamiento del Índice Mensual de Actividad Económica del Ecuador como indicador para interpretar la evolución coyuntural y sectorial de la economía ecuatoriana; a partir de dicho índice se analizó la dinámica de los distintos sectores económicos y empresariales, durante el período 2018–2026, evidenciando una evolución sectorial heterogénea con mayor dinamismo en la agricultura y contracción severa en la construcción, por lo que se concluye con la existencia de una recuperación económica poco uniforme, que requiere de un seguimiento a sectores particulares.

Desde la Universidad Politécnica de Valencia, España, en materia de liderazgo, comunicación y toma de decisiones, se propone un estudio multimodal sobre la gestión decisoria del liderazgo para el bienestar y seguridad organizacional, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También, en materia de bienestar y seguridad organizacional, bajo la autoría de investigadores de la Universidad Central de Venezuela, se presenta un interesante estudio que tiene como premisa *gerenciar con consideraciones humanas*, lo que implica tener como centro la dignidad de la persona, liderar con empatía y servicio, promoviendo el bienestar de todos, a partir de estrategias específicas como la valoración de diferencias y diversidades, la promoción del valor del trabajo, la sostenibilidad y el bienestar con la participación de los colaboradores.

Finalmente la presente edición de la revista, contiene dos ensayos con posturas críticas. El primero de ellos, presentado por un grupo de autores del Instituto Politécnico Nacional de México, que reflexionan sobre el fenómeno de las innovaciones de base (*grassroots innovation*), es decir, iniciativas comunitarias surgidas en ámbitos locales, con recursos limitados, para resolver problemas contextuales; el segundo ensayo, fundamenta la gestión de las empresas familiares a partir de los conceptos de *frónesis* (sabiduría práctica) y *sofrósine* (templanza), integrando la epistemología de Wolfgang Wieland con el modelo de "Empresa Sabia" de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi y la Gerencia Integral de Jean-Paul Sallenave, destacados autores del tema.

El equipo editorial de la Revista Visión Gerencial, agradece altamente el esfuerzo y trabajo incondicional de todos los autores, equipo de árbitros y traductores, que dedican largas horas de trabajo silencioso a la revisión y perfeccionamiento minucioso de cada manuscrito, contribución sin la cual sería imposible alcanzar esta nueva meta. A todos muchísimas gracias.

Marysela Coromoto Morillo Moreno
Editora de la Revista Visión Gerencial

Revisión de los enfoques cuantitativo y crítico empleados para el análisis de la opacidad en la información financiera

Royman Guao Samper¹

Universidad de Los Andes, Mérida - Venezuela.

roymangu@hotmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-8800-1379>

José Daniel Anido Rivas²

Universidad de Los Andes, Mérida - Venezuela.

anidoriv@ula.ve anidoriv@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-7773-3304>

RESUMEN

Introducción: Transparencia y opacidad son dos elementos clave que trascienden la dimensión financiera de las organizaciones. De allí que en lustros recientes hayan sido objeto de especial atención, tanto por parte de legislaciones nacionales como de normativas y directivas internacionales que regulan la práctica de la contabilidad. **Objetivos:** El objetivo fue analizar la utilización de los enfoques cuantitativo y crítico para el abordaje de la opacidad en la información financiera en la práctica contable. **Metodología:** se fundamentó en el enfoque interpretativo; es un estudio de tipo descriptivo-analítico, basado en revisión narrativa crítica de fuentes secundarias. **Resultados:** Se destacan los esfuerzos de los organismos reguladores en distintos ámbitos para mejorar la transparencia y calidad de la información financiera, en particular el Marco Conceptual para la información financiera del IASB. La revisión permitió comprender la naturaleza social de la opacidad en la información financiera, cuyas consecuencias se presentan en el ámbito contable de las organizaciones. **Conclusiones:** Desde la perspectiva cuantitativa se concluye que la opacidad se deriva fundamentalmente de problemas de asimetría de información, mientras que desde la postura crítica sus causas se encuentran en la acción social, resultante de las acciones de todos los grupos que intervienen en la gestión organizacional. Por último, se destacan algunas limitaciones del enfoque cuantitativo y algunas fortalezas del enfoque crítico social para abordar y comprender el fenómeno de la opacidad desde una perspectiva que trascienda su dimensión contable, esto es, desde un enfoque integral e interdisciplinario, considerando la visión de todas las partes interesadas.

Palabras Clave: asimetría; contabilidad; transparencia; información financiera; opacidad.

A Review of Quantitative and Critical Approaches Used to Analyze Opacity in Financial Information

Introduction: Transparency and opacity are two key elements that transcend the financial dimension of organizations. Consequently, in recent decades, they have been the focus of special attention, both in national legislation and in international standards and guidelines governing accounting practice. **Objectives:** The objective was to analyze the use of quantitative and critical approaches to addressing opacity in financial reporting within accounting practice. **Methodology:** Grounded in an interpretive approach, this is a descriptive-analytical study based on a critical narrative review of secondary sources. **Results:** The study highlights the efforts of regulatory bodies in various fields to improve the transparency and quality of financial reporting, particularly the IASB's Conceptual Framework for Financial Reporting. The review provided insight into the social nature of opacity in financial reporting, the consequences of which are evident in the accounting practices of organizations. **Conclusions:** From a quantitative perspective, it is concluded that opacity stems primarily from problems of information asymmetry, whereas from a critical perspective, its root causes lie in social action, resulting from the behaviors of all groups involved in organizational management. Finally, we highlight some limitations of the quantitative approach and some strengths of the critical social approach for addressing and understanding the phenomenon of opacity from a perspective that transcends its accounting dimension—that is, from a comprehensive and interdisciplinary approach that takes into account the views of all stakeholders.

Keywords: asymmetry; accounting; transparency; financial reporting; opacity.

¹ Consultor independiente en normas internacionales de Información Financiera. Valledupar - Colombia. Doctor en Ciencias Contables (Universidad de Los Andes-ULA, Venezuela); M.Sc. en Contabilidad Internacional y de Gestión Mixta (Universidad de Medellín, Colombia); Especialista en Finanzas (Universidad de Cartagena, Colombia); Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa (Universidad Autónoma de Bucaramanga-UNAB, Colombia); Contador Público (Universidad Popular del Cesar-UPC, Colombia). Líneas: normas internacionales de información financiera y contabilidad de gestión. <https://scholar.google.com/citations?user=wJgHsHEAAAAJ&hl=en>

² Doctor en Economía Agroalimentaria y del Medio Ambiente (Universitat Politècnica de València-UPV, España); M.Sc. en Economía, Economista y Contador Público (Universidad de Los Andes-ULA, Venezuela). Profesor Titular e Investigador del CIAAL-EAO, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Los Andes, Venezuela. Líneas principales: políticas económicas, economía agroalimentaria, economía ambiental, contabilidad de gestión, PyME. <https://scholar.google.es/citations?user=a4R0UOUAAAAJ&hl=es&oi=ao>

Recibido: 25-02-26

Revisado: 24-03-26

Aceptado: 27-05-26

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Anido, J. y Guao, R. (2026). Revisión de los enfoques cuantitativo y crítico empleados para el análisis de la opacidad en la información financiera. *Revista Visión Gerencia*, 25(2): 175-199. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

1. Introducción

Las acepciones más populares sobre transparencia (Ejiogua *et al.*, 2019) se refieren a ella en términos de “levantar el velo del secreto” (Davis, 1998, p. 121), o como la capacidad de mirar claramente a través de la ventana de una institución (Den Boer, 1998). Es una característica inherente a gobiernos, empresas, organizaciones e individuos a ser abiertos en la divulgación clara de información, normas, planes, procesos y acciones (Transparency International, s.f., 2009). Se vincula, por tanto, con la posibilidad de que la información real relativa a una empresa, gobierno o cualquier organización, pueda ser consultada por los distintos sujetos por ella afectados para tomar decisiones sin asimetría de información y con conocimiento (OCDE, *apud* Perramon, 2013). Es considerada como principio fundamental para la gestión pública y la gobernanza (Ball, 2009), en tanto que en las ciencias sociales es vista como un medio poderoso para alcanzar determinados fines sociales deseables, tales como mejorar la rendición de cuentas y reducir la corrupción (Hansen *et al.*, 2015).

Respecto a la empresa, la transparencia suele asociarse a la disponibilidad de información específica que revela a terceros las actividades económicas subyacentes (Bushman *et al.*, 2004). Un ejemplo demostrativo fue referido en un informe relativo a la información corporativa (Transparency International, 2014), que reveló que las 124 empresas más importantes del mundo, que cotizaban entonces en bolsa, mostraban un rendimiento deficiente en materia de transparencia organizativa. Por su parte, en el sector público la transparencia implica que todos los ciudadanos conozcan la totalidad de los actos oficiales de funcionarios y políticos (Bahmueller, 1981; Cadena, 2016). No obstante, en este segundo caso la adopción de marcos normativos y estándares contables no es

suficiente para garantizar la transparencia e integridad de la información financiera (Sheikh y Musau, 2025; estudio con empresas estatales comerciales de Kenia).

Por último, en el caso particular del sector bancario y financiero, contar con información financiera transparente puede promover su funcionamiento eficaz, al facilitar buenas prácticas de gobierno corporativo, la supervisión gubernamental y la disciplina de mercado (Yue *et al.*, 2022). No obstante, la transparencia total no necesariamente maximiza ni la eficiencia ni la estabilidad de dicho sector, pues algunas entidades bancarias eligen ser ineficientemente opacas si la composición de sus activos es información reservada o confidencial (Jungherr, 2018)³. En todo caso, lo que sí es evidente es que las políticas basadas en transparencia ponen el énfasis en el acceso a la información, a través de distintos medios o modalidades (Cadena, 2016). De este modo, la transparencia de la información financiera no se concibe como un fenómeno espontáneo: se deriva de algunos factores clave que determinan la calidad y el acceso a los datos. Entre éstos destacan la adopción de la normatividad contable internacional, la auditoría externa, la implementación de nuevas tecnologías en contabilidad y la cultura organizacional (Casanova *et al.*, 2024).

La opacidad por su parte, según la Real Academia Española (RAE, 2022), se refiere a la cualidad de lo oscuro o sombrío, que no deja paso a la luz; o a la falta de transparencia. Para López (2021), en referencia a las ofertas hacia los consumidores, es una práctica muy extendida a nivel mundial. Ha sido objeto de creciente atención, particularmente tras las crisis financieras al finalizar la década del 2000 (Mendonça y Cabrera, 2022), tanto por parte de gobiernos como de entes reguladores supranacionales y de la

³ En estos casos según el autor, si el objetivo es desestimular este tipo de conductas y mejorar el resultado del mercado, los responsables de las políticas pueden imponer requisitos de información pública, tal y como ocurre con el Tercer Pilar de los Acuerdos de Basilea II.

academia. En el sector productivo la opacidad informativa aguda es particularmente visible en las pequeñas empresas, una de las razones es debido a que estas dependen más de financiación interna o del endeudamiento privado (Berger y Udell, 2002; Duckardt *et al.*, 2019). En el caso del sector público, cuando aumenta la opacidad fiscal disminuye el crecimiento económico, lo que se aúna a la naturaleza asimétrica de la tributación redistributiva sobre el crecimiento económico (Mendonça y Cabrera, 2022). Así mismo, cuando los países emergentes emiten deuda soberana, la opacidad fiscal es penalizada en los mercados de crédito soberano, a través de una prima de opacidad (Peat *et al.*, 2015)⁴.

La opacidad de la información es también una práctica social que trasciende lo estrictamente financiero, por lo cual aspectos como la regulación de las relaciones sociales, el poder y las instituciones, deberían incorporarse en su análisis, por ser en este marco donde se propician u ocurren las prácticas de ocultación (Vicher, 2021). De hecho, como apunta Arellano (2017, p. 818), la opacidad, junto con “el secreto y la secrecía”, es parte inevitable e indispensable del conjunto de interacción y de comunicación adoptado por las organizaciones. En algunos casos las prácticas de ocultamiento y de corrupción pueden incluso llegar a ser “racionalizadas” por algunos actores dentro de ellas, convirtiéndolas en una suerte de “accidente” o un “acto necesario” para el logro de un “bien común mayor” (Ashforth y Anand, 2003, p. 16).

Así, dada su importancia, la transparencia y la opacidad han sido elementos clave que se intentan incluir tanto en las legislaciones nacionales como

en las normativas y directivas internacionales relacionadas con la práctica contable. Ejemplo de ello es la regulación de la contabilidad internacional a través de las NIIF, que tiene como objetivo mejorar la transparencia y la comparabilidad de los estados financieros, al igual que coadyuvar a los inversionistas a obtener información de alta calidad en comparación con otros sistemas contables nacionales (Benkraiem *et al.*, 2022). De hecho, existen algunas evidencias de mejora en la precisión de los pronósticos por parte de los analistas y una reducción en la asimetría de la información después de su adopción, así como de su contribución a mejorar el entorno de la información (*idem*). No obstante, la mera adopción de las NIIF no es suficiente para garantizar la transparencia, particularmente en los mercados emergentes. De hecho, algunas evidencias empíricas para América Latina revelaron que tras la adopción de las NIIF, las empresas sustituyeron prácticas de auditoría de alta calidad por una nueva regulación impuesta, por lo que el efecto sobre el grado de opacidad en la región se volvió involuntariamente positivo (Mongrut y Winkelried, 2019).

En este escenario, a partir de algunas corrientes y postulados de la economía y de la contabilidad, el problema de investigación se planteó mediante la siguiente interrogante: ¿Cómo se han empleado en la práctica contable los enfoques cuantitativo y crítico para el análisis de la opacidad en la información financiera, y cuáles son sus principales aportes y limitaciones? De este modo, el objetivo del artículo es discutir y analizar los enfoques cuantitativo y crítico empleados para el análisis de la opacidad en la información financiera en la práctica de la contabilidad. Es un estudio de tipo descriptivo-analítico, basado en fuentes secundarias, en el que se integran aspectos conceptuales de la teoría económica y la contable, con algunas posturas y recomendaciones por parte de los organismos internacionales (como la Junta

⁴ Los autores señalan que, no obstante esta penalización, son necesarios mayores esfuerzos para establecer estándares globales de transparencia y promover el cumplimiento. Parte de estos esfuerzos se expresaron en un nuevo Código de Transparencia Fiscal que se publicaría en 2015 (*idem*), pero también otras iniciativas adoptadas (como el Informe Vickers, en Reino Unido; o la Ley Dodd-Frank, en EE. UU.), con propuestas políticas bancarias más estrictas para limitar algunas de las actividades permitidas a los bancos (Tran, 2017).

de Normas Internacionales de Contabilidad-IASB), con las posturas y hallazgos de algunos autores identificados en la literatura contable por sus contribuciones al estudio de la opacidad en esta disciplina.

El artículo se estructuró en cuatro secciones, incluida esta sección. En la segunda sección se expone el desarrollo lógico argumentativo que sustenta el abordaje teórico y normativo de la opacidad en la información financiera; en la tercera, se abordan los aspectos metodológicos que orientan la investigación; en la cuarta se analizan y discuten los resultados; y Por último, en las conclusiones se enfatiza en la importancia del enfoque crítico social para comprender la opacidad en la información financiera como un fenómeno social conformado por un conjunto de dimensiones de carácter histórico y social que trascienden más allá de la dimensión contable.

2. Desarrollo lógico argumentativo

En esta sección se aborda la opacidad en la información financiera, como un problema derivado de la asimetría de la información, a su vez generada cuando se presentan ineficiencias en el funcionamiento de los mercados que afectan la toma de decisiones por parte de los distintos actores participantes en las transacciones económicas. Dicho problema se presenta en la práctica contable cuando los preparadores de la información no disponen de información suficiente y de calidad que apoye la toma de decisiones. Es este rasgo el que justamente explica el interés en abordar la opacidad desde los enfoques epistemológicos cuantitativo y crítico empleados en la disciplina contable (Figura 1).

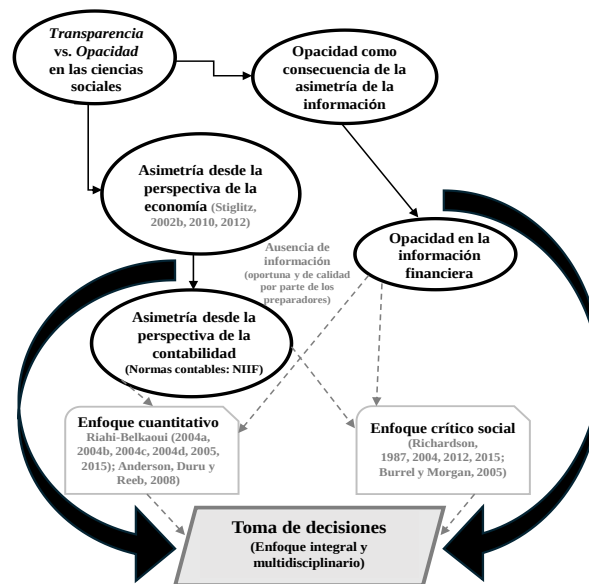


Figura 1. El problema de la opacidad en la información financiera. Fuente: elaboración propia.

3. Aspectos metodológicos

Para el análisis de los fenómenos contables desde otra postura distinta al positivismo, Richardson (2015, 2012, 2004, 1987) partió de los postulados propuestos por Burrell y Morgan (2005), quienes abordan las teorías de la organización como el resultado de una filosofía de la ciencia que fundamenta una teoría de la sociedad. Estos autores señalaron que el componente ontológico de la investigación, comprende los supuestos sobre la naturaleza –esencia– de los fenómenos investigados, que orientan la comprensión “del mundo social y la forma en que puede ser investigado” (Burrell y Morgan, 2005, p. xiii).

Basándose en esta concepción, Richardson (2012) discutió las bases de los enfoques positivista e interpretativista empleados en la investigación contable. Fundamentándose en Parker (2012), el autor advirtió la necesidad de enfatizar en las características distintivas de la investigación cualitativa frente a las del positivismo como corriente predominante en la investigación contable. Esto permitiría consolidar la investigación en contabilidad, pues se asume una postura ontológica relacionada con el constructivismo social, que implica la construcción del conocimiento a partir de la interpretación de la acción social y el mundo donde ésta se realiza. Tal ontología aporta los fundamentos para un abordaje “multiteórico” de los fenómenos contables en la medida en que se construyen “conceptos, principios, patrones y teorías que ofrezcan mayor resonancia y aplicabilidad” (Richardson, 2012, p. 83).

Ontológicamente, Richardson (2012) analizó la existencia de dos posturas extremas para el desarrollo de los procesos investigativos, conocidas como realismo e idealismo. La diferencia entre ambas se encuentra básicamente en la forma como se construye la realidad. El primero, se enfoca en la premisa de que la realidad existe independientemente del sujeto;

mientras que el segundo, se basa en la idea que la realidad se construye a partir de la acción social. Para el autor, una ontología realista se relaciona con una epistemología positivista, en la medida que la “ciencia, para ser considerada como tal, debe acomodarse al paradigma de las ciencias naturales (monismo metodológico, método físico-matemático, predicción de resultados y generación de leyes) (Bernal, 2010, p. 44), al tiempo que una ontología idealista se asocia con una epistemología interpretativista, la cual fundamenta la autonomía de las ciencias sociales con respecto a las ciencias naturales, se enfatiza en la intersubjetividad y, en la comprensión del fenómeno en oposición de la explicación (Bernal, 2010).

Sobre la base de lo expuesto, este artículo se fundamentó epistemológicamente en un enfoque interpretativista (corriente idealista), empleando un tipo de investigación descriptivo analítico, orientado hacia la caracterización cualitativa de la opacidad en la información financiera como un fenómeno social. El diseño metodológico tuvo un carácter documental, utilizando la técnica de análisis de contenido para la revisión narrativa crítica y discusión de la literatura sobre opacidad en la información financiera. No obstante la diversidad de autores que ha abordado este tema⁵, el presente artículo se concentra en los aportes de A. Riahi-Belkaoui (Riahi-Belkaoui, 2015, 2005, 2004a, 2004b, 2004c, 2004d; y Riahi-Belkaoui y AlNajjar, 2006), autor que ofrece una articulación excepcional entre el enfoque cuantitativo y la perspectiva crítica. En sus artículos, ampliamente

⁵ Otros autores que han estudiado la opacidad en el ámbito de la contabilidad son, por Ej., Ertan *et al.* (2024), quienes hallaron evidencias de que las empresas con información financiera opaca y una divulgación voluntaria débil experimentan más impagos inesperados en sus bonos. También Picur (2004), quien midió el impacto de la calidad de la contabilidad en un país determinado sobre el nivel de corrupción en el mismo y evidenció relaciones significativas entre el nivel de corrupción y el nivel (índice) de opacidad de los resultados contables. Algo similar efectuaron Lourenço *et al.* (2018), al comparar empresas de países emergentes vs. desarrollados, reportando que en el caso de los países emergentes una mayor percepción de corrupción se relaciona con mayores incentivos para que las empresas manipulen sus resultados. Esto no fue constatado en el caso de los países desarrollados, en los que la protección a los inversionistas minoritarios es mayor.

citados, desarrolla modelos empíricos rigurosos que permiten medir –entre otros aspectos– la opacidad, la manipulación contable y los sesgos informativos, al tiempo que los sitúa dentro de marcos teóricos que cuestionan las estructuras de poder, los incentivos institucionales y las asimetrías cognitivas que afectan la práctica profesional del contador. Así mismo se abordan los postulados normativos expresados en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que regulan la elaboración y presentación de la información financiera.

Así, la revisión de la literatura especializada, aportó las bases para comprender la naturaleza social del fenómeno investigado, pues se considera que la opacidad en la información financiera se deriva de la práctica contable. En consecuencia, como lo expresa Bernal (2010), la naturaleza y características de la realidad investigada (que en el caso que ocupa se trata de la opacidad en la información financiera) se abordó como un todo considerando sus propiedades y su dinámica.

4. Resultados y discusión

4.1. Opacidad en la información financiera: una fundamentación teórica basada en la asimetría de la información

En la economía real las estructuras de mercado no funcionan eficientemente, sino que presentan generalmente resultados socialmente no deseables, en buena medida debido a los fallos de mercado y de gobierno. Sin ser las únicas, situaciones como mercados incompletos, asimetría de información e información incompleta son probablemente las más evidentes cuando se trata de mercados financieros o de los ámbitos de investigación en contabilidad. La asimetría de la información y sus consecuencias inducen a la opacidad de la información financiera cuando alguno de los participantes o agentes en una transacción dispone de mayor información de manera diferenciada de los restantes y

ello conlleva decisiones erradas que afectan el desempeño organizacional. En otros casos resulta de conductas oportunistas que implican la manipulación de los registros financieros, afectando negativamente la calidad de la información financiera de dicha organización.

Sobre la base del análisis de las estructuras de mercado de competencia perfecta, Stiglitz (2012) ha precisado en la eficiencia en cuanto a la formación de los precios, como uno de los supuestos teóricos fundamentales de estos mercados. No obstante, también señala que en la realidad los mercados no funcionan eficientemente desde el punto de vista económico, pues no se cumple la ley elemental de la economía que expresa que aquella se alcanza en el nivel de producción que iguala la oferta con la demanda. Sin embargo, advierte que, desde la óptica de los defensores de la competencia perfecta, los mercados sí funcionaban eficientemente dado que los precios se configuraban como el mecanismo idóneo que revelaba toda la información disponible en el mercado para los actores participantes.

No obstante, el mismo Stiglitz (2012) expresa que, si de verdad los mercados “revelaran plenamente toda la información a todos los participantes del mercado, nadie tendría el mínimo incentivo para recoger información sobre los activos que cotizan en bolsa, ya que quienes no invirtieran su dinero tendrían el mismo acceso a la información” (p. 267). Tal argumento revela que los mercados no funcionan con criterios de eficiencia y generalmente presentan resultados socialmente no deseables, que muestran su ineficiencia para el alcance de los objetivos de desarrollo económico y social. Dicha situación es una consecuencia de los fallos gestados cuando “los mercados no logran producir resultados eficientes” (p. 93).

Basándose en los postulados de la economía del bienestar, Stiglitz (2000) afirma que la economía solo es eficiente en

el sentido fundamentado por Pareto en condiciones de competencia perfecta, pues en determinadas circunstancias y en el caso concreto de estructuras de mercado no competitivas o de competencia imperfecta (e.g., monopolios, oligopolios o competencia monopolística) se presentan fallos de mercado. Estos ocurren como consecuencia de que el funcionamiento de las empresas se aleja del "ideal de la competencia perfecta, en el que cada empresa es tan pequeña que cree que no puede hacer nada para influir en los precios" (p. 93).

A diferencia de la competencia perfecta, estructura de mercado teórica según la cual todas las empresas manejan información perfecta sobre el funcionamiento y condiciones del mercado, en condiciones de competencia imperfecta las empresas no manejan la misma información en cuanto a procesos productivos, mercados, tecnología, costos, proveedores, entre otros aspectos. Por tanto, para su posicionamiento en el mercado las empresas necesitan invertir en información, aspecto fundamental que promueve el desarrollo de ventajas competitivas.

Para Stiglitz (2000, 2012) los fallos de mercado son una muestra del comportamiento ineficiente del mismo. A juicio del autor, los principales fallos de mercado se precisan en los siguientes casos: i) divergencias entre las recompensas privadas y la rentabilidad social en condiciones de competencia imperfecta; ii) existencia de bienes públicos que en algunos casos no son suministrados por el mercado; y, en el caso de ser distribuidos, la cantidad resulta insuficiente para cubrir la demanda; iii) presencia de externalidades cuando las acciones de un actor genera efectos negativos o positivos para el resto de la sociedad, sin que el primero deba pagar o recoger beneficios; iv) mercados incompletos; v) altos niveles de paro, desequilibrios e inflación y; vi) asimetrías de información .

El último fallo mencionado resulta de interés para la presente investigación. Este se concibe como una ineficiencia o imperfección de mercado, surgida cuando alguno de los actores participantes en las transacciones económicas, maneja información más completa y de mayor calidad que el resto. Siguiendo a Stiglitz (2002b, p. 220), la asimetría de la información y las imperfecciones del mercado "no solo son fenómenos ampliamente difundidos, sino que, en realidad, el mercado puede conducir a la creación de imperfecciones de información". Esto ocurre como consecuencia de que los mercados sean incompletos y no funcionen con información perfecta.

Con base en lo expuesto, Stiglitz (2010, 2012) indica que la asimetría de la información se presenta cuando una de las partes que participa en la transacción, tiene un conocimiento relevante sobre algún o algunos aspectos del mercado que la otra parte desconoce. Esta es el resultado de los distintos niveles de información manejados por los actores que participan en el mercado, pues uno dispone de información que el otro desconoce por su capacidad de acceso a la misma. En palabras de Stiglitz (2010), la asimetría es un fallo de mercado que se genera cuando alguien "sabe algo diferente de lo que saben otros" (p. 16); o bien, tiene "un acceso más fácil a la información" (Stiglitz, 2012, p. 556). Por tanto, los mercados no funcionan en el campo empírico con criterios de eficiencia, pues en las estructuras de mercado imperfectas, se presentan problemas de información, dado que todas las empresas que participan en el mercado no manejan el mismo nivel y calidad de la información (Stiglitz, 2002a, 2002b).

Para Stiglitz (2002b), gran parte de la actividad económica se orienta hacia la obtención de información. Como muestra de estas prácticas refiere los casos de los empresarios que averiguan qué empleados son buenos para contratar; los prestamistas

que indagan sobre los buenos prestatarios para otorgar los préstamos; los inversionistas que exploran las inversiones más rentables; o de las aseguradoras que buscan información sobre las personas de mayores riesgos para fijar el monto de las pólizas. En los casos referenciados, empresarios y empleados, prestamistas y prestatarios, receptores e inversionistas, o aseguradoras y asegurados, manejan distintos niveles de información (información asimétrica) que limitan o condicionan la toma de decisiones.

Tales asimetrías son a su vez causales de ineficiencias en el funcionamiento de los mercados, por cuanto contribuyen a la generación de beneficios socialmente no deseables, injustos e inaceptables. De acuerdo con Stiglitz (2012, 2010, 2002c), la ausencia de transparencia es un factor determinante de la asimetría de información. Para el autor, la transparencia es sinónimo de “mejor información”, lo cual contribuye a la eficiencia de los mercados: en la medida en que estos son más transparentes, también son más competitivos.

Pero Stiglitz (2000) también advierte de una paradoja en este punto: los actores económicos están a favor de la transparencia para el funcionamiento eficiente de los mercados en los distintos sectores económicos, a excepción del sector donde estos se desempeñan. La razón es que la transparencia podría afectar su posicionamiento en el mercado, al introducir perturbaciones innecesarias derivadas de la disponibilidad de información completa, suficiente y oportuna que promueva la reducción de las ventajas competitivas.

Los efectos de la disponibilidad de información transparente en el funcionamiento de los mercados los expresa Stiglitz (2010b) al citar la propuesta de Levitt, presidente de la Security Exchange Commission (SEC), en el Plan de *fair disclosure* (divulgación justa), para destacar la necesidad de divulgar públicamente y de manera completa

aquella información empresarial que el director o gerente de una empresa podría estar a disposición de proporcionar a un determinado analista. Dicha posición encontró resistencia por parte de algunos actores, quienes argumentaban que, al colocar la información privilegiada al alcance del público, cualquier inversionista estaría en capacidad de determinar su valor y comenzar a emplearla para mejorar su posicionamiento en el mercado. A partir del ejemplo citado puede afirmarse que aun cuando la ausencia de transparencia pudiera generar mayores beneficios para alguno de los actores que participan en la transacción económica, esta también conduce a un menor rendimiento económico, pues “sin información de calidad, los mercados de capitales no pueden ejercer ningún tipo de disciplina” (Stiglitz, 2012, p. 96).

Para el autor, la ausencia de transparencia en el ámbito del desarrollo económico y social se presenta por la carencia de un discurso abierto que permita someter los modelos y las políticas a una crítica en el momento oportuno. En este caso, el secreto es la vía para “ocultar errores, sean inocentes o no, sean resultado de un fallo en la reflexión o no” (Stiglitz, 2002c, p. 285). Por ende, el secreto es un mecanismo que permite ocultar información que genera sospechas sobre la viabilidad y sostenibilidad de las políticas sociales. Puede afirmarse entonces, que la transparencia de las instituciones y organizaciones en general se materializa cuando “se cuenta con buena información sobre lo que están haciendo (incluyendo las opciones que afrontan y cómo se toman las decisiones)” (p. 286). Es decir, la transparencia se alcanza cuando a partir de las alternativas disponibles, se seleccionan aquellas que favorecen la presentación de información completa como fundamento de la toma de decisiones.

En cuanto a la información asimétrica en los mercados financieros, esta se presenta a través de los siguientes elementos

(Mascareñas, 2018): i) la selección adversa; ii) el riesgo moral; y, iii) los costos de seguimiento. La selección adversa se origina cuando una o varias de las partes involucradas en una transacción poseen información importante que otros participantes desconocen; por tanto, esta posición les otorga ventajas para la toma de decisiones. El riesgo moral se presenta cuando uno de los participantes de la transacción, por su acceso a la información, maximiza sus propios intereses al adoptar determinadas acciones que afectan la valoración inicial que la otra parte ha hecho de la transacción. Por último, los costos de seguimiento se derivan de una acción oculta por una de las partes involucradas en la transacción que, aprovechando su superioridad informativa, declara información irreal. En este caso se incurre en un costo adicional para comprobar la veracidad de su afirmación (ídem).

Sobre la base de los planteamientos expuestos, se puede afirmar que el fenómeno de la asimetría de la información y sus consecuencias también se presentan en el ámbito contable. Ella induce a la opacidad de la información financiera y ocurre cuando alguno de los actores participantes en una transacción dispone de más información que los restantes, lo cual puede conllevar a una toma de decisiones errada que afecta el desempeño de la organización (Casal *et al.*, 2011). En el caso particular de los mercados emergentes la opacidad de la información –además de la omisión de datos financieros– se deriva del bajo nivel de legibilidad de los informes corporativos. Esto último se configura como un factor clave que promueve comportamientos oportunistas, aun cuando las organizaciones apliquen prácticas de gobierno corporativo (Pérez *et al.*, 2024). Por ello, la opacidad no es únicamente una deficiencia técnica relacionada con la revelación de información, sino una práctica organizacional deliberada

vinculada a las dinámicas de poder y control.

Tal y como se viene señalando en los párrafos precedentes, la opacidad en la información financiera es el resultado de la desigual distribución de la información entre (o el acceso diferenciado por parte de) los diferentes agentes que concurren en un mercado, de la diversidad de sus intereses y sus necesidades. En ocasiones se presentan situaciones de manipulación u oportunismo en la información contable, lo que según Bhasin (2016) implica la manipulación de los registros financieros de la organización hacia un objetivo predeterminado, promoviendo así la adopción de las prácticas de contabilidad creativa. Estas tienen un impacto negativo en la calidad de la información financiera (Popescu y Ashrafzadeh, 2013), al tiempo que implicarían mayores primas de riesgo gubernamental, como ocurrió en algunos países de la zona euro (Bernoth y Wolff, 2008) y a su vez pueden traducirse en mayores actividades contables creativas. Evidencias recientes (Sheikh y Musau, 2025; en su caso, para empresas públicas) muestran que las debilidades en los mecanismos de gobernanza, la baja calidad de la auditoría y de la transparencia en la rendición de cuentas son factores que aún en la actualidad promueven prácticas de contabilidad creativa. Por tanto, tales prácticas se erigen como un mecanismo a través del cual –ya sea por omisión, parcialidad o inexactitud–, se informa asimétricamente sobre la realidad financiera de una organización.

4.2. La asimetría contable: abordaje desde la norma y comprensión desde la práctica profesional del contador

En el Marco Conceptual para la información financiera (IASB, 2018) la noción de “asimetría contable” se incorpora para hacer referencia al incumplimiento del concepto de prudencia, mismo que establece “la cautela al hacer juicios bajo condiciones de incertidumbre” (p. 16, párr. 2.16). Grosso

modo, esto significa que (al reconocer los elementos de los estados financieros) los activos e ingresos no se deben sobreestimar, mientras los pasivos y gastos no se deben subestimar. De hecho, al ocurrir alguna de las situaciones descritas, se realizarían estimaciones erróneas de la realidad de la entidad producto de la presentación y revelación de información asimétrica.

En el documento arriba citado se establece que las normas pueden exigir requerimientos para reducir la asimetría, cuando se selecciona “la información más relevante que represente fielmente lo que pretende representar” (IASB, 2018, p. 16, párr. 2.17). En este caso, la reducción de la asimetría contribuye con la presentación de una información transparente, de mayor calidad, confiable y completa, favoreciendo la toma de decisiones por parte de los distintos grupos de interés.

Así mismo se destaca que el incumplimiento de la cualidad de la representación fiel como característica fundamental que sustenta la utilidad de la información financiera genera asimetría contable, pues la ausencia o falta de reconocimiento de los elementos de los estados financieros (e.g., activos y pasivos) ocasionaría una incongruencia en su reconocimiento. Esto se explica porque no se proporciona “una representación fiel o comprensible del efecto global de la transacción u otro suceso que da lugar al activo o pasivo, incluso si se proporciona información explicativa en las notas” (IASB, 2018, p. 39, párr. 5.25b).

Lo expuesto se concreta en el párrafo 6.58 del Marco Conceptual de las Normas NIIF (IASB, 2018) al establecer que la asimetría contable también puede ser el resultado de una incongruencia en las bases de medición empleadas para la cuantificación de activos y pasivos. En tal sentido, se incumple nuevamente la cualidad fundamental de la representación fiel cuando la información presentada en los estados financieros (situación financiera

y rendimiento financiero), no representa fielmente la realidad de la entidad que informa. En este caso el uso de distintas bases de medición conduce a la generación de información que no resulta útil para la toma de decisiones.

En ambos casos, cuando se tienen incongruencias en el reconocimiento de la información o en las bases de medición de los activos y pasivos, la asimetría contable es el resultado del incumplimiento de las características fundamentales (relevancia y representación fiel) y, de mejora (comparabilidad, verificabilidad, oportunidad, y comprensibilidad), lo cual, en todos los casos, incide de forma directa en la toma de decisiones inadecuadas. (Tabla 1).

4.3. La opacidad en la información financiera desde la postura del enfoque cuantitativo

De acuerdo con Larrinaga (1999), en la disciplina contable la investigación se ha caracterizado por el predominio del enfoque cuantitativo. El mismo se ha fundamentado en los métodos aplicados en “las ciencias naturales con el propósito de explicar y predecir los modelos de comportamiento humano” (p. 112). Plantea que el positivismo se relaciona con el empleo de una metodología de investigación cuantitativa sustentada en “la cuidadosa definición de variables, la elección de una muestra representativa, la recogida de datos y la contrastación de asociación estadística entre variables” (Larrinaga, 1999, p. 112).

Desde esta postura, la opacidad en la información financiera se ha concebido como el resultado de los problemas de asimetría de información. Concretamente, al nivel contable, la opacidad conduce a que los diferentes actores manejen distintos niveles de información “sobre la calidad de los activos y las características de los pasivos de los intermediarios financieros” (Machinea, 2009, p. 35).

Tabla 1. Causas y efectos de la opacidad en las cualidades de la información financiera

Cualidad	Causas de opacidad	Consecuencias de la opacidad
Relevancia	• Presentación de información opaca, de baja calidad e incompleta. • Estados con información sesgada o manipulada.	• La información financiera no influye adecuadamente en las decisiones de los usuarios. • Toma de decisiones basada en información insuficiente o distorsionada.
Representación fiel	• Se elabora /presenta la información bajo políticas contables no ajustadas a la realidad de la entidad que informa. • Se presenta información sesgada a favor de los intereses de algún o algunos usuarios de la información.	• La información financiera no representa la realidad de la entidad. • La información no resulta útil para la toma de decisiones.
Comparabilidad	• Aun cuando pueden compararse, los estados financieros no muestran la situación real de la empresa, favoreciendo los intereses de alguno o de algunos usuarios de la información. • Presentación de información sesgada que favorece intereses particulares.	• Los estados financieros no muestran la situación real de la empresa. • Se limita la posibilidad de comparar objetivamente la información entre períodos o entidades. • Se afecta la toma de decisiones de algunos usuarios.
Verificabilidad	• La información se soporta en información de baja calidad o incompleta, que no resulta útil para la toma de decisiones.	• La información no es útil para la toma de decisiones.
Oportunidad	• Retraso en la preparación, presentación o revelación de la información financiera.	• La información no está disponible oportunamente para la toma de decisiones. • Se dificulta la adopción de medidas para mejorar la situación financiera de la entidad.
Comprensibilidad	• Presentación de información ambigua, excesivamente técnica, desordenada o poco clara.	• La información no es comprensible para algunos usuarios que participan en la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia.

Sobre este punto Riahi-Belkaoui y AlNajjar (2006) apuntan que, bajo el nuevo marco regulatorio contable internacional, los aspectos técnicos que forman parte del hecho contable no pueden analizarse de manera desvinculada del contexto sociocultural en el que se desempeñan las organizaciones. Concretamente en relación con la opacidad en la información financiera algunos autores como Maffett (2012), Riahi-Belkaoui (2004a, 2004b, 2005, 2015); Riahi-Belkaoui y AlNajjar (2006) y Ma *et al.* (2015) la han definido desde una postura cuantitativa, que enfatiza su naturaleza derivada de la asimetría de la información financiera.

Al respecto Riahi-Belkaoui (2015, 2005, 2004a, 2004b, 2004c, 2004d); y Riahi-Belkaoui y AlNajjar (2006) definen la opacidad en la información financiera

desde una postura que enfatiza en su dimensión contable. La misma destaca la "calidad de la contabilidad", fundamentada por los estándares internacionales que proponen los métodos, procedimientos y criterios que deben seleccionar los preparadores para presentar la información de la entidad, así como para el diseño de las políticas contables que puede adoptar la gerencia para mejorar el desempeño y la gestión de las organizaciones. Los citados autores también señalan que la contabilidad internacional debería incorporar algunos mecanismos para regular la conducta de los profesionales contables, de manera que su ejercicio en la práctica se encuentre apegado a los principios éticos y morales, así como a la normatividad contable y

legal que reglamenta el funcionamiento de las organizaciones.

Otro aspecto en el Riahi-Belkaoui (2004a) profundiza es en la opacidad en las ganancias, hallándose evidencias de sus vínculos con el riesgo de colapso de una empresa cuando sus directivos ocultan pérdidas derivadas de un mal desempeño para proteger sus puestos de trabajo (e.g., Jin y Myers, 2006). Esa opacidad resulta de la baja calidad y nivel de información que existe sobre el rendimiento financiero real de la empresa durante un período determinado. No obstante, aun cuando la opacidad en las ganancias se evidencia a partir de los conocimientos técnicos y normativos fundamentados por la disciplina contable, sus excesos pueden corregirse a partir de la promulgación de un marco legal orientado a regular el funcionamiento y desempeño de las empresas.

En tal sentido, Riahi-Belkaoui (2004a) destaca dos situaciones relacionadas con la opacidad en las ganancias. La primera se evidencia cuando el marco normativo y legal que regula el funcionamiento de las empresas no se aplica en el campo empírico, pues el tejido empresarial se beneficia de las rentas y del sistema proteccionista creado por el Estado. Aquí se adoptan algunos métodos y procedimientos contables que permiten ocultar la realidad de la empresa y mantener altos niveles de opacidad en las ganancias. La segunda se presenta cuando el marco legal que regula el funcionamiento de las empresas se aplica en el campo empírico del mercado, encontrándose niveles más bajos de opacidad en las ganancias de las empresas, ya que los actores participantes en las transacciones de mercado pueden exigir una mejor calidad de los procedimientos y criterios contables empleados en la preparación y presentación de la información.

Adicionalmente Riahi-Belkaoui (2004c) apunta que la opacidad en las ganancias se reduce en la medida que se adoptan procedimientos y técnicas de contabilidad

apropiadas, las cuales favorecen la preparación y presentación de información financiera fundamentada en conocimientos técnicos, normativos, así como en criterios éticos y morales. Esto permite la creación de un entorno adecuado para el desarrollo de las actividades productivas, al tiempo que promueve la acumulación de capital y la transferencia de tecnología.

En este contexto, Riahi-Belkaoui y AlNajjar (2006) agregan que la opacidad en las ganancias es un problema derivado de la cultura contable y empresarial que caracteriza a cada país en particular. Los autores proponen un modelo para el abordaje de la opacidad en las ganancias que abarca los entornos económico, social y contable que sirven de base para el desarrollo empresarial. El entorno económico se conforma a partir del funcionamiento de la economía, con especial énfasis en algunas variables como la inversión y la competencia que favorecen el crecimiento y la libertad económica. Por su parte, el entorno social se relaciona con la calidad de vida – incluyendo algunas variables sociales como la corrupción, la libertad y el estado de derecho–, que inciden de manera determinante en la prosperidad económica de un país y de las organizaciones en particular. Por último, el entorno contable comprende la cantidad de información financiera suministrada, la transparencia de la misma y la disciplina tanto en el ejercicio práctico de la auditoría como en la preparación de la información financiera bajo la aplicación bajo NIIF.

Estos dos autores demostraron que los entornos económico y social son los que inciden de manera más significativa en los niveles de opacidad en los ingresos registrados por las empresas en un país determinado. De hecho, explicaron que la opacidad en las ganancias se incrementa cuando existen mayores condiciones de estado de derecho, crecimiento económico y corrupción. También encontraron que la opacidad en las

ganancias se reduce cuando existen mayores niveles de libertad económica y calidad de vida de la población. Sobre la base de lo expuesto, Riahi-Belkaoui y AlNajjar (2006) reafirmaron que la creación de una cultura moral y ética para la aplicación del discurso expresado en el nuevo marco regulatorio contable internacional, constituye la base para la minimización de la opacidad de las ganancias.

Por tanto, de la discusión hasta ahora adelantada se deduce que la opacidad en la información financiera se presenta cuando se revela información incompleta, de baja calidad y poco transparente. Con tales atributos, dicha información no fundamenta una toma de decisiones oportuna, que permita alcanzar los objetivos empresariales. Siguiendo a Bushman *et al.* (2003), a diferencia de la transparencia corporativa, la opacidad en la información financiera propicia el acceso a una información poco relevante y confiable sobre el desempeño financiero de la empresa, al tiempo que obstaculiza tanto el acceso a las distintas alternativas de inversión que se presentan en el mercado como las buenas prácticas de gobernanza. Por tanto, la opacidad limita el acceso a la información por parte de los distintos accionistas y otros grupos de interés de la empresa, dado que favorece la presentación de una información difusa e irreal y que no se relaciona con la situación de la entidad. Este rasgo obstaculiza la adecuada toma de decisiones.

Sobre este aspecto, Anderson, Duru y Reeb (2008) indican que aun cuando los organismos reguladores de la práctica contable en Estados Unidos exigen una amplia divulgación de información financiera para las empresas que cotizan en bolsa, se presentan diferencias sustanciales en los entornos de información de estas, en función de la revelación de la información por parte de las empresas públicas y privadas, de la capacidad de

cobertura de los analistas financieros y del seguimiento de los expertos de mercado.

En el ejercicio práctico, los analistas recopilan la información financiera de las empresas públicas y privadas para luego transferirla hacia los inversionistas responsables de tomar decisiones sobre el funcionamiento y desempeño de la empresa. Por ende, las empresas disponen de diversas estructuras para la difusión y transferencia de la información financiera, incluyendo también distintos niveles de relación con los intermediarios de la información; lo cual induce diferencias en cuanto a la opacidad en la información corporativa (Anderson *et al.*, 2008).

Para estos autores la transparencia corporativa es un mecanismo que protege a los inversionistas de los posibles problemas que se puedan presentar entre los accionistas mayoritarios y minoritarios, mientras que la opacidad se presenta cuando alguno de los accionistas tiene interés en ocultar información sobre las actividades y situación financiera de la empresa. En el último caso la información presentada en los estados financieros no representa fielmente la situación de la entidad que informa, dado que se revela información incompleta, de poca calidad y distorsionada, que no fundamenta (o no es del todo útil para) la toma de decisiones.

En condiciones de opacidad financiera el accionista-controlador adquiere una ventaja frente al resto de los inversionistas, pues maneja un mayor nivel de información sobre la verdadera situación de la empresa, la cual oculta, mantiene en secreto o distorsiona para el alcance de sus objetivos y beneficios individuales. Por tanto, estos actores tienen incentivos para mantener la opacidad en la información financiera, aun cuando esta puede afectar el rendimiento de la entidad.

En tales situaciones los accionistas controladores promueven la opacidad de las entidades en la medida que favorecen la reducción de la transparencia de la información financiera. Tal argumento es sustentado por Anderson *et al.* (2008) con el

cálculo del índice de opacidad, cuyos resultados demostraron que la propiedad de los accionistas-controladores tiene una relación significativa y positiva con la opacidad. En sus hallazgos señalan que las empresas gestionadas por accionistas-controladores eran en promedio 5% más opacas que las empresas de propiedad difusa. Por ende, la opacidad se erige como uno de los principales factores que afecta el rendimiento de la empresa.

Otro aspecto destacable en cuanto a la opacidad es que con frecuencia suele asociarse con las crisis financieras a nivel global o ser considerada como una de sus principales causas (Kim y Zhang, 2014; Uvalle, 2016). Pero, a partir del 2020 la opacidad también es vista como una consecuencia de la crisis mundial derivada de la pandemia del Coronavirus (COVID-19) que, si bien tuvo un origen sanitario, impactó la economía y la estabilidad financiera de los mercados al nivel mundial. A diferencia de otras crisis financieras (e.g., la de Enron, WorldCom y Parmalat, entre otras), la opacidad no ha sido la causa de la crisis sanitaria y humanitaria derivada de la COVID-19, dado que "esta no es una crisis financiera sino de personas, de salud y bienestar" (Bárcena, 03 de abril de 2020, p. 5). Uno de sus principales efectos ha sido la recesión de mayor envergadura registrada al nivel mundial, en especial en América Latina y el Caribe, "cuyo efecto conjunto conducirá a la peor contracción que la región ha sufrido desde 1914 y 1930" (Bárcena, 11 de abril de 2020, p. 1).

La contracción económica a nivel empresarial ha inducido a eventos no deseados como cierres de empresas, reducción de los niveles de producción, problemas de inventario, disminución de las ventas y de los beneficios, incremento de los costos y deficiencias en las cadenas de suministro. Todo ello afecta la gestión empresarial y eventualmente pudiera inducir la opacidad en la información financiera, si los ingentes recursos destinados por los gobiernos y los organismos promotores del desarrollo hacia

la reactivación de los sectores más vulnerables se administran de manera ineficiente. Ello –a su vez– "podría convertirse en un factor de asimetría de información financiera, en la medida en que en la rendición de cuentas (como ha ocurrido en el pasado) persista la ausencia de transparencia" (Guao, 2021, p. 87). Más recientemente, la organización Transparencia Internacional (Transparency International, 2025a, 2024b) ha reportado el vínculo entre la corrupción y la acción climática. Al respecto destaca que cabildeo indebido –particularmente por parte de las industrias poderosas de combustibles fósiles y automotrices–, cuyos intereses corporativos han capturado o bloqueado políticas climáticas para favorecer sus beneficios a corto plazo. Adicionalmente, advierte el creciente salto de personal entre el sector público y el privado, práctica que constituye un riesgo que compromete, a su vez, la transparencia en la toma de decisiones ambientales.

Por último se deduce que, aun cuando resulta casi imposible que en el cumplimiento de sus funciones el contador público pueda evitar las consecuencias negativas de crisis generalizadas –como la financiera del 2007, o la pandemia de la COVID-19– sobre la gestión empresarial, sí que es su responsabilidad como preparador y/o evaluador presentar y revelar información financiera transparente que cumpla con el criterio de utilidad para la toma de decisiones.

4.4. La opacidad en la información financiera desde el enfoque crítico

Para el análisis de los fenómenos contables desde una postura alternativa al positivismo, Richardson (1987, 2004, 2012, 2015) parte de los postulados propuestos por Burrell y Morgan (2005), quienes abordan las teorías de la organización como un resultado de una filosofía de la ciencia que fundamenta una teoría de la sociedad. Apoyándose en esta concepción, Richardson (2012) presenta

una discusión sobre las bases de los enfoques cuantitativo e interpretativo empleados en la investigación contable. Pero también, fundamentado en Parker (2012), el autor advierte la necesidad de enfatizar las características distintivas de la investigación interpretativa frente a las del positivismo como corriente predominante en la investigación contable (Richardson, 2012).

Esto último permitiría consolidar la investigación en contabilidad, pues se asume una postura ontológica relacionada con el constructivismo social, que implica la construcción del conocimiento desde la perspectiva de los actores, considerando la acción social y el mundo donde esta se realiza. Tal ontología aporta los fundamentos para un abordaje "multiteórico" de los fenómenos contables, en la medida que se construyen "conceptos, principios, patrones y teorías que ofrezcan mayor resonancia y aplicabilidad" (Richardson, 2012, p. 83).

En este contexto Richardson (2012) también expone que, bajo la teoría crítica, la realidad no existe de manera independiente del sujeto. Esta se construye socialmente a partir de una relación subjetiva entre el investigador y el objeto, pues (como lo expresan Burrell y Morgan, 2005) el mundo social es cuestionable y problemático, en la medida en que su comprensión requiere profundizar en la conciencia humana y en la subjetividad para encontrar los significados que fundamentan la construcción social de la realidad.

La postura así descrita parte de la existencia de un sujeto cognoscente, cuyas percepciones acerca de la realidad están determinadas tanto por la cultura como por las relaciones sociales particulares que forman parte del fenómeno investigado. En consecuencia, para la comprensión de este último se requiere indagar e interpretar las formas de percibir, pensar, sentir y actuar de los sujetos cognoscentes (Sandoval, 2002). De allí que la realidad se concibe como "el producto del

entendimiento individual que ha creado conceptos y etiquetas que le ayudan a interpretar la realidad y a negociarla con sus pares" (Larrinaga, 1999, p. 107). Es decir, los fenómenos sociales existen en la medida en que el individuo tiene conciencia de su existencia (Vargas, 2013).

Así mismo, Richardson (2015) afirma que la teoría crítica se caracteriza por una ontología idealista, cuyas bases reafirman que los postulados de la ciencia resultan social e históricamente claves en el marco del contexto interpretativo que expresa la posición social e histórica del observador ante la realidad del fenómeno observado. De allí que, a partir del consenso entre los actores que participan en la acción social, se adopte una postura social ampliamente aceptada sobre la verdad. Este aspecto, a su vez, vincula la construcción del conocimiento con la acción comunicativa.

Desde esta postura, la realidad se construye en la acción social, permitiendo así comprender la complejidad y naturaleza de los fenómenos a partir de las relaciones de poder características de los hechos sociales gestados en determinados momentos históricos. Como apunta Ruffini (2017), la investigación en las ciencias sociales debe fundamentarse ontológicamente en una lógica "del todo social, si no quiere caer en un trabajo parcial, fragmentario e incapaz de fomentar una crítica de lo dado" (p. 314).

Para Chua (1986), la ontología que subyace en la teoría crítica permite comprender el mundo social como un conjunto de estructuras objetivas y convencionales transformadas y reproducidas por los individuos durante la acción social. Para la autora, la sociedad no existe independientemente de la acción humana, pero tampoco es exclusivamente el resultado de esta, pues la sociedad es precisamente la que aporta los fundamentos y las condiciones requeridas para la construcción social de la realidad. De hecho, la naturaleza de los fenómenos sociales (incluidos los contables) solamente puede aprehenderse a través del cambio y

la evolución social, lo cual revela que su significación se comprende cuando realmente se aprehende el idioma de la relación sujeto-objeto implícito en las prácticas sociales (ídem).

En síntesis los principales rasgos de la crítica social se resumen en: a) el proceso investigativo se inicia con el diagnóstico de la realidad social, el cual reconoce que su estado es injusto; b) el propósito de la investigación se enfoca en la comprensión de ese estado y la necesidad de transformarlo; y, c) la teoría crítica emerge como un enfoque orientado hacia la organización de los hechos a fin de promover el cambio o transformación social (Biset, citando a Ben-Shay, 2023).

En el campo contable, Pérez *et al.* (2024) demostraron que la información contable desde un enfoque crítico no tiene un carácter neutral, pues la regulación contable se ha configurado como un instrumento de poder y control de las empresas. En estos términos, se considera que la opacidad en la información financiera se deriva de la práctica contable; por ello, la construcción social de la realidad se realiza a partir de la reinterpretación y desconstrucción intencional en su propio contexto. Se deriva de las prácticas y acciones de algunos miembros de una organización en particular, que inducen a la manipulación y maquillaje de la verdadera realidad financiera y contable de las entidades para alcanzar sus propios intereses.

Por otro lado, la visión crítica de la opacidad en la información financiera aborda el fenómeno desde una perspectiva integral y multidisciplinaria. Así, además de lo contable y financiero, se incorporan las dimensiones sociales, históricas y económicas que también forman parte de este. Sus lineamientos permiten comprender la naturaleza social del fenómeno, las condiciones en que se produce y reproduce en la acción social, sus consecuencias en la preparación y presentación de una información financiera que apoye la toma de decisiones y su

impacto, tanto en la gestión de las organizaciones como en el comportamiento de sus miembros y en la sociedad en general.

Desde la crítica social, la opacidad en la información financiera tiene los siguientes rasgos: i) se deriva de las relaciones sociales y del conflicto entre los distintos actores que intervienen en la gestión organizacional, así como de sus repercusiones en la sociedad; ii) es el resultado de las acciones de todos los grupos que intervienen en la gestión organizacional, en la medida que su comportamiento o conducta se desvía a fin de alcanzar sus propios intereses, en detrimento de los de la organización o entidad que informa; y, iii) abarca la totalidad de las relaciones financieras, económicas, políticas, sociales, ideológicas y de poder que se manifiestan en cada organización en particular. En este último caso, el poder se ha manifestado de manera negativa en términos de sometimiento y presión de los grupos controladores de la organización sobre la gerencia y de esta sobre el contador público, para legitimar un orden social que violenta la ética en la medida en que la información financiera no representa la imagen fiel de la entidad.

Sobre la base de lo expuesto, se destaca que, bajo la postura crítica social, el análisis de la opacidad implica para el investigador asumir una concepción amplia e interdisciplinaria que favorezca la comprensión de la visión que tienen los actores que forman parte del fenómeno investigado. Estos actores (representados en el campo contable por los responsables de preparar la información, auditores, contadores públicos que ejercen cargos en los gremios de contadores y organismos reguladores) son precisamente los que aportan las bases para definir (en la acción social), la opacidad en la información financiera como el resultado de un conjunto de atributos que inducen a que se genere información de baja calidad, incompleta, poco confiable, asimétrica. Con tales atributos, dicha información

difícilmente puede contribuir a la toma de decisiones documentadas, o bien resulta inadecuada para ello.

Es así como el análisis de la opacidad desde la teoría crítica fundamentada por Richardson (2004) promueve la comprensión del fenómeno en su totalidad. Con ello se reduce al menos en parte el distanciamiento o “cisma” que había existido tradicionalmente entre la investigación y la práctica profesional en contabilidad.

Por último, como lo advierte Richardson (1987), es importante recordar que, bajo el enfoque crítico, los factores que generan la opacidad se derivan de la acción social. Ello significa que son las acciones que emergen y se legitiman en el desarrollo de la práctica contable en cada organización, en particular las que determinan (o devienen en) la opacidad en la información. Sin pretender en modo alguno ser exhaustivos, estas se resumen en: i) la ética de los preparadores de la información y de los miembros del gobierno corporativo; ii) la preparación de información financiera fraudulenta; iii) la presión de los grupos de poder sobre los preparadores de la información; y, iv) la falta de preparación y competencia de los preparadores de la información, entre otras.

5. Conclusiones

Desde los organismos reguladores en los distintos ámbitos, nacionales, internacionales y supranacionales, han sido numerosos los esfuerzos adelantados en las últimas décadas para mejorar la transparencia y calidad de la información financiera (y/o reducir su opacidad). Ejemplo de ello han sido los acuerdos o recomendaciones internacionales de supervisión bancaria emitidos por el Comité Internacional de Supervisión Bancaria (i.e., los Acuerdos de Basilea); o los estándares internacionales de contabilidad promulgados por el IASB en cuanto al reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre transacciones y

hechos económicos que afectan a una entidad a través de sus estados financieros. En este ámbito específico de la contabilidad ha sido particularmente relevante el Marco Conceptual para la información financiera del IASB (emitido en 1989 y revisado en 2010 y 2018, junto con las enmiendas técnicas derivadas de la nueva NIIF 18 de 2024), a través del cual se establecieron el objetivo y los conceptos utilizados de la información financiera con propósito general.

A partir del análisis de este último es posible identificar, con base en las cualidades de Relevancia, Representación fiel, Comparabilidad, Verificabilidad, Oportunidad y Comprensibilidad de la información, cuáles son las fuentes de opacidad y de asimetría de la información relativas a la práctica contable. En cuanto a las primeras, podrían sintetizarse en decisiones basadas en información opaca, de baja calidad e incompleta; o información que es inoportuna o que no es comprensible para usuarios responsables de tomar decisiones; o de estados financieros con información sesgada o incluso manipulada, o que no muestran la situación real de la entidad. En cuanto a las segundas (fuentes de asimetría), pueden resultar de incongruencias en las bases de medición empleadas al cuantificar activos y/o pasivos, de la ausencia o falta de reconocimiento de determinados elementos de los estados financieros o formas de representación que no reflejan de manera fiel y comprensible una transacción o hecho económico.

Analizada desde el enfoque cuantitativo, la opacidad en la información financiera se concibe como el resultado de problemas de asimetría de información. En estas situaciones, a fin de garantizar la calidad de la contabilidad y, por tanto, de la información así preparada y presentada), además de los principios y normas de esta disciplina, es necesario incorporar ciertos mecanismos que regulen la conducta de los profesionales contables, de manera que su ejercicio se apegue a los

principios éticos y morales. Revisada desde la perspectiva crítica de la contabilidad, diversos autores coinciden en que la realidad no existe de manera independiente del sujeto, sino que sus percepciones acerca de la realidad están determinadas tanto por la cultura como por las relaciones sociales que integran el fenómeno investigado. Así, en esta “construcción social” de la realidad, el sujeto cognoscente es capaz de comprender el conjunto de estructuras objetivas y convencionales que son transformadas y reproducidas por los individuos en el curso de la acción social. Esta premisa es válida también para la opacidad.

Es así como el fenómeno de la opacidad en la información financiera puede ser abordado desde una perspectiva integral e interdisciplinaria, considerando la visión de todos los actores involucrados. En ella se incorporan, además de la contable-financiera, sus dimensiones sociales, históricas y económicas, para así comprender la naturaleza social de la opacidad, las condiciones en que se produce y reproduce en la acción social, sus consecuencias en la preparación y presentación de la información financiera que ha de emplearse para la toma de decisiones y su impacto en las organizaciones, en el comportamiento de sus miembros y en la sociedad. De manera que, desde la crítica social, la opacidad en la información financiera es el resultado de las acciones de todos los grupos que intervienen en la gestión organizacional. Se deriva de las relaciones sociales y de conflicto entre estos grupos y comprende la totalidad de las relaciones financieras, económicas, políticas, sociales, ideológicas y de poder que se presentan en cada organización. Por tanto, los factores que generan opacidad (falta de ética y preparación/competencias en los preparadores de la información y responsables del gobierno corporativo; preparación de información financiera fraudulenta y presión de los grupos de

poder, entre otras) se derivan de la acción social. Son las acciones que emergen y se legitiman a través de la práctica contable en cada organización en particular. Por tanto, entendida así, la visión crítica de la opacidad pareciera tender un puente entre la investigación y el ejercicio profesional de la contabilidad.

Por tanto, dadas las especificidades y fines de los enfoques cuantitativo y crítico, este artículo destaca el carácter complementario de ambos para el abordaje del fenómeno de la opacidad en la práctica contable. Desde la perspectiva cuantitativa la opacidad se deriva fundamentalmente de problemas de asimetría de información, en tanto que desde la postura crítica sus causales se derivan de las acciones de todos los grupos que intervienen en la gestión organizacional. En consecuencia, ambos permiten abordar y comprender el fenómeno de la opacidad desde una perspectiva que trasciende la dimensión contable, con un enfoque integral e interdisciplinario y que considera la visión de todas las partes interesadas.

6. Fuentes de financiación, adscripción y/o adhesión a convenios internacionales

La presente investigación no ha recibido financiamiento por parte de ningún organismo. Ha sido desarrollada con el apoyo académico del Centro de Investigaciones Agroalimentarias “Edgar Abreu Olivo” (CIAAL-EAO, FACES-ULA).

7. Referencias

Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2008). Founders, heirs, and corporate opacity in the U.S. *Journal of Financial Economics*, 92(2), 205-222. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.04.006>

- Arellano Gault, D. (2017). Corrupción como proceso organizacional: comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción. *Contaduría y Administración*, 62, 810-826.
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.005>
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Ball, C. (2009). What is transparency? *Public Integrity*, 11(4), 293-308.
<https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922110400>
- Bahmueller, C. F. (1981). *The National Charity Company: Jeremy Bentham's Silent Revolution*. University of California Press.
- Bárcena, A. (03 de abril de 2020). *Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de COVID-19*. Santiago, Chile: CEPAL. Recuperado de <http://aneich.cl/wp-content/uploads/2020/04/Alicia-Barcena-CEPAL-PPTImpacto-COVID-19-en-ALC-3-Abr-2020.pdf>
- Bárcena, A. (11 de abril de 2020). *Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3% en 2020*. CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-lleva-la-mayorcontraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- Bhasin, M. L. (2016). Creative accounting practices at Satyam: The fraud methodology revealed. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 6(4), 981-1000.
<https://doi.org/10.4236/ojacct.2016.54007>
- Benkraiem, R., Bensaad, I., & Lakhail, F. (2022). How do International Financial Reporting Standards affect information asymmetry? The importance of the earnings quality channel. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 28, 100445.
<https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2021.100445>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2002). Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure. *The Economic Journal*, 112(477), F32-F53.
<https://doi.org/10.1111/1468-0297.00682>
- Biset, E. (2024). El abandono de la crítica. *Revista Ideas*, (19), 40-71.
<https://revistaideas.com.ar/ojs/index.php/ideas/article/view/498>
- Bernoeth, K., & Wolff, G. (2008). Fool the markets? Creative accounting, fiscal transparency and sovereign risk premia. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(4), 465-487.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2008.00462.x>

- Burrell, G., & Morgan, G. (2005). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Ashgate Publishing Limited. Recuperado de http://sonify.psych.gatech.edu/~ben/references/burrell_sociological_paradigms_and_organisational_analysis.pdf
- Bushman, R. M., Piotroski, J. D., & Smith, A. J. (2004). What determines corporate transparency? *Journal of Accounting Research*, 42, 207-252. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2004.00136.x>
- Casal, R. A., Peña, A. E., Vilorio, N., & Maldonado Vellozo, F. (2011). La asimetría de la información en contabilidad. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 9(36), 111-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34219888008>
- Casanova, C., Herrera, M., López, P., & Rivera, A. (2024). Transparencia contable y su relación con la confianza de los inversionistas. *Innova Science Journal*, 2(2), 1-14. <https://doi.org/10.63618/omd/isi/v2/n2/34>. Recibido: 12/01/2024
- Cadena Inostroza, C. (2016). *Transparencia y opacidad: Mediciones y prácticas organizacionales en municipios. Ilustrado con casos del Estado de México*. El Colegio Mexiquense, A.C.
- Chua, W. (1986). Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, 61(4), 601-632. <https://www.jstor.org/stable/247360>
- Davis, J. (1998). Access to and transmission of information: Position of the media. En V. Deckmyn e I. Thomson (Eds.), *Openness and transparency in the European Union* (pp. 121-126). European Institute of Public Administration.
- Den Boer, M. G. W. (1998). Steamy windows: Transparency and openness in justice and home affairs. En V. Deckmyn e I. Thomson (Eds.), *Openness and transparency in the European Union* (pp. 91-105). European Institute of Public Administration.
- Duckardt, B., López, M. de los A., Albanese, D., & Briozzo, A. (2019). La importancia del informe de auditoría para el otorgamiento de crédito. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(50), 1-22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc.20-50.iiqo>
- Ejiogua, A., Ejiogub, C., & Ambituunic, A. (2019). The dark side of transparency: Does the Nigeria extractive industries transparency initiative help or hinder accountability and corruption control? *The British Accounting Review*, 51, 100811. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.10.004>
- Ertan, A., Lee, Y., & Wittenberg-Moerman, R. (2025). Unexpected defaults: The role of information opacity. *Review of Accounting Studies*, 30, 899-949. <https://doi.org/10.1007/s11142-024-09842-8>
- Guao, R. (2021). Globalización, COVID-19 y sus efectos sobre la opacidad en la información financiera de las organizaciones lucrativas. *Aldea Mundo*, 26(51), 73-84.

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/aldeamundo/article/view/17170/21921928321>

- Gutiérrez, H., Chamizo, J., & Al-Mohareb, M. (2024). *The moderating effect of corporate governance on readability of the chairman's statement: An analysis of Jordanian listed companies*. *Environment, Development and Sustainability*, 27, 29371–29409.
<https://doi.org/10.1007/s10668-024-04876-z>
- Hansen, H. K., Christensen, L. T., & Flyverbom, M. (2015). Introduction: Logics of transparency in late modernity: Paradoxes, mediation and governance. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 117-131.
<https://doi.org/10.1177/1368431014555254>
- International Accounting Standard Board (IASB). (2018). *Marco conceptual*. Londres, Reino Unido: IASB.
<http://www.ctcp.gov.co/files/documents/1522857642-8905.pdf>
- Jin, L., & Myers, S. C. (2006). R2 around the world: New theory and new tests. *Journal of Financial Economics*, 79, 257-292.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.11.003>
- Jungherr, J. (2018). Bank opacity and financial crises. *Journal of Banking & Finance*, 97, 157-176.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.09.022>
- Kim, J. B., & Zhang, L. (2014). Financial reporting opacity and expected crash risk: Evidence from implied volatility smirks. *Contemporary Accounting Research*, 31(3), 851-875.
<http://dx.doi.org/10.1111/1911-3846.12048>
- Larrinaga, C. (1999). Perspectivas críticas de investigación en contabilidad. Una revisión. *Revista de contabilidad*, 2(3), 103-131.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=247958>
- López Jiménez, D. (2021). Marcas negras (en la era de la transparencia). *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(4), 475-477.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28069360032>
- Lourenço, I. C., Rathke, A., Santana, V., & Branco, M. C. (2018). Corruption and earnings management in developed and emerging countries. *Corporate Governance*, 18(1), 35-51.
<https://doi.org/10.1108/CG-12-2016-0226>
- Ma, L., Ma, S., & Tian, G. (2015). Corporate opacity and cost of debt for family firms. *European Accounting Review*, 26(1), 27-59.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2015.1087868>
- Machinea, J. (2009). La crisis financiera internacional: su naturaleza y los desafíos de política económica. *Revista CEPAL*, (97), 33-56.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11270/097033056_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Maffett, M. (2012). Financial reporting opacity and informed trading by international institutional investors. *Journal of Accounting and Economics*, (54), 201-220. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1783072
- Mascareñas, J. (2018). *Contratos financieros principal-agente*. Universidad Complutense de Madrid. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2314564
- Mendonça, H. F. de, & Cabrera Baca, A. (2022). Fiscal opacity and reduction of income inequality through taxation: Effects on economic growth. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 83(C), 69-82. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2021.11.006>
- Mongrut, S., & Winkelried, D. (2019). Unintended effects of IFRS adoption on earnings management: The case of Latin America. *Emerging Markets Review*, 38, 377-388. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2018.11.004>
- Parker, L. D. (2012). Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting*, 23, 54-70. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.06.002>
- Peat, M., Svec, J., & Wang, J. (2015). The effects of fiscal opacity on sovereign credit spreads. *Emerging Markets Review*, 24(C), 34-45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ememar.2015.05.001>
- Perramon, J. (2013). La transparencia: concepto, evolución y retos actuales. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 16, 11-27. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_transparencia_Concepto_evolucion_y_retos_a.pdf
- Pérez, V., Casasola, A., & Gutiérrez, F. (2024). A decolonial view of the role of accounting in the US management of the Spanish telephone monopoly. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102734>
- Picur, R. D. (2004). Quality of accounting, earnings opacity and corruption. *Review of Accounting and Finance*, 3(1), 103-114. <https://doi.org/10.1108/eb043397>
- Popescu, L. M., & Ashrafzadeh, I. (2013). Detecting creative accounting practices and their impact on the quality of information presented in financial statements. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 3(6), 1-13. <https://www.scientificpapers.org/knowledge-management/detecting-creative-accounting-practices-and-their-impact-on-the-quality-of-information-presented-in-financial-statements/>
- Real Academia Española, RAE. (2022). *Diccionario de la lengua española*. (23a. ed.; versión 23.5 en línea). <https://dle.rae.es/opacidad>

- Riahi-Belkaoui, A. (2004a). Politically-connected firms: Are they connected to earnings opacity? *Research in Accounting Regulation*, 17, 25-38. [https://doi.org/10.1016/S1052-0457\(04\)17002-1](https://doi.org/10.1016/S1052-0457(04)17002-1)
- Riahi-Belkaoui, A. (2004b). Law, religiosity and earnings opacity internationally. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 1(4), 493-502. <https://doi.org/10.1504/ijaape.2004.006358>
- Riahi-Belkaoui, A. (2004c). Earnings opacity and the productivity of nations. *Review of Accounting and Finance*, 3(3), 131-144. <https://doi.org/10.1108/eb043410>
- Riahi-Belkaoui, A. (2004d). Effects of corruption on earnings opacity internationally. *Advances in International Accounting*, (17), 73-84. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0897366004170049>
- Riahi-Belkaoui, A. (2005). Earnings opacity, stock market wealth effect and economic growth. *Review of Accounting and Finance*, 4(1), 72-91. <https://doi.org/10.1108/eb043419>
- Riahi-Belkaoui, A. (2015). *Antecedents and consequences of earnings opacity: Toward an international contingency theory*. University of Illinois at Chicago. https://www.researchgate.net/publication/280922680_Antecedents_and_Consequences_of_Earnings_Opacity_An_International_Contingency_Theory?channel=doi&linkId=55cb5a3108aea2d9bdce256d&showFulltext=true
- Riahi-Belkaoui, A., & AlNajjar, F. K. (2006). Earnings opacity internationally and elements of social, economic and accounting order. *Review of Accounting and Finance*, 5(3), 189-203. <https://doi.org/10.1108/14757700610686408>
- Richardson, A. (1987). Accounting as a legitimating institution. *Accounting Organizations and Society*, 12(4), 341-355. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90023-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90023-7)
- Richardson, A. (2004). Applied research in accounting: A commentary. *Canadian Accounting Perspectives*, 3(2), 149-168. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1506/NCW7-EWN8-FRV6-3WMH>
- Richardson, A. (2012). Paradigms, theory and management accounting practice: A comment on Parker (forthcoming) *Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. Critical Perspectives on Accounting*, (23), 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.05.003>
- Richardson, A. J. (2015). Quantitative research and the critical accounting project. *Critical Perspectives on Accounting*, 32, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.04.007>
- Ruffini, M. (2017). El enfoque epistemológico de la teoría crítica y su actualidad. *Cinta Moebio*, (60), 306-315. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2017000300306>

- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES)-ARFO Editores.
- Sheikh, M. y Musau, S. (2025). Corporate governance, quality audit, transparency and creative accounting of commercial state-owned enterprises in Kenya. *Journal of Finance and Accounting*, 9(1), 74-92. <https://doi.org/10.53819/81018102t5354>
- Stiglitz, J. (2000). *La economía del sector público*. Barcelona, España: Antoni Bosch.
- Stiglitz, J. (2002a). Teoría de la información imperfecta: Implicaciones de la política económica. (Conferencia en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). *Revista del Centro Andino de Estudios Internacionales*, (3), 219-226. de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2042>
- Stiglitz, J. (2002b). *La información y el cambio de paradigma en la ciencia económica*. *Revista Asturiana de Economía*, (25), 95-164. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2305220.pdf>
- Stiglitz, J. (2002c). *El malestar de la globalización*. Taurus.
- Stiglitz, J. (2010). Regulación y fallas. *Revista de Economía Institucional*, 12(23), 13-28. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/419/41915521002.pdf>
- Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. Taurus.
- Tran, D. (30 de junio de 2017). On the riskiness of bank: A two-sided story of activity strategies. *SSRN Working Papers*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2995405>
- Transparency International. (s.f.). *Corruptionary A-Z*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/corruptionary>
- Transparency International. (2009). *Corruptionary A-Z. The anti-corruption plain language guide*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/publications/the-anti-corruption-plain-language-guide>
- Transparency International. (2014). *Transparency in corporate reporting. Assessing the world's largest companies*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/publications/transparency-in-corporate-reporting-assessing-worlds-largest-companies-2014>
- Transparency International. (2025a). *Annual report 2024*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/publications/annual-report-2024>
- Transparency International. (2025b). *Annual report 2024*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>

Uvalle Berrones, R. (2016). Fundamentos de la transparencia en la sociedad contemporánea. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, Nueva Época*, 61(226), 199-220.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30008-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30008-3)

Vargas, C. (2013). Caracterización de la investigación contable. El aporte de Chua. *Lumina*, (14), 262-289.
<https://doi.org/10.30554/lumina.14.1082.2013>

Varian, H. (2022). *Microeconomía intermedia*. (9a. ed.). Antoni Bosch.

Vicher, D. (2021). Opacidad y nula rendición de cuentas, un problema inherente a la desregulación financiera. *Ola Financiera*, 14(38), 237-254.
<https://doi.org/10.22201/fe.18701442e.2021.38.79224>

Yue, H., Zhang, L., & Zhong, Q. (2022). The politics of bank opacity. *Journal of Accounting and Economics*, 73(2-3), 1-26.
<https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101452>

Inversión pública de los gobiernos autónomos descentralizados en zonas rurales de Ecuador

Andy Jahir Rivera Deleg¹

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

arivera10@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-9641-2673>

Jhon Alex Pizarro Fares²

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

CLjpizarro3@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4504-6614>

Virgilio Salcedo-Muñoz³

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

vsalcedo@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9821-3722>

Vicente Hermógenes Arias Montero⁴

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

varias@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5554-3980>

RESUMEN

Objetivo: El presente artículo analiza la relación entre la inversión pública ejecutada por el Gobierno Autónomo Descentralizado en zonas rurales, es el caso de la Provincial de El Oro, y los procesos socioeconómicos rurales durante el periodo 2024–2025, considerando la importancia de la infraestructura, el desarrollo productivo y los recursos hídricos en el bienestar de las comunidades rurales. **Método:** La investigación fue ejecutada bajo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, un diseño no experimental y de alcance longitudinal, se realizó mediante la técnica de revisión bibliográfica y análisis documental de informes institucionales, registros de presupuesto y datos oficiales. Los **resultados** evidencian que, aunque el presupuesto de inversión se incrementó en el año 2025, la ejecución devengada fue cercana a la mitad de la disponibilidad de recursos, lo que denota limitaciones en la capacidad institucional para transformar la planificación presupuestaria en proyectos ejecutados de la manera debida. Se detectó una importante concentración de recursos en obras públicas y vialidad, que mantuvo su predominio por su impacto sobre la conectividad rural, la movilidad comunitaria y el traslado de productos agropecuarios. Se registraron avances también dentro del componente de desarrollo productivo, sobre todo en la capacitación de jóvenes emprendedores y en la transferencia de tecnología agrícola; no obstante, descendió la asistencia técnica directa a productores. **Conclusión:** la inversión pública rural en El Oro contribuyó a fortalecer condiciones básicas para el desarrollo socioeconómico, pero su impacto depende de una gestión más eficiente, articulada y sostenida entre infraestructura, producción, recursos hídricos y planificación territorial.

Palabras clave: gerencia pública; inversión, desarrollo rural; gestión territorial.

Recibido: 03-05-26

Revisado: 18-06-26

Aceptado: 08-07-26

Public investment by decentralized autonomous governments in rural areas of Ecuador

Objective: This article analyzes the relationship between public investment carried out by the Decentralized Autonomous Government in rural areas—specifically, the Provincial Government of El Oro—and rural socioeconomic processes during the 2024–2025 period, considering the importance of infrastructure, productive development, and water resources to the well-being of rural communities. **Method:** The research was conducted using a quantitative, descriptive approach with a non-experimental, longitudinal design. It was carried out through a literature review and documentary analysis of institutional reports, budget records, and official data. The **results** show that, although the investment budget increased in 2025, accrued execution amounted to about half of the available resources, indicating limitations in the institutional capacity to translate budget planning into properly executed projects. A significant concentration of resources was observed in public works and road infrastructure, which remained the dominant sector due to its impact on rural connectivity, community mobility, and the transport of agricultural products. Progress was also made in the productive development component, particularly in training young entrepreneurs and transferring agricultural technology; however, direct technical assistance to producers declined. **Conclusion:** Rural public investment in El Oro helped strengthen the basic conditions for socioeconomic development, but its impact depends on more efficient, coordinated, and sustained management across infrastructure, production, water resources, and territorial planning.

Keywords: public management; investment; rural development; territorial management.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Rivera, A., Pizarro, J., Salcedo, V., y Arias V. (2026). Inversión pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en zonas rurales de Ecuador. *Revista Visión Gerencia*, 25(2): 200-216. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

¹ Economista, egresada de la Universidad Técnica de Machala, en desarrollo de trabajo de titulación. Áreas de interés: econometría y economía aplicada.

² Economista, egresada de la Universidad Técnica de Machala. Áreas de interés: investigación económica, econometría y desarrollo económico. Desarrolla investigaciones sobre el análisis de problemas socioeconómicos de Ecuador, políticas públicas, productividad y desarrollo territorial.

³ Economista Agropecuario, investigador y docente titular de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH). Doctorado (PhD) en Ciencias Económicas, Maestría en Tributación y Finanzas, e Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA. Director Fundador del Grupo de Investigación Política, Economía, Empresa, Sociedad y Ambiente, donde desarrolla proyectos sobre desarrollo

sostenible, macroeconomía y responsabilidad social. Jefe Provincial del ISSFA y consultor tributario.

⁴ Docente titular en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica de Machala. Doctor en Jurisprudencia, Abogado de los Tribunales de la República, Especialista en Procedimientos Constitucionales y Magister en Derechos Fundamentales y Justicia Constitucional. Ejercicio profesional en la Función Judicial, fue Juez de la Unidad Judicial Penal en Machala.

1. Introducción

Cómo parte de la gerencia pública, a inversión que llevan a cabo los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), es un aspecto central para activar las economías rurales y reconfigurar la estructura productiva local. En la provincia de El Oro, donde la agricultura es predominante, la inversión pública de tipo productivo como para la infraestructura, riego, formación y asistencia técnica es fundamental para acortar las diferencias espaciales, que permiten unas mejores condiciones de vida de la comunidad. En esta misma línea, Mora (2013) reconoce que la economía de la zona se vería influenciada en su desarrollo por las relaciones afines del territorio, las instituciones y los actores; al mismo tiempo, Mesclier (2024) destaca que la descentralización puede responder a las dinámicas productivas y sociales del lugar.

En este contexto, Ramos y Medina (2025) señalan a la participación ciudadana y la sostenibilidad como elementos del desarrollo territorial, y Guerrero (2023) sostiene que la asignación territorial de recursos y la gobernanza se muestran más eficaces en el contexto de la descentralización cuando queda clara la delimitación de las competencias y la planificación.

Según registros presupuestarios oficiales del GAD Provincial de El Oro, durante el periodo 2024–2025, la inversión pública en El Oro presentó prioridades en los ámbitos sociales y económicos mediante líneas de acción que inciden en la competitividad estructural y condicionan el acceso a los mercados. Al respecto, Chimbo y Sotomayor (2025), argumentan que la infraestructura productiva provincial contribuye a rebajar los costes logísticos y la resiliencia de las economías rurales; al mismo tiempo, Valdiviezo y Torres (2023), defienden las inversiones vinculadas a cadenas productivas estratégicas, ya que condicionan la mejora de la productividad y sostenibilidad.

De acuerdo con información del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2023), los indicadores sociales y económicos

ofrecen variaciones en la cobertura de asistencia técnica, la superficie intervenida y la rehabilitación de cultivos del periodo de estudio, lo que sugiere una relación entre la ejecución de la inversión pública y la actividad agrícola rural. Al respecto Valdiviezo y Sánchez (2024), explican que la asistencia técnica incrementa la producción y el bienestar de los pequeños productores evidenciando el papel estratégico de la intervención pública en el fortalecimiento del desarrollo socioeconómico de los territorios rurales.

En este sentido y en marco de las gerencia pública, el presente estudio analiza la relación entre la inversión ejecutada por el GAD Provincial de El Oro y los procesos socioeconómicos rurales en el periodo 2024–2025, a partir de su incidencia en los principales indicadores agrícolas y comunitarios, a fin de aportar evidencia empírica relevante que contribuya al fortalecimiento de la gestión pública descentralizada y la planificación territorial. La evaluación de programas y políticas públicas, tal y como exponen Villarreal et al. (2018), permite estudiar la eficacia de la inversión pública a partir de la información crítica que esta genera, lo que también provoca que esta sea una información útil para el proceso de toma de decisiones hacia un desarrollo territorial sostenible.

2. Marco teórico

2.1. Inversión pública y descentralización

La inversión pública destinada al desarrollo territorial ha sido entendida como un eje central para mejorar las condiciones socioeconómicas del territorio rural, especialmente cuando se articula con procesos de descentralización que redistribuyen competencias, capacidades y financiamiento desde el gobierno nacional hacia los gobiernos subnacionales. En este sentido, Valencia-Perafán et al. (2020) señalan que la inversión pública transita por un proceso que la convierte en el motor del crecimiento, dado que los gobiernos locales

fortalecen su capacidad institucional para la planificación y ejecución de proyectos orientados al cierre de brechas. En términos complementarios, Bulcourn (2023) manifiesta que la descentralización administrativa y fiscal potencia la autonomía de los gobiernos subnacionales para tomar decisiones públicas ajustadas a las realidades territoriales, favoreciendo así una gestión del Estado más eficiente y con una mejor respuesta a la demanda local.

Desde el ámbito de la gestión pública territorial, Barboza et al. (2025) sostienen que, en términos del grado de efectividad del tipo de inversión, éste se materializa cuando se incorporan criterios de sostenibilidad económica, de justicia social y de planeamiento estratégico, elementos que son necesarios para provocar los efectos duraderos en las comunidades rurales. Los autores han hecho énfasis en que la efectividad de la inversión también depende de las capacidades de los gobiernos autónomos descentralizados para formular, ejecutar y evaluar planes de inversión y proyectos de acuerdo a la planificación de los planes de desarrollo territorial. En la misma línea, Ortiz (2018) argumenta que las políticas de planificación territorial son ineficaces si no tienen respaldos de capacidades institucionales robustas en el ámbito subnacional, condicionando así el grado de impacto real que tiene la intervención pública respecto de la inequidad territorial.

La provincia de El Oro ha evidenciado que la inversión pública está directamente asociada a la dinámica económica del territorio. Al respecto Chimbo y Sotomayor (2025), sostienen que el gasto público destinado al cierre de brechas de infraestructura productiva y la mejora de los servicios locales ha permitido una economía territorial más robusta. Asimismo, señalan que, cuando la inversión pública se lleva a cabo con buena ejecución y alineada con las prioridades provinciales, se traduce en la modernización de la infraestructura, en la provisión de condiciones básicas para la actividad económica y en la mejora de los servicios esenciales en la ruralidad. En esta

misma línea argumentativa, Valdiviezo et al. (2024) plantean que el desarrollo local endógeno de la provincia de El Oro, resulta de la interrelación de inversión pública, planificación territorial y fortalecimiento institucional; condiciones que determinan el impacto efectivo de las políticas públicas sobre el bienestar rural.

2.2 Desarrollo rural y bienestar socioeconómico

El desarrollo rural es entendido como un proceso que integra objetivos económicos, sociales y ambientales orientados a mejorar la calidad de vida de los habitantes rurales. De esta manera, el desarrollo rural se diferencia del enfoque tradicional, centrado exclusivamente en la producción agrícola, pues va más allá e incluye el acceso a servicios, el bienestar social y la sostenibilidad. Siguiendo a Patiño-Ramírez y Valiente-Saldaña (2023), el desarrollo rural eficaz y necesario depende de las políticas públicas que articulan la participación comunitaria, el desarrollo productivo, el acceso a la tecnología y la reducción de estructuras limitantes de carácter institucional y productivo, como por ejemplo, que inciden en el bienestar socioeconómico del hogar rural. En esta línea, Magdaleno et al. (2023) señalan que las estrategias de reforzamiento de la economía rural familiar y los programas de seguridad alimentaria son un patrimonio muy importante para el bienestar de los hogares rurales, si bien sus efectos exigen una articulación con las políticas públicas integrales para engrandecer sus resultados.

El desarrollo rural entendido de esa manera, implica la existencia de instituciones locales que gestionen tanto los recursos como la formulación de políticas públicas, orientadas a fortalecer las capacidades productivas y sociales. Desde esta perspectiva, Avilez et al. (2020) indican que las estrategias de formación de capital humano, de fortalecimiento de la economía popular solidaria y de apropiación de prácticas productivas sostenibles, contribuyen a mejorar los ingresos y la calidad

de vida, siempre que exista articulación entre los actores locales y las políticas sectoriales, lo cual evidencia que el bienestar rural no depende únicamente del crecimiento productivo. Al contrario, esto requiere tener una capacidad institucional social que mantenga procesos de desarrollo de carácter multidimensional en el territorio. Además, Torrens (2020), agrega que el bienestar rural se explica y determina por la capacidad institucional del territorio para interrelacionar políticas públicas, la cohesión social y la planificación territorial a largo plazo.

En el ámbito más concreto de las casas y las comunidades, Valdiviezo y Sánchez (2024) demuestran que el bienestar económico y social rural se asocia a las mejoras en la renta, la educación, la ocupación, el acceso a los servicios sociales y las condiciones de vida. Los autores corroboran también el hecho de que las políticas públicas orientadas a la mejora de la infraestructura social y los servicios comunitarios, generan impactos directos en la calidad de vida de las familias rurales, sobre todo cuando son continuas y están articuladas con los actores locales. Asimismo, Burgos et al. (2018), muestran que en los territorios rurales de la provincia de El Oro las políticas públicas y los modelos productivos, influyen directamente en la economía de las familias, en sus condiciones de subsistencia y en la sostenibilidad ambiental, lo que reafirma la idea basada en que el bienestar rural no solo depende del crecimiento productivo, sino también en la capacidad institucional y territorial de combinar estrategias integrales dirigidas a un desarrollo sostenible.

2.3 Enfoque territorial del desarrollo

El enfoque territorial del desarrollo propone que los procesos económicos y sociales no pueden explicarse únicamente desde una perspectiva sectorial, sino desde la interrelación estrecha entre los actores, las instituciones y los recursos que cada territorio posee. Delgadillo (2006), expresa que el desarrollo rural requiere reconocer al territorio

como un actor político e institucional, donde confluyen las lógicas culturales, ambientales y productivas que permiten o restringen las oportunidades del progreso local. En esta misma línea, Pradilla et al. (2021), afirman que las desigualdades territoriales en América Latina emergen de configuraciones históricas de poder y estructuras espaciales asimétricas, lo que demuestra que el desarrollo no es homogéneo, sino que se explica por capacidades endógenas, formas de organización local y relaciones asimétricas. De este modo, el territorio no es concebido como un espacio pasivo, sino como un activo que determina el alcance, la sostenibilidad y los impactos de las políticas públicas.

Desde un enfoque aplicado, el desarrollo territorial contempla la efectiva articulación de los actores locales en procesos de toma de decisiones que respondan a las dinámicas específicas del territorio, lo que se traduce en la consolidación de procesos de participación y gobernanza sustancialmente distintos a los del circuito centralizado de formulación de políticas públicas. En este sentido, Guardamagna (2020) señala que la participación ciudadana es el eje central para los gobiernos locales a la hora de identificar prioridades reales y construir intervenciones coherentes con las necesidades de cada comunidad, y todo ello en contextos de debilidad institucional. De igual forma, Enríquez (2019) valora que la territorialización de la política pública permite dejar atrás el modelo vertical de gestión estatal, al considerar al territorio como un espacio de construcción colectiva que, a la vez que refuerza la gobernanza multinivel y la corresponsabilidad entre los actores, favorece la eficacia y la legitimidad de las políticas públicas.

No obstante, Valencia-Perafán et al. (2020) argumentan que, aunque la participación social forma parte del enfoque territorial, no se convierte en el catalizador para la implementación de políticas públicas que permitan generar sostenibilidad en territorios rurales de América Latina, los cuales tienen debilidades estructurales. En este sentido, aunque los enfoques territoriales

coinciden en la necesidad de procesos participativos y de construcción colectiva, también presentan distintas concepciones sobre el nivel de capacidades institucionales que se consolidan como resultado de una intervención pública en el largo plazo.

A pequeña escala, la comprensión del desarrollo territorial requiere de un análisis de las dinámicas institucionales, sociales y económicas que determinan el bienestar rural en provincias como El Oro. En este sentido, Valdiviezo et al. (2023) evidencian la manera en el cual las carencias en infraestructura comunitaria, la escasa capacidad de gestión de los GAD parroquiales y la segmentación de los proyectos públicos, inciden de manera directa en la transformación de las comunidades rurales y, de este modo, también en el acceso a los servicios, la movilidad y la capacidad de acceder a las oportunidades económicas. El desarrollo territorial, pues, no es ya una cuestión sólo de la inversión pública, sino también de las relaciones que se establecen entre los GAD parroquiales, la planificación participativa y la continuidad de las políticas públicas. De esta forma, la capacidad a escala local para gestionar proyectos, fomentar la organización comunitaria y priorizar intervenciones estratégicas, se convierte en eje clave para poder traducir el desarrollo territorial en mejoras del bienestar socioeconómico.

3. Metodología

La presente investigación se enmarca en un nivel descriptivo, dado que su propósito fundamental consiste en caracterizar el comportamiento de la inversión pública ejecutada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados en las zonas rurales de la provincia de El Oro durante el período 2024–2025, así como en describir las variaciones observadas en los principales indicadores socioeconómicos del territorio. En este sentido, tal como señalan López y Fachelli (2015), este nivel de investigación permite organizar, sistematizar y presentar la

información de manera estructurada, facilitando la comprensión de los fenómenos analizados sin establecer relaciones causales directas.

En coherencia con lo anterior, el estudio adopta un enfoque cuantitativo, sustentado en el uso de información estadística proveniente de registros institucionales oficiales. El enfoque mencionado posibilita la medición de las variables, la identificación de las tendencias y la realización de análisis comparativos, partiendo de evidencias empíricas verificables. Hernández y Mendoza (2018), destacan que el enfoque cuantitativo es altamente adecuado para aquellas investigaciones que pretendan la objetividad en el análisis de los fenómenos sociales mediante procedimientos altamente sistemáticos y estructurados, esta situación se ajusta a la naturaleza del presente estudio que se describe a continuación.

De igual forma, el tipo de investigación fue documental-descriptiva, porque se sustentó en la recopilación, revisión y análisis de fuentes secundarias, tales como informes institucionales, bases de datos oficiales y estadísticas públicas vinculadas a la inversión pública rural y el contexto socioeconómico provincial. En efecto, la investigación documental se convierte en una técnica adecuada para acceder a información considerada válida y estandarizada, describiendo los procesos de planificación, gestión y ejecución en torno a la inversión pública (Bowen, 2009).

La técnica de investigación utilizada en este trabajo es la revisión bibliográfica y el análisis documental a través de una revisión sistemática de artículos científicos, documentos institucionales, documentos oficiales, bases de datos estadísticas y archivos presupuestarios relacionados con la inversión pública y el desarrollo rural en la provincia de El Oro. Esta técnica permite recopilar, ordenar e interpretar la información de fuentes fidedignas y contrastadas que permitieron el análisis de los indicadores socioeconómicos y de la ejecución presupuestaria para el periodo de estudio (Codina, 2020).

Desde la perspectiva metodológica, se recurre al método analítico, el cual permite la descomposición de la información recabada en sus elementos primordiales, con el fin de revisarla con profundidad y estudiar cómo se comporta en el ámbito del territorio en el que se estudia. El método en cuestión suele contribuir a una mejor lectura de las dinámicas que se producen, en este caso, entre la inversión pública y los indicadores socioeconómicos, mejorando la lectura del hecho que se estudia (Creswell, 2014).

En relación con el diseño, la investigación es no experimental, ya que no se manipularon las variables objeto de estudio, sino que éstas se observan y analizan tal como aparecen en la realidad. De este modo, se trabajan con aquellos datos que ya existen sobre el periodo 2024-2025, lo cual permite observar los fenómenos en su contexto natural sin interferir en ellos, lo cual es coherente con los rasgos de la investigación cuantitativa aplicada.

La investigación cuenta con una extensión longitudinal debido a que se analiza la evolución de la inversión pública y su relación con los indicadores socioeconómicos rurales, pero sólo durante el

periodo 2024-2025. Este enfoque temporal permite captar cambios y tendencias, así como comportamientos en el tiempo, aportando así una visión más densa y dinámica del fenómeno objeto de estudio, lo que es determinante para entender la incidencia de la inversión pública sobre el desarrollo rural (Guevara et al., 2020).

4. Resultados

4.1. Comportamiento presupuestario e inversión pública, período 2024-2025

Del GAD Provincial de El Oro se aprecian variaciones del presupuesto institucional en los años 2024 y 2025, tanto de la cifra cuantificada como de los valores efectivamente devengados. La información presupuestaria permite ver el comportamiento general de los recursos intrainstitucionales y de forma específica el comportamiento de los egresos considerados para la inversión pública (Parra & Navarrete, 2023). En la Tabla 1 se recogen los principales indicadores del presupuestario institucional de cada periodo.

Tabla 1. Comportamiento presupuestario institucional del GAD Provincial de El Oro, período 2024-2025

Indicador	2024	2025
Presupuesto codificado institucional	USD 102.436.667,79	USD 112.447.593,52
Presupuesto devengado institucional	USD 60.121.926,64	USD 64.663.198,83
Ejecución institucional	59%	58%
Presupuesto codificado de inversión	USD 72.937.282,07	USD 90.529.420,41
Presupuesto comprometido de inversión	USD 67.075.265,96	USD 82.502.858,51
Presupuesto devengado de inversión	USD 35.033.286,84	USD 44.896.900,08
Ejecución devengada de inversión	48%	50%

Fuente: Elaboración propia con base en los informes financieros y de rendición de cuentas del GAD Provincial de El Oro, período 2024-2025.

El comportamiento presupuestario muestra que se decidió tener más recursos financieros para el año 2025, fundamentalmente en los egresos de inversión, pero este crecimiento no proporcionó como resultado un incremento

importante en el porcentaje de ejecución, debido a que la ejecución institucional casi no varió entre un periodo y otro. En particular, había un aumento en el presupuesto codificado de la inversión pública, el devengado, pero la ejecución efectiva

mantuvo el porcentaje cercano a la mitad de los recursos disponibles; lo cual pone de manifiesto que hay una distancia entre la posibilidad de poder llevar a cabo las partidas presupuestarias y la ejecución de los proyectos dentro del ejercicio.

4.2. Ejecución de egresos por proyectos

La distribución de los egresos por proyecto permite observar la participación de las principales direcciones responsables

de la inversión pública a nivel provincial. Dicha estructura incluye áreas relacionadas a infraestructura vial en el área del transporte y el mantenimiento, recursos hídricos, desarrollo productivo, gestión ambiental y atención social. En la Tabla 2 muestra el presupuesto codificado, el valor devengado y el porcentaje de ejecución del año 2024 permitiendo distinguir los sectores que poseen una mayor relevancia dentro del presupuesto de inversión.

Tabla 2. Ejecución de egresos por proyectos del GAD Provincial de El Oro, año 2024

Dirección / Área	Codificado 2024	Devengado 2024	Ejecución
Gestión Ambiental	USD 828.717,47	USD 334.657,69	40%
Recursos Hídricos	USD 8.028.268,54	USD 2.956.745,69	37%
Desarrollo Productivo	USD 4.656.253,86	USD 1.378.397,45	30%
Planificación, Procesos y Tecnología	USD 175.277,65	USD 14.844,08	8%
Atención Prioritaria y Desarrollo Social	USD 5.492.835,48	USD 1.610.951,61	29%
Transporte y Mantenimiento	USD 12.532.430,19	USD 7.915.769,65	63%
Fiscalización	USD 99.847,74	USD 0,00	0%
Obras Públicas y Vialidad	USD 36.552.790,88	USD 14.498.566,53	40%
Estudios, Proyecto y Cooperación	USD 271.645,77	USD 223.210,23	82%

Fuente: Elaboración propia con base en la liquidación presupuestaria año 2024 del GAD Provincial de El Oro.

Los resultados correspondientes al año 2024 evidencian una acentuada concentración de recursos en Obras Públicas y Vialidad, lo cual refleja el peso que la infraestructura tiene en la inversión pública provincial. Transportes y Mantenimiento tuvo una incidencia significativa, mayormente, por el vínculo que tiene con la operación de maquinaria, de vehículos y de equipamiento para poder llevar a cabo el proceso de intervención de los territorios. Recursos Hídricos y Desarrollo Productivo arrojaron montos devengados de menor cuantía, pero su incidencia radica en atender dimensiones directamente vinculadas con el proceso de producción rural, como el riego, el drenaje, la

asistencia técnica, la transferencia tecnológica y el fortalecimiento de actividades productivas locales.

La estructura del presupuesto del año 2025 estuvo centrada en la infraestructura de las carreteras, aunque aumentaron los egresos también para aspectos relacionados con el fortalecimiento socioeconómico o la atención territorial. La ejecución de los egresos por proyectos para ese año está resumida en la Tabla 3, la cual muestra la continuidad de las principales líneas de inversión y los cambios en los niveles de la ejecución por dirección institucional.

Tabla 3. Ejecución de egresos por proyectos del GAD Provincial de El Oro, año 2025

Dirección / Área	Codificado 2025	Devengado 2025	Ejecución
Gestión Ambiental	USD 591.975,79	USD 401.288,74	68%
Recursos Hídricos	USD 9.310.530,56	USD 3.616.472,40	39%
Desarrollo Productivo	USD 10.695.003,02	USD 6.273.865,60	59%
Planificación, Procesos y Tecnología	USD 160.433,57	USD 0,00	0%
Atención Prioritaria y Desarrollo Social	USD 6.538.235,66	USD 3.196.530,68	49%
Transporte y Mantenimiento	USD 10.899.280,64	USD 9.408.647,25	86%
Fiscalización	USD 97.127,92	USD 59.801,37	62%
Obras Públicas y Vialidad	USD 49.835.327,84	USD 19.931.416,12	40%
Estudios, Proyecto y Cooperación	USD 183.739,58	USD 114.315,92	62%
Talento Humano	USD 106.295,10	USD 89.260,40	84%

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de rendición de cuentas año 2025 del GAD Provincial de El Oro.

Obras Públicas y Vialidad, en 2025, mantuvo su predominio en el uso del presupuesto y esto hace evidente que la infraestructura vial continúa siendo uno de los ejes centrales de la inversión provincial. Pero el Desarrollo Productivo tuvo una importante alza en el monto devengado y en su porcentaje de ejecución, lo que implica un aumento de proyectos vinculados al fortalecimiento económico y productivo. Transporte y Mantenimiento, por su parte, logró uno de sus niveles de ejecución más altos, lo que implica una mayor utilización efectiva de los recursos presupuestarios.

La evaluación entre el año 2024 y el 2025 pone de manifiesto que Obras Públicas y Vialidad tuvo la mayor participación de su presupuesto con provisión dentro de los proyectos institucionales. El presupuesto según sus objetos de gasto codificados tuvo un avance a USD 36.552.790,88

correspondiente al año 2024 a USD 49.835.327,84 al cierre del 2025, mientras que el presupuesto de devengado pasó de USD 14.498.566,53 al cierre del 2024 a USD 19.931.416,12 al cierre del 2025, evidenciando así una clara prioridad institucional frente a la infraestructura vial provincial, que tiene particular relevancia para las localidades y espacios rurales, dada su alta incidencia en temas de conectividad, movilidad y transporte de productos agropecuarios.

La evolución de los valores devengados permite identificar con mayor claridad las variaciones que tienen lugar entre los años 2024 y 2025 en las principales áreas de inversión. La Tabla 4 muestra la variación de la cantidad que se ha ejecutado, por dirección, así como los sectores con mayor correspondencia con el desarrollo socioeconómico rural.

Tabla 4. Comparación de ejecución devengada por principales áreas, período 2024-2025

Dirección / Área	Devengado 2024	Devengado 2025	Variación
Gestión Ambiental	USD 334.657,69	USD 401.288,74	Aumenta
Recursos Hídricos	USD 2.956.745,69	USD 3.616.472,40	Aumenta
Desarrollo Productivo	USD 1.378.397,45	USD 6.273.865,60	Aumenta
Atención Prioritaria y Desarrollo Social	USD 1.610.951,61	USD 3.196.530,68	Aumenta
Transporte y Mantenimiento	USD 7.915.769,65	USD 9.408.647,25	Aumenta
Obras Públicas y Vialidad	USD 14.498.566,53	USD 19.931.416,12	Aumenta

Fuente: Elaboración propia con base en la ejecución presupuestaria por proyectos del GAD Provincial de El Oro, período 2024-2025.

La comparación manifiesta un incremento generalizado del devengado en todas las áreas seleccionadas lo cual deja constancia del aumento con respecto a la ejecución presupuestaria del año 2025. El crecimiento más incuestionable se hace evidente en el área de Desarrollo Productivo. Especialmente se puede observar una orientación adicional hacia la asistencia y al fortalecimiento de productores, emprendimientos y a la dinamización de actividades económicas locales. Asimismo, los valores en conceptos ejecutados también se observan a la alza, en lo que hace a Obras Públicas y Vialidad y Transporte y Mantenimiento, Recursos Hídricos y en el área de Atención Prioritaria y Desarrollo Social. Este comportamiento permite interpretar que la inversión pública provincial se volcó hacia sectores que impactan de forma directa en

la ruralidad, tanto por el mejoramiento del estado de la infraestructura y conectividad como por la mejora en la producción, el riego y la atención de necesidades sociales.

4.3. Inversión en vialidad e infraestructura rural

La inversión en el desarrollo de la red de carreteras constituye una de las líneas de actuación más representativas, dentro de la gestión del GAD Provincial de El Oro, como consecuencia de su vinculación con la conectividad del territorio y el acceso de las comunidades rurales a servicios, mercados y centros de producción. Las intervenciones realizadas durante los años 2024 y 2025 son presentadas en la Tabla 5, considerando el número de obras ejecutadas, la relación entre kilómetros atendidos y la inversión atendiendo a tipo de intervención vial.

Tabla 5. Intervenciones viales ejecutadas por el GAD Provincial de El Oro, período 2024–2025

Tipo de intervención vial	Obras 2024	Km 2024	Inversión 2024	Obras 2025	Km 2025	Inversión 2025
Mantenimiento rutinario	67	352,23	\$ 591.934,23	76	519,32	\$ 1.240.904,51
Conservación periódica	16	93,42	\$ 381.980,68	27	122,57	\$ 521.972,18
Rehabilitación y mejoramiento por administración directa / contratos	33	46,24	\$ 5.560.671,21	10	26,28	\$ 4.749.434,04
Convenios con GAD parroquiales, municipales y otras instituciones	20	28,74	\$ 1.209.252,78	15	28,72	\$ 2.395.127,17
Rehabilitación y mejoramiento por contrato	19	26,82	\$ 44.818.457,37	11	28,72	\$ 24.806.968,98
Total	155	547,45	\$ 52.562.296,27	139	725,61	\$ 58.521.375,86

Fuente: Elaboración propia con base en los informes de rendición de cuentas del GAD Provincial de El Oro, período 2024–2025.

Los resultados observados señalan que en el año 2025, se concreta un número de obras de manera menos intensiva en comparación con el año 2024, aunque la longitud de la red vial intervenida es la mayor. Esto significaría que la gestión del año 2025 consiguió llegar a más porción de la red vial,

como consecuencia de un mayor incremento del mantenimiento de rutina y de la conservación periódica. La rehabilitación y mejoramiento por contrato, en los términos económicos analizados, son las intervenciones que aglutinan una mayor inversión en ambos años, aunque ya

apuntando a que se presenta una reducción en el año 2025. Esta diferencia permite observar que las intervenciones de mantenimiento han alcanzado más kilómetros con un menor coste relativo, mientras que las obras de rehabilitación y mejoramiento han conllevando un mayor coste por la complejidad técnica, el alcance constructivo y el nivel de intervención.

Desde la perspectiva del socioeconómico rural, el incremento de kilómetros intervenidos en el año 2025 es importante, en tanto que establece una mejor conexión entre parroquias, comunidades y espacios productivos; la inversión en vía, incide en la movilidad de la población, en el acceso a servicios básicos y en la movilización de productos agropecuarios hasta mercados de las localidades y del territorio provincial. Razón por la cual, junto a que el análisis del

presupuesto presenta diferencias entre los tipos de intervención, el principal resultado territorial se encuentra relacionado con la mejora de la accesibilidad rural y la vinculación física de los espacios productivos.

4.4. Desarrollo productivo y fortalecimiento socioeconómico rural

El componente económico-productivo comprende resultados vinculados con capacitación, transferencia tecnológica, asistencia técnica, entrega de insumos y avance de la infraestructura relacionada con las actividades económicas locales. La Tabla 6 muestra aquellos principales indicadores reportados en el período 2024-2025, lo que permite seguir la evolución de las acciones dirigidas a productores, a jóvenes emprendedores y al sector productivo de la provincia.

Tabla 6. Resultados del componente económico-productivo, periodo 2024–2025

Indicador	2024	2025
Jóvenes emprendedores capacitados	3.200	5.492
Productores beneficiados con transferencia tecnológica agrícola	1.200	4.427
Productores beneficiados con capacitación, asistencia técnica e insumos	3.226	1.000
Avance del Centro de Acopio para Pescadores Artesanales	40%	80%
Atractivos turísticos potenciados	4	—

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del componente económico-productivo reportados por el GAD Provincial de El Oro, período 2024–2025.

Los datos muestran que se incrementó el número de jóvenes emprendedores formados entre los años 2024 y 2025, a tal grado que se pasó de 3.200 a 5.492. El número de productores favorecidos beneficiados con transferencia de tecnología agrícola ascendió de 1.200 en 2024 a 4.427 en 2025. El número de los productores beneficiados mediante capacitación, asistencia técnica e insumos disminuyó de 3.226 a 1.000. Estos resultados muestran que la intervención productiva del GAD mantuvo la orientación hacia el desarrollo de capacidades, pero con variaciones en cuanto al tipo de apoyo otorgado a los productores rurales.

4.5. Recursos hídricos, riego y drenaje para la producción rural

La parte de recursos hídricos corresponde a un eje que se asocia directamente con la producción rural, por su vínculo con el riego, el drenaje, rehabilitaciones de sistemas o el mantenimiento de infraestructura hidráulica. En la Tabla 7 se encuentran los principales resultados alcanzados en los años 2024 y 2025 en función de hectáreas atendidas o de riego con aguas subterráneas o rehabilitación de sistemas de riego o limpieza de canales u obras de encauzamiento.

Tabla 7. Resultados de recursos hídricos, riego y drenaje, periodo 2024–2025

Indicador	2024	2025
Hectáreas con servicio de riego y drenaje	22.591 ha	21.245,42 ha
Hectáreas con riego mediante aguas subterráneas	150 ha	80 ha
Hectáreas con rehabilitación, capacitación y construcción de sistemas de riego	—	100 ha
Limpieza, desazolve y dragado de canales de drenaje	—	82.260 m
Encauzamiento, dragado y reforzamiento en ríos y quebradas	—	10.485 m

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de recursos hídricos reportados por el GAD Provincial de El Oro, período 2024–2025.

Aunque las hectáreas con servicio de riego y drenaje disminuyeron de 22.591 hectáreas en el año 2024 a 21.245,42 hectáreas en 2025, lo que representa una reducción de 1.345,58 hectáreas. Durante el año 2025 se ejecutaron acciones complementarias de limpieza, desazolve, dragado, encauzamiento y reforzamiento de ríos y quebradas. Estas intervenciones no aumentaron la cobertura en hectáreas, pero sí aportaron al mantenimiento de la infraestructura hídrica, a la prevención de inundaciones y a la protección de las condiciones productivas del sector agropecuario rural.

Los resultados muestran que la ejecución de la inversión pública del GAD Provincial de El Oro para el periodo 2024–2025 se desarrollaron eminentemente en tres conocidas dimensiones: la infraestructura vial, el desarrollo productivo y los recursos hídricos. Los cuales además están estrechamente vinculados con las condiciones socioeconómicas rurales, en la medida que repercuten en la movilidad, el acceso a los mercados, la ayuda a productores, la transferencia tecnológica y el desarrollo de riego para la producción agrícola.

5. Discusión

Los resultados obtenidos permiten demostrar que la inversión pública realizada por el GAD Provincial de El Oro correspondiente al periodo 2024–2025, tuvo una expansión en términos presupuestarios, principalmente el componente de inversión, pero tal aumento de recursos no se tradujo en un aumento considerable del porcentaje de ejecución, dado que el porcentaje de ejecución devengada de inversión pasó de 48% en 2024 a 50% en 2025. Lo anterior demuestra que el problema no está vinculado solo a la cantidad de recursos presupuestarios disponibles, sino también a la capacidad institucional de transformar los recursos que han sido planificados en proyectos que sean ejecutados. Para dar cuenta de los principales hallazgos, en la Tabla 8 se indican los ejes analizados, el hallazgo más destacado de cada componente y el impacto socioeconómico que genera en las zonas rurales de la provincia.

Tabla 8. Dimensiones socioeconómicas de la inversión pública rural, período 2024–2025

Eje analizado	Hallazgo principal	Implicación socioeconómica rural
Ejecución presupuestaria	Aumentó el presupuesto de inversión y el monto devengado en el año 2025, pero la ejecución se mantuvo cercana al 50%.	Evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad institucional para que los recursos asignados se transformen en proyectos ejecutados.
Infraestructura vial	Obras Públicas y Vialidad concentró la mayor participación presupuestaria en ambos años.	La conectividad rural continúa siendo un requisito fundamental para el acceso a los mercados, de los servicios y de la movilidad de las comunidades.
Desarrollo de la capacidad productiva.	En el año 2025 los jóvenes capacitados aumentaron y los productores que se vieron beneficiados de la transferencia tecnológica, aumentó.	Refuerza la importancia de la implementación de las capacidades de la población local, el emprendimiento o la productividad rural.
Asistencia técnica e insumos	Los productores que se beneficiaron de la capacitación, asistencia técnica e insumos disminuyeron en el año 2025.	Sugiere una posible discontinuidad en el acompañamiento directo a pequeños productores rurales.
Recursos hídricos	Disminuyeron las hectáreas con servicio de riego y drenaje, pero se incorporaron acciones de limpieza, dragado y encauzamiento.	El manejo hídrico sigue siendo estratégico para sostener la producción agrícola y reducir riesgos territoriales.
Enfoque territorial	La inversión se concentró en vialidad, producción y recursos hídricos.	La incidencia rural depende de articular infraestructura, producción, gestión hídrica y planificación territorial.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de inversión pública del GAD Provincial de El Oro, período 2024–2025.

La elevada concentración de recursos en las Obras Públicas y Vialidad muestra que, de la mano de otros factores sociales, la infraestructura física mantuvo el eje central de la inversión pública provincial, coherente con la condición de las zonas rurales, para quienes la conectividad vial influye directamente sobre el movimiento de la población, la conexión con los servicios básicos, el transporte de los productos agropecuarios y la posibilidad de interconexión de las comunidades con los mercados locales y provinciales.

Si bien, en el año 2025, se ejecutaron menos obras que en el 2024, la cifra de kilómetros en los que se intervinieron supera a la del año anterior, lo que puede interpretarse como una ampliación de la árida cobertura geográfica que presenta la inversión en obras viales. Este tipo de comportamiento viene a reforzar que la infraestructura no cumple únicamente un efecto físico, sino que

también tiene un efecto económico y social, ensanchando la actividad de las actividades productivas y reduciendo las barreras de acceso de los territorios rurales. Esta interpretación también guarda relación con la de Chimbo y Sotomayor (2025), que argumentan que la inversión en infraestructura productiva puede contribuir a que el crecimiento económico provincial mejore las condiciones de conectividad y competitividad territorial.

En el componente relacionado con el desarrollo productivo, el avance es notable en el año 2025, dado el aumento en el número de jóvenes emprendedores que desarrollaron capacidades y de productores beneficiados con la transferencia de la tecnología agrícola. Esto muestra una mayor orientación hacia el fortalecimiento de las capacidades de las economías locales, dado que para los territorios rurales el desarrollo no depende sólo de la

infraestructura construida, sino también de la formación, la asistencia técnica y de la transferencia de conocimientos productivos.

Sin embargo, la reducción de los productores beneficiados en relación a la capacitación, la asistencia técnica y los insumos da un indicio de que la ayuda productiva no fue pareja en cada uno de sus componentes. Esta diferencia nos permite establecer que, a pesar de que se dio una expansión de ciertas acciones productivas, todavía hace falta seguir reforzando la continuidad del acompañamiento directo de los pequeños productores rurales. En este punto, los resultados son coincidentes con lo plasmado por Valdíviezo y Sánchez (2024), quienes exponen que la asistencia técnica y el fortalecimiento de capacidades contribuyen al bienestar socioeconómico de los productores en tanto se sostenga en el tiempo y en tanto se articule con las necesidades del territorio.

El caso de los recursos hídricos es un asunto más complejo; ya que las cifras muestran una reducción de hectáreas con servicio de riego y drenaje de los años 2024 a 2025. Pero en el año 2025 también se incorporaron acciones complementarias relacionadas con limpieza, desazolve, dragado, encauzamiento y reforzamiento de ríos y quebradas. Esto permite interpretar que la inversión hídrica no sólo se orientó a aumentar la cobertura, sino a dar mantenimiento a la infraestructura existente y a la reducción de riesgos que implica el manejo del agua. En el campo de la producción agraria, este tipo de intervención es central, ya que la disponibilidad y el control del recurso hídrico afecta directamente la productividad, la minimización del riesgo de pérdidas y la sostenibilidad en la producción agropecuaria.

La conexión entre infraestructura vial, desarrollo productivo y recursos hídricos permite afirmar que la inversión pública del GAD Provincial de El Oro, hizo frente a necesidades estratégicas de la ruralidad. Ahora bien, junto a ello, los descubrimientos también muestran que la incidencia socioeconómica de la inversión no solo

depende de la magnitud creciente del presupuesto, sino de los vínculos entre los diferentes sectores. Una carretera rural podría mejorar la movilidad, pero la incidencia de la carretera rural es mayor en el momento en que se articula con la asistencia técnica, el apoyo a los productores, el acceso al riego y el fortalecimiento de las capacidades locales. Por lo tanto, la inversión pública rural debe ser examinada con una mirada territorial, y no exclusivamente desde la lógica de presupuesto. Este planteamiento va en línea con Delgadillo (2006), quien plantea que el territorio se debe entender como un espacio de interacción entre recursos, actores e instituciones. Por otro lado, Enríquez (2019), aduce que la territorialización de la política pública permite que las intervenciones respondan de mejor manera a los dinamismos locales.

Desde la perspectiva de la descentralización, los resultados permiten observar que el GAD Provincial de El Oro, juega un papel importante en la gestión de inversiones para el desarrollo rural. La realidad de la existencia de los proyectos de vialidad, de producción, de recursos hídricos, de atención social y de gestión ambiental, da cuenta de la capacidad de intervención y de respuesta de los gobiernos subnacionales, en relación a las dimensiones más cercanas a las necesidades de las comunidades; pero la persistencia de niveles de ejecución de cierta entidad hace evidencia que la descentralización no es suficiente para obtener mejores resultados, sino que es necesaria la planificación, la coordinación institucional, el seguimiento técnico y la evaluación permanente. En esta línea Bulcourf (2023), sostiene que la descentralización fortalece la gestión pública como función cuando los gobiernos subnacionales cuentan con autonomía y capacidades suficientes para dar respuestas a las demandas locales.

La inversión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de El Oro en la proyección 2024-2025, prestó la adecuada atención a los sectores clave vinculados a la ruralidad y la inversión por

territorio, concentrándose mayoritariamente en infraestructura vial, aunque el desarrollo productivo y los recursos hídricos complementan la intervención territorial mediante acciones orientadas a los productores, emprendedores y sistemas de riego y drenaje, entre otros. Sin embargo, la estabilidad de los porcentajes de ejecución presupuestaria nos pone de manifiesto que continúa siendo necesario reforzar la capacidad institucional para que el incremento de recursos se traduzca en resultados más efectivos. Por lo tanto, la incidencia socioeconómica de la inversión pública rural está vinculada de manera adyacente con una gestión integral que articule infraestructura, producción, agua, planificación territorial y traspaso de imaginarios de políticas públicas.

6. Conclusiones

La inversión pública realizada por el GAD Provincial de El Oro en el periodo 2024-2025, muestra signos de una orientación ciudadana a determinados sectores estratégicos, en particular la infraestructura vial, el desarrollo productivo y los recursos hídricos. Sin embargo, aunque el presupuesto de inversión del año 2025 muestra una tendencia al alza, la ejecución devengada se mantuvo muy cercana al 50%, lo que muestra que el aumento del total de recursos no basta por sí mismo para obtener resultados territoriales diferenciados en casos de circunstancias similares. En esta línea, la incidencia socioeconómica de la inversión pública depende de la cantidad de recursos disponibles y de la capacidad institucional para ejecutar proyectos.

Los resultados de la investigación presentan a la infraestructura vial como el eje con mayor prioridad en la asignación presupuestaria, a partir de su contribución a la conectividad rural, al acceso a los servicios y al desplazamiento de los productos agropecuarios. También, el componente productivo se puede observar que tuvo avances importantes en cuanto a la

capacitación de jóvenes emprendedores y la transferencia de tecnologías agrícolas. Pese a lo anterior, se constató una disminución en los productores beneficiarios de los programas de asistencia técnica e insumos. Esto deja entrever que el desarrollo rural resulta de intervenciones en el tiempo, enmarcadas en una articulación donde la infraestructura transite con la formación, el apoyo productivo y el fortalecimiento de capacidades de los actores locales.

La inversión pública rural en El Oro ha favorecido el establecimiento de condiciones mínimas para el avance socioeconómico; sin embargo, la realidad también contempla un conjunto de desafíos relacionados con la eficiencia en el gasto de los programas, el mantenimiento de los mismos en el tiempo y la vinculación territorial. Para conseguir mayores resultados es preciso ejecutar gastos en planificación, seguimiento técnico y vinculación de los niveles de gobierno. De esta manera, la inversión pública puede traducirse en mejoras más sostenidas para las comunidades rurales, principalmente en productividad, movilidad, acceso al agua y bienestar social.

7. Referencias

- Barboza Zelada, P. A., Llerena Cajigas, B., Ramos Mendoza, I., Torres Martínez, E., & Barboza Vidarte, J. A. (2025). Desarrollo sostenible, proyectos de inversión pública y desarrollo económico. CID – Centro de Investigación y Desarrollo. <https://biblioteca.ciencialatina.org/desarrollo-sostenible-proyectos-de-inversion-publica-y-desarrollo-economico/>
- Bowen, G. A. (2009). Análisis de documentos como método de investigación cualitativa. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
- Bulcourn, P. (2023). Estado, administración y políticas públicas en América Latina: Reconstruyendo una cartografía crítica. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 20, 21–42. Facultad Latinoamericana de Ciencias

- Sociales (FLACSO), Sede Argentina.
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/server/api/core/bitstreams/14ff9d3c-3e3c-418d-a94e-f13996ed638a/content>
- Burgos, O. B., López, R., & Ramírez, A. (2018). La revolución verde, el desarrollo agrícola, la industria y la economía en Ecuador: Provincia de El Oro. Estudio de caso. *Agroecosistemas*, 6(2), 178–184.
<https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/212/239>
- Cacay, M. H. V., Calderón, J. C., Dávila, P. E. G., & Rosario, I. M. C. (2024). Dimensiones e indicadores para el desarrollo local endógeno en la provincia de El Oro, Ecuador. *Revista InveCom*, 4(1), 50.
<https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3024>
- Chimbo Ayala, S. A., & Sotomayor Pereira, J. G. (2025). Impacto del gasto de inversión en el crecimiento económico de la provincia de El Oro, 2011–2022. *ASCE MAGAZINE*, 4(4), 586–608.
<https://magazineasce.com/index.php/1/article/view/459/361>
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2), 139–153.
<https://scielo.isciii.es/pdf/orl/v11n2/2444-7986-orl-11-02-139.pdf>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
https://www.researchgate.net/profile/Rulinawaty-Kasrad/publication/342328830_THIRD_EDITION/links/5eed839ca6fdcc73be8d869e/THIRD-EDITION.pdf
- Delgadillo Macías, J. (2006). Dimensiones territoriales del desarrollo rural en América Latina. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 37(144), 97–120.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1820097005>
- Enríquez Bermeo, F. (Coord.). (2019). *Territorialización de la política pública y gobernanza*. Abya-Yala/CONGOPE/Incidencia Pública Ecuador.
<http://hdl.handle.net/10469/24901>
- Gil Avilez, R. A., Riera Recalde, Á. A., Vera Díaz, F. V., & Vera Márquez, C. D. (2020). Desarrollo rural y su contribución al bienestar social de las familias del cantón Baba provincia de Los Ríos. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, 5(5).
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/701>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de El Oro. (2025). Rendición de cuentas.
<https://www.eloro.gob.ec/rendici%C3%B3n-de-cuentas>
- Guardamagna, M., Reyes, M. L., & Vogel, P. (2020). La participación ciudadana y el desarrollo territorial: un desafío para las gestiones gubernamentales. Casos locales en la Mendoza actual. *Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales*, 23(5), 26–45.
<https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/Sociales/article/view/2968>
- Guerrero Gómez, F. D. (2023). *Descentralización como mecanismo de gestión pública en los gobiernos autónomos descentralizados municipales* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato].
<https://repositorio.puce.edu.ec/items/ce220629-a5fb-40b5-a773-395fd573d151>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173.
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). GAD provinciales 2022. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/gad-provinciales-2022/>
- Llungo Ortiz, J. J. (2018). Desigualdades y políticas regionales en América Latina: una visión actual. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 41, 11–51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6716923>
- Magdaleno-Hernández, A., Quispe-Limaylla, A. G., Guajardo-Hernández, L. G., Hernández-Juárez, M., Omaña-Silvestre, J. M., Caamal-Cauich, I., Cruz-Cruz, N. V., & Magdaleno-Hernández, E. (2023). Economía rural familiar y el Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria como generador de bienestar en Acambay, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 20(4), 475–487. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9202478>
- Martinez-Vazquez, J., & McNab, R. M. (2003). Fiscal decentralization and economic growth. *World Development*, 31(9), 1597–1616. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X03001098>
- Mesclier, E. (2024). Territorios en debate: gobernanza y descentralización en América Latina (Entrevista). *Estado & Comunes: Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 19(2), 231–240. https://revistas.iaen.edu.ec/index.php/estado_comunes/article/view/377/622
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). Informe de rendición de cuentas 2023 – Dirección Distrital El Oro. MAG. <https://www.agricultura.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2023-el-oro/#>
- Mora-Alfaro, J. (2013). Desarrollo rural y ciudadanía social: Territorios, instituciones y actores locales (pp. 1–273). FLACSO Costa Rica. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/46671/>
- Parra Trelles, L. R., & Navarrete Morán, J. L. (2023). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth. *ECA Sinergia*, 14(3), 105–113. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5852>
- Patiño-Ramírez, J., & Valiente-Saldaña, E. (2023). Determinantes del desarrollo rural en América Latina: una revisión sistemática. *Revista de Desarrollo Rural y Territorial*. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/2783>
- Pradilla, E., Márquez, L., & Castillo, M. (2021). Desarrollo territorial desigual en América Latina (1.ª ed.). Universidad Autónoma Metropolitana. <https://casadelibrosabiertos.uam.mx/gpd-desarrollo-territorial-desigual-en-america-latina-el-9786072831384.html>
- Ramos Granados, Y. L., & Medina Sotelo, C. G. (2025). Participación ciudadana y sostenibilidad local en América Latina: Una revisión sistemática. *Prohominum*, 7(3), 238–253. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/983>
- Roldán, P. L., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=857471>
- Torrens, J. (2020). Políticas públicas de desarrollo territorial rural: instrumentos para enfrentar la crisis. *Eutopía: Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 18, 11–28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=675771394006>
- Valdiviezo Cacay, M., & Sánchez Flores, P. (2024). Dinámicas del desarrollo socioeconómico de los territorios rurales: el caso de las comunas ribereñas de Santa Rosa – El Oro en Ecuador. *Revista InveCom*, 4(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10279535>

- Valencia-Perafán, M., Coq, J. F. L., Favareto, A., Samper, M., Sáenz-Segura, F., & Sabourin, E. (2020). Políticas públicas para el desarrollo territorial rural en América Latina: balance y perspectivas. *Eutopía - Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 17.
<https://revistas.flacsoandes.edu.ec/eutopia/article/view/4388>
- Villareal Ojeda, A., Castells Carrión, P., & Castro, A. (2018). Evaluación de programas y políticas públicas en Ecuador: oportunidades y desafíos. *FARO*.
<https://grupofaro.org/analisis/evaluacion-de-programas-y-politicas-publicas-en-ecuador-oportunidades-y-desafios/>
- Zapata Ramos, M. V. (2013). Modelo para la implementación y gestión de estrategias de desarrollo rural sostenible con enfoque territorial en la Provincia de El Oro [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital EPN.
<https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8059>
- Valdiviezo Cacay, M. H., Bustos Ochoa, F. C., Granda Granda, A. V., & Córdova Rosario, I. M. (2023). Problemática rural en la encrucijada de la gestión de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales: Casos de la provincia de El Oro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4366-4384.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5652
- Gil Avilez, R. A., Riera Recalde, Á. A., Vera Díaz, F. V., & Vera Márquez, C. D. (2020). Desarrollo rural y su contribución al bienestar social de las familias del cantón Baba provincia de Los Ríos. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 5(5).
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/701>
- Roldán, P. L., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=857471>
- Valdiviezo Cacay, M., & Sánchez Flores, P. (2024). *Dinámicas del desarrollo socioeconómico de los territorios rurales: el caso de las comunas ribereñas de Santa Rosa – El Oro en Ecuador*. *Revista InveCom*, 4(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10279535>

Políticas públicas y planificación participativa en Cuba: Modelo de plataforma digital para la gestión del presupuesto local

Lisandra Lefont¹

Oficina del Conservador de la Ciudad. Sancti Spiritus- Cuba.
lisandra.marin@edu.pucrs.br
<https://orcid.org/0000-0001-6629-3748>

Juan Carlos Ramírez Sierra²

Universidad de Sancti Spiritus. Sancti Spiritus- Cuba.
jcmagoiza@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6550-1357>

Dámaris Valero Rivero³

Universidad de La Habana. Habana- Cuba.
valero@ceap.uh.cu
<https://orcid.org/0000-0001-7237-9257>

RESUMEN

Introducción: Este artículo propone un modelo de plataforma digital para la gestión del presupuesto participativo en Cuba, a partir del análisis de contextos con tradiciones centralistas y limitaciones tecnológicas, con el fin de democratizar el diseño de políticas públicas. **Objetivo:** Diagnosticar las distorsiones en los procesos participativos actuales en Cuba y proponer un modelo de plataforma digital que integre principios de gobernanza colaborativa y acción comunicativa para fortalecer el ciclo de políticas públicas. **Metodología:** Se emplea un enfoque teórico-práctico, combinando un diagnóstico cualitativo basado en entrevistas a 35 gestores municipales en Sancti Spiritus con el diseño prototípico de una plataforma digital articulada. **Resultados:** El diagnóstico identifica tres distorsiones estructurales: participación espasmódica, comunicación unidireccional y fragmentación institucional. Como contribución central, se propone un modelo híbrido que integra foros deliberativos moderados, comités mixtos de validación y sistemas de transparencia radical con datos abiertos. **Conclusiones:** La plataforma propuesta demuestra que la participación digital puede revitalizar la esfera pública y mejorar la legitimidad de las políticas, incluso en entornos con infraestructura limitada, evitando el decisionismo tecnocrático y el populismo digital. El modelo es escalable a otros contextos latinoamericanos con adaptaciones locales.

Palabras Clave: acción comunicativa; Cuba; gobernanza digital; políticas públicas; presupuesto participativo; transformación digital.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Lefont, f., Ramírez, J. y Valero, D. (2026). Políticas públicas y planificación participativa en Cuba: modelo de plataforma digital para la gestión del presupuesto local. *Revista Visión Gerencia*, 25(2): 217-231. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Public Policy and Participatory Planning in Cuba: A Digital Platform Model for Local Budget Management

Introduction: This article proposes a digital platform model for participatory budget management in Cuba, based on an analysis of contexts characterized by centralist traditions and technological limitations, with the aim of democratizing public policy design. **Objective:** To diagnose distortions in current participatory processes in Cuba and propose a digital platform model that integrates principles of collaborative governance and communicative action to strengthen the public policy cycle. **Methodology:** A theoretical-practical approach is employed, combining a qualitative assessment based on interviews with 35 municipal managers in Sancti Spiritus with the prototypical design of an integrated digital platform. **Results:** The assessment identifies three structural distortions: sporadic participation, one-way communication, and institutional fragmentation. As a key contribution, a hybrid model is proposed that integrates moderated deliberative forums, joint validation committees, and systems of radical transparency with open data. **Conclusions:** The proposed platform demonstrates that digital participation can revitalize the public sphere and enhance the legitimacy of policies, even in environments with limited infrastructure, while avoiding technocratic decisionism and digital populism. The model is scalable to other Latin American contexts with local adaptations.

Keywords: communicative action; Cuba; digital governance; public policy; participatory budgeting; digital transformation.

Recibido: 23-01-26

Revisado: 20-02-26

Aceptado: 30-04-26

¹ Licenciada en Sociología. Especialista en Gobierno y Desarrollo Local (UIM, España). Actualmente Subdirectora Técnica de Plan Maestro en la Oficina del Conservador de Sancti Spiritus. Estudiante del Programa Doctorado en Administración Pública, Universidad de La Habana. Sus investigaciones abordan temáticas como políticas públicas, gobernanza local y desarrollo urbano sostenible.
<https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=WRXlQuoAAAAJ>

² Doctor en Ciencias Filosóficas, Máster en Ciencias Políticas y estudiante de doctorado en Administración Pública. Realiza Estágio Pós-Doutoral en la Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Sus líneas de investigación se centran en las políticas

públicas, la gobernabilidad y la calidad de la democracia.
<https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=eQ6ZQ3FAAAAJ>

³ Doctora en Ciencias de la Información. Profesora Titular e Investigadora del Centro de Estudios de Administración Pública de la Universidad de La Habana (CEAP). Especialista en comunicación organizacional, transformación digital y gestión de la comunicación pública.
<https://scholar.google.com/scholar?q=d%C3%A1maris+valero+rivero&hl=es>

1. Introducción

En las últimas décadas, los Estados han enfrentado el desafío de adaptar sus estructuras de gestión pública a demandas ciudadanas cada vez más complejas, marcadas por la exigencia de transparencia, participación efectiva y eficiencia en el uso de recursos. Este reto es particularmente crítico en contextos con tradiciones centralistas y limitaciones tecnológicas, como Cuba, donde las tradiciones centralistas, heredadas de un modelo de planificación centralizada, han influido en un enfoque predominantemente verticalista en el diseño de políticas públicas, aunque con aperturas recientes hacia la descentralización. Frente a este escenario, el presupuesto participativo emerge como un mecanismo prometedor para democratizar la toma de decisiones, aunque su implementación enfrenta obstáculos estructurales que van desde la resistencia burocrática hasta la falta de herramientas que faciliten la articulación y retoolimentación entre actores.

Desde el plano teórico, este trabajo se sustenta en tres ejes fundamentales. Primero, la teoría de la acción comunicativa (Habermas, 1981), que subraya la importancia de la deliberación racional y consensuada como base para la legitimidad de las decisiones públicas. Segundo, los principios de la gobernanza colaborativa (Aguilar, 2020; Ramió, 2020), que destacan la necesidad de integrar a ciudadanos, funcionarios y expertos en ciclos colaborativos de políticas públicas. Y tercero, el potencial de la Revolución 4.0 (Delgado, 2022), para transformar la gestión pública mediante herramientas como el gobierno electrónico, la inteligencia colectiva y la transparencia. Estos marcos no se abordan de manera aislada, sino que se entrelazan para proponer un modelo innovador de participación digital, capaz de equilibrar inclusión, eficiencia técnica y calidad deliberativa.

En el plano empírico, la investigación se centra en el caso cubano donde, a pesar de los avances normativos recientes (Constitución de 2019, Decreto-Ley 28/2021), persisten brechas críticas entre el discurso participativo y la práctica institucional. Dicho de otro modo: el marco jurídico promueve la participación ciudadana y la autonomía municipal, pero los instrumentos para materializarla —metodologías, herramientas digitales, protocolos de actuación y mecanismos de deliberación— son insuficientes, inadecuados o inexistentes. Esta carencia instrumental impide que las disposiciones legales se traduzcan en prácticas efectivas de participación, quedando la ciudadanía excluida de los procesos de toma de decisiones y reduciendo el mandato constitucional a una declaración de principios sin correlato operativo.

Mediante un diagnóstico basado en entrevistas a 35 gestores municipales de Sancti Spiritus, se identificaron tres distorsiones claves: (1) la temporalidad espasmódica de los procesos participativos (limitados a períodos electorales), (2) la unidireccionalidad comunicativa (portales ciudadanos que funcionan como "tableros de anuncios"), y (3) la fragmentación institucional (solo el 9% de los municipios integra el presupuesto participativo con sus estrategias de desarrollo local). Estos hallazgos reflejan una paradoja: mientras el marco jurídico promueve la autonomía municipal, los funcionarios carecen de metodologías y herramientas concretas para implementarla (Lefont-Marín et al., 2024)

Frente a esta problemática, el artículo propone el diseño de una plataforma digital articulada para gestionar el uso del presupuesto participativo en el diseño de políticas públicas, la que busca trascender los modelos tecnocráticos dominantes. A diferencia de iniciativas como Decide Madrid o Porto Alegre Participa, esta propuesta incorpora espacios deliberativos (foros temáticos), mecanismos de validación y transparencia radical (datos presupuestarios abiertos y trazables). Su valor agregado

radica en convertir la participación en un proceso continuo (no coyuntural), inclusivo (con opciones presenciales y digitales) y vinculante (integrado al ciclo de políticas públicas).

El estudio se sitúa así en la intersección entre teoría y práctica, aportando evidencia empírica sobre los desafíos de la participación en Cuba y proponiendo una solución concreta, anclada en marcos conceptuales robustos. Además, contribuye al debate global sobre democracia digital, al demostrar cómo tecnologías emergentes pueden revitalizar la esfera pública - incluso en entornos con limitaciones infraestructurales - sin caer en reduccionismos tecnocráticos o populistas. El objetivo del presente artículo es analizar, desde un enfoque teórico-empírico, cómo una plataforma digital, basada en principios de gobernanza colaborativa y acción comunicativa, puede fortalecer el diseño de políticas públicas en Cuba haciendo uso del presupuesto participativo para superar las limitaciones de los modelos actuales.

Si bien este estudio se centra en Cuba, los hallazgos sobre distorsiones como la fragmentación institucional o la unidireccionalidad comunicativa son extrapolables a otros países latinoamericanos con tradiciones centralistas. La propuesta de plataforma híbrida se inspira en experiencias pioneras como *Porto Alegre Decide* (Brasil), adaptando sus principios de participación digital a contextos de baja conectividad. A diferencia de modelos puramente virtuales, esta solución combina herramientas digitales con mecanismos presenciales (asambleas comunitarias, comités de veeduría), garantizando inclusión en municipios rurales o con brechas tecnológicas, como los analizados en México o Colombia. Futuras investigaciones podrían explorar esta transferibilidad, evaluando cómo el diseño cubano complementa o mejora las prácticas existentes en la región.

2. Revisión de la literatura

2.1. Articulación multifactorial y su rol en el robustecimiento de la gobernanza

Es una noción común el hecho de que no existe actor social que detente todo el poder, la capacidad y la información necesaria para llevar a cabo el objetivo del desarrollo social, económico, cultural, en una palabra, el desarrollo humano, a cualquier escala (Aguilar, 2020). Un ente aislado, aun teniendo un volumen importante de datos organizado y estructurado, de la realidad inmediata, tendrá capacidades reducidas para abordar desde una perspectiva única las grandes dificultades que presentan los espacios sociales compuestos con sujetos heterogéneos. Esta carencia constitutiva imprime límites precisos que dificultan -en cierta medida- no solo brindar soluciones eficientes y duraderas a las carencias fundamentales. Sin embargo, la totalidad del conocimiento fruto de la articulación colectiva y construida a partir de la confluencia y organización de datos, informaciones y conocimientos heredados y creados de la pluralidad de actores, supera cualitativamente la inteligencia y el desempeño individual de cualquiera de los actores presentes del juego político.

Con frecuencia las administraciones públicas han desplegado análisis sincrónicos *ad hoc* con la intención de brindar soluciones inmediatas a problemas de larga data prescindiendo, en primer lugar, de herramientas y aportaciones científico-técnicas; y en segundo lugar de la doxa que emana de la sapiencia ciudadana en torno a los problemas públicos que la aquejan. De este modo se pretenden brindar soluciones coherentes y sólidas sin conocer el correlato histórico que subyace, da contenido y sienta las bases de los conflictos cotidianos. "No se necesita conocer exhaustivamente los antecedentes de una cuestión para poder actuar o tomar una decisión. (...) Lo que verdaderamente importa es que la información reunida y sistematizada sea relevante y suficiente para describir, explicar,

anticipar o actuar sobre el fenómeno que demanda atención" (Oszlak, 2013, pp. 28-29).

En este sentido, políticos y analistas llaman la atención sobre cómo las decisiones tomadas desde una sola fuente decisora son susceptibles a generar expresiones superficiales y reducidas. En contraposición la gestión colaborativa facilita una noción más clara y precisa sobre las determinantes de los siempre crecientes problemas sociales que impactan directamente en el bienestar y calidad de vida del ciudadano. Por tanto, la sinergia de saberes permite mejorar el análisis prospectivo y viabiliza acciones gubernamentales más sólidas al enfrentar incertidumbres e imprevistos (Morin & Delgado, 2017).

Una de las contribuciones fundamentales de la cuarta revolución industrial, válida para la gestión de las administraciones públicas locales, aunque no se utilice de forma generalizada, consiste en un salto cualitativo en las capacidades para analizar, procesar y transparentar grandes volúmenes de información en un tiempo real extraordinariamente corto y expedito. Unido esto a la capacidad para incorporar en tiempo real a actores extra gubernamentales a la gestión del gobierno, la administración pública vive en un contexto sumamente favorable para impulsar una transformación profunda que se enrumbe no solo hacia el sostenimiento de criterios de gobernabilidad, sino también hacia la consolidación de una gobernanza robusta que permita hacer frente con mayor eficiencia y efectividad a las crisis sistemáticas y sistémicas generadas en entornos turbulentos. Según Ramió (2020, p.13), "consiste en dibujar unas administraciones públicas que logren absorber los avances contemporáneos más significativos a nivel tecnológico (administración digital, inteligencia artificial y robótica), conceptual (gestión del conocimiento, inteligencia colectiva y nuevas formas de organización) e instrumental contribuyendo a configurar unas instituciones inteligentes que operen científicamente".

La administración pública pasaría así de un modelo reactivo, que actúa solo frente a problemas sobrevenidos, a un ejercicio inteligente que, apoyado en recursos tecnológicos, dispone de capacidad estatal para reprogramar líneas de trabajo y explorar alternativas viables ante entornos cambiantes.

En este contexto es crucial reconocer el impacto que puede tener la Revolución 4.0 en la consolidación del presupuesto participativo como un mecanismo efectivo para integrar voces diversas en el diseño e implementación de políticas públicas. Este enfoque no solo fomenta un sentido colectivo entre ciudadanos, sino también asegura que las decisiones reflejen verdaderamente las necesidades locales. Al permitir a los ciudadanos priorizar proyectos comunitarios mediante su participación directa en el presupuesto municipal, se fortalece tanto la transparencia como la rendición de cuentas, contribuyendo a la creación de lo que Bryson (2018) llama ecosistemas de gobernanza.

La implementación efectiva del presupuesto participativo puede transformar radicalmente cómo se conciben e implementan las políticas públicas al incorporar perspectivas locales valiosas. Este proceso no solo mejora la efectividad del gobierno al asegurar que los recursos se asignen donde son más necesarios, sino también refuerza el tejido social al fomentar un sentido compartido de responsabilidad cívica entre ciudadanos y autoridades locales.

Cuba se encuentra en una nueva etapa de transformación de su sistema sociopolítico, caracterizada por la actualización de su marco jurídico (Constitución de 2019, Decreto-Ley 28/2021), la ampliación de actores económicos no estatales -como las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y las cooperativas- y el reconocimiento constitucional de la autonomía municipal, que otorga a los gobiernos locales mayores competencias en la gestión de sus territorios. Este proceso de reformas, sin embargo, se desarrolla en un contexto de profundas tensiones

económicas, agravadas por el endurecimiento del bloqueo estadounidense y los efectos de la pandemia, y de creciente complejidad geopolítica, lo que imprime un carácter contradictorio y desigual a las transformaciones en curso (Matilla, 2022). Las transformaciones no ocurren de manera lineal ni homogénea. La coexistencia de un marco jurídico que promueve la autonomía municipal con prácticas centralistas arraigadas, genera tensiones que se manifiestan en la vida cotidiana de las instituciones locales. Por un lado, los gobiernos municipales reciben nuevas competencias, pero sin los recursos financieros ni las capacidades técnicas necesarias para ejercerlas. Por otro, persiste una cultura política que sigue depositando en el gobierno central la legitimidad para decidir, lo que desalienta la apropiación local de los nuevos mecanismos participativos. La contradicción entre lo que las normas habilitan y lo que la estructura real permite explica, en parte, por qué el presupuesto participativo no logra consolidarse como práctica efectiva en la mayoría de los municipios.

En este contexto, la gerencia social se convierte en un desafío complejo que requiere resiliencia y modernización. Como señala Barrera et al. (2010, p. 42), la administración pública necesita "un salto cualitativo en la gestión y provisión de los servicios... gracias al apoyo de la tecnología, donde el conocimiento colectivo público sea el elemento diferenciador".

Un elemento clave que ha comenzado a integrarse (aunque lentamente), en la actividad gubernamental cubana, es el presupuesto participativo, un mecanismo democrático que permite a los ciudadanos participar activamente en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos públicos en sus comunidades. Este enfoque empodera a los ciudadanos como sujetos decisores en la administración pública, permitiéndoles deliberar y fiscalizar el uso de los recursos.

El presupuesto participativo no solo aumenta la transparencia, sino que también mejora la eficacia de las agendas gubernamentales al crear espacios para el arbitraje consciente y efectivo de la sociedad civil sobre el trabajo del Estado. Según ONU-Hábitat (2022, p. 4), "el Presupuesto Participativo permite la rápida adopción de acciones locales y la asignación de recursos financieros que resultan de las interacciones directas entre los habitantes y el gobierno". Al facilitar el acceso ciudadano al control de las acciones administrativas, se promueve una mayor fiscalización y adaptabilidad en el destino de los recursos, evitando la mediación de élites políticas e infocracias (Martín, 2022), que suelen dominar los procesos decisionales utilizando la legitimidad institucional del Estado para enmascarar su poder real.

La implementación del presupuesto participativo refuerza la comunicación entre el Estado y la sociedad civil. La creación de espacios para una retroalimentación activa demuestra un cambio radical en las relaciones estructurales entre ambos (De la Maza, 2011). Este enfoque no solo mejora la eficiencia y efectividad al involucrar a los ciudadanos en la identificación de necesidades y prioridades, sino que también genera confianza en la gestión pública. Al demostrar que los recursos se asignan de manera justa y equitativa, se otorgan dosis de legitimidad a las decisiones gubernamentales.

El presupuesto participativo se presenta como un escenario privilegiado para el fortalecimiento de la gobernanza democrática. Este mecanismo no solo transforma a los ciudadanos en coprotagonistas activos en la gestión de su entorno, sino que también contribuye a una asignación más eficiente y equitativa de los recursos públicos, orientándolos hacia la solución de problemas sociales efectivamente sentidos por las comunidades.

En este marco, la planificación participativa (entendida como el proceso deliberativo mediante el cual actores estatales y sociales definen conjuntamente prioridades, metas y estrategias de desarrollo

y la gestión asociada) que implica la corresponsabilidad entre gobierno y ciudadanía en la ejecución, seguimiento y evaluación de las decisiones adoptadas, adquieren un rol estratégico (Poggiese, 2020). La participación vinculante de las comunidades en la identificación de sus problemas y en el diseño de las soluciones ha demostrado ser un factor clave para que las políticas públicas resultantes adquieran pertinencia social, legitimidad y efectividad, reduciendo significativamente el riesgo de intervenciones descontextualizadas o de corte tecnocrático (De la Maza, 2011; Aguilar, 2020).

Esta lógica de co-gestión genera un círculo de corresponsabilidad que fortalece el tejido social, incrementa la confianza en las instituciones y promueve una cultura de transparencia y rendición de cuentas. En términos de descentralización, la implementación sostenida de estos mecanismos contribuye a transferir progresivamente capacidades técnicas, financieras y de decisión, hacia los gobiernos locales y las propias comunidades, desconcentrando el poder y acercando la gestión pública a los territorios.

No obstante, a pesar de los avances jurídicos que respaldan la autonomía municipal, como los reconocidos en la Constitución de 2019, persiste en el imaginario social y en ciertas prácticas institucionales, la arraigada concepción de que la toma de decisiones estratégicas sigue siendo una facultad exclusiva del gobierno central, lo que limita el potencial transformador de estos instrumentos participativos.

Por lo tanto, esta propuesta se orienta a la mejora continua en la gestión pública mediante criterios de buena gobernanza y herramientas digitales. La integración del presupuesto participativo con plataformas digitales puede facilitar aún más este proceso. Según Delgado (2022), "el gobierno electrónico es una vía esencial para el intercambio con la población", lo cual es especialmente relevante en el contexto cubano donde se busca dinamizar las relaciones entre instituciones y ciudadanos.

Este tipo de herramientas, vitales para el robustecimiento de la gobernanza, permiten trascender la noción de política como un procedimiento electoral, para darle un contenido integral donde el ejercicio de administrar la cosa pública, representa una actividad que concierne en su proceso, resultados, diversas formas de retroalimentación y evaluación, a la totalidad de los actores que constituyen la comunidad. La política como ejercicio de todos, y no de minorías empoderadas o de burocracias expertas que exige una distribución compensada entre cuotas de poder y cuotas de responsabilidad entre los distintos actores, para enfrentar los retos que atentan contra la estabilidad y el bienestar de la comunidad en general. Una herramienta cuya utilización puede expandirse, fortalecerse y perfeccionarse a partir de las ventajas e infraestructura que proporciona la Revolución 4.0, o solo para el sector empresarial, sino también para la consolidación exponencial del e-gobierno.

2.2. Aplicación del presupuesto participativo en la era digital en Cuba

En Cuba, la política de informatización concibe el gobierno electrónico como una de las vías esenciales para el intercambio con la población (Delgado, 2022). En el marco de esta política, promueve el uso de los distintos canales de comunicación digital a fin de ofrecer la información y los servicios de responsabilidad del gobierno y de las instituciones. La implementación del gobierno electrónico en Cuba se enmarca en un proceso estratégico de transformación digital, impulsado por la Agenda Digital 2030 (aprobada en 2024), que busca integrar las tecnologías en todos los ámbitos de la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas y la eficiencia de la gestión pública. En este marco, se han creado instituciones y plataformas clave como el Centro de Gobierno Digital y la ventanilla única "Soberanía" (Decreto 125/2025), que centraliza trámites y servicios en línea, facilitando la interacción entre el Estado y la ciudadanía. Asimismo, se han puesto en

marcha servicios específicos como el Registro Civil en línea (2024) y la Autorización Electrónica de Viaje (ETA) para viajeros internacionales (2025), que operan con certificados y pagos electrónicos.

Estos avances buscan dinamizar la relación entre las instituciones y los ciudadanos, mediante un intercambio más ágil, transparente y de mayor calidad apoyándose en herramientas como la firma digital y el pago electrónico. No obstante, este proceso enfrenta desafíos significativos derivados del complejo escenario económico del país, con limitaciones financieras para la modernización de infraestructuras, las persistentes brechas en el acceso y costo de Internet, y la necesidad de fortalecer la cultura digital tanto en las estructuras administrativas como en la población, para garantizar una transición inclusiva hacia el gobierno digital.

La expansión del acceso a Internet en Cuba durante los últimos seis años, ha incrementado significativamente la disponibilidad de información pública sobre el funcionamiento institucional, incluyendo el de la administración pública. Asimismo, ha potenciado la retroalimentación multiactoral mediante la creación de nuevos servicios y plataformas digitales, entre los que destacan los Portales Ciudadanos municipales, habilitados para difundir información sobre las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM).

No obstante, este proceso enfrenta desafíos significativos que no pueden entenderse al margen de la crisis estructural que atraviesa el país. Aunque cerca del 71% de la población tiene acceso a Internet, mayoritariamente vía datos móviles y puntos Wi-Fi públicos, las tarifas implementadas por la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. (ETECSA) en el año 2025, exigibles en divisas extranjeras, han restringido el acceso regular para amplios sectores sociales que dependen del salario en pesos cubanos. A esto se suman las limitaciones de infraestructura que provocan apagones prolongados, dejando sin conectividad incluso a quienes podrían costearla. *Frente a este escenario, la plataforma que se propone*

no ignora las restricciones, sino que las asume como punto de partida. Por eso se concibe con dominio .cu gratuito y de acceso preferente desde la red estatal, diseñada para funcionar con baja exigencia de ancho de banda y compatible con dispositivos móviles de gama media, que son los predominantes en el país. Su lógica no es suponer un usuario ideal con conectividad perfecta, sino garantizar que, incluso en condiciones adversas, la participación ciudadana pueda canalizarse sin requerir divisas ni infraestructura sofisticada

Aunque la creación de estos sitios demuestra la voluntad del Estado por transformar evolutivamente las estructuras de atención e intercambio con la población, presentan serias limitaciones propias de una especie de estado embrionario que no ha logrado superarse hasta la fecha. Tal es el caso de los Portales Ciudadanos, existentes en cada localidad, presentan serias limitaciones que, aun haciendo uso de los entornos virtuales, reproducen vicios de la administración pública clásica. En primer lugar, no hay un aprovechamiento máximo de las posibilidades de la plataforma, que debe ganar en inmediatez, en transparencia y en la diversificación de los servicios de atención ciudadana que ofrece. No se trata de digitalizar de manera masiva e indiscriminada los servicios de atención al ciudadano, lo que supondría un serio obstáculo para aquellos con limitaciones tecnológicas o desconocimiento sobre el uso de entornos digitales (sobre todo en un contexto demográfico caracterizado por el envejecimiento poblacional acelerado), sino de aprovechar un espacio que ya existe para quienes si pueden acceder y crear mecanismos alternativos para los que no.

En segundo lugar, en su función persiste la unidireccionalidad, lo que hace cuestionable los márgenes de participación ciudadana que permite. Al no facilitar la interacción de los ciudadanos con los funcionarios públicos en tiempo real, se parte de la noción limitada de participación como información y consulta, donde esta es un fin normativo en sí mismo. De este modo, participar equivale a

ser notificado o encuestado por agentes externos recopiladores de criterios, sin que esto implique la posibilidad de influir sobre las decisiones. La intervención de la ciudadanía adquiere un carácter simbólico, pues reduce el papel de los sujetos sociales a una dimensión más bien reactiva, en tanto su tarea consiste en apoyar y actuar teniendo como punto de partida decisiones ya tomadas por otros" (Simón et al., 2011, p.16).

En aras de revertir esta situación se presenta la actual propuesta "Plataforma articulada para gestionar el presupuesto participativo desde entornos virtuales". Experiencias internacionales como Decide Madrid (España, 2015) y Porto Alegre Participa (Brasil, 2018) han demostrado la viabilidad de estos modelos. La plataforma madrileña ha canalizado más de 500.000 usuarios y 30.000 propuestas ciudadanas en sus cinco convocatorias de presupuestos participativos. Por su parte, Porto Alegre, ciudad pionera en presupuesto participativo desde 1989, integró su tradición asamblearia con herramientas digitales para consultas como la del Plan de Movilidad Urbana, fortaleciendo la transparencia mediante datos abiertos. Para Cuba esta experiencia resultaría sumamente novedosa por dos cuestiones fundamentales:

1. Las cuestiones relacionadas con la gobernanza, el presupuesto participativo y el e-gobierno son temas incipientes en Cuba, tanto desde el punto de vista teórico como metodológico, y su praxis resulta, por tanto, disruptiva en un contexto donde prevalecen concepciones clásicas de la administración pública y perduran estilos de dirección y mecanismos altamente burocratizados, centralizados y verticalistas.

2. Permitirá ir desconcentrando la toma de decisiones hacia el ámbito local, asunto que no se consolida (aún frente a cambios jurídicos que sustentan la autonomía municipal), teniendo en cuenta que la toma de decisiones continúa aún el imaginario académico, político y social como actividad y capacidad exclusiva de los funcionarios de

gobierno central que se lleva a cabo de manera discrecional.

Por tanto, la presente propuesta se orienta a la mejora continua de la gestión del gobierno incorporando criterios de buena gobernanza y utilizando las herramientas digitales para la gestión pública.

Frente a los modelos tecnocráticos de participación digital que suelen reducir la interacción ciudadana a meros ejercicios de votación en línea o consultas unidireccionales, la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1981), ofrece un marco fundamental para repensar el presupuesto participativo en Cuba, como un proceso genuinamente democrático. Según este enfoque, la legitimidad de las decisiones públicas no emana únicamente de su eficiencia técnica o del volumen de participantes, sino de la calidad deliberativa de los procesos mediante los cuales diversos actores (ciudadanos, funcionarios, expertos) intercambian argumentos en condiciones de igualdad y transparencia. La plataforma propuesta, diseñada e implementada en la provincia de Sancti Spíritus, busca materializar este ideal habermasiano a través de tres pilares interconectados.

1. Crea espacios virtuales para la deliberación racional, como foros temáticos donde los ciudadanos no solo presentan propuestas, sino que las debaten, enriquecen y modifican colectivamente antes de someterlas a votación. Estos espacios, moderados para garantizar el respeto y la inclusión, permiten superar la lógica del *like* o la mera acumulación de apoyos, favoreciendo en su lugar la construcción de consensos informados.

2. Garantiza transparencia mediante el acceso abierto a datos presupuestarios desagregados, mapas de necesidades comunitarias y estudios de viabilidad, asegurando así que la comunicación no esté distorsionada por asimetrías de información.

3. Por último, incorpora mecanismos de validación intersubjetiva a través de comités mixtos integrados por ciudadanos seleccionados aleatoriamente, funcionarios técnicos del gobierno local y académicos

expertos en gestión pública y desarrollo territorial. Estos comités tienen la función de evaluar la factibilidad técnica, financiera y ambiental de las propuestas ciudadanas que superen una votación preliminar, emitiendo informes vinculantes que deben ser respondidos por el gobierno. De este modo, se garantiza que las decisiones finales combinen la legitimidad de la voluntad popular con criterios de sostenibilidad y viabilidad, evitando flagelos como el activismo irresponsable, las decisiones tecnocráticas, el populismo digital, demostrando que el presupuesto participativo puede ser, más que un instrumento de gestión, un espacio privilegiado para revitalizar la esfera pública en el siglo XXI.

3. Metodología

El presente trabajo adopta un enfoque teórico-práctico que articula, por un lado, la revisión crítica de marcos conceptuales sobre gobernanza colaborativa, acción comunicativa y transformación digital; y por otro, el diagnóstico empírico de la realidad cubana mediante trabajo de campo. Esta articulación permite fundamentar el diseño conceptual de una plataforma de presupuesto participativo que responde a problemas concretos identificados en el terreno y se sostiene en principios teóricos sólidos.

La estrategia metodológica se estructuró en tres fases secuenciales e integradas: fundamentación teórica, diagnóstico empírico y desarrollo propositivo. Esta triangulación de métodos busca asegurar que la propuesta final esté anclada en marcos conceptuales robustos y, simultáneamente, responda a problemáticas concretas identificadas en el territorio.

Primera fase: fundamentación teórica. Se realizó una revisión crítica y sistemática de la literatura especializada para construir el marco teórico-conceptual. Se analizaron tres ejes fundamentales: la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1981), como base para una deliberación democrática

legítima; los principios de la gobernanza colaborativa (Aguilar, 2020; Ramió, 2020), que destacan la necesidad de integrar a ciudadanos, funcionarios y expertos en ciclos colaborativos de políticas públicas; y el potencial transformador de las herramientas digitales de la Revolución 4.0 en la gestión pública (Delgado, 2022). Este análisis permitió identificar los vacíos teóricos y las oportunidades para innovar en mecanismos de participación ciudadana.

Segunda fase: diagnóstico empírico. Se desarrolló un estudio de caso de carácter cualitativo en la provincia de Sancti Spíritus, Cuba. La selección de este territorio respondió a su condición de provincia con experiencia acumulada en procesos de descentralización y participación ciudadana, así como a la existencia de vínculos institucionales previos que facilitaron el acceso al campo. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 35 gestores municipales, seleccionados intencionalmente por su vinculación directa con procesos de desarrollo local, participación ciudadana o gestión de políticas públicas en sus respectivos municipios. La muestra incluyó directores de planificación, presidentes de consejos populares, especialistas de desarrollo territorial y funcionarios vinculados a los portales ciudadanos. Las entrevistas, con una duración promedio de 60 minutos, fueron grabadas, transcritas y sometidas a un análisis de contenido temático que permitió identificar las principales distorsiones y limitaciones operativas de los procesos participativos vigentes. Este diagnóstico identificó tres problemas estructurales clave: la temporalidad espasmódica de la participación, la comunicación unidireccional y la fragmentación institucional, los cuales constituyen el punto de partida crítico para la propuesta.

Tercera fase: diseño conceptual de la plataforma. A partir de la integración de los hallazgos teóricos y empíricos, se procedió a elaborar la arquitectura de una solución híbrida de participación digital. Este diseño, que constituye el resultado central de la investigación, se desarrolló especificando sus

componentes funcionales (registro de usuarios, información transparente, presentación de propuestas, votaciones, evaluación concomitante, comunicación y rendición de cuentas), sus mecanismos de participación deliberativa (foros temáticos moderados, comités mixtos de validación) y un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) para su monitoreo y evaluación. El producto de este proceso es el modelo de plataforma que se describe y fundamenta en detalle en la sección siguiente.

4. Resultados

4.1. Diagnóstico

El análisis empírico evidenció una disonancia estructural entre el marco normativo participativo y las capacidades técnicas municipales. La totalidad de los gestores entrevistados (100%), identificó la ausencia de protocolos estandarizados para canalizar propuestas ciudadanas hacia el ciclo presupuestario, lo que convierte la participación en un ejercicio desconectado de la planificación financiera. Esta desconexión se agrava por la concentración de los procesos deliberativos en ventanas temporales reducidas, coincidentes con ciclos electorales, generando una participación espasmódica que impide la retroalimentación continua y el monitoreo ciudadano de los compromisos adquiridos. La consecuencia directa es un déficit de legitimidad procedimental, donde las decisiones técnicas carecen del respaldo social necesario para su implementación efectiva. La evaluación de los portales ciudadanos municipales reveló que predominantemente funcionan como repositorios unidireccionales de información, sin mecanismos incorporados para la deliberación estructurada ni la rendición de cuentas interactiva. El 87% de los funcionarios reconoció limitaciones técnicas para publicar datos presupuestarios desagregados en formatos accesibles, mientras que el 94% señaló la inexistencia de herramientas digitales para priorizar proyectos de manera colaborativa. Esta opacidad genera

asimetrías informativas que desincentivan la participación ciudadana de calidad, reduciéndola a una mera consulta simbólica sin incidencia real en la asignación de recursos. La falta de trazabilidad entre las propuestas ciudadanas, su evaluación técnica y su eventual financiamiento erosiona la confianza en el sistema.

El estudio identificó que la fragmentación institucional constituye el obstáculo más crítico: solo el 9% de los municipios integraba orgánicamente el presupuesto participativo con sus estrategias de desarrollo local, y ningún caso documentó la existencia de comités mixtos (ciudadanos-funcionarios) para la validación intersubjetiva de proyectos. Esta división operativa, donde la participación ciudadana y la ejecución presupuestaria transitan por canales paralelos sin puntos de encuentro, exige una solución arquitectónica que articule ambos procesos. La necesidad identificada no es meramente tecnológica, sino de gobernanza: crear una interfaz deliberativa permanente que sistematice la inteligencia colectiva, la traduzca en insumos presupuestarios y garantice la transparencia radical en cada etapa del ciclo.

4.2 Diseño conceptual y características de la propuesta

La plataforma en cuestión en lugar de generarse de forma individual puede insertarse como una sección de las Plataformas Ciudadanas, de modo que no se creen infinitud de espacios digitales, sino que se aprovechen la infraestructura ya existente. Su intención es potenciar el trabajo de la Oficina del Conservador de la Ciudad, al potenciar sus metodologías de presupuesto participativo y consulta pública permanente mediante herramientas digitales.

Permitiría democratizar aún más los procesos de toma de decisiones sobre el patrimonio urbano, facilitando que los ciudadanos no solo sean consultados, sino que participen activamente en la priorización de proyectos de restauración, rehabilitación de espacios públicos y programas culturales.

Esto fortalecería la transparencia en el uso de recursos, especialmente crucial para una entidad que gestiona bienes colectivos, y crearía un archivo digital de las deliberaciones públicas, invaluable para dar continuidad a los procesos participativos más allá de administraciones temporales. Al digitalizar las consultas, se amplificaría el alcance de la participación, incorporando a sectores tradicionalmente excluidos de los espacios presenciales (jóvenes, trabajadores con horarios inflexibles), mientras se mantendrían canales no digitales para garantizar inclusión. Además, la plataforma ofrecería a la Oficina datos estructurados en tiempo real sobre las percepciones ciudadanas, permitiendo ajustar proyectos con mayor agilidad y fundamento técnico-participativo, lo que enriquecería tanto la gobernanza del patrimonio como su legitimidad social. Su diseño constaría de los siguientes elementos:

Registro de usuarios: una sección para que los ciudadanos puedan registrarse y crear una cuenta en la plataforma. Este paso permite tener un control estadístico de las características socio demográficas de quienes participan y monitorean los grupos sociales; en aras de generar otros mecanismos más tradicionales funcionales a estos sectores que complementen la participación desde entornos virtuales.

Información y transparencia: la propuesta debe contener necesariamente una sección donde se publique sin sesgos, toda la información pública referente al municipio y en particular a los usos del presupuesto. Cuestiones como líneas de trabajo prioritarias para la localidad, estructura del gobierno, necesidades comunitarias jerarquizadas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, ambientales y humanos, disponibles entre otras, desde el conocimiento público para fomentar el análisis prospectivo y el pensamiento estratégico en los ciudadanos; dado que es imposible tomar decisiones informadas y generar diseños asertivos si no se

cuenta con información veraz y completa que parta de datos objetivos y verificables.

Información sobre el presupuesto: una sección que explique de manera clara y accesible cómo se asigna el presupuesto y cuáles son las prioridades del gobierno, así como quienes son actores económicos estratégicos del municipio (Bryson et al, 2023) y su contribución anual a partir del pago de impuestos al presupuesto que se destina al desarrollo local (1%).

Capacitación para la participación: una sección donde se puedan encontrar recursos y materiales educativos para capacitar a los ciudadanos en temas relacionados con el presupuesto participativo y la gestión pública.

Propuestas: una sección donde los ciudadanos puedan presentar sus propuestas de proyectos o iniciativas que consideren importantes para su comunidad, así como interactuar con otros usuarios en busca del mejoramiento continuo de las propuestas o de la generación de alianzas intersectoriales, para el desarrollo de las propuestas desde un enfoque de cuádruple hélice (Park, 2014).

Votaciones: una herramienta para que los ciudadanos puedan votar por las propuestas presentadas por otros usuarios.

Evaluación concomitante: una sección donde se pueda hacer seguimiento a los proyectos seleccionados y evaluar su impacto.

Comunicación y retroalimentación para la rendición de cuentas: una herramienta para que los ciudadanos puedan comunicarse con los responsables del presupuesto participativo y hacer sugerencias o comentarios.

Monitoreo y evaluación. La propuesta además debe monitorearse y evaluarse periódicamente a partir de los siguientes indicadores claves del desempeño o *Key Performance Indicators* (KPIs por sus siglas en inglés) para lograr su funcionalidad y sostenibilidad en el tiempo

Tabla 1. Indicadores clave de desempeño (KPIs) para la plataforma de presupuesto participativo

KPI	Criterio de medida
KPI 1: Funcionalidad continua de mecanismos de participación ciudadana	Mide la mejora constante de herramientas que permitan a los ciudadanos participar activamente en el proceso de presupuesto participativo, como la presentación de propuestas, la votación y la retroalimentación.
KPI 2: Acceso a la información	Mide el volumen de información disponible y de fácil acceso con tendencia a incrementarse según las necesidades
KPI 3: Seguridad	Mide la garantía en la seguridad de los datos personales de los ciudadanos y la privacidad de sus opiniones y votos.
KPI 4: Facilidad de uso	Mide las facilidades del formato, que debe ser simple sin necesidad de recurrir a habilidades técnicas avanzadas.
KPI 5: Accesibilidad	Mide el nivel de acceso para todas las personas, independientemente de su nivel socioeconómico, género, edad o discapacidad. Disponible en un dominio .cu, acceso gratuito
KPI 6: Tiempo de respuesta	Mide el tiempo que tarda la administración pública en responder a los ciudadanos sobre sus proyectos presentados así como sobre sus inquietudes y solicitud de información
KPI 7: Transparencia	Mide la transparencia en el proceso de selección y aprobación de proyectos, así como en la asignación y uso del presupuesto participativo evitando acciones discrecionales
KPI 8: Satisfacción del usuario	Mide la satisfacción de los ciudadanos con la plataforma y su experiencia de uso.
KPI 9: Presupuesto asignado	Mide el presupuesto asignado para el presupuesto participativo y cómo se distribuye entre los proyectos aprobados.
KPI 10: Impacto social	Mide el impacto social de los proyectos aprobados en la comunidad y su contribución al desarrollo sostenible.
KPI 11: Reducción de la brecha digital	Mide la capacidad de la plataforma para reducir la brecha digital y garantizar la inclusión de todos los ciudadanos en el proceso de presupuesto participativo.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta se ejecutaría siguiendo la siguientes Secuencia de actividades para la implementación de la plataforma de presupuesto participativo.

Fase 1: Organización y Diagnóstico

1. Crear un equipo para la coordinación de la estrategia, la gestión de las tareas asociadas y su cumplimiento.
2. Realizar un diagnóstico actualizado de las capacidades y brechas tecnológicas del territorio, así como de los mecanismos de participación existentes, para orientar el trabajo de manera escalonada
3. Promover el debate en torno a las necesidades del territorio.

Fase 2: Diseño y Consulta

4. Definir responsables de comunicación y los actores involucrados.
5. Realizar consulta ciudadana para la explicación de aportaciones, ajuste y corrección.
6. Convocar a la realización de propuestas, tanto por parte de los ciudadanos como del gobierno local.

Fase 3: Evaluación y Decisión

7. Realizar el análisis y comunicación de la factibilidad técnica de las propuestas.
8. Llevar a cabo la votación para la selección de las propuestas más factibles y pertinentes, así como la comunicación de los resultados.

Fase 4: Implementación y Control

9. Establecer el seguimiento y monitoreo ciudadano y gubernamental del impacto y comportamiento de las propuestas Implementadas.

Riesgos:

Los riesgos fundamentales que enfrenta la ejecución de la plataforma incluyen la escasa infraestructura, la poca experiencia y conocimiento sobre estos temas, y la falta de interacción de la población.

Para abordar la limitada infraestructura, es clave comprender el proceso estratégico de gestión de gobierno y priorizarlo en un esquema de inversiones, identificando recursos ya instalados, gestionando estratégicamente las contribuciones nacionales y territoriales, articulando redes de actores y estableciendo estrategias de cooperación internacional.

Frente a la falta de experiencia, se propone constituir alianzas con universidades, así como con expertos locales o nacionales, además de implementar planes de capacitación continua y poner a disposición recursos de aprendizaje.

Para fomentar la participación ciudadana, es esencial involucrar a la población desde el diseño hasta la evaluación del proceso mediante sesiones públicas y medios de comunicación, demostrando que su opinión es determinante, así como crear mecanismos de participación atractivos y regulares en los procesos en desarrollo

5. Conclusiones

La pertinencia de la plataforma propuesta radica en su capacidad para superar las contradicciones actuales del sistema mediante cuatro innovaciones interrelacionadas. En primer lugar, sistematiza el conocimiento disperso al integrar en un entorno digital unificado las fases clave del ciclo de políticas públicas, desde el diagnóstico de necesidades hasta la evaluación de impactos, superando así la

fragmentación institucional existente. En segundo término, incorpora un sistema de formación en cascada para funcionarios, con módulos basados en casos reales que abordan específicamente déficits identificados, como la moderación de debates presupuestarios. Su arquitectura híbrida representa un tercer avance significativo, combinando herramientas digitales para sectores tecnificados con mecanismos presenciales que garantizan la inclusión de grupos vulnerables a la exclusión digital. Finalmente, y quizás su aporte más transformador, la plataforma genera insumos estructurados que alimentan directamente las Estrategias de Desarrollo Municipal, estableciendo por primera vez un puente orgánico entre participación ciudadana y planificación pública. No obstante, esta apuesta tecnológica debe navegar con cautela las advertencias de pensadores como Martín (2022), sobre los riesgos de la "infocracia", donde la dataficación extrema puede vaciar de contenido político los procesos deliberativos.

La propuesta busca equilibrar esta tensión mediante un diseño que, si bien aprovecha las ventajas de la Revolución 4.0 para ampliar la participación digital, preserva espacios esenciales de interacción humana, como talleres presenciales y comités de veeduría ciudadana, evitando así la reducción de lo político a meros algoritmos cuantificables. Para garantizar su éxito, será crucial implementar una estrategia de divulgación masiva que impida la apropiación elitista de la plataforma, al tiempo que se fomenta una cultura de transparencia en el manejo de los recursos públicos.

La implementación de este modelo promete transformar sustancialmente la relación entre ciudadanía y administración pública. Al permitir consultas en línea, interacciones fluidas con funcionarios y participación activa en decisiones presupuestarias, accesibles desde cualquier conexión a Internet, la plataforma no solo genera ahorros de tiempo y costos, sino que redefine los cauces tradicionales de la gobernanza local. Más que una herramienta

tecnológica, se configura, así como un dispositivo de innovación democrática que, al sincronizar participación informada, viabilidad técnica y control social, puede elevar significativamente la calidad del diseño e implementación de políticas públicas en el contexto cubano.

6. Financiación, adscripción y/o adhesión a convenios internacionales

Este trabajo fue financiado por la CAPES/Brasil (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) a través de la beca Move La América (Proceso 88881.997097/2024-01), desarrollado en el Programa de Doctorado en Sociología y Ciencia Política de la Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses que pudiera haber influido en los resultados o interpretaciones presentados en este trabajo.

7. Referencias

- Aguilar Villanueva, L. F. (2020). La disciplina de políticas públicas en América Latina: Una actualización para Cuba. En L. Lefont Marín y J. C. Ramírez Sierra (Eds.), *Políticas públicas: Introducción a la disciplina para la gestión gubernamental en Cuba* (pp. 15-40). Editorial Universitaria.
- Barrera, A., García, M. y López, R. (2010). *El trabajo colaborativo en la Administración: Aportaciones del programa Compartim*. Publicado por el Departamento de Justicia, Generalitat de Catalunya. <https://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/gestio coneixement/trabajo colaborativo compartim.pdf>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5.ª ed.). John Wiley & Sons.
- Bryson, J., Crosby, B. C. y Bloomberg, L. (2023). *Addressing complex and cross-boundary challenges in government: The value of strategy mapping*. IBM Center for The Business of Government.
- <https://www.businessofgovernment.org/report/addressing-complex-and-cross-boundary-challenges-government-value-strategy-mapping>
- Carayannis, E. G. y Campbell, D. F. J. (2010). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41-9. <https://doi.org/10.4018/jesed.2010010105>
- De la Maza, G. (2011). Espacio público y participación ciudadana en la gestión pública en Chile: Límites y posibilidades. *Polis, Revista Latinoamericana*, 10(30), 45-75. <https://doi.org/10.4067/S0718-65682011000300003>
- Delgado, M. (2022). Industria 4.0 y competencias en la transformación digital. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(1), Artículo e212. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5883915>
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Vol. 1. Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus. <https://pics.unison.mx/doctorado/wp-content/uploads/2020/05/Teoria-de-la-accion-comunicativa-Habermas-Jurgen.pdf>
- Martin, Alan. (2022). Byung-Chul Han. Infocracia: la digitalización y la crisis de la democracia. *Revista de filosofía*, 79, 209-210. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-43602022000100209>
- Lefont-Marín, L., Ramírez-Sierra, J. C. y Boffill-Vega, A. (2024). Las políticas públicas como proceso disruptivo de la administración pública en Cuba. *Visión Gerencial*, 23(1), 21-32. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.01.23.02>
- Matilla, A. (2022). Los "nuevos aires" del proceso administrativo en Cuba. *Revista Cubana de Derecho*, 2(1), 518 - 560. <https://cuba.vlex.com/vid/nuevos-aires-proceso-administrativo-912554346>

Morin, E. y Delgado Díaz, C. J. (2017). *Reinventar la educación: Abrir caminos a la metamorfosis de la humanidad*. Editorial UH.

ONU-Hábitat. (2021). *Innovación y tecnología digital para la reinención del Presupuesto Participativo como herramienta de resiliencia social* (Informe). Naciones Unidas. https://unhabitat.org/sites/default/files/2021/12/digital_innovation_and_technology_for_reinventing_participatory_budgeting_as_a_tool_sp_0.pdf

Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>

Park, H. W. (2014). Transition from the triple helix to N-tuple helices? An interview with Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell. *Scientometrics*, 99(1), 203-207. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-013-1124-3>

Poggiese, H. (2020). Alianças transversais, reconfiguração da política e desenvolvimento urbano: cenários do presente e do futuro. *Boletim Campineiro de Geografia*, 10(2), 481-504. (Tradução de André Pasti, revisão de Heloisa Molina). Publicação original em 2000

Ramió Matas, C. (2020). La innovación de la gestión pública en Iberoamérica: Una agenda para el 2030. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, 77, 5 - 30. https://www.clad.org/images/revista/77/CR_77_May_2020.pdf

Simón, D., Pérez, L. y González, R. (2011). *La participación política de los jóvenes universitarios cubanos: Un acercamiento desde la praxis investigativa*. Centro de Estudios Sociopolíticos y de Opinión (CESPO). <https://www.cips.cu/wp-content/uploads/2020/06/10-Juventud.pdf>

Una mirada a la gestión de Ferreycorp S.A.A. desde su participación en el sistema económico

Edmundo Lizarzaburu Bolaños¹

Universidad Esan, Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8862-5624>
elizarzaburub@gmail.com

Macarena Lizarzaburu

Monash University – Austria

<https://orcid.org/0009-0004-9948-6094>

Julio Quispe²

Universidad Esan, Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7615-7381>
jquispe@esan.edu.pe

Sebastian Durand Guillen³

Universidad del Callao, Perú

<https://orcid.org/0009-0001-9971-6337>

Olivia Giordano⁴

Universidad Esan, Perú

<https://orcid.org/0009-0003-7062-7845>

RESUMEN

Introducción: El tejido empresarial desempeña un papel crucial en el desarrollo económico de los países. Ferreycorp, es un grupo de empresas, dedicada fundamentalmente a la producción y distribución de vehículos y maquinaria pesada y servicios relacionados, en Perú y en el exterior, desde el año 1922; su accionar ha sido un motor de desarrollo en los diversos sectores de la economía peruana (minería, construcción, agricultura, energía y transporte). Con la premisa de la actuación empresarial como motor fundamental para el desarrollo económico de las naciones, el **propósito** del presente trabajo es describir el modelo de negocios de la empresa Ferreycorp, sus estrategias, y actuaciones exitosas con fines informativos, de interés para la gerencia de la misma; se muestra de manera documental y descriptiva parte del modelo de negocios de la empresa. **Resultados y conclusiones:** De manera reflexiva, dentro de su modelo de negocios y de actuación gerencial, se pueden vislumbrar la existencia de ciertos factores responsables de su éxito, de su larga tradición o permanencia en el mercado, y por tanto de su constante contribución al crecimiento económico de país. Dichos factores giran alrededor de tres pilares, ampliamente identificados en la literatura: Transformación digital, sinergia y talento humano, que entrelazados funcionan como círculo virtuoso en pro de la solidez y la resiliencia de la empresa.

Palabras Clave: Tejido empresarial; sectores económicos; sinergia; talento humano.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Lizarzaburu, E., Lizarzaburu, M., Quispe, J., Durán, S. y Giordano, O. (2026). Una mira a la gestión de Ferreycorp S.A.A. desde su participación en el sistema económico. *Revista Visión Gerencial*, 25(2): 232-246. Recuperado de:
<http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

A Look at the Management of Ferreycorp S.A.A. Based on its Participation in the Economic System

Abstract

Introduction: The business network plays a crucial role in a country's economic development. Ferreycorp is a group of companies primarily engaged in the production and distribution of heavy machinery and related services in Peru and abroad since 1922; its activities have been a driving force for development in various sectors of the Peruvian economy (mining, construction, agriculture, energy, and transportation). **Objective and Methods:** Based on the premise that business activity is a fundamental driver of a nation's economic and social development, this paper provides a documentary and descriptive overview of part of Ferreycorp's business model, its strategies, and successful initiatives for informational purposes, with a focus on management studies. **Results and Conclusions:** Upon careful reflection, within its business model and management practices, one can discern the existence of certain factors responsible for its success, its long-standing tradition, and its continued presence in the market—and, therefore, its ongoing contribution to the country's economic growth. These factors revolve around three pillars, widely identified in the literature: digital transformation, synergy, and human talent, which, when intertwined, function as a virtuous cycle that fosters the company's strength and resilience.

Keywords: Business network; economic sectors; synergy; human talent.

Recibido: 06-02-26

Revisado: 02-04-26

Aceptado: 26-06-26

¹ Doctor en Administración de Empresas. Máster en Investigación de Ciencias de la Administración. Posgrado en Riesgos Financieros. Maestría en Administración de Negocios Globales. Posgrado en Gerencia de Proyectos y Calidad. Posgrado en Estrategia de Ventas. Presidente del Directorio de PetroPerú y profesor de la Universidad Esan, Lima, Perú.

² Profesor de administración y finanzas, de la Universidad Esan, Lima, Perú. Investigador del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica.

³ Estudiante de la carrera de Economía, Universidad del Callao, Perú.

⁴ Profesora e investigadora de la Universidad Esan, Lima, Perú. Doctorado en Derecho Internacional, Máster en Antropología jurídica.

1. Introducción

Numerosas investigaciones, y constructos teóricos, han ubicado a la actuación empresarial como uno de los principales motores del crecimiento económico, condición a su vez necesaria, según el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España (2011), para la lucha en contra de la pobreza. Investigaciones recientes proponen diseñar un contexto favorable y estratégico para el emprendimiento y el desarrollo del ecosistema empresarial de alto impacto, como motor de crecimiento y factor de competitividad regional, a partir de la importancia económica que representa la actuación empresarial y su heterogeneidad (Congregado, 2025).

Incluso las micro y pequeñas y medianas empresas han sido reconocidas como fuente importante del crecimiento económico en los países de América Latina, al ser impulsores de inclusión social, y generadoras de empleo en la región, lo cual la constituyen en un canal potente de crecimiento económico, al aportar el 60% del PIB de la Región (Lizarzaburu, 2025).

Expertos trabajan en hallar los factores determinantes del crecimiento y proceso de capitalización regional. Para Garrido y Pintado (2018) en la amplia literatura existente del tema, se identifican diversos factores explicativos, con diferente capacidad, como son el capital humano, el capital tecnológico, el gasto en infraestructuras, los flujos comerciales, entre otros factores.

Por todo ello, las diferencias territoriales se afrontan con las políticas públicas, que contemplan un conjunto de programas dirigido a la empresa a objeto de fomentar su aparición, mejorar sus resultados y favorecer la incorporación de elementos intangibles como calidad, resiliencia e innovaciones capaces de incrementar la posibilidad de competitividad e internacionalización (Garrido y Pintado, 2018). Por ejemplo, en el caso de países desarrollados como España, según el

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2011), se prioriza en promover la capacidad empresarial, removiendo los obstáculos tales como falta de información en cuanto a: oportunidades, recursos o tecnologías existentes, formación y conocimientos, financiación y aseguramiento ante riesgos, entre otros.

Comúnmente, el tejido empresarial desempeña un papel crucial en el desarrollo económico de los países emergentes, especialmente a través de la inversión en infraestructura y tecnología que realizan las empresas líderes en sectores clave (Sachs, et al. 2021, p. 210), es decir, el incremento de la densidad empresarial y la acumulación de este tipo de capital, tiene claras implicaciones para un mayor dinamismo y crecimiento del sistema económico; de hecho las regiones más débiles se corresponden con un tejido económico y empresarial igualmente débil (Garrido y Pintado, 2018).

En el caso de Ferreycorp, es una compañía holding de un conjunto de empresas líderes dedicada fundamentalmente a la producción de vehículos y maquinaria pesada, (bienes de capital y servicios relacionado) en Perú y en el exterior (Apoyo & Asociados, 2024), el cual ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de diversos sectores de la economía peruana.

El grupo empresarial inició sus operaciones en el año 1922, con la comercialización de productos de consumo masivo, en Lima. Para el año 1942, asume la representación exclusiva de Caterpillar Tractor Co., y coexisten ambos negocios hasta finales de la década de los ochenta, momento a partir del cual se concentra en el negocio de importación de bienes de capital. A partir de esa época, por más de 80 años, mantiene como socio estratégico a Caterpillar, comercializando su línea de maquinaria y repuestos en Perú, brindando garantía de fábrica y prestando servicios postventa (Apoyo & Asociados, 2024).

1.1. Ferreycorp en el sistema económico peruano

Actualmente, Ferreycorp a través de subsidiarias de su propiedad, se dedica principalmente a la distribución de maquinaria, motores, equipos, repuestos, lubricantes y otros tipos de bienes, y a la prestación de servicios conexos, contando con un portafolio completo de soluciones para los clientes, lo cual la hace estar presente en diversos sectores económicos, principalmente la minería, construcción y transporte (Apoyo & Asociados, 2024); tal como se indicó, dicha presencia ha sido un motor de desarrollo en los diversos sectores de la economía peruana (minería, construcción, agricultura, energía y transporte).

La economía peruana, en los últimos años, ha registrado ligeras contracciones, en el sector manufactura, construcción, agropecuario y pesca, producto de la presencia de conflictos sociales y de algunos fenómenos climatológicos como el ciclón Yaku, El Niño costero y el Niño Global, los cuales ocasionaron inundaciones y desbordes, con afectaciones al tránsito de las vías terrestres, afectándose también, las actividades primarias (agropecuario y pesca), de transformación (manufactura y construcción). Los conflictos sociales, igualmente impactaron negativamente en las expectativas de inversionistas y demás agentes económicos (Pacific Credit Rating – PCR- 2023).

El sector minero es uno de los pilares de la economía peruana, representando alrededor del 10% del PBI nacional y más del 60% de las exportaciones totales del país. En años recientes la minería y la actividad por hidrocarburos, ha experimentado un 9.8% de crecimiento, derivado del avance de la minería metálica en hierro y cobre por Quellaveco, Las Bambas y Southern, contrastando la menor explotación de líquidos de gas natural y petróleo crudo (PCR, 2023). En dicha actividad, Ferreycorp, como distribuidor exclusivo de Caterpillar, ha jugado un papel crucial en la modernización y expansión de la minería peruana,

proporcionando maquinaria pesada, equipos de perforación y servicios de mantenimiento.

Ferreycorp ha sido clave en la ejecución de grandes proyectos mineros, como Las Bambas y Quellaveco, en los cuales la empresa ha suministrado maquinaria de última generación para la extracción y procesamiento de minerales. Además, la empresa ha contribuido a la sostenibilidad del sector mediante la implementación de tecnologías más eficientes y menos contaminantes, como equipos eléctricos y sistemas de gestión de energía (Bebbington & Bury, 2009).

Aun cuando, el sector de la construcción ha experimentado recientemente las contracciones más importantes de la economía peruana (-9.0% años 2022-2023), debido al menor consumo de cemento por las prolongadas lluvias, huaycos, así como bloqueos y marchas violentas (PCR, 2023), tradicionalmente, este sector es otro de los principales beneficiarios de la empresa Ferreycorp en Perú. La empresa ha proporcionado maquinaria pesada, como excavadoras, motoniveladoras y grúas, que son esenciales para la ejecución de proyectos de infraestructura vial, edificaciones y obras públicas (Legua, Okuma & Torres, 2015). También, Ferreycorp ha estado involucrada en proyectos emblemáticos como la Línea 2 del Metro de Lima, la Reconstrucción con Cambios (iniciativa gubernamental para reconstruir infraestructura afectada por el fenómeno de El Niño), y la Carretera Interoceánica. Estos proyectos no solo han mejorado la conectividad y la calidad de vida de los peruanos, sino que también han generado miles de empleos directos e indirectos (Legua, Okuma & Torres, 2015).

El sector agrícola peruano ha experimentado un crecimiento significativo impulsado por la exportación de productos como espárragos, uvas y arándanos (Escobal, 1994); pese a que en años recientes, el sector agropecuario específicamente ha tenido leve retrocesos (-3.4% entre los años 2022 - 2023), debido al

retraso de siembras y cosechas de la presente campaña agrícola y desfavorables condiciones climáticas por ausencia de lluvias, que afectaron el normal desarrollo y fortificación del cultivo (PCR, 2023). Ferreycorp ha contribuido a este crecimiento mediante la distribución de tractores, cosechadoras y otros equipos agrícolas que han mejorado la productividad y eficiencia en el campo (Quispe et. al, 2019). Además, Ferreycorp ha promovido la adopción de tecnologías agrícolas avanzadas, como sistemas de riego por goteo y maquinaria automatizada, que han permitido a los agricultores peruanos competir en mercados internacionales (Quispe et. al, 2019).

Igualmente, el sector energético peruano ha experimentado una transformación en los últimos años, con un mayor enfoque en la generación de energía renovable (Espíritu et. al, 2023). Ferreycorp ha contribuido a este proceso mediante la distribución de grupos electrógenos y equipos de generación de energía, que son esenciales para proyectos de energía eólica, solar y térmica (Chávez et. al, 2019). Ferreycorp ha estado involucrada en proyectos como la Central Hidroeléctrica de Chaglla y la Planta Solar de Rubí, que han contribuido a diversificar la matriz energética del país y reducir la dependencia de los combustibles fósiles (Chávez et. al, 2019).

El sector transporte es fundamental para el desarrollo económico del Perú, ya que facilita el comercio interno y externo (Kogan, 2004). Recientemente, según el PCR (2023), el sector transporte ha experimentado un incremento del +4.1%, derivado de la mayor actividad de transporte aéreo a diversos destinos, junto con otras actividades económicas vinculadas al turismo, al comercio y a lo estudiantil, que implican movilidad (reinicio de clases escolares, alojamiento y restaurantes, eventos musicales y deportivos etc.). Ferreycorp ha contribuido a este sector mediante la distribución de camiones, grúas y otros equipos de transporte pesado, que son esenciales para la logística y el movimiento

de mercancías (Kogan, 2004). También, ha estado presente en proyectos que han mejorado la infraestructura de transporte del país y han facilitado el comercio, como por ejemplo la Modernización del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y la Ampliación del Puerto del Callao.

2. Objetivo y método

En este contexto, y con la premisa de que el tejido empresarial es fundamental para el desarrollo económico y social de las naciones, se considera importante describir parte del modelo de negocios de la empresa Ferreycorp, sus estrategias, y actuaciones exitosas como una breve reseña empresarial, y reflexiva con fines informativos, de interés para el estudio de la gerencia.

Para el alcance del anterior propósito se desarrolló una investigación documental, de tipo descriptiva, basada en revisión de documentos recientemente publicados sobre la empresa, como informes memorias y cuenta emitidos por la misma empresa, informes de calificadoras de riesgo e informes de auditorías.

3. Resultados

3.1. Bienes y servicios ofrecidos

La línea de bienes y servicios que Ferreycorp ofrece al mercado se ubica principalmente en: maquinarias, motores, equipos, vehículos repuestos, servicios de alquiler y de reparación (Molfino, et. al, 2021). En el ámbito de maquinaria y vehículos, la empresa distribuye una amplia gama de productos, desde maquinaria pesada hasta motores especializados (Miranda y Torres, 2018). La línea de repuestos implica la comercialización y distribución de piezas para diversos equipos, contribuyendo a la eficiencia y mantenimiento de la maquinaria del sector productivo del país (García, 2018). Además, Ferreycorp ofrece servicios de alquiler de maquinaria y motores, brindando soluciones flexibles a clientes que buscan optimizar sus operaciones sin incurrir en la

compra de activos. El servicio de taller o reparación complementa estas ofertas, proporcionando soporte técnico y mantenimiento especializado.

Esta amplia línea de productos reflejan la diversidad y enfoque integral de Ferreycorp en el sector industrial (López, Olivera y Tinoco, 2018), y reflejan su contribución al sistema económico del país. Su amplia gama de negocios (la producción, alquiler y servicio de reparación de maquinaria, motores, equipos y vehículos) están presentes en la actividad empresarial de los distintos sectores económicos de Perú.

3.2. Talento humano

El impacto directo en los sectores económicos de Ferreycorp se debe significativamente a la generación de empleo y la capacitación de mano de obra especializada en Perú. Ciertamente, para Garrido y Pintado (2018) para la economía regional la existencia de un entramado productivo diversificado y con actividades de elevado valor añadido y de alta demanda, es un factor determinante de crecimiento, gracias a la generación de empleo, la distribución de rentas, y con ello las oportunidades de progreso económico y social. Ferreycorp emplea a más de 5.000 trabajadores directos y genera miles de empleos indirectos, a través de su cadena de suministro y servicios, en todas sus divisiones y unidades de negocio.

De acuerdo a las estrategias corporativas de la empresa para el último periodo (2022-2026), el desarrollo de talento:

Se sustenta en la permanente capacitación y desarrollo para reforzar las competencias, así como el programa de desarrollo de liderazgo. ... Asegurar el establecimiento de objetivos de evaluación del desempeño alineados con la estrategia, así como el mantenimiento de un buen clima laboral basado en la preservación de la salud, la seguridad, las buenas condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo, potencian las condiciones de desarrollo

de talento en la corporación (PCR, 2023, p. 11).

Ferreycorp, ha implementado programas de capacitación para operadores de maquinaria pesada y técnicos especializados, lo que ha contribuido a mejorar la productividad y seguridad en los sectores donde opera. Por ejemplo, según Apoyo & Asociados (2024), Ferreycorp cuenta con un grupo de técnicos calificados, lo cual le ha permitido ofrecer una gran red de talleres para la reparación de maquinaria y equipos pesados en el país, con elevadas inversiones; además de la formación y actualización de personal directivo y ejecutivo; ello en correspondencia con lo expuesto en la literatura, en la cual según Garrido y Pintado (2018), la posesión de conocimientos empresariales, gerenciales, y de mercados favorecen el aprovechamiento de oportunidades y la generación y asimilación de nuevos procesos de innovación y difusión tecnológica, generando según Congregado (2025) la necesidad de establecer políticas integrales con estrategias educativas, alineadas con un ecosistema empresarial favorable.

Adicionalmente, según Apoyo & Asociados (2024), Ferreycorp ha realizado importantes inversiones que le han permitido disponer de la red más grande de talleres para la reparación de maquinaria y equipos pesados en el país, además de contar con un grupo de técnicos calificados.

También para Congregado (2025) un talento innovador y comercial es también esencial para lograr un tejido empresarial dinámico y competitivo, en este sentido, según PCR (2023), los miembros del directorio de Ferreycorp, al igual que toda la plana gerencial, tienen una amplia experiencia profesional; por ejemplo, los miembros del directorio también forman parte del directorio de importantes empresas del mercado local, y los principales funcionarios tienen una gran antigüedad en la empresa, con un promedio de 33 años. Esta vasta

experiencia, tanto del directorio como de la plana gerencial, expresan no solo el conocimiento, sino el sentido de pertenencia y compromiso, y que de alguna manera refuerzan la continuidad de la visión de largo plazo y de los objetivos del negocio (PCR, 2023).

3.3. Modelo de negocios responsable

Sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, Ferreycorp ha identificado a sus grupos de interés como: accionistas e inversionistas, colaboradores, clientes, comunidades, entre otros, sobre los cuales aplica los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas y se posiciona como la quinta empresa líder de sostenibilidad en el Perú, encabezando su sector, según el ranking Merco Responsabilidad ESG (PCR, 2023; Apoyo & Asociados, 2024).

Adicionalmente, cuenta con una Política Corporativa de medio ambiente, dicha política mantiene un control y compromiso de mejorar la eficiencia de los procesos a través del uso racional de recursos, materiales y energía, sumado a ello, mantiene una estrategia ambiental corporativa donde un eje priorizado de acción es "clima, energía y emisiones", es por ello que cuenta con el compromiso de prevenir la contaminación ambiental de sus operaciones a través de la reducción de emisiones, descargas y residuos. Con relación al aspecto social, la Compañía cuenta con programas y/o políticas sobre condiciones de trabajo seguras y saludables, que incluyen medidas para minimizar los riesgos laborales en sus operaciones, asimismo, cuenta con el programa de Diversidad e Inclusión "PARES" con la finalidad de promover la igualdad de oportunidades. Finalmente, desde el 2016, la Compañía cuenta con un código de ética formalmente aprobado (PCR, 2023, p. 5).

Todo ello enmarcado en la gestión de riesgos dentro de las operaciones rutinarias o diarias en pro de su resiliencia y mejorar de los procesos (Lizarzaburu, et al. 2025).

En los últimos años, Ferreycorp ha demostrado un fuerte compromiso con la sostenibilidad, implementando prácticas ambientales y sociales responsables. La empresa ha adoptado tecnologías más limpias y eficientes, como maquinaria eléctrica y sistemas de gestión de residuos, que han reducido su huella ambiental. Además, Ferreycorp ha implementado programas de responsabilidad social, como la construcción de escuelas y centros de salud en comunidades rurales, lo que ha mejorado la calidad de vida de miles de peruanos.

Estas prácticas sostenibles, no solo reducen el impacto ambiental del accionar industrial y empresarial, sino que también generan valor a largo plazo para sus accionistas y *stakeholders* (Elkington, 2020, p. 92). De esta manera, las empresas que integran la sostenibilidad en su modelo de negocio, como Ferreycorp, están mejor posicionadas para enfrentar los riesgos globales, como el cambio climático y la inestabilidad política (Bergareche, 2025).

De allí que estudios recientes, señalan García et al. (2026), muestran la interacción existente entre la vulnerabilidad y la resiliencia corporativa, en el cual un sólido desempeño de prácticas sostenibles y la adopción de modelos de negocios sostenibles, que reduzcan la huella de carbono, no solo es factor mitigador y de resiliencia ante los riesgos climáticos en los entornos inmediatos, sino que aumenta la confianza de los inversores y por ende mejora el acceso de las empresas al capital, además de obtener una ventaja competitiva en mercados cada vez más informados y conscientes de la sostenibilidad ambiental.

3.4. Mercado competidor y participación en el mercado

De acuerdo a la descripción y análisis industrial donde opera Ferreycorp, los principales competidores en el sector minero, son principalmente empresas de diversos países, tales como Komatsu (Japón) en maquinaria auxiliar y camiones fuera de carretera para la gran minería; también

compite con Sadvik (Suecia) y Atlas Copco (Suecia) con cargadores de bajo perfil para la minería subterránea.

Caterpillar, como principal marca distribuida por Ferreycorp, tiene como principales competidores a Komatsu (Japón), Volvo (Suecia), John Deere (EE. UU.)

y Hyundai (Corea del Sur) en la industria de la maquinaria de movimiento de tierra. El siguiente cuadro muestra la lista de competidores por sector y por línea de productos.

Tabla 1. Lista de empresas competidoras

Línea de productos	Marcas competidoras
Maquinaria para la gran minería	Komatsu, Sandvik, P&H, Volvo, John Deere, Hyundai, entre otros.
Maquinaria de movimiento de tierra, de origen chino, orientada al segmento de la construcción pesada	XCMG, Sany y Liugong, SDLG, entre otras. Foton, CAMC, FAW, DongFeng y Sinotruk, entre otros.
Línea de cargadores, motoniveladoras, rodillos y tractores SEM	Sany, Liugong, XCMG y SDLG, entre otras marcas.
Línea de motores y grupos electrógenos	Cummins, Weichai, Modasa, AKSA, Baifa, entre otras.
Segmento de combustible pesado	Jenbacher
Perforadoras para minería de superficie	Atlas Copco (Epiroc)
Línea agrícola	John Deere, Kubota y New Holland, entre otras. Hyundai, Sany, John Deere, Case, Liugong, XCMG, JCB, Komatsu, New Holland, Shantui, Doosan, SDLG, Link-Belt, Sakai, entre otros. Mientras que en motores son Cummins, FG Wilson y Perkins; y en lubricantes, Castrol, Valvoline y Shell, entre otros. Por su parte, en la región, las grúas Manitowoc (Grove) y Liebherr, los equipos
Provisión de servicios como agente de carga	Forbis Logistics Corp. compite con La Hanseática, Gamma Cargo, New Transport, DHL, MIQ y Flota.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión realizada.

Ferreycorp ha establecido una estrategia de diversificación mediante líneas de negocio y una sólida presencia en diferentes sectores económicos, diferentes países, marcas representativas, y productos, lo cual ha permitido tener una

amplia participación en el mercado. En la siguiente Figura se observa la elevada participación de la empresa en el mercado por actividad a partir de su nivel de ventas, medida en una de sus principales marcas (Caterpillar).

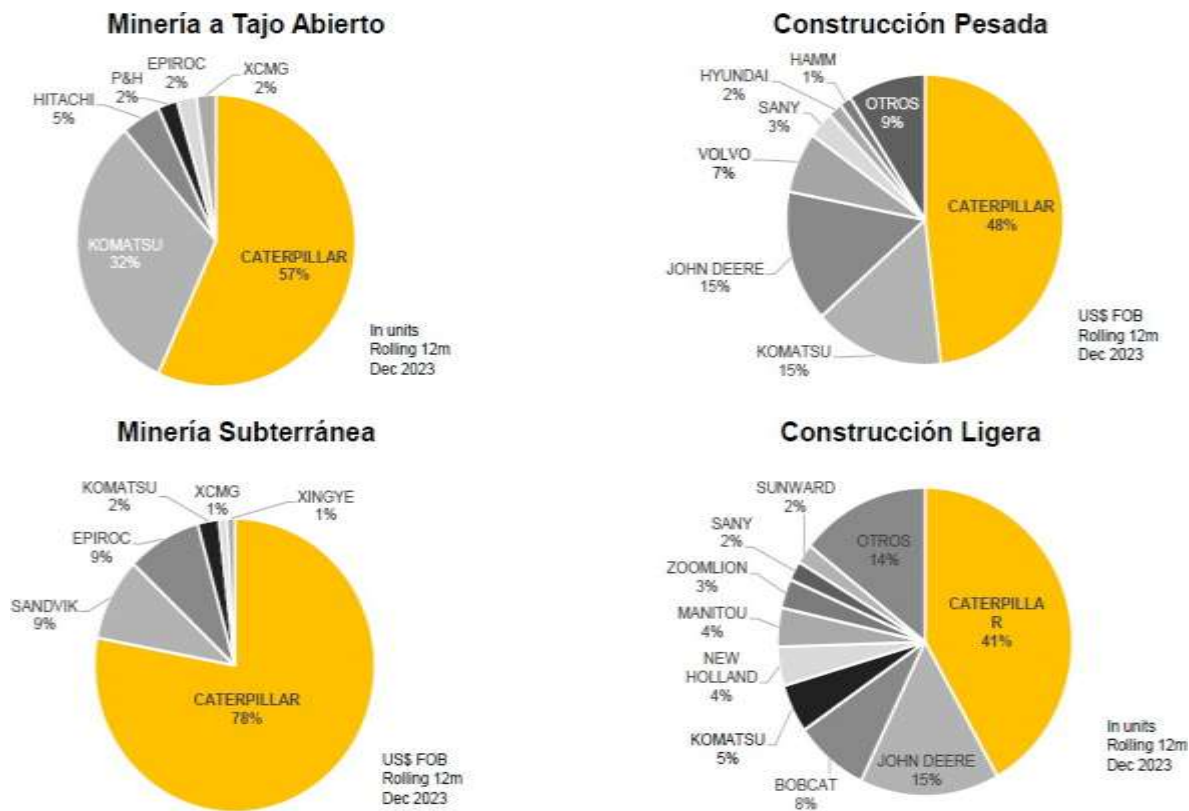


Figura 1. Participación en el mercado de Ferreycorp. Fuente: Presentación corporativa Ferreycorp (s.f.).

Es importante destacar que además de Caterpillar, Ferreycorp comercializa marcas (que no compiten con Caterpillar) como Metso (equipos para la producción de agregados para la construcción), Paus (equipos para minería subterránea), Massey Ferguson (tractores agrícolas), entre otros. Asimismo, complementa su portafolio con la oferta de grúas Tadano, productos de seguridad industrial, lubricantes Chevron y llantas Goodyear (Apoyo & Asociados, 2024).

Para evaluar la participación que Ferreycorp mantiene en el mercado, resulta pertinente evaluar cuales son las barreras de entrada para ingreso de nuevos competidores. Como resultado, las barreras de entrada formadas por Ferreycorp, que se componen principalmente por su liderazgo en la distribución de maquinaria pesada y servicios especializados en el país, los

productos de su principal representada Caterpillar, los equipos para minería subterránea y los tractores agrícolas Massey Ferguson, y el soporte de posventa permanente para los proyectos de sus clientes, todo ello han reducido la amenaza de ingreso de nuevos participantes al mercado (Colqui, 2016). Muchas de estas barreras están basadas en cuatro estrategias desarrolladas por la empresa, partir de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, como por ejemplo:

- Competencia para involucrarse en proyectos de minería y construcción, proporcionando bienes de capital y contratos de servicio posventa (incluyendo provisión de repuestos y servicios relacionados), así como realizando negociaciones conjuntas.

- Identificar las necesidades actuales del cliente para proporcionar propuestas de renovación de maquinaria, equipos y otros componentes de mayor rendimiento incluyendo la identificación de maquinaria obsoleta y oferta de su renovación, presentando a los clientes existentes comparaciones de eficiencia. Además, establece asociaciones con empresas privadas que ofrecen servicios públicos para identificar proyectos de infraestructura pública.
- Disponer de marcas asociadas para minería de menor capacidad instalada, pero manteniendo el estándar de calidad de los productos, y ofrece productos de marcas que utilizan energías limpias.
- Controlar y supervisar la carga, el precio y los tiempos de envío y recepción, cumpliendo con los estándares internacionales requeridos para sus productos, ello reduce el tiempo de entrega y evita que la cadena de suministro se interrumpa debido a los eventos imprevistos del comercio internacional, manteniendo la actividad en marcha.

Igualmente otra de las razones de la alta participación en el mercado nacional y de barreras de ingreso de competidores, se debe a que Ferreycorp posee una amplia cobertura de atención al cliente a nivel nacional, conformada por 60 puntos en 15 ciudades de Perú, lo cual incluye sucursales, oficinas y sedes; y con especial presencia en las localidades mineras y de construcción. También posee 14 talleres, incluyendo dos centros de reparaciones de componentes, en las ciudades de Lima y de Arequipa, certificados por Caterpillar como talleres de clase mundial; dichos centros junto a los centros de distribución de repuestos permiten prestar un servicio postventa y la provisión de repuestos, con soluciones, certificados como de clase mundial, las 24 horas del día los 7 días de la semana (Apoyo & Asociados, 2024).

Ciertamente, según la Memoria y Cuenta del año 2022 de Ferreycorp, y citada por PCR (2023), dentro de las estrategias corporativas, revisadas y trazadas para el periodo 2022-2026, destaca como pilar fundamental los "nuevos negocios", con objetivos claros de crecimiento en ventas, utilidades y retorno al capital invertido, tomando en cuenta los impactos en sus grupos de interés mencionados (accionistas, clientes, empleados, proveedores, comunidades, etc.).

Nuevos negocios: Dirigidos a promover el crecimiento de la corporación mediante el desarrollo de nuevas líneas o negocios, identificando oportunidades que tengan un adecuado alineamiento estratégico con el portafolio actual de marcas y que brinden oportunidades para generar sinergias, ya sea en los mercados donde la empresa opera o debido a que generan economías de escala con la actual estructura de la corporación (PCR, 2023, p.11).

El mayor porcentaje de los clientes de Ferreycorp, desarrollan actividades de minería y construcción. Esto se debe a su estrategia de optimización de líneas de negocios y transformación tecnológica, que busca aumentar la eficiencia en el modelo de negocio, la organización, el uso de activos y la composición de su cartera de productos y servicios.

La estructura de ingresos de Ferreycorp, proviene de 06 líneas de negocios principales: repuestos y servicios, línea Caterpillar, alquiler y usados, equipos aliados, automóviles, equipos agrícolas y otros menores (Figura 2); dichos ingresos son nacionales en su mayoría, mientras que el resto provienen de otros países. Específicamente, el 90% de los ingresos se concentra en Perú, mientras que el 10% restante en Guatemala, El Salvador, Chile, Estados Unidos, entre otros (Figura 3).

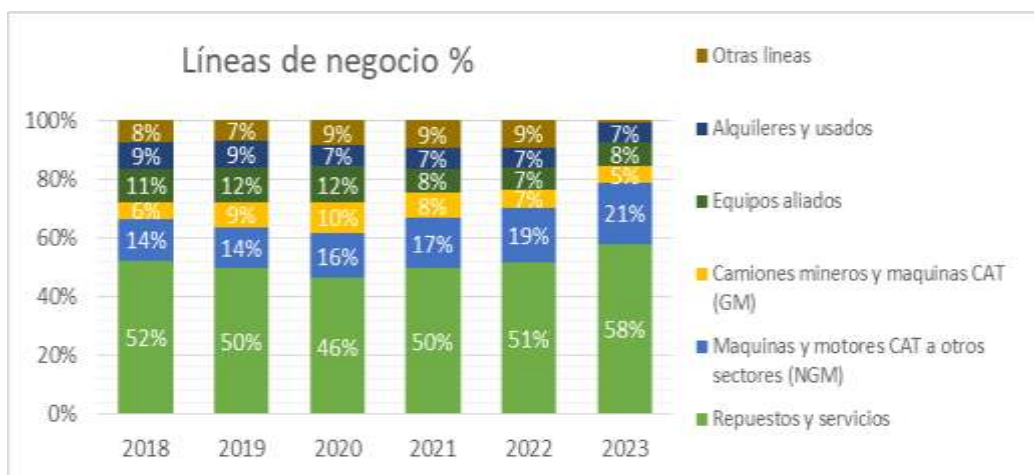


Figura 2: Ingreso por línea de producto. Fuente: Elaborado partir de informes gerenciales de Ferreycorp 2018-2023, Vivanco (2020) .

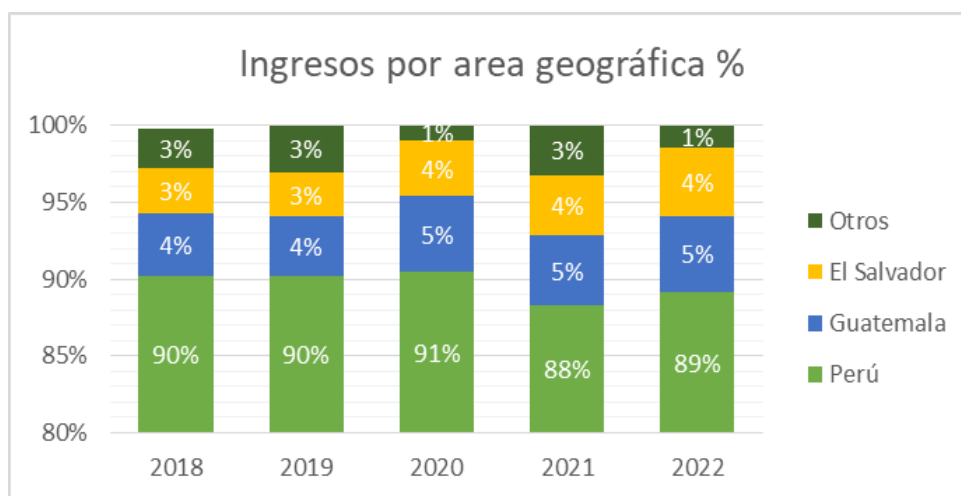


Figura 3. Ingresos por área geográfica. Fuente: Elaborado partir de informes gerenciales de Ferreycorp 2018-2023, Vivanco (2020).

3.5. Liderazgo en el mercado

Tal como se indicó, Ferreycorp a través de sus subsidiarias se dedica principalmente a la distribución de maquinaria, motores, equipos, repuestos, lubricantes y otros tipos de bienes, y a la prestación de servicios conexos, contando con un portafolio completo de soluciones para los clientes.

Para Apoyo & Asociados (2024), Ferreycorp se ha consolidado como el grupo líder en la comercialización de bienes de capital, gracias a una oferta variada de productos de alta calidad y un servicio postventa con amplia cobertura geográfica, que le permite estar cerca al cliente y ofrecer una respuesta rápida. Además su sólida alianza comercial con Caterpillar, líder a nivel mundial en la fabricación de maquinaria pesada para el sector minero y de construcción, ha sido factor determinante en su liderazgo. Según Apoyo y Asociados (2024), desde el año 1942 Ferreycorp es el representante exclusivo de la marca en el Perú y desde el 2010 en Centroamérica, de esta manera se ha beneficiado no solo de la oferta de productos de alta calidad de Caterpillar, sino también del soporte tecnológico, la capacitación técnica constante y el respaldo financiero aún en las contracciones o desaceleración económica; todo ello gracias al posicionamiento de Caterpillar y al servicio postventa mundial que ofrece, con un importante parque de maquinaria pesada. Todo ello le ha garantizado a Ferreycorp una demanda continua de repuestos y servicios, dando sostenibilidad al negocio y volviéndola más resiliente ante los colapsos o crisis económicas.

Gran parte de su liderazgo en el mercado y su amplia participación en el mercado, se debe a su estrategia de transformación digital centrada en el cliente y el fortalecimiento de la organización para la optimización del uso de activos y recursos. Dicha transformación digital, se refleja en el uso del comercio

electrónico para el mejoramiento de la experiencia del usuario, en la automatización de la logística al automatizar los procesos de ingreso, almacenamiento y extracción de pedidos (Apoyo & Asociados, 2024).

Esta transformación digital también está dentro de las estrategias corporativas de Ferreycorp, para el periodo 2022-2026. La nueva estrategia en su componente de habilitadores, según la Memoria Anual de Ferreycorp del año 2022, se expresa como:

Análítica, digital y agilidad:
Contempla el desarrollo de capacidades para la gestión de datos y modelos analíticos que pueden ser aplicados de forma transversal a todas las subsidiarias y que pueden significar nuevos servicios a los clientes (PCR, 2023, p. 6).

Desde luego, dicha transformación está apoyada en la estrategia de desarrollo de talento humano, con la "...incorporación de nuevo talento y el perfeccionamiento del existente para contar con capacidades digitales, de analítica y de agilidad entre colaboradores." (PCR, 2023, p. 11)

4. Conclusiones

Con la premisa de que la actuación empresarial es motor fundamental para el desarrollo económico de las naciones, y social de las naciones, este trabajo muestra de manera documental y descriptiva parte del modelo de negocios de la empresa Ferreycorp, sus estrategias, y actuaciones exitosas con fines informativos, de interés para el estudio de la gerencia.

De manera resumida la empresa ofrece un gran abanico de bienes y servicios, en equipos, maquinaria pesada y repuestos, que la hacen estar presentes en diversos económicos (minero, agrícola, manufacturero, transporte, y otros), con la oferta de servicio integral (servicio postventa, alquiler, reparación, mantenimiento, etc.) en todos los sitios del

país, lo cual la consolida como una oferta de alto valor agregado para los clientes, reconocido por los programas de excelencia internacional, además de ser el único representante de Caterpillar en Perú, desde el año 1942.

De modo reflexivo, dentro de su modelo de negocios y actuación gerencial, se pueden vislumbrar la existencia de ciertos factores responsables de su éxito, de su larga tradición o permanencia en el mercado y en el tejido empresarial, y por tanto de su constante contribución al crecimiento económico de país. Dichos factores giran alrededor de tres elementos o pilares fundamentales, ampliamente identificados en la literatura: Transformación digital, sinergia y talento humano, que entrelazados funcionan como círculo virtuoso en pro de la solidez y la resiliencia de la empresa.

La transformación digital, se traducen en cambios en la gestión de datos y en nuevos servicios a los clientes, que aseguran la agilidad transversal a todas las subsidiarias y agencias, líneas de productos y negocios.

La sinergia, se ubica en la cooperación y la existencia de alianzas, con proveedores y distribuidores. Además de la tradicional y favorecedora alianza con Caterpillar como distribuidor exclusivo en Perú, las sinergias se dirigen hacia el crecimiento de la empresa en toda la geografía del país e incluso de otros países, con nuevas ideas, líneas, negocios o servicios como oportunidades de mercado. Lo cual ha servido de barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores

El desarrollo de talento humano, es el tercer aspecto que resalta en apoyo a una gestión empresarial exitosa, reflejado en la permanente capacitación y desarrollo para reforzar las competencias, especialmente de las capacidades digitales, lo cual asegura una transformación digital exitosa y por tanto el éxito de las oportunidades de negocios.

Este trabajo se enfocó en describir la actuación de la empresa, como propiciador del crecimiento económico del país, no obstante, dicho crecimiento requiere de

condiciones muy específicas que impactan el sistema económico o contexto del accionar empresarial, tales como la estabilidad económicas y social, marco institucional eficiente y legítimo para los mercados, infraestructura y capacidades humanas, todo ello enmarcado en una política a promover la actividad emprendedora, según señala el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2011), en España.

Uno de los principales riesgos que enfrenta Ferreycorp es el riesgo político, que podría afectar la estabilidad jurídica del país y, por ende, influir en el flujo de inversiones y el desarrollo de nuevos proyectos. Además, dado que los ingresos de Ferreycorp están estrechamente vinculados al sector minero, los conflictos sociales que paralizan proyectos mineros representan un riesgo significativo. Aunque estos riesgos son los más destacados, existen otros riesgos potenciales, como cambios regulatorios y tributarios, así como riesgos sistémicos de difícil predictibilidad, que también podrían impactar a la empresa. Por ello, es importante mantener un monitoreo constante de los riesgos políticos y regulatorios, ya que estos factores externos podrían impactar el desempeño de la empresa en el futuro. En resumen, Ferreycorp representa una inversión sólida con potencial de crecimiento, siempre y cuando se mantenga una vigilancia activa sobre los riesgos asociados al entorno macroeconómico y político.

5. Referencias

- Abreu, M. F. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*, 11(3), 2-19.
- Acero, L. C. P. (2023). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones.
- Aguilar, J. G., Torres, S. P. G., & Salazar, A. A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista ciencia UNEMI*, 10(23), 30-39.

- Apoyo & Asociados (2024). Ferreycorp S.A.A. & Subsidiarias (Ferreycorp). Reporte de Clasificación. Junio 2024. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2024/06/Ferreycorp-Dic-23-y-Mar-24.pdf>
- Aquije Lei, K. P. K., & Rojas Cifuentes, E. A. (2021). Valoración de Ferreycorp SAA. Tesis de maestría, Universidad del Pacífico
- Aramendis, R. H., Rodríguez, A. G., & Krieger Merico, L. F. (2018). Contribuciones a un gran impulso ambiental en América Latina y el Caribe: bioeconomía. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43825-contribuciones-un-gran-impulso-ambiental-america-latina-caribe-bioeconomia>
- Arrué Hernández, J., Damián Palomino, Y., Obeso Chávez, K. I., Pajuelo Bustamante, F. A., & Reyes Roque, M. E. (2020). Plan estratégico 2019-2022 para una empresa de autopartes eléctricas: Delta/Signal Corp. <https://repositorio.up.edu.pe/item/eb99c938-0b38-4eba-8c64-6c93549361b2>
- Bayón Pérez, J. (2019). Fundamentos de estrategia. Editorial Elearning, SL. https://books.google.es/books?id=W3blDwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- BBVA Research Perú 2019 Informe de Exportaciones Agrícolas https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2019/08/Ppt_peru_agroexportaciones_2019-1.pdf
- Bebbington, A. y Bury, A. (2010). Minería, instituciones y sostenibilidad: desencuentros y desafíos. *Antropológica*, XXVIII (28): 53-84. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5042120.pdf>
- Bergareche, S. (2025). Las empresas que integren la sostenibilidad en su modelo estarán mejor preparadas para competir en el futuro. <https://isanidad.com/347084/las-empresas-que-integran-la-sostenibilidad-en-su-modelo-estaran-mejor-preparadas-para-competir-en-el-futuro/>
- Berneio, J. D. B., León, C. G. C., & Bazan, Y. L. (2018). Análisis de la gestión de riesgos financieros en grandes empresas comerciales de Guayaquil. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*, 2(14). <https://doi.org/10.31876/re.v2i14.195>
- Bornacelli, C. (2018). Administración del capital de trabajo en empresas comercializadoras de materiales de construcción y ferretería en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/93>
- Cabral, Á. L., Reyes, S. P., & Cabrera, R. V. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial UOC.
- Calderón, K. D. R., & Morán, F. E. R. (2019). Valoración financiera de una constructora de obras civiles de Guayaquil durante el periodo 2013 al 2017. Trabajo final para la obtención del título: Magister en Finanzas Espol FCSH, Guayaquil. 98 <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/46737>
- Castañeda Cruz, V., & Ramírez Hemeryth, F. V. (2018, November 6). La NIC 36: Deterioro de valor de los activos y su impacto financiero y tributario en las empresas de alquiler de maquinarias, equipos y bienes tangibles en Lima, año 2017. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. doi: <https://doi.org/10.19083/tesis/624608>
- Castillo Córdova, G. Y. (2021). Estrategias de cobranza para mejorar la liquidez de la empresa negocios Semper EIRL-Lambayeque, 2019. Tesis de grado. Universidad Señor de Sipan. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8005>
- Chávez, J. (2025) Control interno Ferreycorp. <https://www.studocu.com.pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/control-interno/control-interno-jose-chavez-sem-14/147267814?sid=1a449808-ed8a-4c2e-acc3-e47ead4a48101783957368>

- Cóndor Colqui, E., Fernández Luque, M. A., Ibáñez Estrella, J. L., Rodríguez Corrales, A. R., & Rodríguez Rondinelli, G. M. (2015). Planeamiento estratégico de Ferreycorp SAA. Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7415>
- Congregado, E. (2025). Elección de ocupación, asignación del talento y competitividad regional. Papeles de Economía Española, N.º 183, pp. 18-30. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2025/04/Emilio-Congregado_PEE-183.pdf
- Dario, Leandro. (2021). La Disputa por el poder global. China contra Estados Unidos en la crisis de la pandemia. *Relaciones internacionales* 30(60),323-326. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-27662021000100323&lng=es&tlng=es
- De Jesús, M. O. J. (2017). Evaluación financiera de proyectos. ECOE ediciones.
- De Rosario, A. H., & Díaz, J. F. R. (2017). Gestión Financiera: Decisiones financieras a corto plazo (Vol. 14). Universidad Almería. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=925085>
- Fajardo Ortiz, M., & Soto González, C. (2018). Gestión financiera empresarial. Ediciones UTMACH. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6d508871-f9a3-4d2e-9340-19b394465b84/content>
- Ferreycorp (s.f.). Historia de la empresa, presente y futuro. <https://www.ferreycorp.com.pe/nosotros/>
- García Anduiza, J. (2018). Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia. Tesis de grado. Universidad Complutense de Madrid. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=149429>
- García Cán, J. P. (2018). Programa para la detención, prevención y reducción de factores que disminuyen la eficiencia, eficacia y efectividad en el área de producción de una empresa industrial. Tesis Doctoral. USAC Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_38_08_IN.pdf
- García-Gómez, C. D., Demir, E., Díez-Esteban, J. M., & Lizarzaburu Bolaños, E. (2026). Climate vulnerability and firms' default risk: The moderating role of country-level corruption. *BRQ Business Research Quarterly*, 29, <https://doi.org/10.1177/23409444251372631>
- Garido, R. y Pintado (2018). Estrategias regionales para la promoción de la competitividad empresarial. Un análisis controvertido. *Revista Economía Industrial*. N° 35: 151-170 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197487>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y sociedad*, 12(1): 165-177. <https://scispace.com/pdf/diseño-de-un-modelo-de-gestión-base-científica-y-práctica-1reh6tapxz.pdf>
- Irazabal Malljo, V. (2018). Aplicación del análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia para la toma de decisiones en una empresa de transportes urbano de Lima Metropolitana en el periodo 2015. Tesis de grado. Universidad Ricardo Palma – URP. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/1464>
- Legua Díaz, M., Okuma Fullita, S., & Torres Quique, K. (2015). *Reporte de valoración Ferreycorp S.A.A.* tesis de maestría. Universidad del Pacífico. <https://hdl.handle.net/11354/3515>
- Lizarzaburu B. E. (2025). Instrumentos financieros para las Mipymes en el Perú. Capítulo 2, en Romero, Carmen, 2025. *Medem Medianas Empresas, una ventana para crecer*. Editorial ESAN, Bogotá Colombia. <https://ue.edu.pe/pregrado/blog/edmund-o-lizarzaburu-docente-de-esan-publica-investigacion-sobre-instrumentos-financieros-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-en-el-peru>
- Lizarzaburu, E., Chavez, M., Garcia, C., Noriega, E., & Tinoco, D. (2025a). ISO 31000 guide: Steps

- used in all types of organizations in Latin American countries.
<https://repositorio.esan.edu.pe/items/94d6af85-9df9-404a-a291-55f596786fc4>
- López Vásquez, L. J., Olivera Hospinal, S. J., & Tinoco Reyes, D. A. (2018). Satisfacción del usuario en el marco de la relación estado-ciudadanos: políticas y estrategias para la calidad de atención al contribuyente en el servicio de administración tributaria. Tesis de Maestría. Universidad de ESAN <https://repositorio.esan.edu.pe/items/1436d415-4f59-45aa-8519-3e2aa3676c8f>
- Matilla, K. (2020). Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos. <https://doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-13-247-250>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2011). Estrategia de Crecimiento Económico y Promoción del Tejido Empresarial. <https://biblioteca.exteriores.gob.es/bib/273559>
- Miranda Roque and R. O. Torres Zevallos, "Propuesta de mejora del proceso de reparación de equipos aplicando Lean Manufacturing en una empresa de renta de maquinaria para construcción y minería," Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú, 2018. <http://doi.org/10.19083/tesis/624830>
- Molfino Rey, R. E., Ortega Steer, B., & Sotomayor Diaz, G. M. (2021). Valorización de Ferreycorp SAA. <https://repositorio.ausjal.org/handle/20.500.12032/164727?show=full>
- Orta, D. (2023). Responsabilidad Social Empresarial Como Estrategia De Negocios Sostenible y Responsable. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, 29(2), 181-208. https://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/27533
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etienne, F. (2020). The invincible company: how to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models (Vol. 4). John Wiley & Sons. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3747417>
- Pacific Credit Rating –PCR– (2023). Ferreycorp S.A.A. y Subsidiarias. Informe con EEF de 30 de junio de 2024. <https://informes.ratingspcr.com/Files/informes/1388/pe-ferreycorp-fin-ac-bc-icp-202406.pdf>
- Quispe, D., Sandoval, J., Villavicencio, J., Zamudio, G. y Zavaleta, M. (2019). Planeamiento Estratégico de Ferreycorp. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b23cbb51-55c0-4149-a375-30beea9a3ecd/content>
- Rojas Bustamante, J. D. (2017). Propuesta de un plan de continuidad de negocio para una institución financiera del sector privado bancario del Ecuador (Tesis de maestría). Universidad de las Américas, Quito. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/7531>
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2021). The Decade of Action for the Sustainable Development Goals: Sustainable Development Report 2021. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vivanco, H. (2020). Valoración de la compañía Ferreycorp (consolidada) a inicios del 2020 por los métodos de flujos de caja descontados y múltiples comparables. Tesis de Maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/entities/publication/822c7213-7237-569f-b53b-85cc6147487a>
<http://hdl.handle.net/10757/652919>

Dinámica y comportamiento sectorial del Índice Mensual de Actividad Económica en Ecuador

Geovanna Emilia Sánchez Ramírez¹

Universidad Técnica de Machala, Ecuador
gsanchez16@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-6904-8683>

Génesis Belén Guagua Delgado²

Universidad Técnica de Machala, Ecuador
gguagua2@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-3751-7165>

Virgilio Eduardo Salcedo Muñoz³

Universidad Técnica de Machala, Ecuador
vsalcedo@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9821-3722>

RESUMEN

El estudio examinó la utilidad del Índice Mensual de Actividad Económica del Ecuador como indicador de alta frecuencia para interpretar la evolución coyuntural y sectorial de la economía ecuatoriana, frente a las limitaciones temporales del Producto Interno Bruto. La investigación tuvo como **objetivo** analizar la dinámica y el comportamiento sectorial del IMAEc en Ecuador durante el período 2018–2026, considerando el nivel del índice y su variación interanual en frecuencia mensual y trimestral. El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, método analítico, revisión bibliográfica, diseño no experimental y longitudinal. Se utilizó la información oficial del Banco Central del Ecuador correspondiente al IMAEc Global y a los sectores productivos y empresariales agricultura, petróleo y minas, manufactura, construcción, comercio y servicios. El procesamiento incluyó la organización de series, el cálculo de variaciones interanuales mediante rezago de doce meses y la elaboración de gráficos comparativos. Los hallazgos evidenciaron una evolución sectorial heterogénea. La agricultura registró el mayor dinamismo, con 137,7 puntos en enero de 2025, mientras construcción presentó la contracción más severa, con 32,6 puntos en abril de 2020 y una variación interanual de -68,2 %. Manufactura, comercio y servicios mostraron una recuperación progresiva, aunque con ritmos diferenciados, mientras petróleo y minas mantuvo una trayectoria volátil. El estudio **concluyó** que el IMAEc permitió reconocer señales mensuales de expansión, contracción y recuperación que una lectura agregada pudo ocultar. También confirmó que la recuperación económica ecuatoriana no fue uniforme, lo cual requiere de un análisis sectorial basado en evidencia mensual verificable.

Palabras clave: Actividad económica; dinámica sectorial; indicadores de alta frecuencia; Ecuador.

Recibido: 28-03-26

Revisado: 20-05-26

Aceptado: 30-06-26

Dynamics and Sectoral Behavior of Ecuador's Monthly Economic Activity Index

The study examined the usefulness of Ecuador's Monthly Economic Activity Index as a high-frequency indicator for interpreting the cyclical and sectoral evolution of the Ecuadorian economy, compared to the temporal limitations of the Gross Domestic Product. The **objective** of the research was to analyze the dynamics and sectoral behavior of the IMAEc in Ecuador during the 2018–2026 period, considering the index level and its year-over-year variation on a monthly and quarterly basis. The study was conducted using a quantitative approach, with a descriptive scope, analytical method, literature review, and a non-experimental, longitudinal design. Official data from the Central Bank of Ecuador were used for the Global IMAEc and the productive and business sectors of agriculture, oil and mining, manufacturing, construction, trade, and services. Data processing included organizing time series, calculating year-over-year changes using a 12-month lag, and creating comparative graphs. The findings revealed a heterogeneous sectoral evolution. Agriculture recorded the strongest growth, with 137.7 points in January 2025, while construction experienced the most severe contraction, with 32.6 points in April 2020 and a year-over-year change of -68.2%. Manufacturing, trade, and services showed a gradual recovery, albeit at different paces, while the oil and mining sectors continued to experience volatility. The study **concluded** that the IMAEc made it possible to identify monthly signals of expansion, contraction, and recovery that an aggregate reading might have masked. It also confirmed that Ecuador's economic recovery was not uniform, which requires a sectoral analysis based on verifiable monthly data.

Keywords: Economic activity; sectoral dynamics; high-frequency indicators; Ecuador.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Sánchez, G., Guagua, G. y Salcedo, V. (2026). Dinámica y comportamiento sectorial del Índice Mensual de Actividad Económica del Ecuador. *Revista Visión Gerencial*, 25(2): 247-263. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

¹ Estudiante de Economía en la Universidad Técnica de Machala. Ha participación en proyectos de investigación sobre fenómenos económicos y sociales, desarrollo económico y políticas públicas.

² Estudiante de Economía en la Universidad Técnica de Machala. Ha participación en proyectos de investigación sobre fenómenos económicos y sociales, econometría aplicada, desarrollo económico, y desarrollo sostenible.

³ Economista Agropecuario, investigador y docente titular de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH). Doctorado (PhD) en Ciencias Económicas, Maestría en Tributación y Finanzas, e Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA. Director Fundador del Grupo de Investigación Política, Economía, Empresa, Sociedad y Ambiente, donde desarrolla proyectos sobre desarrollo sostenible, macroeconomía y responsabilidad social. Jefe Provincial del ISSFA y consultor tributario.

1. Introducción

En el análisis macroeconómico contemporáneo, la disponibilidad de indicadores de alta frecuencia se ha consolidado como un elemento esencial para comprender la dinámica de la actividad económica en el corto plazo, especialmente en contextos de alta incertidumbre y cambios estructurales acelerados. La literatura reciente señala que los índices mensuales permiten captar de forma más oportuna las variaciones en la producción agregada, superando las limitaciones del Producto Interno Bruto (PIB), cuya periodicidad restringe el monitoreo inmediato del ciclo económico (Quijia y Osorio, 2024). En este sentido, los indicadores sintéticos, como el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), se han posicionado como herramientas fundamentales tanto para el análisis académico como para la toma de decisiones en política económica y de redes empresariales.

Desde una perspectiva estructural, la evolución de la actividad económica no responde únicamente a su comportamiento agregado, sino también a la dinámica diferenciada de los sectores productivos que la componen y sus correspondientes redes empresariales, varios estudios han mostrado que los sectores económicos y empresariales reaccionan de forma heterogénea ante cambios del entorno macroeconómico, debido a diferencias en intensidad de capital, productividad y exposición externa, configurando trayectorias de crecimiento sectorial diferenciadas (Carrillo-Maldonado et al., 2023).

En este marco, los shocks económicos se configuran como episodios decisivos en la evolución de la actividad productiva, al incidir sobre el nivel de producción y sobre la velocidad con que la economía retoma su senda de recuperación; desde esta perspectiva, la pandemia de COVID-19 constituye un shock exógeno de alcance sistémico, asociado con una contracción abrupta de la actividad global y con una

recuperación marcada por asimetrías sectoriales y efectos base en las tasas de crecimiento, mientras que la evidencia reciente advierte que tales perturbaciones también reordenan la estructura productiva y modifican la contribución relativa de los sectores productivo y empresariales (Mesías et al., 2024).

En el caso ecuatoriano, el Índice Mensual de Actividad Económica, elaborado por el Banco Central del Ecuador, constituye una herramienta analítica para examinar la evolución desagregada de la actividad productiva empresarial en sectores estratégicos como comercio, construcción, manufactura y servicios; la evidencia empírica revela una contracción significativa durante 2020, seguida de una recuperación gradual con diferencias apreciables entre ramas económicas. Por lo que, el presente estudio tiene como objetivo analizar la dinámica y el comportamiento sectorial del IMAEc en Ecuador durante el período 2018–2026, considerando la evolución del nivel del índice y sus variaciones interanuales en frecuencia mensual y trimestral.

2. Marco Teórico

2.1. Actividad económica y crecimiento económico

La actividad económica comprende el conjunto de procesos mediante los cuales una economía produce, distribuye y utiliza bienes y servicios dentro de un territorio determinado, su análisis permite interpretar el comportamiento de la producción agregada, el ingreso y la participación de los sectores productivos y empresariales en el desempeño macroeconómico (Ortiz et al., 2020). Bajo esta perspectiva, la actividad económica no se reduce al valor agregado total, sino que permite examinar cómo sectores empresariales dedicados a la agricultura, manufactura, comercio, construcción, transporte y servicios inciden en la trayectoria general de la economía.

Con el fin de precisar la relación entre actividad económica, crecimiento

económico y análisis sectorial, en la Tabla 1 se sintetizan las principales categorías teóricas que orientan el estudio del IMAEc en Ecuador.

Tabla 1. Categorías teóricas asociadas a la actividad económica empresarial y el crecimiento económico

Categoría teórica	Descripción	Relación con el IMAEc
Actividad económica	Refleja el movimiento de la producción, el ingreso y los sectores productivos.	Permite examinar la evolución mensual de la producción agregada.
Crecimiento económico	Expresa el aumento de la producción de bienes y servicios en un periodo determinado.	Opera como una referencia analítica para interpretar la tendencia general de la economía y valorar la dirección de sus cambios en el corto plazo.
Dinámica sectorial	Examina el comportamiento diferenciado de las actividades productivas.	Ayuda a identificar qué sectores impulsan o limitan la actividad económica.
Ciclo económico	Representa fases de expansión, desaceleración, contracción y recuperación.	Permite examinar las variaciones mensuales de la actividad productiva.

Fuente: Elaborado y adaptado a partir de Minuche et al. (2021)

El crecimiento económico se relaciona directamente con la evolución de la actividad económica, debido a que el aumento sostenido de la producción sectorial incide sobre el desempeño agregado del país. Cuando los sectores productivos registran mayor dinamismo, se fortalece la generación de valor agregado, empleo e ingresos; en cambio, cuando ciertas actividades se desaceleran o contraen, el crecimiento puede verse limitado, por ello, el análisis sectorial resulta fundamental para comprender no solo cuánto crece una economía, sino también desde qué actividades se origina dicho crecimiento (Ortiz et al., 2020).

Desde esta perspectiva, los indicadores de alta frecuencia adquieren relevancia al facilitar un seguimiento más oportuno de las fluctuaciones económicas de corto plazo, mientras que el Producto Interno Bruto, pese a constituir la medida central del crecimiento, limita la lectura inmediata de la coyuntura por su periodicidad trimestral o anual (BCE, 2014). Por esta razón, el Índice Mensual de Actividad Económica en Ecuador se

convierte en una herramienta útil para describir la dinámica productiva mensual, identificar patrones sectoriales y analizar la trayectoria económica del país durante el periodo 2018–2026.

2.2. Medición macroeconómica y uso de indicadores económicos

La medición macroeconómica permite cuantificar el comportamiento de una economía mediante variables que sintetizan la evolución de la producción, el ingreso, el empleo, los precios y otros componentes del sistema económico, en este sentido, los indicadores económicos cumplen una función analítica porque permiten transformar información estadística dispersa en medidas comparables, útiles para interpretar el desempeño agregado y sectorial de un país. Desde esta perspectiva, Cho et al. (2025) señalan que los indicadores macroeconómicos permiten capturar distintos aspectos de la actividad económica, especialmente en contextos de alta volatilidad como los registrados durante y después de la pandemia de COVID-19.

En el análisis económico, los indicadores pueden distinguirse según el tipo de información que proporcionan, los indicadores de nivel reflejan el valor observado de una variable en un periodo determinado, mientras que los indicadores de variación expresan cambios porcentuales entre periodos y permiten identificar expansiones, desaceleraciones o contracciones, esta diferenciación es relevante porque el nivel de una variable no siempre refleja su ritmo de crecimiento, por lo que el análisis macroeconómico requiere observar simultáneamente la magnitud alcanzada y la variación registrada en el tiempo. En esta línea, Pinta et al. (2022) analiza indicadores como el PIB, la inflación, el desempleo y la balanza comercial para comparar el desempeño macroeconómico antes y después de la crisis sanitaria.

Los indicadores de coyuntura tienen una importancia particular porque permiten monitorear la economía en horizontes temporales más cortos y con mayor oportunidad que las mediciones anuales, su utilidad se relaciona con la posibilidad de identificar señales tempranas sobre el comportamiento del ciclo económico, anticipar cambios en la actividad productiva y apoyar la toma de decisiones públicas o privadas. En esta línea, Stundziene et al. (2023) señalan que los indicadores mensuales y los datos de alta frecuencia permiten aproximar oportunamente la actividad económica, especialmente cuando las estadísticas oficiales de crecimiento presentan rezagos temporales.

En el análisis de la actividad económica, los indicadores sintéticos o compuestos permiten integrar información procedente de diversas series estadísticas y construir una aproximación más completa del comportamiento productivo. Este tipo de medición resulta útil cuando se busca analizar la evolución de la economía desde una perspectiva agregada y sectorial, debido a que combina señales procedentes de distintas actividades. Lacaze et al. (2025) destacan que los indicadores sintéticos de

actividad económica permiten comparar la evolución territorial y sectorial de una economía, así como evaluar su comportamiento frente a otros indicadores de referencia.

Desde esta perspectiva, el uso del IMAEc se justifica porque permite analizar la dinámica económica ecuatoriana con una frecuencia mensual, lo que fortalece el seguimiento coyuntural del comportamiento productivo, a diferencia de las mediciones trimestrales o anuales, los indicadores mensuales permiten reconocer variaciones de corto plazo, patrones sectoriales y posibles puntos de recuperación o desaceleración. Por tanto, su aplicación en el periodo 2018–2026 resulta pertinente para examinar la trayectoria reciente de la actividad económica en Ecuador y diferenciar el comportamiento de los sectores productivos ante shocks, cambios de tendencia y procesos de recuperación.

2.3. Indicadores de alta frecuencia para el análisis coyuntural

Los indicadores de alta frecuencia se han consolidado como herramientas relevantes para el análisis coyuntural, debido a que permiten observar el comportamiento económico en periodos más cortos que las mediciones tradicionales del PIB. Mientras los datos anuales o trimestrales ofrecen una visión agregada del desempeño económico, los indicadores mensuales, semanales o incluso diarios permiten captar señales tempranas sobre cambios en la producción, el empleo, el consumo, el comercio o la actividad sectorial. En contextos de incertidumbre, esta información resulta especialmente útil porque reduce el rezago entre la ocurrencia de los hechos económicos y su interpretación analítica, (Zhang et al., 2022). Con el propósito de diferenciar su utilidad dentro del análisis macroeconómico, en la Tabla 2 se sintetizan las principales características de los indicadores según su frecuencia de observación.

Tabla 2. Utilidad de los indicadores según su frecuencia en el análisis coyuntural

Tipo de indicador	Frecuencia común	Utilidad en el análisis coyuntural
Indicadores trimestrales	Cada tres meses	Permiten evaluar el desempeño agregado de la economía y contrastar la evolución del PIB.
Indicadores mensuales	Cada mes	Favorecen el seguimiento oportuno de la actividad productiva y sectorial.
Indicadores semanales	Cada semana	Contribuyen a identificar cambios rápidos en variables sensibles como consumo, movilidad, empleo y comercio.
Indicadores diarios	Cada día	Proporcionan señales inmediatas en escenarios de crisis, volatilidad o incertidumbre elevada

Fuente: Elaborado y adaptado a partir de Quijia y Osorio (2024).

En el análisis económico reciente, los indicadores mensuales y trimestrales adquieren especial relevancia al articular información de distinta periodicidad dentro de un mismo marco interpretativo; los modelos de nowcasting, en particular, emplean datos de mayor frecuencia para estimar el comportamiento presente o próximo de variables macroeconómicas publicadas con rezago, por lo que Bejenaru (2025) sostiene que los modelos de factores dinámicos permiten vincular información mensual con indicadores trimestrales, fortaleciendo la anticipación del PIB y aportando evidencia útil para la toma de decisiones de política económica en el corto plazo.

La utilidad de los indicadores de alta frecuencia se vuelve más evidente en escenarios de volatilidad, crisis o shocks externos, debido a que las estadísticas tradicionales pueden no reflejar de forma inmediata la magnitud de los cambios económicos. Durante estos periodos, el seguimiento coyuntural requiere instrumentos capaces de identificar puntos de giro, caídas abruptas o fases iniciales de recuperación. Desde esta perspectiva, Torre et al. (2024) señalan que el nowcasting permite aproximar el comportamiento del pasado reciente, del presente y del futuro inmediato de una variable objetivo, reduciendo las restricciones derivadas de los rezagos en la publicación de los indicadores económicos tradicionales.

Para el caso ecuatoriano, el empleo de indicadores de alta frecuencia resulta pertinente ante la presencia de heterogeneidad sectorial, rezagos en determinadas estadísticas oficiales y exposición a shocks internos y externos; en este escenario, el IMAEc adquiere relevancia como indicador mensual, al permitir una lectura más oportuna de la trayectoria de la actividad económica frente a las mediciones trimestrales, mientras que su desagregación sectorial facilita identificar qué actividades responden con mayor rapidez a los cambios coyunturales, cuáles exhiben procesos de recuperación más lentos y cómo se estructura la dinámica productiva durante el periodo 2018–2026.

2.4.Limitaciones del PIB y necesidad de indicadores complementarios

El Producto Interno Bruto constituye el indicador de uso más extendido para medir el valor agregado generado por una economía, al sintetizar la producción de bienes y servicios finales dentro de un territorio durante un periodo determinado; no obstante, su capacidad como medida agregada no elimina limitaciones analíticas relevantes, sobre todo cuando se pretende interpretar variaciones de corto plazo, heterogeneidades sectoriales o procesos de recuperación económica, por lo que Hulten y Nakamura (2024) sostienen que el PIB

mantiene un papel indispensable para la política económica, aunque resulta insuficiente para captar plenamente el bienestar individual y las distintas dimensiones del desempeño económico.

Una restricción central del PIB se asocia con su periodicidad, debido a que su publicación trimestral o anual puede limitar la identificación inmediata de fluctuaciones coyunturales en economías expuestas a shocks externos, crisis sanitarias, variaciones en precios internacionales o cambios en la demanda interna; por esta razón, los indicadores complementarios de mayor

frecuencia reducen el rezago informativo y fortalecen el seguimiento oportuno de la actividad productiva, mientras que Zhang et al. (2022) destacan que los sistemas de monitoreo macroeconómico en tiempo real integran indicadores de baja y alta frecuencia para mejorar la lectura de la actividad económica.

Con el propósito de sintetizar estas diferencias, en la Tabla 3 se presentan las principales limitaciones del PIB y la utilidad de los indicadores complementarios dentro del análisis coyuntural.

Tabla 3. Limitaciones del PIB y utilidad de los indicadores complementarios

Limitación del PIB	Implicación para el análisis económico	Utilidad de los indicadores complementarios
Periodicidad trimestral o anual	Dificulta observar cambios inmediatos en la coyuntura.	Permiten monitorear la economía con mayor frecuencia temporal.
Carácter agregado	Puede ocultar diferencias entre sectores productivos.	Favorecen el análisis sectorial y permiten distinguir actividades con mayor dinamismo de aquellas que presentan rezagos
Rezago en la publicación	Reduce la capacidad de respuesta ante shocks económicos.	Proporcionan señales más oportunas para la toma de decisiones económicas
Enfoque en producción total	No refleja por sí solo bienestar, sostenibilidad o desigualdad.	Complementan la lectura del desempeño económico al incorporar dimensiones analíticas adicionales

Fuente: Elaborado a partir de Hulten y Nakamura (2024)

Además de la periodicidad, otra limitación del PIB radica en su carácter agregado, porque una tasa de crecimiento positiva puede esconder comportamientos heterogéneos entre actividades productivas. Por ejemplo, una economía puede registrar expansión general mientras ciertos sectores empresariales permanecen estancados o en contracción. Esta situación justifica el uso de indicadores complementarios capaces de evidenciar la dinámica interna de la producción, más allá del resultado agregado; desde una perspectiva metodológica, García-Albán y Jarrín (2025) sostienen que los indicadores de alta frecuencia permiten articular información

semanal, mensual y trimestral para fortalecer el monitoreo económico en tiempo real, especialmente en economías donde las estadísticas oficiales presentan rezagos de publicación.

La necesidad de complementar el PIB también se vincula con los debates recientes sobre medición económica, debido a que este indicador no captura plenamente dimensiones como bienestar, sostenibilidad, desigualdad o calidad del crecimiento. Aunque estas dimensiones no reemplazan el análisis de producción, sí permiten reconocer que el desempeño económico requiere una lectura más amplia que la variación del PIB. En este marco, Jansen et al. (2024) señalan

que la literatura “más allá del PIB” ha cuestionado el predominio de este indicador como medida central del progreso, proponiendo métricas complementarias para una evaluación más integral del desarrollo.

3. Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que el análisis se sustentó en el tratamiento estadístico de series temporales oficiales vinculadas con la actividad económica del Ecuador (Támara, 2022). Este enfoque resulta pertinente en estudios macroeconómicos orientados a interpretar fluctuaciones productivas mediante indicadores de alta frecuencia, dado que permiten captar con mayor oportunidad los cambios del ciclo económico y reducir parcialmente las limitaciones derivadas del rezago de las estadísticas tradicionales (Quijia y Osorio, 2024).

El alcance del estudio fue descriptivo, dado que la investigación descriptiva permite identificar características fundamentales de un fenómeno mediante criterios sistemáticos, con el propósito de establecer su estructura o comportamiento sin orientar el análisis hacia relaciones causales (Guevara et al., 2020); bajo esta orientación, el estudio se concentró en reconocer tendencias, variaciones interanuales, fases de contracción, recuperación y dinamismo sectorial, considerando la frecuencia mensual y trimestral de las series analizadas (Carvajal y Martín-Mayoral, 2021).

Asimismo, se aplicó el método analítico, puesto que el fenómeno económico fue desagregado en sus componentes principales para examinar el comportamiento individual de cada serie y contrastar su evolución con la trayectoria agregada del IMAEc (Jiménez y Jacinto, 2017); de esta forma, el análisis superó la lectura general de la actividad económica y permitió distinguir los sectores empresariales con mayor sensibilidad ante shocks, episodios de desaceleración o fases de recuperación productiva (Zhang et al., 2022).

Se recurrió a la revisión bibliográfica para fundamentar, desde una perspectiva teórica y empírica, el uso de indicadores mensuales en el análisis coyuntural de la actividad económica (Proietti et al., 2021). Para el caso ecuatoriano, la literatura reciente ha destacado la necesidad de disponer de indicadores oportunos que aproximen el comportamiento económico con menor desfase temporal (Carrillo-Maldonado et al., 2023).

El diseño de la investigación fue no experimental y longitudinal, dado que las variables analizadas no fueron manipuladas por el investigador, sino observadas conforme constan en la base oficial del Banco Central del Ecuador; en esa dirección, el estudio se orientó a recopilar, organizar, transformar y examinar series existentes, preservando su estructura temporal original (Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2018). La dimensión longitudinal se evidenció en el seguimiento de los datos durante el periodo 2018–2025, lo que permitió comparar la trayectoria del indicador antes, durante y después de episodios de elevada volatilidad económica (BCE, 2025).

La fuente de información correspondió a la base oficial del Índice Mensual de Actividad Económica del Ecuador, publicada mensualmente por el Banco Central del Ecuador, a partir de esta base se seleccionaron las series del IMAEc Global y de los sectores empresariales dedicados a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, petróleo y minas, manufactura, construcción, comercio y servicios, considerando la información mensual disponible para el periodo 2018–2026.

Para el tratamiento de las series se calculó la variación interanual, entendida como la tasa de crecimiento porcentual de cada indicador respecto al mismo período del año anterior. En la base mensual se aplicó un rezago de doce meses mediante la expresión:

$$YoY_t = \left(\frac{X_t}{X_{t-12}} - 1 \right) \times 100$$

Este procedimiento permitió atenuar distorsiones asociadas a la estacionalidad y favorecer la comparación entre periodos equivalentes; además, la variación interanual del IMAEc constituye una aproximación útil para examinar la evolución mensual de la actividad económica frente al comportamiento del PIB trimestral (Tapia et al., 2025).

Finalmente, el procesamiento de la información se realizó mediante la organización de las bases mensual y trimestral, el cálculo de variaciones interanuales y la elaboración de gráficos comparativos para cada serie seleccionada. Para cada periodicidad se representó el nivel del índice y su variación interanual en ejes separados, con el fin de diferenciar la trayectoria de largo plazo del ritmo de crecimiento observado en cada período.

4. Resultados

Los resultados descriptivos examinan la evolución mensual del Índice Mensual de Actividad Económica del Ecuador durante el periodo 2018–2026, considerando el nivel del indicador y su variación interanual; para estructurar el análisis sectorial se incorporan las ramas de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, petróleo y minas, manufactura, construcción, comercio y servicios, dada su relevancia en la estructura productiva nacional y su capacidad para evidenciar respuestas diferenciadas de la actividad económica en el corto plazo.

Esta selección permite examinar sectores asociados con producción primaria, actividad extractiva, transformación industrial, inversión física, circulación comercial y provisión de servicios, lo que favorece una lectura comparativa del comportamiento económico reciente y de sus diferencias sectoriales.

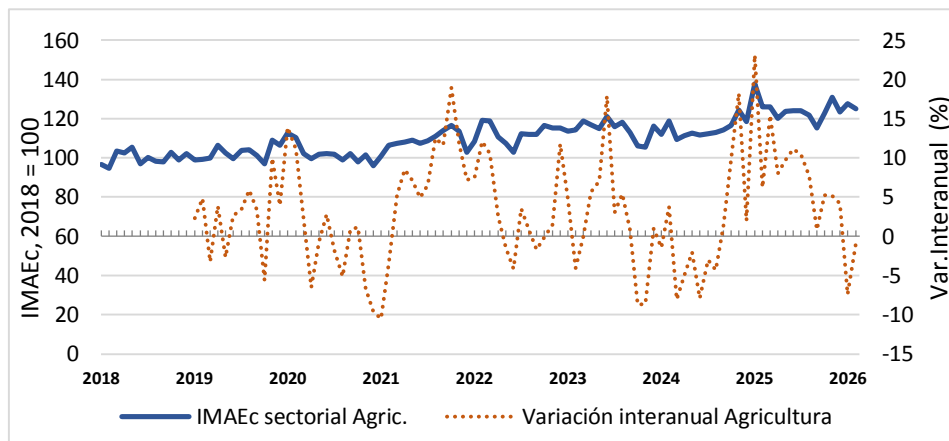


Figura 1. Evolución del IMAEc y de la variación interanual del sector Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en Ecuador, 2018–2026. Fuente: Elaborado por autores con datos del BCE (2026).

Como se observa en la Figura 1, el sector agricultura, ganadería, silvicultura y pesca presenta una trayectoria creciente durante el periodo 2018–2026, en febrero de 2018, el IMAEc sectorial registró 94,6 puntos del índice, valor inferior al año base, lo que evidencia un menor nivel relativo de actividad dentro del inicio de la serie. La literatura reciente señala que la producción agrícola ecuatoriana, especialmente en productos como banano y café, presenta fluctuaciones asociadas a problemas climáticos, fitosanitarios y competencia externa (Jadán Sánchez et al., 2024).

El mayor punto de expansión se registró en enero de 2025, cuando el IMAEc del sector alcanzó 137,7 puntos, valor que constituyó el nivel más alto del periodo analizado; este comportamiento se respaldó en la información del Banco Central del Ecuador, que reportó para el primer trimestre de 2025 un crecimiento interanual de 17,5 % en agricultura, ganadería y silvicultura, junto con un aumento de 12,1 % en pesca y acuicultura, en un escenario de recuperación económica impulsado por el consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones no petroleras (BCE, 2025).

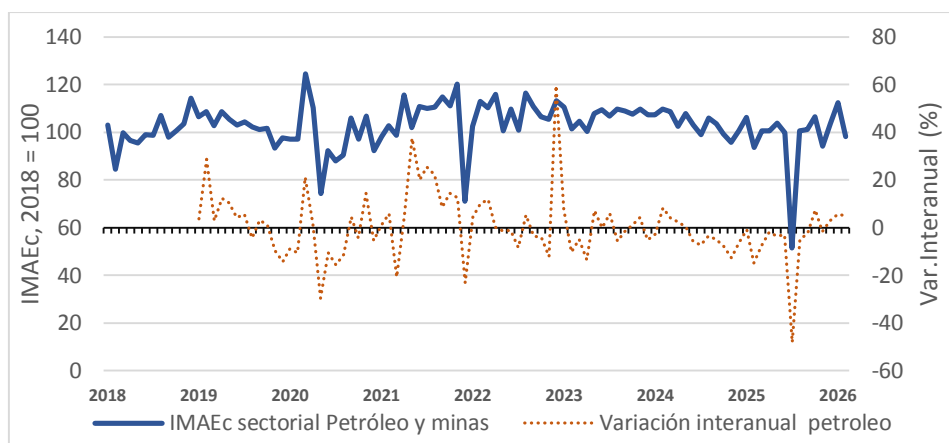


Figura 2. Evolución del IMAEc y de la variación interanual del sector Petróleo y minas en Ecuador, 2018–2026. Fuente: Elaborado por autores con datos del BCE (2026).

Como se observa en la Figura 2, el sector petróleo y minas presenta una evolución más volátil que expansiva durante 2018–2026, en diciembre de 2018, el IMAEc sectorial alcanzó 114,2 puntos del índice, reflejando un desempeño superior al año base; sin embargo, esta trayectoria no se sostuvo de manera estable, ya que en mayo de 2020 el indicador descendió a 74,2 puntos, esta ruptura es coherente con la evidencia reportada por la U.S. Energy Information Administration, la cual señala que la producción de petróleo y líquidos en Ecuador cayó a su nivel más bajo en una década

durante 2020, en un escenario de choques operativos y menor producción del crudo nacional (EIA, 2021).

Entre 2021 y 2024, el índice se mantuvo con recuperaciones parciales y nuevos episodios de inestabilidad, lo que confirma que el sector no siguió una senda sostenida de expansión, lo que coincide con Quezada et al. (2024), quienes señala que la dependencia petrolera ecuatoriana ha estado limitada por problemas de producción, refinación e infraestructura, factores que restringen el desempeño del sector.

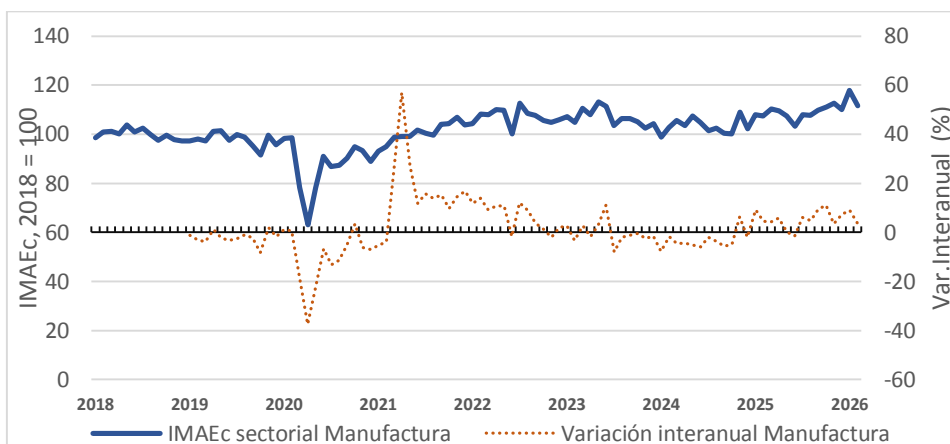


Figura 3. Evolución del IMAEc y de la variación interanual del sector Manufactura en Ecuador, 2018–2026. Fuente: Elaborado por autores con datos del BCE (2026).

Como se observa en la Figura 3, el sector manufactura evidencia una recuperación progresiva entre 2018 y 2026, aunque en abril de 2020 el IMAEc sectorial cayó a 63,2 puntos del índice, su valor más bajo del periodo. Esta contracción se explica por la suspensión de actividades productivas durante el segundo trimestre de 2020, etapa en la que el BCE reportó una caída de 9,8 % en el VAB manufacturero, provocada por la emergencia sanitaria y la reducción general de la actividad económica nacional (Moreno-Morales et al., 2024).

La recuperación se observa con mayor claridad en julio de 2022, cuando el índice alcanzó 112,7 puntos, y en enero de 2026 el indicador llegó a 117,9 puntos, su nivel más alto, resultado asociado al dinamismo de cierre de 2025, cuando las exportaciones crecieron 6,4 %, la inversión 5,6 %, el consumo de los hogares 2,7 % y la manufactura de productos alimenticios aumentó 8,5 %, consolidándose como uno de los principales motores industriales (BCE, 2025).

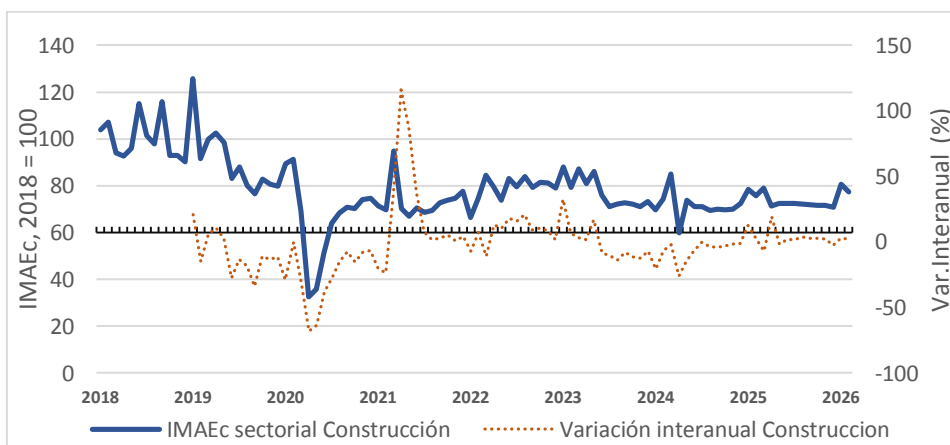


Figura 4. Evolución del IMAEc y de la variación interanual del sector Construcción en Ecuador, 2018–2026. Fuente: Elaborado por autores con datos del BCE (2026)

En la Figura 4, el sector construcción presenta una trayectoria contractiva y de recuperación incompleta durante 2018–2026. En enero de 2019 alcanzó 125,7 puntos del índice, su valor más alto del periodo; sin embargo, ese nivel no representó una expansión sostenida, ya que el BCE indicó que en 2019 la inversión cayó 3,4 % por el desempeño negativo de la construcción, cuyo valor agregado se redujo 5,2 %. Esta fragilidad coincide con Díaz-Kovalenko et al. (2022) quienes señalan que el sector depende de la inversión inmobiliaria, la demanda de vivienda, la confianza financiera y la estabilidad de política pública.

La mayor ruptura se registra en abril de 2020, cuando el IMAEc sectorial descendió a

32,6 puntos y la variación interanual llegó a -68,2 %, debido a la suspensión de actividades productivas y al retroceso de la inversión; el BCE señaló que, en el segundo trimestre de 2020, la FBKF cayó 18,5 % principalmente por el desempeño negativo de la construcción (Díaz-Muñoz et al., 2023). En abril de 2024, el índice volvió a ubicarse en un nivel bajo, con 59,8 puntos, explicado por una nueva contracción sectorial: el BCE reportó que la reducción de la FBKF en el segundo trimestre de 2024 respondió a una caída de 17,2 % en construcción, actividad que representó alrededor del 44 % de ese componente (BCE, 2025).

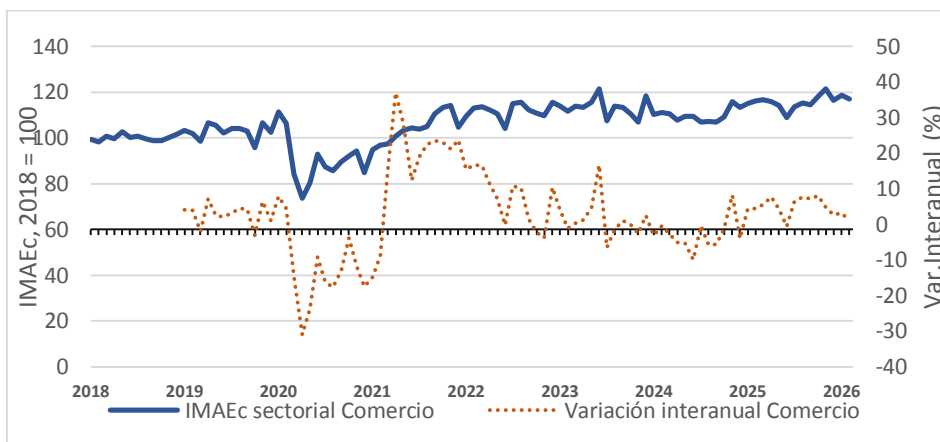


Figura 5. Evolución del IMAEc y de la variación interanual del sector Comercio en Ecuador, 2018–2026. Fuente: Elaborado por autores con datos del BCE (2026)

Según la Figura 5, el sector comercio presenta una trayectoria expansiva con interrupciones coyunturales durante 2018–2026. En abril de 2020, el IMAEc sectorial descendió a 73,5 puntos del índice, su nivel más bajo del periodo, debido a la suspensión de actividades productivas y a la contracción del consumo durante el segundo trimestre de ese año; el BCE señaló que el VAB del comercio cayó 9,8 %, afectado por menores importaciones de bienes de consumo, remesas y crédito de consumo (BCE, 2020).

En el año 2025, el comercio volvió a destacar con valores elevados, hasta 121,3 puntos, porque el sector lideró el desempeño económico anual con un crecimiento de 5,2 %, en un contexto de mayor consumo de los hogares, inversión y exportaciones; este patrón coincide con Gaviláñez et al. (2025), quienes identifican al consumo de los hogares como el principal motor del crecimiento ecuatoriano.

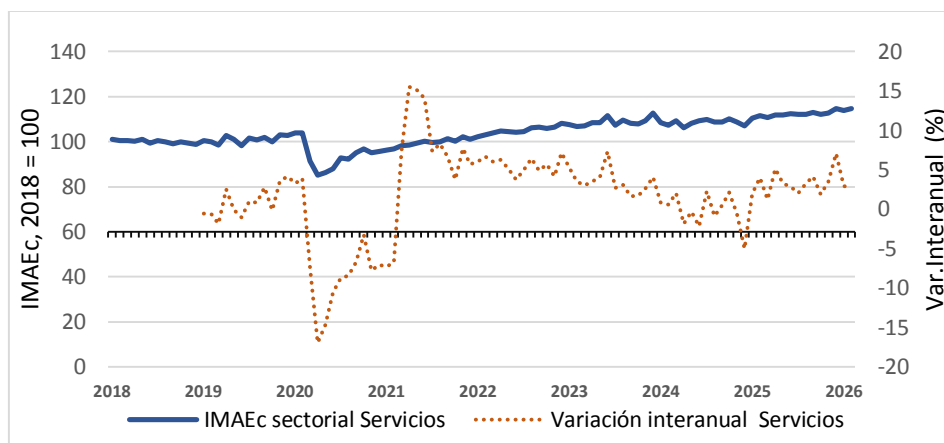


Figura 6. Evolución del IMAEc y de la variación interanual del Servicios en Ecuador, 2018–2026.
 Fuente: Elaborado por autores con datos del BCE (2026).

La Figura 6 evidencia que el sector servicios mantuvo una trayectoria relativamente estable y ascendente entre 2018 y 2026, aunque registró una contracción pronunciada en abril de 2020, cuando el IMAEc sectorial descendió a 85,2 puntos y la variación interanual se ubicó en -16,9 %; esta caída respondió a la reducción de actividades presenciales, la menor movilidad y el debilitamiento del consumo, factores que incidieron con mayor intensidad en ramas asociadas al comercio, transporte, alojamiento, educación privada y otros servicios orientados a la demanda interna. En este sentido, Gaviláñez et al. (2025) sostienen que el consumo de los hogares constituye un componente central del desarrollo ecuatoriano, por lo que su contracción incide directamente en actividades terciarias.

La fase expansiva se consolida en diciembre de 2023, cuando el índice alcanzó 112,7 puntos, reflejando una recuperación de la demanda interna y una mayor normalización de las actividades económicas. Sin embargo, en 2024 el sector perdió dinamismo y cerró con una variación interanual de -5,0 %, comportamiento asociado con la crisis energética, la inseguridad y la lenta recuperación del

consumo y la inversión reportadas por el BCE (BCE, 2025).

Finalmente, en diciembre de 2025 el índice llegó a 114,6 puntos, resultado que confirma la importancia estructural de los servicios dentro del crecimiento económico, especialmente por sus vínculos con comercio, transporte y actividades orientadas al mercado interno (Cueva-Rodríguez y Jácome-Estrella, 2024).

5. Discusión

Los hallazgos evidencian una dinámica sectorial heterogénea del IMAEc ecuatoriano durante 2018–2026, con diferencias claras entre actividades primarias, extractivas, industriales, comerciales y de servicios. La agricultura evidenció el mayor dinamismo, al alcanzar 137,7 puntos en enero de 2025, mientras que construcción registró la contracción más severa, con 32,6 puntos en abril del año 2020 y una variación interanual de -68,2 %; comercio, manufactura y servicios mostraron una recuperación progresiva, aunque petróleo y minas mantuvo una trayectoria condicionada por elevada volatilidad operativa.

Los resultados son consistentes con Quijia y Osorio (2024), quienes señalan que los indicadores mensuales captan con mayor oportunidad las fluctuaciones del ciclo económico, especialmente en economías expuestas a cambios coyunturales recurrentes; a su vez, Carvajal y Martín-Mayoral (2021) destacan que el análisis sectorial permite reconocer diferencias en la respuesta de las actividades productivas frente a choques internos y externos, por lo que el IMAEc evidencia que la recuperación agregada no siguió un patrón uniforme, sino condicionado por la estructura y sensibilidad de cada sector.

El comportamiento de agricultura, comercio y servicios guarda coherencia con Banco Central del Ecuador (2025), entidad que reportó un crecimiento relevante de agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y acuicultura durante 2025, en un escenario de mayor consumo, inversión y dinamismo de las exportaciones no petroleras; en la misma línea, Cueva-Rodríguez y Jácome-Estrella (2024) identifican al consumo de los hogares como un componente central del crecimiento ecuatoriano, lo que contribuye a explicar la recuperación del comercio y servicios, sectores empresariales estrechamente vinculados con la demanda interna.

En manufactura y construcción se evidencian trayectorias diferenciadas, pues Moreno-Morales et al. (2024) señalan que la manufactura ecuatoriana mantiene un papel relevante en el PIB por su capacidad para generar ingresos, empleo y encadenamientos productivos, lo que sustenta su recuperación posterior a 2020; en contraste, Díaz-Kovalenko et al. (2022) y Díaz-Muñoz et al. (2023) sostienen que la construcción depende en gran medida de la inversión, el crédito, la demanda inmobiliaria y la ejecución de obras, factores que explican su recuperación parcial.

En petróleo y minas, la volatilidad observada guarda correspondencia con la evidencia de la U.S. Energy Information Administration (2021), que identifica restricciones de producción, infraestructura y

transporte como factores relevantes del desempeño petrolero ecuatoriano; asimismo, Quezada et al. (2024) señalan que la dependencia petrolera del país enfrenta limitaciones asociadas con problemas de producción, refinación e infraestructura, por lo que los resultados evidencian que este sector no responde únicamente a precios internacionales o demanda externa, sino también a condiciones operativas internas.

La respuesta diferenciada de los sectores se explica por la coexistencia de actividades con estructuras productivas, mercados de destino y requerimientos financieros distintos, pues la agricultura mantiene ciclos relativamente cortos y una relación directa con el consumo de bienes esenciales y las exportaciones, condición que favorece una reacción más rápida ante la recuperación de la demanda; en contraste, el comercio y los servicios dependen del ingreso de los hogares, mientras la manufactura, la construcción y el petróleo requieren inversión, crédito, infraestructura y estabilidad operativa.

La heterogeneidad observada demuestra que los choques económicos no se transmiten con la misma intensidad ni producen recuperaciones simultáneas dentro de la economía ecuatoriana, debido a que el crecimiento de las actividades primarias o exportadoras no impulsa de manera inmediata a la manufactura, la construcción o los servicios; esta limitada propagación responde a la débil articulación sectorial, la dependencia de insumos externos, la informalidad laboral y las restricciones de inversión, por lo que el aumento agregado del IMAEc puede coexistir con sectores rezagados.

Uno de los resultados menos esperados fue la persistente debilidad de construcción después del rebote estadístico de 2021, ya que se esperaba una recuperación más sostenida tras la normalización de las actividades económicas. Sin embargo, el menor dinamismo de la inversión, las restricciones crediticias y la lenta ejecución de proyectos limitaron su desempeño. Esta situación implica que los sectores intensivos

en capital no reaccionan automáticamente ante la recuperación agregada, sino que requieren condiciones financieras, institucionales y de confianza más estables.

En términos prácticos, los resultados sugieren que la política económica debe formularse desde un enfoque sectorial y no exclusivamente agregado; agricultura requiere fortalecimiento productivo y gestión de riesgos, manufactura demanda mayores encadenamientos e innovación, construcción precisa crédito, inversión y ejecución de obra pública, mientras comercio y servicios dependen de la estabilidad del consumo interno; en conjunto, el estudio aporta evidencia útil para la toma de decisiones, al mostrar que el IMAEc permite identificar señales tempranas de recuperación o deterioro dentro de la estructura productiva ecuatoriana.

6. Conclusiones

Se concluyó que la dinámica sectorial del IMAEc en Ecuador durante 2018–2026 presentó un comportamiento heterogéneo, determinado por diferencias en la estructura productiva y en la sensibilidad de cada actividad frente a cambios coyunturales. Los resultados mostraron que agricultura, ganadería, silvicultura y pesca alcanzó el mayor dinamismo, con 137,7 puntos en enero de 2025, mientras que construcción registró la contracción más severa, con 32,6 puntos en abril de 2020. Esta evidencia confirmó la necesidad de analizar la economía desde una perspectiva sectorial.

El objetivo del estudio se cumplió, debido a que se caracterizó la evolución del nivel del IMAEc y de su variación interanual en los sectores seleccionados, a partir de los datos analizados, se identificó que manufactura, comercio y servicios mantuvieron procesos de recuperación progresiva después de 2020, aunque con ritmos diferenciados, mientras que petróleo y minas evidenció una trayectoria inestable, lo que permitió establecer que las actividades extractivas estuvieron más condicionadas por restricciones operativas internas que por una

expansión sostenida de su desempeño productivo.

Los resultados permitieron sostener que el IMAEc constituyó una herramienta pertinente para interpretar el comportamiento coyuntural de la economía ecuatoriana, dado que su frecuencia mensual hizo posible reconocer variaciones que una lectura agregada pudo haber ocultado, especialmente en sectores productivos y empresariales con respuestas diferenciadas ante shocks, procesos de recuperación o episodios de desaceleración, bajo esta perspectiva, el análisis del índice y de su variación interanual aportó una lectura más precisa del desempeño económico reciente, al evidenciar qué actividades impulsaron la recuperación y cuáles conservaron rezagos persistentes.

Finalmente, se determinó que los resultados presentaron implicaciones directas para la interpretación económica y la toma de decisiones sectoriales, la evidencia mostró que agricultura, manufactura, comercio y servicios exhibieron mayor capacidad de recuperación, mientras construcción y petróleo y minas requirieron una lectura diferenciada por su fragilidad y volatilidad, por lo que el estudio aportó evidencia descriptiva útil para orientar estrategias económicas sustentadas en datos mensuales verificables y reafirmó que la recuperación de la actividad económica ecuatoriana no fue uniforme entre sectores productivos.

7. Referencias

- Banco Central de Ecuador (BCE). (2020). *La economía ecuatoriana creció 0,1% en 2019* La economía ecuatoriana creció 0,1% en 2019. <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-crecio-01-en-2019>
- Banco Central de Ecuador (BCE). (2025). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025*. Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/docume>

[ntos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf](#)

- Banco Central de Ecuador (BCE). (2025). *La economía ecuatoriana creció 3,4% en el primer trimestre de 2025*. Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-crecio-34-en-el-primer-trimestre-de-2025/>
- Bejenaru, C.-E. (2025). Nowcasting GDP in Romania: A Dynamic Factor Model Approach. *Bucharest University of Economic Studies*, 19(1). <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0123>
- Carrillo-Maldonado, P., Yaselga Alvarado, E. D., & García Mosquera, M. I. (2023). Un método para obtener datos de alta frecuencia del mercado laboral ecuatoriano. *Cuadernos de Economía*, XLII. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v42n89.92989>
- Carvajal, A., & Martín-Mayoral, F. (2021). Precio del Petróleo y Ciclo Económico en una economía dolarizada: Un enfoque de cambio de régimen de Markov aplicado a la economía ecuatoriana. *Cuestiones Económicas*, 31(1). <https://doi.org/10.47550/RCE/31.1.1>
- Cho, J.-Y., Prakash, T., Lam, W., Seegert, N., Samore, M. H., Pavia, A. T., . . . Chaiyakunapruk, N. C. (2025). Understanding macroeconomic indicators affected by COVID-19 containment policies in the United States: a scoping review. *Health Aff Sch*, 3(4). <https://doi.org/10.1093/haschl/gxaf045>
- Cueva-Rodríguez, L., & Jácome-Estrella, H. (2024). Productividad laboral del sector de servicios y crecimiento económico en Ecuador. *Problemas del desarrollo*. <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2024.216.70085>
- Díaz-Kovalenko, I. E., Larrea-Rosas, K. P., & Barros-Naranjo, J. (2022). El sector de la construcción en la economía ecuatoriana, importancia y perspectivas. *Ciencias Sociales y Económica*, 6(2), 58-69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8804869>
- Díaz-Muñoz, D., Arias-Figueroa, R., & Tinajero-Jiménez, M. (2023). Sector construcción en Ecuador: un análisis en el contexto de pandemia por covid-19. *KAIRÓS, Revista De Ciencias económicas, jurídicas Y Administrativas*, 6(11). <https://doi.org/10.37135/kai.03.11.04>
- EIA. (2021). *Crude oil and petroleum liquids production in Ecuador hit a 10-year low in 2020*. <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=50216>
- García-Albán, F., & Jarrín, J. (2025). Tracking the economy at high frequency. *Working Paper*. <https://arxiv.org/pdf/2507.07450>
- Gavilanez, N. M., Baidal, B. M., & Castro, Á. M. (2025). El rol del consumo de los hogares en el crecimiento económico del Ecuador Período 2013 -2023. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(4). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4265>
- Guevara, G. P., Arguello, A. E., & Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas,

- experimentales, participativas, y de investigación-acción) Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://artes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Hulten, C. R., & Nakamura, L. I. (2024). Is GDP Becoming Obsolete? The "Beyond GDP" Debate. *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*. <https://doi.org/10.3386/w30196>
- Jadán Sánchez, V. M., Belduma Pizarro, N. A., & Elizalde Orellana, M. V. (2024). Evolución y proyección de la producción agrícola (Banano y Café) en Ecuador en el periodo 2012-2025. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10850807>
- Jansen, A., Wang, R., Behrens, P., & Hoekstra, R. (2024). Beyond GDP: a review and conceptual framework for measuring sustainable and inclusive wellbeing. *The Lancet Planetary Health*, 8(9). [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(24\)00147-5](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(24)00147-5)
- Jiménez, A. R., & Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Ean*, 82, 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Lacaze, M. V., Alegre, P., Errea, D., & Fernandez, M. (2025). Avances metodológicos en la construcción del Indicador sintético de actividad económica de General Pueyrredon, Buenos Aires, Argentina. *Estudios económicos*, 42(84). <https://doi.org/10.52292/j.estudecon.2025.4447>
- Mesías, J. P., López, Y., Haro, D. L., & Morales, T. M. (2024). Análisis de la confianza empresarial de los sectores económicos del Ecuador. *CIENCIA UNEMI*. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol17iss45.2024pp110-123p>
- Minuche, A., Salcedo-Muñoz, V. E., & Vivanco, N. J. (2021). Contribución de los factores productivos y productividad total factorial en el crecimiento de Ecuador (1990-2019). *Revista San Gregorio*, 1(47). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i47.1712>
- Moreno-Morales, A., Navarrete-Fonseca, M., Molina-Herrera, J., & Osorio-Jiménez, K. (2024). Contribución del sector industrial manufacturero al producto interno bruto del Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(105). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.26>
- Ortiz, L. E., Sánchez, L. M., Angulo, R. C., & Ferrer, N. J. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(1). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063104020/html/>
- Pinta, A. M., Ramon, A. A., & Herrera, J. S. (2022). Análisis macroeconómico pre y post covid-19 sobre una economía en recesión, Ecuador 2016-2021 Análisis macroeconómico pre y post covid-19 sobre una economía en

recesión, Ecuador 2016-2021. *Revista angolana de ciências*, 4(2).
<https://doi.org/10.54580/R0402.04>

Proietti, T., Giovannelli, A., Ricchi, O., Citton, A., Tegami, C., & Tinti, C. (2021). Nowcasting GDP and its components in a data-rich environment: The merits of the indirect approach. *International Journal of Forecasting*, 37(4), 1376-1398.
<https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2021.04.003>

Quezada, M. T., Escobar, C. J., & Muñoz, V. E. (2024). Análisis de la dependencia petrolera en Ecuador periodo 2018-2022. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(3).
<https://doi.org/10.36390/telos263.11>

Quijia, J. R., & Osorio, A. X. (2024). Indicadores Compuestos Cíclicos de Alta Frecuencia para la Economía Ecuatoriana: IT-1990: IIIT-2022. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 11(3).
<https://doi.org/10.46677/compendium.v11i3.1284>

Stundziene, A., Pilinkiene, V., Bruneckiene, J., Grybauskas, A., & Lukauskas, M. (2023). Nowcasting Economic Activity Using Electricity Market Data: The Case of Lithuania. *Economies*, 11(5).
<https://doi.org/10.3390/economies11050134>

Támara, V. G. (2022). Enfoque cuantitativo: taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento. *Llalliq*, 2(1), 13-27.
<https://doi.org/10.32911/llalliq.2022.v2.n1.936>

Tapia, J. M., Erazo, G. P., & Minango, R. T. (2025). *Indicador Mensual De Actividad Económica del Ecuador (IMAEc): Metodología, base móvil año*

de referencia 2018 = 100. Banco Central del Ecuador.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IMAEc/CuadernoTrabajoIMAEc147.pdf>

Torre, L. E., González, E. E., Casillas, L. R., & Alvarado, J. A. (2024). Índices de sentimiento regionales y su asociación con indicadores oportunos de actividad económica en México, 2016-2021. *Estudios Económicos*, 39(2).
<https://doi.org/10.24201/ee.v39i2.455>

Zhang, W., He, J., & Xue, R. (2022). Real-time macroeconomic monitoring using mixed frequency data: Evidence from China. *Economic Modelling*, 117.
<https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.106068>

Estudio multimodal sobre la gestión decisoria del liderazgo para el bienestar y seguridad organizacional

Werner Sulbarán-Hereira¹
Universitat Politècnica de València, España
wisulher@doctor.upv.es
<https://orcid.org/0000-0002-1855-906X>

RESUMEN

Introducción: A partir del análisis de la discrepancia entre estados emocionales implícitos y la toma de decisiones en líderes de talento humano, bajo los ODS 3 (Meta 3.4.) y ODS 8 (Meta 8.8.), el presente trabajo tuvo por **objetivo** cuantificar el desacople entre la emoción sentida y la expresada durante la gestión directiva. **Metodología:** Mediante un diseño neurofisiológico multimodal con 25 individuos, se triangulaban conductancia galvánica, expresión facial y prosodia de voz ante diez estímulos. Se empleó el modelo circunplejo valencia-activación y se calculó el Índice de Discrepancia Emocional (IDE) mediante distancia euclídea. **Resultados:** Se hallaron patrones sistemáticos de desacople intermodal. En el estímulo de salud mental (P1), la fisiología fue negativa ($A = -0.180$; $V = -0.210$) frente a una prosodia levemente positiva ($V = 0.016$). En beneficios salariales (P6), la fisiología indicó abatimiento ($A = -0.150$; $V = -0.170$), contrastando con una activación prosódica positiva ($A = 0.529$; $V = 0.165$). **Conclusiones:** Los hallazgos demuestran que la coherencia emocional del liderazgo es cuantificable, permitiendo transitar del "ruido cognitivo" al análisis neuro-empírico. Se introduce una métrica multimodal que integra la calidad intermodal como dimensión analítica esencial para el bienestar y la seguridad organizacional sostenible.

Palabras clave: *biometría, comportamiento emocional, decisiones, liderazgo, salud ocupacional.*

Multimodal Study on Managerial Decision-Making in Leadership for Organizational Well-Being and Safety

Introduction: Based on an analysis of the discrepancy between implicit emotional states and decision-making among human resources leaders, under SDG 3 (Target 3.4) and SDG 8 (Target 8.8), this study aimed to quantify the decoupling between felt and expressed emotions during leadership decision-making. **Methodology:** Using a multimodal neurophysiological design with 25 participants, galvanic skin response, facial expression, and voice prosody were triangulated in response to ten stimuli. The valence-arousal circumplex model was employed, and the Emotional Discrepancy Index (EDI) was calculated using Euclidean distance. **Results:** Systematic patterns of intermodal decoupling were found. For the mental health stimulus (P1), the physiological response was negative ($A = -0.180$; $V = -0.210$) compared to a slightly positive prosody ($V = 0.016$). In the salary benefits condition (P6), physiology indicated despondency ($A = -0.150$; $V = -0.170$), contrasting with positive prosodic activation ($A = 0.529$; $V = 0.165$). **Conclusions:** The findings demonstrate that the emotional coherence of leadership is quantifiable, enabling a shift from "cognitive noise" to neuro-empirical analysis. A multimodal metric is introduced that integrates intermodal quality as an essential analytical dimension for sustainable organizational well-being and security.

Keywords: *biometrics, emotional behavior, decision-making, leadership, occupational health*

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Sulbarán, W. (2026). Estudio multimodal sobre la gestión decisoria del liderazgo para el bienestar y seguridad organizacional. *Revista Visión Gerencia*, Año 25(02): 264-277. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Recibido: 15-03-26
Revisado: 09-05-26
Aceptado: 22-06-26

¹ MSc Relaciones Industriales, especializaciones de postgrado en: negocios internacionales, comunicación organizacional, neuromarketing. Investigador predoctoral en la Universitat Politècnica de València, España en el programa de gestión de proyectos industriales. Profesor agregado de innovación y emprendimientos en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Venezuela. <https://scholar.google.com/citations?user=HRK35mgAAAAJ>

1. Introducción

La comunicación del liderazgo constituye uno de los principales determinantes del bienestar, la confianza y la seguridad organizacional. Sin embargo, aunque la literatura ha documentado ampliamente la influencia de la regulación emocional sobre la toma de decisiones, persiste una limitación metodológica importante: la mayoría de las investigaciones evalúa las emociones mediante autoinformes o escalas perceptuales, sin medir de manera objetiva la posible discrepancia entre los estados emocionales implícitos del decisor y la comunicación que finalmente expresa. Esta limitación dificulta comprender cómo el denominado ruido cognitivo puede afectar la coherencia comunicacional del liderazgo y, en consecuencia, influir sobre la salud y el bienestar en el entorno laboral.

En este contexto, el presente estudio propone una aproximación neuroexperimental multimodal basada en la integración de conductancia galvánica de la piel, análisis automatizado de expresiones faciales y prosodia de la voz para cuantificar el desacople entre emoción implícita y comunicación expresada durante procesos decisorios organizacionales. El objetivo general consistió en analizar dicha discrepancia mediante un diseño biométrico multimodal y aportar evidencia empírica sobre la gestión del ruido cognitivo en la salud organizacional, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3 (Meta 3.4) y 8 (Meta 8.8). Como parte inicial de esta investigación, la revisión de la literatura permitió delimitar el estado del conocimiento, y a la vez identificar el vacío científico que justifica el estudio.

Con el fin de delimitar el estado actual del conocimiento en el que se inscribe esta investigación, la revisión de la literatura publicada en la Web of Science y Scopus para el período 2021-2026 se organizó en tres ejes complementarios. En primer lugar, se examinan los estudios recientes que analizan la relación entre liderazgo, comunicación y bienestar organizacional, con especial atención al papel

de la interacción comunicativa como mecanismo explicativo.

En segundo lugar, se revisa la evidencia empírica sobre regulación emocional del liderazgo y su impacto en la percepción de coherencia, confianza y seguridad psicológica en contextos laborales.

Finalmente, se abordan los trabajos que han intentado operacionalizar procesos emocionales en entornos organizacionales mediante mediciones multimodales, identificando las limitaciones metodológicas existentes en la captura del desacople entre estados emocionales implícitos y comunicación expresada. Esta estructuración permite identificar el vacío científico que justifica el presente estudio.

2. Revisión de la literatura

2.1 Liderazgo, comunicación y bienestar

La evidencia empírica reciente confirma que la comunicación del liderazgo constituye un mecanismo central en la configuración del bienestar organizacional. Estudios han demostrado que el uso de lenguaje motivador por parte del líder se asocia significativamente con mayores niveles de seguridad psicológica, disponibilidad emocional y conductas de defensa organizacional, actuando como antecedente directo de experiencias positivas en el trabajo (Thelen, Yue, & Verghese, 2022).

En la misma línea, investigaciones sobre liderazgo orientado a la salud indican que la frecuencia, calidad y profundidad de la comunicación líder-empleado predicen conductas de *cuidado por el otro*, entendidas como prácticas activas de promoción del bienestar y sensibilidad ante necesidades psicosociales (Bruhn, Tautz, & Felfe, 2025). De manera complementaria, estudios en contextos industriales muestran que la combinación de liderazgo y comunicación organizacional se relaciona con la reducción de riesgos psicosociales en el entorno laboral (Naji et al., 2022). En conjunto, estos hallazgos consolidan la comunicación como variable explicativa del bienestar en el trabajo, más allá de factores estructurales tradicionales.

La literatura da cuenta también de que las prácticas de liderazgo influyen directamente en el bienestar de los empleados. Liu et al. (2024) evidencian que el liderazgo inclusivo se asocia positivamente con el bienestar laboral, mediado por el vigor y modulado por la retroalimentación comunicativa del supervisor.

Asimismo, Oetjen et al. (2025) muestra que la formación en comunicación para líderes mejora competencias vinculadas con la salud organizacional en contextos sanitarios.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que la comunicación del liderazgo es un mecanismo central en la construcción de confianza, regulación emocional colectiva y percepción de coherencia organizacional. En entornos de alta incertidumbre, la calidad de la interacción comunicativa puede operar como factor de riesgo o de protección psicosocial.

2.2 Regulación emocional y coherencia expresiva

Investigaciones sobre liderazgo organizacional han destacado el papel central de los estados emocionales del líder y sus estrategias de regulación en la configuración de dinámicas interpersonales y resultados organizacionales. Desde una perspectiva integradora, se ha señalado que las emociones del líder no son episodios aislados, sino estados dinámicos que influyen en procesos de influencia, percepción y toma de decisiones en el trabajo (Matthews et al., 2025).

En este marco, la literatura sobre lo emocional en el trabajo ha mostrado que los líderes emplean estrategias de *distintas intensidades* para gestionar la expresión de sus emociones conforme a expectativas de rol, lo cual puede tener efectos tanto adaptativos como disfuncionales sobre su comportamiento hacia los subordinados (Ortynsky et al., 2024). Asimismo, investigaciones empíricas recientes evidencian que estilos de liderazgo específicos influyen en las formas de regulación emocional desplegadas por los empleados, configurando patrones de expresión afectiva que impactan la experiencia laboral colectiva (Cheng et al., 2025).

En conjunto, estos estudios confirman que la regulación emocional constituye un componente estructural del ejercicio del liderazgo; no obstante, su medición se ha basado predominantemente en autoinformes y escalas perceptuales, sin capturar

directamente la posible discrepancia entre estados emocionales implícitos y comunicación expresada en contextos decisorios organizacionales.

2.3 Medición emocional multimodal y límites actuales

En los últimos años, la medición multimodal de estados emocionales ha avanzado mediante la integración de señales visuales, vocales y contextuales en entornos laborales reales. Estudios recientes han desarrollado bases de datos multimodales orientadas al análisis de interacciones entre clientes y personal de servicio, combinando registros audiovisuales para mejorar la identificación automatizada de estados afectivos en contextos organizacionales (Liu et al., 2022; Liu et al., 2024b).

Estas investigaciones aportan validez ecológica al trasladar el reconocimiento emocional fuera del laboratorio, incorporando dinámicas reales de interacción en el trabajo. De forma complementaria, propuestas recientes en gestión estratégica han integrado modelos de aprendizaje profundo multimodal para optimizar decisiones de recursos humanos y anticipar niveles de satisfacción o retención del personal (Yang & Zheng, 2025).

Sin embargo, estos enfoques se orientan principalmente al reconocimiento computacional de emociones o a la predicción algorítmica de resultados organizacionales, sin examinar de manera específica la posible discrepancia intermodal entre estados emocionales implícitos y comunicación expresada por líderes en procesos decisorios. En consecuencia, existe un vacío metodológico en la operacionalización empírica de la coherencia emocional del liderazgo en contextos organizacionales complejos.

2.4 La contribución institucional y de consultoría estratégica

La salud, el bienestar y la seguridad en el trabajo han sido reconocidos en la agenda internacional como fenómenos multidimensionales, determinados no solo por condiciones biológicas, sino también por factores sociales, relacionales y organizacionales. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3 y 8 plantean una concepción integral de protección de la fuerza laboral que trasciende la atención médica e incorpora los determinantes sociales, entre ellos, las condiciones de

vida y de trabajo (United Nations, 2015). En coherencia con esta perspectiva, la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo han señalado explícitamente que el entorno laboral y los factores psicosociales constituyen determinantes relevantes de la salud mental (World Health Organization, 2022).

Dado que una proporción significativa de la vida adulta transcurre en contextos laborales, las organizaciones se configuran como espacios de exposición cotidiana a estresores cognitivos y emocionales. Informes recientes de consultoría estratégica internacional subrayan que el cambio organizacional sostenido, la disrupción tecnológica y la presión decisorio permanente incrementan la carga emocional y cognitiva de líderes y trabajadores (De Smet et al., 2025; Weddle et al., 2025).

Desde una perspectiva macro, la evidencia sintetizada por el World Economic Forum y el McKinsey Health Institute (2026) muestra que una proporción significativa de la fuerza laboral presenta síntomas compatibles con agotamiento emocional, con implicaciones tanto en bienestar como en desempeño (World Health Organization, 2019). Estas instituciones están planteando ante el impacto de la inteligencia artificial, conceptos como la economía del cerebro y la generación del capital cerebral. Al respecto, el factor clave es la salud mental y la seguridad en el contexto laboral.

2.5. Ruido cognitivo, coherencia expresiva y toma de decisiones

Si bien la literatura ha documentado ampliamente fenómenos como el *burnout* y la pérdida de compromiso, buena parte de los estudios se ha centrado en variables estructurales o individuales. Menor atención ha recibido la dimensión comunicacional cotidiana a través de la cual el liderazgo transmite decisiones complejas. Cuando se producen incoherencias persistentes entre el contenido verbal y los estados emocionales

subyacentes, puede generarse una forma de interferencia cognitiva que incrementa la carga interpretativa de los interlocutores.

El concepto de ruido en el juicio humano, desarrollado por Kahneman et al. (2021), permite describir la variabilidad no deseada en procesos decisorios. No obstante, su operacionalización empírica desde la comunicación organizacional y la medición multimodal de estados emocionales sigue siendo limitada al no encontrar evidencia en reputadas bases de datos de investigaciones apoyadas en biometrías desarrolladas con inteligencia artificial aplicadas a la higiene decisorio en los modelos de negocio.

2.6. Vacío científico y aporte del estudio

En síntesis, la evidencia reciente reconoce que el liderazgo y la comunicación influyen en el bienestar laboral y que el entorno organizacional constituye un determinante social de la salud y la seguridad física y mental de los partícipes. Sin embargo, se observa un vacío metodológico en la medición empírica del desacople entre estados emocionales implícitos y comunicación expresada en procesos decisorios *ex ante*. Desde esta perspectiva, el presente estudio propone una aproximación experimental basada en la triangulación de indicadores fisiológicos, expresivos y prosódicos, para analizar el ruido cognitivo comunicacional en decisiones organizacionales.

El objetivo es contribuir a la comprensión de la comunicación del liderazgo como determinante social de la salud y seguridad organizacional mediante el uso innovador de triangulación de aplicaciones de neurotecnología en coherencia con el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible 3, Meta 3.4 de salud y bienestar y del ODS 8, Meta 8.8 sobre entornos de trabajo seguros al mostrar cómo intervenir en un proceso de toma de decisiones mediante la reducción de ruido cognitivo y del estrés laboral.

Con ese propósito se procedió a analizar mediante un diseño experimental multimodal, la discrepancia entre estados emocionales implícitos y comunicación expresada en procesos decisorios organizacionales, con el propósito de aportar evidencia empírica sobre la gestión del ruido cognitivo en la salud organizacional.

3. Metodología

Se adoptó un diseño experimental de enfoque mixto (inductivo constructivista interpretativo sobre biometrías) orientado a analizar la discrepancia entre estados emocionales implícitos y comunicación expresada en contextos decisorios simulados. El estudio se inscribe en una lógica exploratoria-analítica, adecuada para identificar patrones comunicacionales complejos en entornos organizacionales, sin pretensión clínica diagnóstica.

El diseño consistió en un experimento controlado de exposición a estímulos decisorios estandarizados, con medición de indicadores fisiológicos y tomas de video para captación de registros expresivos faciales y paralingüísticos. La unidad de análisis fue el acto comunicativo del participante frente a cada estímulo, entendido como una instancia integrada de emoción, cognición y expresión.

La muestra estuvo compuesta por 25 participantes ($n = 25$) de género paritario (13 hombres y 12 mujeres), seleccionados mediante muestreo intencional por contar con experiencia previa en roles de liderazgo, supervisión o toma de decisiones organizacionales. La participación fue voluntaria y anónima. Todos los participantes firmaron consentimiento informado, garantizándose el uso exclusivamente académico de los datos.

El tamaño de la muestra $n=25$, se definió de acuerdo con criterios metodológicos habituales en estudios neurofisiológicos experimentales. Investigaciones basadas en conductancia galvánica de la piel y análisis de expresiones faciales suelen emplear muestras entre 20 y 30 participantes debido a la alta densidad temporal de los datos biométricos registrados por sujeto (Hoozeboom et al., 2021; Serna-Zuluaga et al., 2024). En este estudio, la participación de 25 líderes permitió generar 250 actos comunicativos observables ($25 \text{ participantes} \times 10 \text{ estímulos}$), lo que proporciona un volumen significativo de observaciones para el análisis comparativo entre distintos escenarios decisorios. En cuanto a la prosodia de voz, la

referencia técnica en el “white paper” de los creadores del motor audeERING (iMotions, 2022) establece muestras entre 20 y 30 sujetos.

Se diseñaron diez estímulos decisorios en formato de situaciones organizacionales simuladas, vinculadas a procesos habituales de liderazgo y gestión del talento humano. Los estímulos fueron: **P1)** Atribución de la salud mental exclusivamente al trabajador; **P2)** Inversión en desarrollo solo para empleados con alto potencial; **P3)** Reducción del trabajo a distancia para incrementar el compromiso; **P4)** Retroalimentación y libertad de expresión; **P5)** Igualdad de oportunidades sin cuotas sociodemográficas; **P6)** Preferencia por un buen salario frente al salario emocional; **P7)** Acuerdos de confidencialidad y resguardo de datos; **P8)** Auditoría digital de equipos de trabajo; **P9)** Evitación de la diversidad etaria por razones de complejidad; y **P10)** Evaluación de la conducta de los trabajadores en redes sociales. Los estímulos, tipo *nudge*, fueron elaborados para inducir distintos niveles de ambigüedad emocional y cognitiva, manteniendo una complejidad narrativa comparable (Thaler & Sunstein, 2022). El orden de presentación fue controlado para minimizar efectos de secuencia.

El trabajo de campo se realizó durante noviembre del año 2024 en un laboratorio especializado en neurotecnología. La adquisición de los registros biométricos se efectuó mediante la plataforma iMotions®, utilizando sensores Shimmer para la medición de la conductancia galvánica de la piel (GSR) y el motor Affective para el análisis automatizado de expresiones faciales (FEA). Las entrevistas fueron registradas mediante la cámara integrada del ordenador portátil empleado en el experimento. Posteriormente, los registros de voz fueron procesados mediante la tecnología de análisis prosódico de audeERING, basada en el motor openSMILE. Inicialmente participaron 26 profesionales (13 mujeres y 13 hombres); una participante fue excluida del análisis por no alcanzarse una calibración adecuada de los sensores biométricos, por lo que la muestra final quedó constituida por 25 participantes. Todos los participantes recibieron información oral y escrita sobre el procedimiento, firmaron el consentimiento informado y permanecieron entre 30 y 45 minutos en el laboratorio para completar el protocolo de preparación antes del inicio del registro. No se registraron rechazos ni

incidencias que comprometieran el desarrollo del experimento.

Las respuestas emocionales implícitas se representaron mediante el modelo dimensional circunplejo de valencia-activación (Russell, 1980), estimando coordenadas a partir de los datos combinados de GSR y FEA y los proporcionados por prosodia audeERING.

4. Resultados y discusión

4.1 Descripción general de los registros biométricos

Patrones de valencia y activación en los estímulos en la Tabla 1 presenta la comparativa biométrica por estímulo. En términos generales, los indicadores fisiológicos (GSR + FEA) mostraron valencias negativas o ambivalentes en estímulos vinculados con decisiones sensibles, mientras que la prosodia vocal tendió a situarse en cuadrantes de activación y valencia positivas.

Tabla 1. Comparativas biométrica por estímulo

Estímulo	Valencia GSR+FEA	Arousal GSR+FEA	Valencia Voz	Arousal Voz	Patrón de discrepancia
P1	-0.210	-0.180	+0.016	-0.083	Cambio de signo valencia; tensión interna no verbalizada
P2	-0.230	-0.240	+0.012	-0.073	Disonancia afectiva con expresión social atenuada
P3	+0.110	-0.100	+0.197	+0.618	Coherencia valencia con aumento expresivo de activación
P4	+0.050	-0.350	+0.132	+0.568	Regulación expresiva ante ambigüedad fisiológica
P5	+0.150	+0.050	+0.434	+0.639	Alineación emocional intermodal
P6	-0.170	-0.150	+0.165	+0.529	Aceptación verbal con conflicto interno latente
P7	+0.090	+0.100	+0.635	+0.628	Alineación valencia parcial; amplificación social
P8	+0.180	+0.090	+0.841	+1.000	Sobreexpresión social respecto al estado interno
P9	+0.200	+0.150	+0.500	+0.739	Coherencia emocional estable
P10	+0.950	+1.000	+0.624	+0.697	Alta activación fisiológica con aceptación social

Leyenda de los estímulos

P1 Salud mental es solo problema del trabajador
P2 Invertir solo en empleados con alto potencial
P3 Reducir trabajo a distancia para tomentar compromiso
P4 Retroalimentación y libertad de expresión
P5 Igualdad sin cuotas sociodemográficas
P6 Preferencia por buen salario sin salario emocional
P7 Acuerdo de confidencialidad y resguardo de data
P8 Auditoría digital de equipos de trabajo
P9 Evitar diversidad etaria por complejidad
P10 Evaluar conducta en redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 1 muestra que los diez estímulos no presentaron el mismo patrón de respuesta. Siete de ellos (P3, P4, P5, P7, P8, P9 y P10) evidenciaron una convergencia general hacia cuadrantes de valencia positiva y niveles de activación moderados o altos, indicando una relativa coherencia entre los registros fisiológicos y la prosodia de la voz. En contraste, los estímulos P1, P2 y P6 mostraron configuraciones diferenciadas que sugieren mayor interés analítico: P1 y P2 se asociaron con estados de baja activación y valencia fisiológica negativa, mientras que P6 presentó la discrepancia intermodal más marcada al producir un cambio de cuadrante entre las mediciones fisiológicas y prosódicas. Por esta razón, el análisis detallado se centra en estos tres casos, por constituir los escenarios de mayor relevancia para la comprensión del ruido cognitivo comunicacional.

En la Figura 1 del modelo circunplejo se observa que en el **estímulo P1** (Salud Mental), la respuesta fisiológica se ubicó en el cuadrante de abatimiento (Valencia = -0.210 ; arousal = -0.180) mientras que la expresión prosódica mostró cambio hacia valencia positiva (0.016) con activación negativa moderada (-0.083). Es un resultado para revisión gerencial por contraproducente de cara a los valores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible,

es decir, apoyar, en su condición de líderes, la idea de que la empresa se debe deslindar de su responsabilidad en la salud mental y bienestar de sus partes interesadas, indica que internamente les incomoda la idea, no obstante, al expresar su criterio, la activación y la valencia se ubican, moderadamente en un enfoque de ecuanimidad y aceptación sobre esa política que representa el mejor interés de la cúpula empresarial a la cual representan y promueve esa política. Interesante resultaría medir la emocionalidad de la plantilla ante la misma temática.

En el **estímulo P6** (Salario emocional), la respuesta fisiológica presentó valencia negativa (-0.170) y activación negativa (-0.150), mientras que la prosodia registró activación positiva (0.529) y valencia positiva (0.165), configurando una divergencia intermodal más marcada, es decir, los líderes mostraron preocupación por la idea de eliminar el salario emocional, sin embargo, al verbalizar sus respuestas justificaron la aplicación de aquello con lo que probablemente no están de acuerdo.

Estos hallazgos responden directamente al objetivo específico de identificar patrones de activación y valencia en decisiones organizacionales.

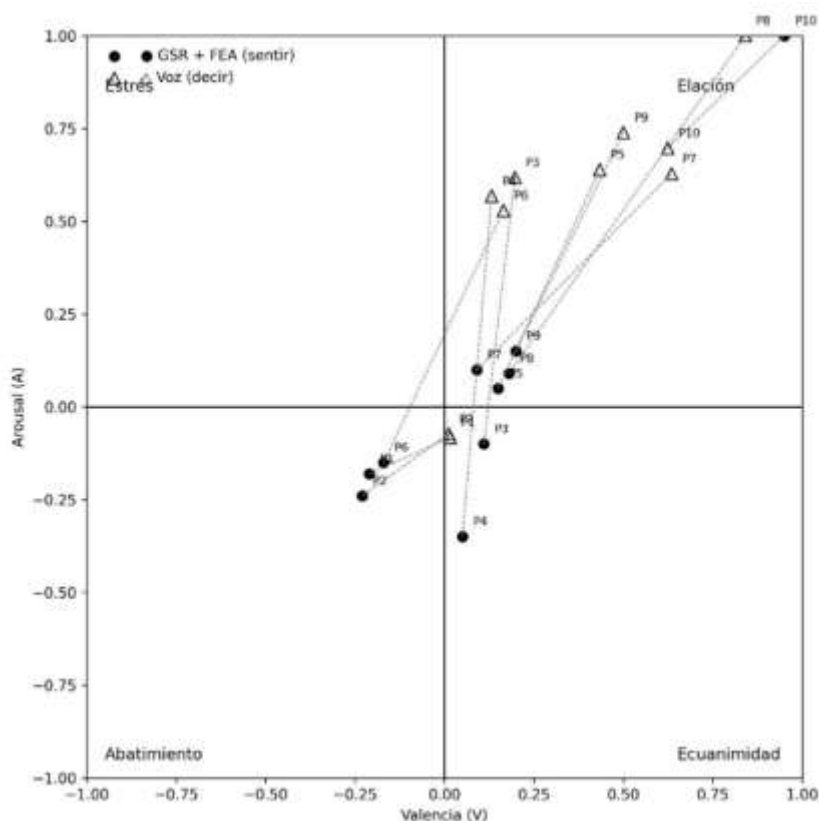


Figura 1. Modelo circunplejo multimodal euclídeo. Fuente: elaboración propia.

4.2 Índice de Discrepancia Emocional (IDE)

Al calcular el Índice de Discrepancia Emocional (IDE) para cada acto comunicativo, los valores del IDE mostraron una variabilidad sistemática a lo largo de los estímulos, con incrementos significativos en aquellos escenarios caracterizados por mayor carga decisoria y exposición interpersonal. Los círculos oscuros representan a las respuestas fisiológicas por GSR/FEA y los triángulos, son las coordenadas de las respuestas de prosodia en términos agregados para cada estímulo.

De esta visual se detectan, en general, las brechas o disonancias entre lo sentido y lo expresado, así como los casos críticos de P1 (Salud mental) y P6 (Salario emocional) seleccionados como prioridades para intervención gerencial.

Cálculo de la distancia euclidiana para cada estímulo:

$$D = \sqrt{(Val_{voz} - Val_{GSR})^2 + (Aro_{voz} - Aro_{GSR})^2}$$

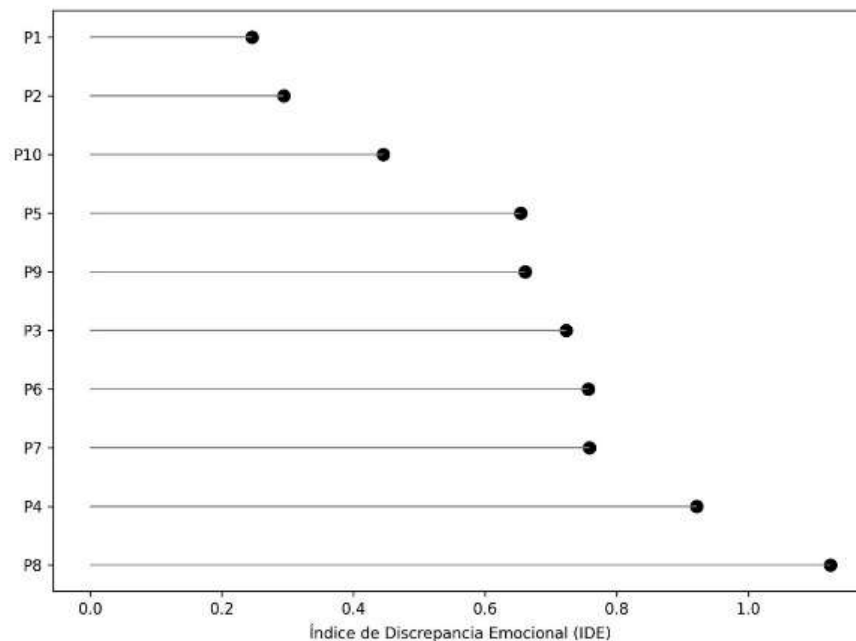


Figura 2. IDE Ruido: Brechas entre fisiología y prosodia. Fuente: elaboración propia.

4.3 Ruido cognitivo comunicacional y coherencia expresiva

El cálculo del IDE mediante distancia euclídea permitió cuantificar el desacople entre estados emocionales implícitos y la comunicación expresada. Los valores mostraron variabilidad sistemática entre estímulos. Las discrepancias no se concentraron en individuos específicos, sino en determinados tipos de decisiones, lo que sugiere un fenómeno contextual asociado a la naturaleza del estímulo decisorio.

Los IDE más elevados sugieren escenarios caracterizados por mayor carga decisorio e implicación interpersonal, mientras que los más bajos se registraron en estímulos con mayor congruencia entre canales. El análisis transversal indicó que las discrepancias no se agruparon en individuos específicos, sino que emergieron de manera recurrente en tipos de decisiones

específicas, lo que sugiere un patrón contextual más que individual.

Al observar la Figura 2 ¿Hay mayor riesgo de error decisorio en P8 y P4 que entre P6 y P1?

La brecha es un indicador de riesgo, pero la posición de cuadrante es más determinante. Si la respuesta conjunta de fisiología y expresión se ubica en Elación (cuadrante superior derecho de arousal y valencias positivas) y la respuesta de prosodia se ubica en el mismo cuadrante con valores mayores de activación y valencias, confieren una condición de ruido más propensa a su reducción ágil hacia el consenso, porque la gradación emocional dentro de ese mismo cuadrante puede ir de la satisfacción en algunos, a la alegría en otros y de allí hasta el jolgorio en los demás, luego, el resultado representa emociones distintas, pero dentro de condiciones anímicas afines.

Pero es diferente (ver Figura 3) cuando se observa el salto de cuadrante de P6 (Salario emocional) en el que el neurolíder puede establecer la prioridad en la estrategia de intervención decisorio porque es donde

queda más claro que una cosa es la que siente el decisor y otra la que comunica. La fisiología le ubica en el cuadrante de abatimiento, pero la prosodia de voz en la Elación.

En ese caso, la falta de transparencia en la comunicación equivale al riesgo de pérdida de credibilidad, de confianza y un acercamiento a la generación de inseguridad y de miedo como predictores de desgaste emocional que atenta en contra de la salud y el bienestar organizacional.

El hallazgo según el cual el liderazgo se deslinda de su responsabilidad en el bienestar y salud de la plantilla (P1), es indicador de su caracterización de perfil tradicional dentro de un sistema mecanicista típico de organizaciones de estructuras verticales de mando. Un cambio organizacional puede articularse mediante la gestión de ruido cognitivo para reducir la brecha entre lo que se siente y lo que se expresa y hacer lo correcto. He allí la clave para que el liderazgo sea confiable por ser creíble.

Vale hacer hincapié en que los participantes del estudio son profesionales responsables de la

dirección de políticas de gestión de talento humano, por lo que resulta de alto interés conocer cuáles serían los datos de activación emocional y valencias como respuestas a los mismos estímulos, por parte del personal que debe acatar tales políticas.

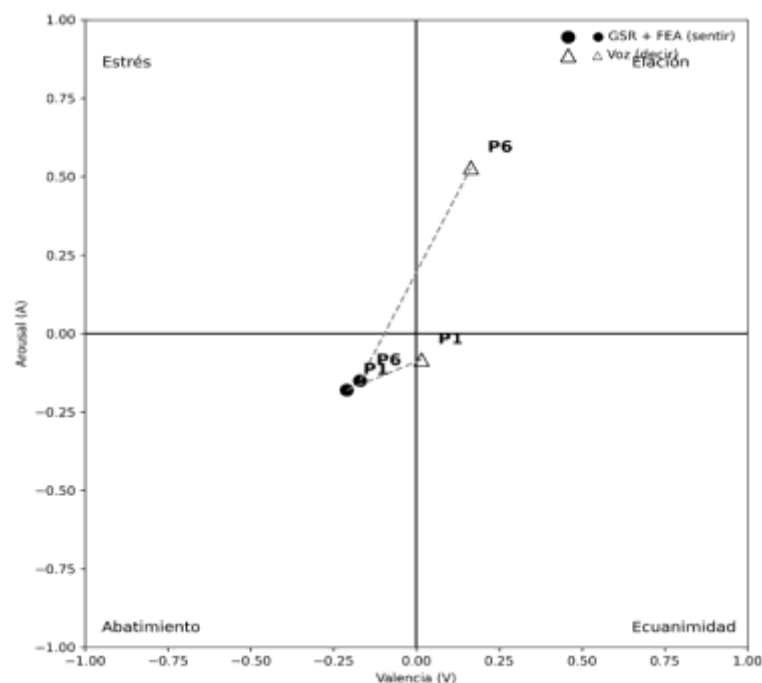


Figura 3. Representación de la disonancia intermodal de P1 y P6. Fuente: elaboración propia.

Los resultados confirman que la discrepancia entre estados emocionales implícitos y comunicación expresada puede observarse empíricamente en procesos decisorios organizacionales mediante un diseño biométrico multimodal mínimamente invasivo. Esta constatación permite trasladar el concepto de ruido cognitivo desde el ámbito de la variabilidad en el juicio individual hacia el análisis de la coherencia comunicacional del liderazgo.

En el estímulo P1 (salud mental), se registró una activación fisiológica negativa acompañada de una prosodia con valencia moderada positiva, lo que sugiere una regulación expresiva orientada a sostener estabilidad comunicacional ante un tema sensible. En el estímulo P6 (eliminación de salario emocional), la discrepancia fue más marcada: mientras la fisiología indicó abatimiento la prosodia se ubicó en el cuadrante de elación, lo que comporta una contradicción relevante. Esta diferencia sugiere que la magnitud del desacople intermodal varía según la naturaleza de la decisión comunicada.

Estos hallazgos dialogan con la literatura sobre regulación emocional y liderazgo, que ha documentado el uso de estrategias como la empatía simulada (*surface acting*) o forzar conscientemente una actitud (*deep acting*) para facilitar la interacción en contextos organizacionales (Hochschild, 2012; Ortynsky et al., 2024). Sin embargo, la mayoría de este tipo de estudios se basan en autoinformes o análisis conductuales aislados. El presente estudio introduce una aproximación distinta al integrar indicadores fisiológicos, expresivos y prosódicos en una misma arquitectura analítica.

Asimismo, mientras investigaciones recientes han explorado la influencia de la comunicación del liderazgo en el bienestar laboral (Liu et al., 2024; Najj et al., 2022), pocas han incorporado métricas objetivas que permitan cuantificar la coherencia intermodal en actos decisorios específicos. En este sentido, el Índice de Discrepancia Emocional (IDE) aporta una herramienta replicable para estimar

el grado de desacople y de riesgo entre sentir y comunicar.

Desde la perspectiva de la salud organizacional, los resultados no permiten establecer relaciones causales con indicadores clínicos ni afirmar efectos directos sobre bienestar. No obstante, sugieren que la coherencia intermodal constituye una dimensión observable en el análisis de la calidad comunicacional del liderazgo, relevante en entornos donde la estabilidad relacional y la confianza son determinantes sociales del bienestar en el trabajo.

5. Conclusiones

El objetivo general fue analizar mediante un diseño neuroexperimental multimodal, la discrepancia entre estados emocionales implícitos y comunicación expresada en procesos decisorios organizacionales, con el propósito de aportar evidencia empírica sobre la gestión del ruido cognitivo en la salud organizacional. Los resultados permiten afirmar que dicho objetivo fue alcanzado.

El primer paso se cumplió al identificarse patrones diferenciados de valencia y activación fisiológica en líderes frente a estímulos decisorios, evidenciando configuraciones emocionales implícitas contextualizadas para luego demostrar que la correspondencia entre indicadores fisiológicos, expresivos y prosódicos no es homogénea, sino variable según el contenido decisorio. El tercer aspecto destacable fue que mediante el cálculo del Índice de Discrepancia Emocional (IDE) se cuantificó el grado de desacople intermodal entre emoción implícita y expresión verbal. El cuarto lugar, se abordó la aproximación de las implicaciones analíticas de dicho desacople para el estudio de la salud organizacional sostenible, en coherencia con el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3 y 8.

La novedad de este estudio no reside en afirmar que los líderes pueden experimentar discrepancias emocionales —fenómeno ampliamente documentado en la literatura sobre regulación emocional— sino en haber desarrollado una operacionalización cuantificable de dicha discrepancia en actos decisorios organizacionales específicos mediante una integración biométrica multimodal no invasiva.

A diferencia de investigaciones previas basadas en autoinformes, encuestas con percepciones subjetivas o reconocimiento aislado de emociones, este trabajo introduce el Índice de Discrepancia Emocional (IDE) como métrica objetiva de coherencia intermodal entre emoción implícita y expresión comunicacional. Esta herramienta permite identificar configuraciones de ruido cognitivo comunicacional antes de que se traduzcan en deterioro relacional, pérdida de confianza o impacto en el bienestar organizacional.

El conocimiento nuevo aportado consiste en demostrar que la coherencia emocional del liderazgo no es un atributo estable, sino una variable situacional cuantificable que fluctúa según la naturaleza de la decisión comunicada. Esta evidencia abre la posibilidad de intervenir preventivamente sobre la calidad de la comunicación decisorio como determinante social de la salud organizacional, en coherencia con el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3 (Meta 3.4) y ODS 8 (Meta 8.8), al aportar evidencia empírica sobre factores psicosociales organizacionales que influyen en la promoción de la salud mental, bienestar y seguridad en el entorno laboral.

En términos prácticos, el estudio proporciona una base metodológica replicable para evaluar la alineación emocional del liderazgo sin invadir el ámbito clínico, ofreciendo un puente operativo entre neurocomunicación, toma de decisiones y sostenibilidad organizacional.

Dado el carácter exploratorio y transversal del diseño, se recomienda la financiación de futuras investigaciones que incorporen diseños longitudinales que permitan examinar la estabilidad temporal de la discrepancia intermodal y su posible relación con variables organizacionales como confianza, percepción de coherencia comunicacional y bienestar laboral sostenido. Este enfoque permitiría evaluar si los patrones observados en estímulos específicos se mantienen en interacciones organizacionales prolongadas al conocer las respuestas de todas las partes interesadas en la cadena de valor del modelo organizacional sostenible.

Otro aspecto es que la muestra estuvo compuesta por profesionales con experiencia en roles de liderazgo, pero no focalizada en un sector específico ni en un escenario real de interacciones humanas. Se recomienda ampliar la diversidad de contextos organizacionales, incorporando distintos niveles jerárquicos y sectores productivos, con el fin de explorar posibles variaciones en la intensidad del desacople intermodal según cultura organizacional o tipo de decisión comunicada.

El Índice de Discrepancia Emocional permitió estimar el grado de desacople entre emoción implícita y expresión verbal. Investigaciones futuras podrían integrar esta métrica con indicadores relacionales como confianza percibida, claridad comunicacional o compromiso organizacional, para examinar si la discrepancia intermodal se asocia con efectos observables en la experiencia laboral.

Si bien el estudio demostró la viabilidad de utilizar biometría no invasiva en contextos simulados de decisión, futuras investigaciones podrían explorar la aplicación de estas mediciones en escenarios organizacionales reales, evaluando condiciones de validez ecológica y posibles ajustes instrumentales. Asimismo, la comparación entre diferentes combinaciones de canales biométricos podría fortalecer la precisión analítica del modelo reconociendo que la prosodia puede estar afectada por elementos culturales de distintas idiosincrasias.

6. Declaración del uso de la IA y fuentes de financiación

Durante el desarrollo de la investigación y la preparación del manuscrito se utilizaron herramientas de inteligencia artificial como apoyo técnico, a saber:

- **NotebookLM (Google, versión pública vigente en 2025)** fue utilizado para organizar y sintetizar la literatura científica previamente seleccionada por el autor en las pesquisas en la Web Of Science, facilitando la elaboración de cuadros comparativos y resúmenes de documentos. Todas las síntesis obtenidas fueron verificadas y contrastadas posteriormente con las fuentes originales.
- **ChatGPT Plus (OpenAI, versión de pago disponible durante el período 2025-2026)** fue utilizado como apoyo para la revisión y mejora de la redacción académica, la organización del manuscrito, la

revisión de la coherencia argumentativa, la normalización de referencias bibliográficas, la elaboración de figuras a partir de datos generados por el autor y la discusión de aspectos metodológicos y editoriales durante la preparación del artículo.

Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas para generar datos de investigación, alterar los resultados experimentales ni formular de manera autónoma las conclusiones del estudio. Todas las decisiones metodológicas, el análisis de los resultados y la versión final del manuscrito son responsabilidad exclusiva del autor.

La presente investigación no ha recibido financiamiento por parte de ningún organismo. Los resultados presentados corresponden a los deberes académicos asumidos en el plan de tesis de grado titulado: *"Estudio de la alineación emocional cognitiva del triple impacto en el desarrollo de startups en la Universidad Politécnica de Valencia, España"*.

7. Referencias

- Bruhn, K., Tautz, D., & Felfe, J. (2025). The role of leader-employee communication in health-oriented leadership. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 56, 503–522. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00822-3>
- Cheng, P. F., Zhou, L. F., Ge, N., et al. (2025). Empowering leadership and frontline employees' emotional labor: The mediation effects of job passion. *Frontiers in Psychology*, 16. 2025 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.143773>
- De Smet, Aaron; Gast, Arne; Mandersloot, Erik; Steele, Richard y James, Carmen (2025). Change is changing: How to meet the challenge of radical reinvention. McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/change-is-changing-how-to-meet-the-challenge-of-radical-reinvention)
- [performance/our-insights/change-is-changing-how-to-meet-the-challenge-of-radical-reinvention](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/change-is-changing-how-to-meet-the-challenge-of-radical-reinvention)
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (3ra ed.). University of California Press.
- Hoozeboom, M., Saeed, A., Noordzij, M. L., & Wilderom, C. P. M. (2021). Physiological arousal variability accompanying relations-oriented behaviors of effective leaders: Triangulating skin conductance, video-based behavior coding and perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101-493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101493>
- iMotions. (2022). *Voice Analysis: The complete pocket guide*. iMotions A/S. <https://imotions.com/guides/voice-analysis/>
- Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier y Sunstein, Cass (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Little, Brown Spark.
- Liu, Yonghua; Fang, Yangchuan; Hu, Lei; Chen, Nuo; Li, Xiaolu y Cai, Yuhui. (2024a). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12, Article 540. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Liu, P., Zhang, Y., Qing, L. B. (2022). Judging the emotional states of customer service staff in the workplace: A multimodal dataset analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1001885>
- Liu, P., Zhang, Y., y Gao, Y. (2024b). The Chinese customers and service staff interactive affective system (CCSIAS): Introduction to a multimodal stimulus dataset. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1302253>
- Matthews, S. H., Kelemen, T. K., & Wang, D. W. (2025). Leader state emotions in organizations. *Leadership Quarterly*, 36(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101909>

- Naji, G. M. A., Isha, A. S. N., Alazzani, A., Brough, P., Saleem, M. S., Mohyaldinn, M. E., & Alzoraiki, M. (2022). Do leadership, organizational communication, and work environment impact employees' psychosocial hazards in the oil and gas industry? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4432. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084432>
- Oetjen, Laurel Ann; Connor, Chad; Werneburg, Brooke; Stevens, Sheila; Kane, Sunanda (2025). Evaluating leadership training for managers in healthcare: Focusing on effective communication. *Journal of Healthcare Leadership*, 17, e528912. <https://doi.org/10.2147/JHL.S528912>
- Ortynsky, M., Walsh, M. M., & Ziemer, J. (2024). Leaders' emotional labour and abusive supervision: The moderating role of mindfulness. *Stress and Health*, 40(2). <https://doi.org/10.1002/smi.3298>
- Russell, James (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178. <https://doi.org/10.1037/h0077714>
- Serna-Zuluaga, J. C., Juárez-Varón, D., Mengual-Recuerda, A., & Medina-López, A. (2024). Analysis of the influence of emotions on the decision-making of entrepreneurs using neurotechnologies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 2169–2186. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00960-y>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2022). *Nudge: The final edition*. Yale University Press.
- Thelen, P. D., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). Increasing employee advocacy through supervisor motivating language: The mediating role of psychological conditions. *Public Relations Review*, 48(5), 102253. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102253>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations General Assembly. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- Weddle, Brooke; Mahadevan, Deepak; Mygatt, Elizabeth; Maxwell, J. R.; Salo, Olli y Allen, Tristan (2025). The new rules for getting your operating model redesign right. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-rules-for-getting-your-operating-model-redesign-right>
- World Economic Forum, & McKinsey Health Institute. (2026). The human advantage: Stronger brains in the age of AI (Insight report). WorldEconomicForum. <https://www.weforum.org/publications/the-human-advantage-stronger-brains-in-the-age-of-ai/>
- World Health Organization. (2019). Burn-out: An occupational phenomenon. In *International classification of diseases (11th ed.)*. Geneva: WHO <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- World Health Organization, & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
- Yang, B., & Zheng, S. (2025). Enhancing employee satisfaction and retention via multimodal deep learning in dynamic human resources decision-making. *Journal of Organizational and End User Computing*, 37(1). <https://doi.org/10.4018/JOEUC.389080>

El amor en la organización: Gerenciar con consideraciones humanas

Diana Hernández Cruz¹

Universidad Central de Venezuela
diana.exito@gmail.com dhernandez@ucv.ve
<https://orcid.org/0009-0005-5350-5998>

RESUMEN

Introducción: La situación global caracterizada por la existencia de una poli crisis que amenaza a las personas y a las organizaciones, exige reflexionar sobre el propósito de las organizaciones y la gerencia. **Objetivo y método:** Se ha realizado esta investigación cualitativa, propositiva, documental, con un enfoque crítico-analítico, usando la Hermenéutica, con el objeto de fundamentar una propuesta de praxis gerencial centrada en consideraciones humanas, mediante el análisis de paradigmas contemporáneos y la visión ontológica de la organización, para contribuir con la resiliencia y sostenibilidad institucional. **Resultados:** gerenciar con consideraciones humanas implica tener como centro la dignidad de la persona, liderar con empatía y servicio, promoviendo el bienestar de todos los grupos de interés; es decir, gerenciar con base en el amor, con la persona como fin, para promover su florecimiento; algunas estrategias presentadas son: valorar la diferencia y la diversidad, promover el valor del trabajo, promover la sostenibilidad y el bienestar con la participación de los colaboradores, entre otras, para transformar las organizaciones hacia el bien común.

Palabras Claves: gerencia; organización; persona; bienestar; amor; transformación.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Hernández, D. (2026). El amor en la organización: Gerencias con consideraciones humanas. *Revista Visión Gerencia*, 25(2): 278-292. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Love in the Organization: Managing with Human Considerations

Introduction: The global situation, characterized by a polycrisis that threatens both people and organizations, calls for reflection on the purpose of organizations and management. **Objective and Method:** This qualitative, proposal-oriented, and documentary research was conducted using a critical-analytical approach and hermeneutics, with the aim of developing a proposal for a management practice centered on human considerations. This was achieved through the analysis of contemporary paradigms and an ontological view of the organization, to contribute to institutional resilience and sustainability. **Results:** Managing with human considerations implies placing the dignity of the person at the center, leading with empathy and service, and promoting the well-being of all stakeholders; that is, managing based on love, with the person as the end goal, to foster their flourishing. Some of the strategies presented include: valuing difference and diversity, promoting the value of work, and fostering sustainability and well-being through employee participation, among others, to transform organizations toward the common good.

Keywords: management; organization; person; well-being; love; transformation.

Recibido: 14-03-26

Revisado: 18-04-26

Aceptado: 29-05-26

¹ Doctora en Gerencia. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, con especialización en Entornos Virtuales de Aprendizaje. Profesora Titular de la Universidad Central de Venezuela. Áreas de investigación: gerencia, bienestar, sostenibilidad y uso de las TIC en educación. <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=hlsXpvsAAAAJ>

1. Introducción

Al revisar la producción de textos relacionados con el área administrativa llama la atención que desde hace unos años se ha observado un aumento significativo de títulos referidos a la gerencia en el siglo XXI, como indicador de que es diametralmente diferente a la gerencia de otros tiempos; y si bien la evolución de la teoría administrativa implica reconocer el paso de tener como centro los resultados a una gestión más humana, la realidad actual se centra en un movimiento que implica un “back to basic”, volver al centro de las cosas, a la esencia de la existencia de las organizaciones, a la esencia de la vida; se trata de un llamado a la necesidad de que las personas, y en especial los líderes organizacionales, se detengan por un tiempo y reflexionen sobre el por qué y para qué de las organizaciones y de la gerencia. Este ejercicio ha sido realizado por diversos autores, incluida la autora de este documento; y aunque emergen muchas respuestas, una de las que hace que se fundan la razón y la emoción, es decir, la complejidad de la persona, es reconocer que **la gerencia y las organizaciones existen para y por la gente, para y por la vida**. Si se consideran corrientes asociadas con la gerencia humanista y el liderazgo consciente es pertinente verificar si ciertamente las organizaciones y la gerencia están trabajando actualmente para y por la vida y la gente, incluso cómo se evidencia –o no– esto en la actualidad; de no ser así, es valioso profundizar en qué estrategias y acciones se podrían diseñar y ejecutar para girar el timón del barco y dirigirlo hacia el rumbo que hay que seguir, evaluando su factibilidad en cada organización considerando el contexto en el cual se desarrolla. Además, es preciso ahondar en cómo inciden el liderazgo, la comunicación, la responsabilidad social y la visión de sostenibilidad en ese rumbo que se perfila como el ideal, a ser tomado en cuenta por las organizaciones con las cuales las personas se relacionan y en las cuales se

desarrollan. En este artículo se presenta una propuesta que contribuya a contar con organizaciones gerenciadas con consideraciones humanas como base de su sostenibilidad, y de esta forma contribuir a su vez a construir sociedades más sostenibles y resilientes.

Esta investigación se ha realizado con el objetivo de propuesta de praxis gerencial centrada en consideraciones humanas, mediante el análisis de paradigmas contemporáneos y la visión ontológica de la organización, para contribuir con la resiliencia y sostenibilidad institucional; para lo cual ha sido requerido establecer los siguientes objetivos específicos:

- Analizar diversos paradigmas de gerencia considerando los desafíos existentes en el contexto actual.
- Profundizar en el propósito organizacional tomando en cuenta una visión ontológica que priorice la dignidad humana y el bienestar colectivo para fortalecer la resiliencia organizacional.
- Proponer lineamientos estratégicos para una praxis gerencial que integre el bienestar y la gerencia con consideraciones humanas como base de la sostenibilidad organizacional.

2. Enfoque y diseño metodológico

La presente investigación cualitativa es de tipo propositiva - documental ya que no solo describe la realidad, sino que también genera propuestas; con un diseño bibliográfico documental con enfoque crítico-analítico. Se empleó la Hermenéutica para describir e interpretar textos para revelar cómo las estructuras gerenciales actuales afectan la ontología (el ser) de las personas como parte de las organizaciones.

La hermenéutica se entiende como la disciplina de la interpretación de los textos, para comprender el todo, comprender la parte y el elemento y, más en general, es preciso que texto y objeto interpretado, y sujeto interpretante, atañan a una misma

esfera, de una forma que se podría tomar en cuenta transitar a la comprensión, luego, la manera del lenguaje se imagina como agente existencial mediador de la experiencia hermenéutica, lo cual involucra la posibilidad de descifrar, divisar nuevas trayectorias y extraer desenlaces en espacios de comprensión más dilatados. (Mejías, 2023, p. 185).

La hermenéutica "es el arte del entendimiento" (Gadamer, 2010, p. 45), mientras que Leal (2009) se refiere a la hermenéutica "como el arte de interpretar los textos o hipertextos. La asume ligada a la fenomenología por estar mancomunada a las ciencias humanas". (Mejías, 2023, p. 186).

Por su parte, Dilthey (2000) declara que la hermenéutica es el arte de comprender las expresiones de la vida que la escritura ha fijado. Resulta fácil comprender la razón que motiva a utilizar el método que combine vivencia, experiencia, conocimiento, estudio de la realidad con la interpretación del mismo. De no hacerlo así, para el caso de la presente líneas de expresión, habría de ser una canción sin melodía: incomprensible, fría, sin pasión, y por supuesto sin ánimos de seguir una faena determinada. (Mejías, 2023, p. 186).

Asimismo, esta investigación ha considerado las siguientes fases:

- **Fase I: Heurística:** con respecto a la búsqueda, selección y recolección de información, se localizaron fuentes secundarias y se estructuró una revisión sistemática en bases de datos como Socopus, Web of Science, Redalyc y Latindex, considerando documentos publicados especialmente desde el año 2020 hasta la actualidad, utilizando descriptores como: *Gerencia Humanista*, *Bienestar*, *Propósito Organizacional*, *Liderazgo Consciente*, *Sostenibilidad* y *Resiliencia*. Algunas de las fuentes consultadas incluyen las elaboradas por autores como: Deloitte, WEF, McKinsey, Byung-Chul Han, Drucker, Porter, Edmondson, entre otros.

- **Fase II: Análisis crítico:** en la cual se realizó el contraste de los paradigmas tradicionales (eficiencia de procesos / gerencia por objetivos) con los emergentes (resiliencia humana), analizando cómo el paradigma de la eficiencia ha implicado impactos negativos en el bienestar de las personas llevando incluso hasta una situación que se podría calificar como burnout masivo.
- **Fase III: Interpretación ontológica:** a fin de profundizar sobre el propósito de las organizaciones se realizó una análisis hermenéutico a través del cual se identificaron conceptos clave como autonomía, resiliencia, sostenibilidad, tomando en cuenta que la empresa pasa de ser una mera máquina de rendimiento a un entorno que promueve la vida; y las personas pasan de ser un medio de generación de resultados a ser parte del fin por el cual existen las organizaciones, que han de ser un vehículo para exaltar la dignidad de las personas.
- **Fase IV: Formulación propositiva:** finalmente se integraron los hallazgos de las fases anteriores para construir y proponer estrategias que fomenten una gerencia organizacional con consideraciones humanas, siendo el compendio de éstas como una "guía práctica" para la gerencia del 2025. Se consideraron aspectos como: políticas de desconexión digital (Psicopolítica), ralentizar el paso y los procesos de pensamiento (Elogio a la vida contemplativa) y el liderazgo con base en la confianza en lugar de la vigilancia - control (sociedad de la transparencia).

3. Marco referencial

En esta sección se presentan las bases teóricas y sus autores que sustentan la evolución de la gerencia llegando a la perspectiva de gerencia humanista o con consideraciones humanas.

3.1. Definiciones de Gerencia: de los resultados a la persona como centro

Existen diversas perspectivas sobre la definición de gerencia, que pasan desde el foco en controlar los recursos disponibles hasta el proceso para potenciar las capacidades de las organizaciones y su gente.

El pensamiento administrativo se ha desarrollado a lo largo de la historia; incluso en el hombre primitivo y las antiguas civilizaciones (Vélez, 2007). Para muchos autores, desde finales del siglo XIX se presenta un auge en los estudios, documentación y difusión sobre la administración, siendo algunos de ellos: Mejoramiento industrial (Roberto Owen, 1870 – 1900); Principios de la administración científica (Frederick Taylor, cuyo pensamiento es considerado como la base de la administración moderna, 1900 – 1932); Administración general e industrial (Henry

Fayol con su enfoque estructuralista funcional, 1911 – 1932); Qué es la burocracia (Max Weber, enfoque comprensivo, 1900 – 1932); Relaciones humanas y comportamiento (George Elton Mayo, 1923 – 1955); Teoría de sistema, teoría de contingencias, investigación de operaciones; Gerencia de empresa (Peter Drucker), o el Enfoque de calidad (Edward Deming), y otros con mayor vigencia desde el siglo XX que serán expuestos más adelante. (Vélez, 2007). Los autores señalados asocian la administración o su propuesta de gerencia con lo siguiente, tal como se aprecia en la próxima imagen:

Referencias

Owen	Economía solidaria, formación humana y paz social.
Taylor	Eficiencia, productividad, prosperidad, redimiento nacional.
Fayol	Doctrina, enseñanza, construcción conocimiento disciplinar
Weber	Racionalidad, objetividad, estrategia, perdurabilidad.
Mayo	Gestión humana y social.
Drucker	Ciencia gerencial para la rentabilidad económica y social. Objetivos APO.
Deming	Filosofía de calidad, cultura de la sostenibilidad. Políticas APP

Figura 1. Las propuestas de gerencia. Fuente: Vélez (2007, p. 17)

Si se considera a Taylor, la gerencia tendría que ver con un enfoque en tareas, tiempos y movimientos, viendo al trabajador como un engranaje del proceso de la empresa; mientras que para Fayol el centro estaba en las funciones de "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar", con un enfoque de la gerencia como un proceso técnico-administrativo. Para Max Weber, con una visión de gerencia burocrática, ésta se basa en reglas rígidas, una jerarquía clara y la división del trabajo; mientras que Michael Porter, por los años 80,

ya hacía referencia a una gerencia estratégica enfocada en la ventaja competitiva, el posicionamiento de la organización y la consideración del entorno externo. Ya en el siglo XX se ha planteado la necesidad de un tipo de gerencia ágil centrada en la flexibilidad, la respuesta al cambio y equipos auto-organizados; y una visión más disruptiva especialmente desde el año 2020 y postpandemia sobre una gerencia digital / híbrida que considera la gestión con base en datos, con trabajo remoto y el uso de la Inteligencia Artificial.

Por otra parte, la gerencia puede concebirse como el arte de hacer que las cosas ocurran (Crosby, 1988); también se puede decir que es el conjunto de procesos que hacen posible el cumplimiento de la filosofía y misión de la entidad para lo cual se requiere de la conducción y el ejercicio del liderazgo adecuado.

Para Peter Drucker, “la gerencia es hacer las cosas bien” y “el liderazgo es hacer lo correcto”² (Claremont Graduate University, s.f., p.1); por lo que las personas gerentes deben tener siempre presente a la organización como un sistema vivo y abierto en interacción constante con el entorno (Hernández, 2011), de forma tal que cualquier cambio en alguno de ellos repercute en los demás (Ramírez, 1999), elementos del sistema.

También existen definiciones de gerencia centradas en la persona; como la Gerencia Humanista que “enfatisa en la condición humana y está orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión” (Melé, 2023, p. 78) en esta perspectiva no ve a la persona como un “medio” (recurso) para alcanzar un fin, sino como el fin mismo de la organización.

3.2. Teorías Centradas en las Personas (Enfoque Humanista)

Las teorías de gerencia centradas en las personas abrazan modelos de confianza y desarrollo; algunas de ellas son:

Teoría del Liderazgo de Servicio (Servant Leadership): esta es una propuesta originalmente presentada por Robert Greenleaf (1977) y también difundida por autores como Simon Sinek; se fundamenta en que el gerente debe servir primero a las necesidades de su equipo; es decir el líder está en la base para eliminar obstáculos y facilitar procesos.

Un líder servidor se centra principalmente en el crecimiento y el bienestar de las personas y las comunidades a las que pertenecen. Mientras que el liderazgo tradicional generalmente implica la acumulación y el ejercicio del poder por parte de quien se encuentra en la cima de la pirámide, el liderazgo servidor es diferente. El líder servidor comparte el poder, prioriza las necesidades de los demás y ayuda a las personas a desarrollarse y alcanzar el máximo rendimiento posible. (Centro Robert K. Greenleaf para el Liderazgo de Servicio, 2026).

En entornos de alta incertidumbre como los actuales la gerencia con base en el liderazgo de servicio fomenta la resiliencia porque crea redes de apoyo donde el equipo se siente respaldado para actuar; además, contribuye con la sostenibilidad organizacional ya que mejora la retención del talento humano y reduce los costos de rotación; aumenta el compromiso de los colaboradores de la organización, “se desarrolla un sentido de confianza y cooperación” (Sinek, 2014), mejora del ambiente laboral y contribuye con el desarrollo personal y profesional al enfocarse también en el crecimiento de cada integrante de la organización.

Teoría de la Seguridad Psicológica: propuesta de Amy Edmondson (2018) que sostiene que los equipos más productivos no son los que menos se equivocan, sino aquellos donde las personas se sienten seguras para ser ellas mismas sin miedo al castigo, por lo que el equipo es un entorno seguro para asumir riesgos interpersonales. Significa que las personas pueden proponer ideas, hacer preguntas o admitir un error, sin ser castigadas, humilladas o juzgadas por ello.

² Versión original en inglés: “Management is doing things right. Leadership is doing the right things.” Traducción: Hernández, Diana.

Considerando a Byung-Chul Han (2013), ante una "sociedad de la transparencia" donde todo es vigilado y cuantificado, la seguridad psicológica es un antídoto pues permite la "negatividad" (el error, la duda) como parte necesaria del proceso creativo. Sin seguridad psicológica, la persona trabajadora se "autoexplota" como un intento de parecer perfecta, lo cual lleva al agotamiento. Y tal como menciona Mejías (2023), la productividad no nace de la presión, sino de la confianza. Equipos con alta seguridad psicológica aprenden más rápido de los errores, lo que fortalece la resiliencia organizacional ante las crisis.

Teoría de la Autodeterminación (Self-determination theory - SDT): presentada por Deci y Ryan (2008) es la base científica de la Motivación Intrínseca, fundamental para redefinir el propósito organizacional; es una teoría empírica que estudia la motivación, el desarrollo y el bienestar humanos. Esta teoría sostiene que para que una persona florezca, la gerencia debe garantizar tres nutrientes esenciales:

- **Autonomía:** referida a sentir que la persona tiene la voluntad y la capacidad de elegir cómo hacer su trabajo (conecta con las organizaciones "Teal" a las que se refiere Laloux (2014), pues indica que uno de los pilares de ese tipo de organizaciones es que en ellas predomina la descentralización y la responsabilidad de la toma de decisiones se reparte ya que se confía en la inteligencia individual y colectiva de los colaboradores).
- **Competencia:** es decir, que las personas sientan que son eficaces y que tienen oportunidades de crecimiento y maestría; y,
- **Relación (Relatedness):** sentir conexión y pertenencia con otros (lo cual es fundamental más aún en contextos complejos, considerando, por ejemplo, los hallazgos de PsicoData 2024 (UCAB, 2024) sobre la necesidad de redes de apoyo para el bienestar de las personas).

Por tanto, una gerencia que prioriza estas tres necesidades deja de "gestionar procesos" para "gestionar contextos de motivación".

3.3. Gerencia con consideraciones humanas: Paradigma actual

Existen teorías tradicionales y otras más emergentes sobre la gerencia con consideraciones humanas.

En cuanto a los "Paradigmas Tradicionales" se consideran como la base del Humanismo Organizacional, y fueron las primeras teorías en desafiar la visión mecanicista del Taylorismo, introduciendo la psicología en el taller y la oficina. Por una parte, Douglas McGregor propuso la Teoría Y, la cual sostiene que el trabajo es una actividad natural y que el ser humano busca responsabilidades y es capaz de autodirigirse si está motivado (frente a la "Teoría X" más asociada con los planteamientos de Taylor que asume que el hombre es perezoso y evita el trabajo), cambiando la gestión con base en el control y el castigo por una basada en la confianza y la integración (EUDE, s.f.). El gerente cambia así su rol: deja de ser un "vigilante" para convertirse en un facilitador del potencial humano. Por otra parte, Abraham Maslow (1943) establece una jerarquía (pirámide) de necesidades donde, una vez satisfechas las básicas (fisiológicas y de seguridad), la persona busca la pertenencia, el reconocimiento y, finalmente, la autorrealización; así la gerencia debe entender que el salario o remuneración no es el único factor de motivación; y la organización debe ofrecer un entorno que le permita a la persona trabajadora escalar hacia su máximo potencial personal.

Sobre otras teorías contemporáneas centradas en el florecimiento, la resiliencia y la sostenibilidad en una era de gran incertidumbre, se destacan:

- **Liderazgo Positivo:** centrado en el estudio de lo que "está bien" en las organizaciones. Cameron (2012) propone que el liderazgo debe fomentar

un clima de abundancia, gratitud y perdón, lo que genera una desviación positiva del rendimiento. Cameron demuestra que el florecimiento humano (virtuosidad) produce resultados superiores a la presión constante.

- **Seguridad Psicológica:** la cual reconoce la vulnerabilidad como una ventaja competitiva. Al permitir que la persona sea "ella misma" (sin máscaras de perfección), se reduce el estrés crónico y se potencia el aprendizaje organizacional. Amy Edmondson (2018).
- **Gerencia humanista moderna** (Human-Centered Management) que tiene a Mélé (2003) como uno de sus exponentes, y que ha tomado gran relevancia en la investigación científica actual; se puede expresar que cuenta con 3 pilares:
 - **Dignidad humana:** a diferencia de la perspectiva de gerencia tradicional, este modelo postula que la dignidad no es negociable. Ninguna meta económica justifica el maltrato o la erosión del bienestar de las personas.
 - **Liderazgo empático:** estudios bibliométricos de 2024 (Safuan, 2025) identifican que la empatía y la inteligencia emocional son los temas de mayor crecimiento en la investigación gerencial actual; y,
 - **Gestión del bienestar y la salud mental:** luego de la pandemia, la gerencia ha integrado la salud mental no como un beneficio extra, sino como un factor clave a considerar dentro del quehacer organizacional. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024) "a nivel mundial, se estima que cada año se pierden 12 000 millones de días de trabajo, debido a la depresión y la ansiedad, a un costo de US\$ 1 billón por año en pérdida de productividad"; este es un tema tan relevante que la OMS publicó Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo"; y junto a la Organización Internacional de Trabajo (OIT), elaboró una reseña normativa

titulada *Mental health at work: policy brief* que proporciona un marco pragmático para la aplicación de las recomendaciones formuladas por la OMS.

- **Amor como valor cultural en la organización:** este planteamiento tiene como exponente destacada a la argentina Lina De Giglio, autora del libro "Sentirse Más Feliz en el Trabajo"; para De Giglio (2025), el compromiso laboral no se impone mediante el control, sino que nace del *amor organizacional* referido a "un valor cultural que genera pertenencia, motivación y servicio genuino. Cuando ese amor falta, la calidad del servicio, la cohesión interna y la reputación externa se resienten. Reivindicarlo es una estrategia, pero también una decisión ética" (De Giglio, 2025); esta autora señala que el compromiso de los trabajadores con la organización es clave para garantizar un servicio de alta calidad, y su ausencia tiene consecuencias como: la reducción de la atención personalizada y empática; el incremento en errores y descuidos; una menor innovación y mejora continua; una alta rotación y ausentismo, así como un impacto negativo en la imagen y la reputación de la organización. Para De Giglio (2025), el amor es una fuerza poderosa, en cualquiera de sus versiones y su falta resiente la vitalidad de las personas pudiendo producir, entre otros: desconexión emocional; disminución del compromiso; un clima laboral negativo; resistencia al cambio; alta rotación y deserción; así como deterioro de la reputación corporativa.

A fin de fortalecer la calidad del servicio y construir una cultura basada en el amor organizacional, De Giglio (2025) señala que las instituciones deben implementar acciones como: desarrollar un liderazgo inspirador; reconocer y valorar el esfuerzo y aportes de los trabajadores; promover la participación de los trabajadores en las

decisiones; impulsar el desarrollo profesional y personal; promover una cultura de servicio y empatía, y crear ambientes de trabajo saludables.

Estos planteamientos señalan la necesidad de gerenciar con sensibilidad ética y adaptabilidad cultural; actualmente toma más relevancia gestionar la diversidad y la incertidumbre con un marco moral sólido, donde el/la gerente no solo considera los resultados o efectos económicos - financieros, sino el impacto de sus decisiones en las personas y el ambiente, adaptándose a las necesidades culturales de cada individuo en equipos globales y diversos.

4. Actualidad: las personas y la gerencia: Necesidad de la transformación gerencial

Las organizaciones se desarrollan actualmente en un contexto signado por la incertidumbre y una poli crisis constante que amerita repensar el foco de la gerencia en las organizaciones; a continuación, se presentan más detalles sobre estos aspectos.

4.1. Contexto global: De lo previsible a la Poli crisis

Hasta 2019, la gerencia operaba bajo un modelo de "optimización constante" (Lean, Six Sigma), donde el éxito era reducir costos y tiempos. Sin embargo, tres grandes fuerzas cambiaron el tablero:

- La Era de la Poli crisis (2020-2025): entendida como un conjunto de riesgos globales interrelacionados con efectos compuestos y resultados impredecibles; la pandemia, los conflictos geopolíticos (como los de Ucrania, Medio Oriente), las crisis en las cadenas de suministro y el cambio climático, entre otros, demostraron que los procesos eficientes son frágiles. Una organización "eficiente" pero rígida está destinada al fracaso ante la incertidumbre; mientras que una

empresa "resiliente" puede sobrevivir. (World Economic Forum, 2024).

- La "Commoditización" de la Eficiencia por la Inteligencia Artificial (IA) en 2025, la IA Generativa y la automatización avanzada ya se encargan de la optimización de procesos; la ventaja competitiva recaerá en las organizaciones que sean pioneras en utilizar la IA generativa para acelerar sus prioridades de negocio, innovaciones y el crecimiento de la empresa (McKinsey and Company, 2023), por lo que el valor de la gerencia recaerá especialmente en el juicio crítico, la empatía y adaptabilidad humana.
- La Crisis de Salud Mental Global: El síndrome de agotamiento (*burnout*), alcanzó niveles récord en los últimos años; según el informe de *burnout* realizado por The Mental Health UK, en 2024 "muchos aún corren el riesgo de sufrir agotamiento, y 9 de cada 10 experimentaron niveles altos o extremos de presión o estrés durante el último año"; además, "Uno de cada cinco (21%) admitió que su productividad o rendimiento se vieron afectados por altos niveles de presión o estrés, pero que no ajustó su horario ni se tomó tiempo libre del trabajo, mientras que casi uno de cada cinco (19%) optó por no revelar sus altos niveles de presión o estrés" (Mental Health UK, 2025). El *burnout* o síndrome de agotamiento laboral ingresó oficialmente en enero de 2022 a la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) de la OMS, por lo que todos los países miembros, deberán considerarlo como un padecimiento laboral.

Como clave, las organizaciones van reconociendo que "proceso perfecto" no funciona si la persona que lo opera está colapsada, y el bienestar ha pasado de ser un beneficio de Recursos Humanos a ser un indicador incluso de riesgo financiero, por todos los impactos que tiene tanto para las organizaciones como para las personas en

términos sociales, económicos, de políticas públicas, etc.

A lo anterior se suma, que se presenta una crisis de valores y comportamientos éticos, por lo que toma relevancia revisar el texto de Jerry Harvey (1988) titulado *Eichmann in the Organization*, que forma parte de la publicación *The Abilene paradox and other meditations on management* y que toma como base el libro de Hannah Arendt (1965) a su vez titulado *Eichmann en Jerusalem*; así como la película "12 Hombres Sin Piedad" (Metro-Goldwyn-Mayer, 1957); fuentes que hacen examinar con detalle los mecanismos y fundamentos para la toma de decisiones personales y organizacionales.

Las evidencias indican que la contradicción es la base de la existencia de muchas organizaciones, ya que comunicacionalmente difunden mensajes basados en la excelencia, el respeto a la disidencia, el respeto a la vida incluidos los seres humanos; sin embargo, en el desempeño diario se presentan retos interesantes en esta área a fin de concretar coincidencias entre lo declarado y manifiesto en la realidad. Como lo expresa Harvey (1988), en el capítulo *Eichmann in the Organization*, "A veces se olvida lo que es el ser humano" y se cae en el juego de la toma de decisiones, sin considerar como parte de la ecuación que esas decisiones impactarán, en la vida de la gente, en la vida de los integrantes de la organización; de hecho en algunos casos se escuchan afirmaciones como que se actúa de una determinada forma porque "no se tiene otra opción", y siempre hay una opción clara y es **actuar con consideraciones humanas**, tal como lo plantea Harvey (1988); consideraciones que en algunas oportunidades se pierden por el sistema en el que se encuentra inmersa la gente, ante lo cual aplica **un llamado a la habilidad para la compasión, la gracia y el amor**; sí para el **amor**, del cual poco se habla en el mundo gerencial, cuando es la clave de la existencia, y por ende impregna absolutamente todo lo que se dé en la vida,

incluidas las organizaciones y todos sus procesos.

4.2. Puntos críticos de la transformación

Para comprender la necesidad de la evolución hacia una gerencia más humana, es preciso considerar ciertos hitos clave:

Del "Capitalismo de Accionistas" al "Capitalismo de Partes Interesadas"

El Foro Económico Mundial (2021) ha impulsado que el éxito de un gerente en la actualidad se debe medir considerando aspectos que van más allá del margen operativo, siendo fundamental considerar qué tanto valor agrega la organización a la vida de sus colaboradores o personas trabajadoras y grupos de interés en general; en la agenda de Davos del 2021, citado por *the World Economic Forum*, tomó fuerza el Capitalismo de Partes Interesadas (Stakeholder Capitalism). (WEF, 2021).

La transición del "Engagement" (Compromiso) al "Flourishing" (Floreecimiento)

Anteriormente las organizaciones buscaban que las personas trabajadoras estuvieran "comprometidas" para producir mucho más, poniendo foco en el proceso; mientras que en la actualidad se busca el florecimiento, concepto último que ha derivado de la psicología positiva, tenido como autor destacado a Martin Seligman (2011) y que se centra en 5 pilares del bienestar: Emoción Positiva, Compromiso, Relaciones, Significado y Logro, lo cual implica que si la persona desarrolla sus fortalezas, autonomía y propósito, mejoran su rendimiento y satisfacción, y la resiliencia y la productividad son consecuencias naturales, y no objetivos forzados.

Agilidad emocional como ventaja competitiva

Considerando los cambios constantes y volátiles a los que se enfrenta la sociedad, un proceso rígido está destinado a fenecer; con base en *Emotional Agility* de Susan David (2018) y el informe *Future of Jobs 2025* del Foro Económico Mundial (2025),

la resiliencia humana permite que el equipo pivote, aprenda y se adapte sin desmoronarse. La gerencia en la actualidad se entiende como el diseño de entornos que permitan esta flexibilidad psicológica.

Poder del talento -The Great Realignment-

Luego del fenómeno de “la Gran Renuncia” (evidenciado especialmente entre 2021 y 2022), el talento calificado se ha vuelto selectivo en cuanto a las organizaciones con las cuales trabajar, poniendo foco en empresas que contribuyan con su desarrollo integral. Según Microsoft (2024), 53% de los trabajadores ahora priorizan su salud y bienestar sobre el trabajo, en comparación con antes de la pandemia; y la gerencia actual ha de asumir un enfoque de *human first* (Gartner, 2025), tratando el desarrollo de las personas trabajadoras como un acto de cuidado (Deloitte, 2025) como mecanismo para la retención del talento y conocimiento crítico.

5. Estrategias para gerenciar con consideraciones humanas

Para promover una gerencia que tenga como base el actuar con consideraciones humanas, tomando en cuenta los referentes ya abordados y el contexto actual, se pueden desarrollar estrategias como:

La observación: la cual es clave para promover espacios respetuosos, participativos e impulsar cambios considerando la realidad de la organización; esta es una habilidad que todo directivo ha de desarrollar; entendiendo por observación al arte de ver, escuchar y sentir; es pertinente que un gerente se pregunte: ¿Qué está pasando actualmente en la organización? ¿Cómo se están dando las relaciones entre los trabajadores? ¿Cuál es el trato entre sí? ¿Cómo perciben el trato del gerente hacia ellos? ¿Cuáles son los puntos en común y de diferencia entre los grupos de colaboradores? ¿Cuáles son los comentarios más frecuentes que

comparten con la gerencia?; de su discurso ¿cuáles querencias se destacan con más frecuencia?, etc. En *12 Hombres Sin Piedad*, uno de los elementos clave fue la capacidad de observación de uno de los jurados hacia el testigo del caso; así, los detalles son importantes para conocer la realidad y, por ende, para el proceso de toma de decisiones.

Valorar la disidencia y la diversidad: es importante conocer de cerca a los integrantes de la organización de la que se forma parte, particularmente a quienes juegan el rol de antagonistas, y así buscar mecanismos para saber lo que realmente quieren de fondo; muchas veces lo que se manifiesta públicamente no es lo que en realidad los mueve. Es un reto saber cuál es la necesidad que desean satisfacer. Habrá algunas oportunidades en las que sea pertinente promover el diálogo para descubrir esto, mientras en otros casos lo propio será aplicar otro tipo de estrategia. Eso sí, es preciso dejar claro, tanto en el discurso, como una de las políticas comunicacionales, así como en el actuar del directivo, ese **valor a la diferencia, aprecio a la diversidad, a la disidencia, con respeto a la persona**; así se deja la puerta abierta para el diálogo con una regla de juego de base: el *respeto*. Es preciso recordar que una sola persona puede hacer cambiar la realidad al promover una discusión respetuosa, lo cual se puede apreciar en *12 Hombres Sin Piedad*; esto no quiere decir que promoverla sea fácil, más sí necesaria para el mejor funcionamiento de la entidad; una discusión respetuosa es necesaria para promover los mejores acuerdos, los mejores cambios para la institución.

Reconocer la existencia de intereses variados y decidir considerando lo mejor para las personas: especialmente en consejos de dirección y otros tipos de instancias de la organización, es preciso tomar conciencia de que las personas tienen diversos intereses, y es requerido aceptar esa realidad para actuar de la mejor forma posible. Por tanto, es pertinente

investigar para conocer los intereses y reales necesidades de cada uno de los colaboradores, para que al tomar decisiones se fomenten aquellas alternativas que promuevan el mejor beneficio a las personas; y que causen el menor daño posible. Para ello, es necesaria la formación en el diálogo, la negociación y los acuerdos; a fin de no quedarse con las primeras impresiones, analizar muy bien los hechos, generar de forma conjunta las alternativas de solución y entre todos los involucrados elegir lo mejor, sabiendo que cambiar de opinión es válido y de hecho es lo natural después de una sana interacción, más aún en entornos tan cambiantes como los actuales.

Promover el valor y la cultura del trabajo: rescatar la importancia del trabajo como un medio para la realización humana; como una manera de expresar amor y reconocimiento a los demás, con un trabajo hecho con calidad y entregado oportunamente; esto implica realizar talleres de formación al respecto y especialmente en cuanto a que el trato de los gerentes y directivos hacia sus equipos de trabajo, sea basado en el reconocimiento de su buen desempeño y en tomar los errores como oportunidades para aprender más que centrarse en el castigo por los mismos, transformando a la organización en un espacio seguro para el aprendizaje y el crecimiento integral de las personas, en alineación con lo indicado por Amy Edmondson (2018).

Impulsar la participación activa de los trabajadores de los distintos niveles en procesos de toma de decisiones: para ello es necesario saber cuándo y cómo es pertinente desarrollar ese proceso de participación, pues en algunos casos podrían participar todos; mientras en otros, sería preciso trabajar con liderazgo distribuido, e incluir a los líderes de área en los procesos decisorios, sobre la base de que ellos habrían realizado las consultas pertinentes con sus equipos. Esto promueve que los colaboradores se sientan tomados en cuenta, fortalece el trabajo en equipo,

incide en el nivel de identificación con la institución y disminuye la resistencia a los procesos de cambio.

Otro elemento clave, es **impulsar iniciativas de responsabilidad social y sostenibilidad en las cuales participen los colaboradores;** iniciativas como: la participación en la recuperación de espacios de la institución, en la medida de sus posibilidades y de manera voluntaria; la participación en apoyo a obras sociales externas a la institución que estén relacionadas con sus áreas de interés. Esto implica generar algún mecanismo para conocer sus intereses diversos (*hobbies, realidad personal, intereses formativos, etc.*) lo cual se puede hacer a través de *focus group*, entrevistas individuales, cuestionarios online, entre otros. Es preciso tener en cuenta que cada persona es diferente, y que para unos funcionaría mejor un cuestionario, mientras que para otros es mejor una conversación cara a cara. Es un "arte" poder identificar cómo lo ven mejor los integrantes del equipo de trabajo, para ser exitosos en la aplicación de esta y otras iniciativas.

Igualmente, es necesario incluir acciones sobre las áreas de **salud y el bienestar**, ya no como un accesorio sino como un elemento estratégico que impacta en la organización y en las personas. De manera específica se podrían realizar actividades como:

- **Entrenamiento en Agilidad Emocional:** realizar talleres basados en la metodología de Susan David (2018) para que líderes y equipos aprendan a procesar emociones difíciles en momentos de cambio de mercado.
- **Protocolos de "Desconexión Digital" real:** establecer políticas donde no se envíen correos ni mensajes fuera de horario laboral, protegiendo el tiempo de descanso de las personas.
- **Primeros Auxilios Psicológicos (PAP):** capacitar a gerentes de línea para identificar señales tempranas de burnout o ansiedad, actuando como

un primer puente hacia ayuda profesional; para esto se puede hacer una alianza con la Universidad Católica Andrés Bello – Escuela de Psicología, que ya cuente con este tipo de servicios para el público general.

- **Plataformas de Educación Financiera:** crear mecanismos para brindar herramientas sobre gestión de deuda, ahorro e inversión inteligente a los trabajadores, toda vez que la situación económica es apremiante a nivel general; se sugiere coordinar grupos de estudio y compartir de experiencias en esta área para promover el aprendizaje y apoyos mutuos.

Considerando la importancia de las redes de apoyo, tomando en cuenta los planteamientos de Amy Edmondson y los resultados de Psicodata 2024, se propone:

- **Grupos Apoyo entre Pares:** crear comunidades internas donde las personas trabajadoras compartan desafíos profesionales y personales en un entorno seguro.
- **Voluntariado Corporativo con Propósito:** crear y ejecutar estrategias que permitan a los colaboradores conectar su trabajo cotidiano con causas que tengan un impacto social real, fortaleciendo así la retención a través del sentido de trascendencia. Para ello, las organizaciones podrían compartir experiencias con empresas con trayectoria en el tema en sus respectivos países.
- **Impulsar la participación activa de los trabajadores de los distintos niveles en procesos de toma de decisiones:** para ello es necesario saber cuándo y cómo es pertinente desarrollar ese proceso de participación, promover un liderazgo distribuido, incluso formar a los gerentes para que desarrollen habilidades de gerencia

participativa, escucha activa, negociación y acuerdos, entre otros aspectos clave para desarrollar procesos de decisión participativos.

De esta forma se contribuye a cambiar a la organización pasando de una estructura meramente jerárquica a un espacio de acompañamiento para el desarrollo integral de las personas.

6. Conclusiones

Ante el contexto de poli crisis en el cual se desarrolla la sociedad, es preciso que la gerencia tome como centros la dignidad de la persona, liderar con empatía y en modo servicio promoviendo el bienestar de todos los grupos de interés. Algunas estrategias de gerencia con consideraciones humanas se pueden enfocar en: valorar la diferencia, apreciar la diversidad, con respeto a la persona; reconocer la existencia de intereses variados y decidir considerando lo mejor para las personas; promover el valor y la cultura del trabajo; impulsar iniciativas de responsabilidad social y sostenibilidad en las cuales participen los colaboradores y organizar acciones sobre las áreas de salud y el bienestar. Para desarrollar lo indicado es necesario un kit de herramientas que incluyen: tiempo, dedicación, paciencia, existencia con conciencia, reconocer la diversidad y complejidad que es cada una de las personas: seres racionales, emocionales y espirituales, muy cambiantes, que pueden reaccionar de maneras muy distintas a los mismos estímulos. Gerenciar con consideraciones humanas implica centrar la praxis gerencial en actuar con base en el amor, tenido a la persona como centro y fin, no como medio, para promover su florecimiento. Ese amor y el acto de amar, que incluso parte de reconocer lo valioso de la disidencia, implica una labor constante y de calidad, pues “para amar hay que tener coraje, no para hacer la guerra” (Harvey, 1988).

7. Referencias

- Arendt, H. (1965). *Eichmann en Jerusalén. Informe sobre la banalidad del mal*. Penguin Books.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership. Strategies for Extraordinary Performance*.
https://bkconnection.aidcvr.com/static/Positive_Leadership_2nd_Edition_EXCERPT.pdf
- Centro Robert K. Greenleaf para el Liderazgo de Servicio. (2026). ¿Qué es el liderazgo de servicio?
<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Claremont Graduate University. The Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management (s.f.) *The Drucker MBA*. Claremont:
<http://www.cgu.edu/PDFFiles/Drucker/MBA>
- Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial*. McGraw Hill.
- De Giglio, L. (2025). *Compromiso = Servicio = Amor como valor cultural en la organización*.
<https://rhmanagement.cl/compromiso-servicio-amor-como-valor-cultural-en-la-organizacion/>
- Deci, E. y Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 183-185. doi: 10.1037/a0012801
- Deloitte. (2025). *Tendencias Globales de Capital Humano 2025*.
<https://www.deloitte.com/latam/es/servicios/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2025.html>
- Dilthey, W. (2000). *El surgimiento de la hermenéutica*. Ediciones Istmo.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54851>
- European Business School (EUDE). (s.f.) *Cómo motivar a tu equipo: teoría X y teoría Y de McGregor en la gestión de personas El marco para entender los distintos estilos de liderazgo*.
<https://www.eude.es/wp-content/uploads/2025/04/Teor%C3%ADa-X-y-Teor%C3%ADa-Y-de-McGregor-en-la-gesti%C3%B3n-de-personas.pdf>
- Gadamer, H. (2010). *Verdad y Método*. Editorial Sígueme.
- Gartner (2025). *9 Future of Work Trends for 2025*.
https://www.linkedin.com/posts/gartner-for-hr_gartnerhr-futureofwork-hrtrends-activity-7336060931682062336-QOGM/
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Indianapolis: Paulist Press.
https://books.google.co.ve/books?id=AfjUgMJIDK4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Han, Byung-Chul. (2013). *La sociedad de la transparencia*. Herder Editorial.
- Harvey, J. B. (1988). *The Abilene paradox and other meditations on management*. Lexington Books; University Associates.

- Hernández Cruz, D. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial de las pequeñas y medianas empresas* [Trabajo de grado]. Universidad Central de Venezuela.
<https://mentalhealth-uk.org/blog/burnout-report-2025-reveals-generational-divide-in-levels-of-stress-and-work-absence/#:~:text=Hallazgos%20clave,de%2055%20a%C3%B1os%20o%20m%C3%A1s>.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
- Leal, J. (2009). *La Autonomía del Sujeto Cognoscente*. Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Lumet, S. (1957). *Twelve Angry Men*. [cinta cinematográfica]. Metro-Goldwyn-Mayer.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McKinsey and Company. (2023). *El potencial económico de la IA generativa: la próxima frontera de la productividad*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-live/webinars/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
- Mejías, C. (2023). La Hermenéutica y sus múltiples elementos. *Revista arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 61, 184-198.
<https://revista.grupociieg.org/wp-content/uploads/2023/05/Ed.61-184-198-Mejias-Carlos.pdf>
- Melé, D. (2023). El desafío de la gestión humanista. *Journal of Business Ethics*.
https://www.academia.edu/5224830/The_Challenge_of_Humanistic_Management
- Melé, D. (2025). Visión humanista de la empresa. *SCIO. Revista de Filosofía*, 28, 19 – 32.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10419909>
- Mental Health UK. (2025). *El Informe sobre el síndrome de burnout 2025 revela una brecha generacional en los niveles de estrés y ausencia laboral*.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024). *La salud mental en el trabajo*.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Ramírez, S. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Universidad Nacional Autónoma de México.
<https://books.google.co.ve/books?id=siofrhfXsOwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Safuan, S. (2025). A bibliometric analysis of human-centered leadership: past, present, and future paths. *International Journal of Professional Business Review*.
 Doi:
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i2.5319>
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
https://books.google.co.ve/books?id=YVAQVa0dAE8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sinek, S. (2014). Por qué los buenos líderes dan seguridad. TED. [video] Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=myZMtPVodo>

Strong Answer. (2024). *Work Trend Index Annual Report: Will AI Fix Work?*
<https://strong-answer.com/es/informe-sobre-el-indice-de-tendencia-laboral-ia-fijara-el-trabajo/>

Susan, D. (2018). *Agilidad emocional. Rompe tus bloqueos, abraza el cambio y triunfa en el trabajo y en la vida*. Editorial Sirio.

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Escuela de Psicología. PSICODATA. (2024). *Retrato psicosocial del venezolano 2024*.
https://psicodatavzla.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2025/05/PSICODATA_2024_PRESENTACION-DE-RESULTADOS_FINAL.pdf

Vélez, Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Editorial Universidad del Rosario. 182 p.
<https://www.google.nl/books/edition/Los-cl%C3%A1sicos-de-la-gerencia/YEEQfDEHo5kC?hl=es&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+gerencia+seg%C3%BAn+frederick+taylor+chiavenato&printsec=frontcover>

World Economic Forum. (2021). *Stakeholder Capitalism: Building the Future*
<https://es.weforum.org/meetings/the-davos-agenda-2021/sessions/developing-the-evolution-of-stakeholder-capitalism/>

World Economic Forum. (2024). *Informe de Riesgos Globales 2024*.
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report*.
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Análisis crítico de las restricciones financieras en la innovación de base

Wendy Díaz Tápanes¹

Instituto Politécnico Nacional, México
wdiaz2200@alumno.ipn.mx
<https://orcid.org/0009-0000-2623-4057>

Gibrán Rivera González²

Instituto Politécnico Nacional, México
griverag@ipn.mx
<https://orcid.org/0000-0003-2805-5524>

Gabriela María Luisa Riquelme Alcántar³

Instituto Politécnico Nacional, México
griquelme@ipn.mx
<https://orcid.org/0000-0001-7775-2938>

RESUMEN

Introducción: El artículo aborda el fenómeno de las innovaciones de base (*grassroots innovation*), entendida como iniciativas comunitarias surgidas en ámbitos locales, con recursos limitados, para resolver problemas contextuales. El **objetivo** del presente ensayo es reflexionar sobre el papel que ejercen los aspectos financieros en la innovación de base, identificando cómo estos pueden actuar como restricciones o limitantes de su consolidación y escalabilidad.

Desarrollo: se muestra que el financiamiento puede acarrear riesgos como la dependencia, la cooptación y la fragilidad económica a largo plazo, puede impulsar la resiliencia y sostenibilidad de las iniciativas. Asimismo, se identifican múltiples barreras de acceso al financiamiento, y se proponen estrategias y modelos para poder escalar esas limitantes. **Conclusión:** en el campo de la administración y finanzas, el presente trabajo ofrece una sistematización teórica de las restricciones financieras como factor estructural condicionante en la innovación de tipo *grassroots*, contribuyendo al debate sobre un marco analítico que vincula estas barreras con modelos alternativos, para que esto se conjugue como motor de transformación socioeconómica.

Palabras Clave: desarrollo local; innovación de base; restricciones financieras; sostenibilidad comunitaria.

Recibido: 14-11-25

Revisado: 09-02-26

Aceptado: 18-04-26

A Critical Analysis of Financial Constraints on Grassroots Innovation

Introduction: This article addresses the phenomenon of grassroots innovation, understood as community-based initiatives that emerge at the local level, with limited resources, to solve contextual problems. The **objective of this essay** is to reflect on the role that financial aspects play in grassroots innovation, identifying how they can act as constraints or limitations on its consolidation and scalability. **Discussion:** It is shown that financing can entail risks such as dependence, co-optation, and long-term economic fragility, but it can also foster the resilience and sustainability of these initiatives. Furthermore, multiple barriers to accessing funding are identified, and strategies and models are proposed to overcome these limitations.

Conclusion: In the field of management and finance, this study offers a theoretical systematization of financial constraints as a structural factor influencing grassroots innovation, contributing to the debate on an analytical framework that links these barriers to alternative models, allowing it to act as a catalyst for socioeconomic transformation.

Keywords: local development; grassroots innovation; financial constraints; community sustainability.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Díaz, W., Rivera, G. y Riquelme, G. (2026). Análisis crítico de las restricciones financieras en la innovación de base. *Revista Visión Gerencia*, 25(2): 293-312. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

¹Maestra en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para pequeñas y medianas empresas por la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México, México. Línea de investigación en organizaciones sociales, grassroots innovation y desarrollo local.

<https://scholar.google.com/citations?user=5FaTnAIAAAAJ&hl=es&oi=ao>

²Doctor en Estudios de la Información por la Universidad de Sheffield, Reino Unido. Líneas de investigación en administración del conocimiento, innovación social, organizaciones cooperativas y tecnologías de la información.

https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=uf_rm5UAAAAJ

³ Doctora en Ciencias en la especialidad de Investigaciones Educativas por el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (Cinvestav) de la Ciudad de México, México. Sus líneas de investigación son Filosofía, Epistemología e Historia de las Ciencias Sociales.

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

1. Introducción

En el ámbito de la innovación, y de forma específica en la innovación social y comunitaria, ha tomado relevancia un término que engloba procesos o modelos organizacionales creativos y novedosos que impactan en la sociedad al manifestarse como soluciones alternativas a problemas contextuales. Estas iniciativas pueden catalogarse como innovación de base (*grassroots innovations*), porque busca impulsar el desarrollo socioeconómico local con esfuerzos y recursos propios (Phelps, 2015). Dicha tipología de innovación resalta por mostrarse como un fenómeno de soluciones creativas y prácticas, llevadas a cabo por grupos vulnerables partiendo de su base, para abordar necesidades específicas y haciendo uso de conocimientos tradicionales, en contraposición a iniciativas institucionales (Hossain, 2018; Ng et al., 2022).

Las innovaciones de base han sido consolidadas como un medio para motivar transformación social desde las comunidades. Estas promueven aspectos claves como el empoderamiento colectivo (Prakash, 2025), el conocimiento tácito (Barroga et al., 2025), la cohesión (Purmer y Van Saane, 2025), el sentido de pertenencia (Figdor et al., 2026) y la búsqueda de mejora del bienestar y la calidad de vida comunitaria (Alooh et al., 2025). Además de fortalecer la capacidad de autogestión, toma de decisiones y el nivel de involucramiento en la detección y resolución de conflictos propios (Seyfang y Smith, 2007). Con las mismas se reconocen y valoran los conocimientos y prácticas tradicionales como recursos fundamentales para innovar; tienden a ser más sostenibles, resilientes y capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes; y facilitan el intercambio de conocimientos y recursos, amplificando el impacto de las iniciativas (Singh et al., 2021; Smith et al., 2014).

Su orientación hacia lo local y autogestionado permite, además, generar valor económico dentro de las comunidades al fomentar la autosuficiencia y crear

oportunidades de ingresos sostenibles (Smith et al., 2017). Son iniciativas generadoras de empleos, que por sus orígenes suelen ser de bajo costo, adaptadas al contexto y a materiales accesibles, lo que no solo disminuye la dependencia de recursos externos, sino que contribuye al ahorro de recursos económicos (Gupta, 2020). Impulsan la creación de modelos organizacionales que fomentan la economía social y solidaria, complementaria a la lógica capitalista convencional y que pueden insertarse en la economía formal mediante la creación de mercados alternativos, contribuyendo de cierto modo a la democratización de la innovación (Seyfang y Smith, 2007).

Así, esta forma de innovar tiene un enfoque que va más allá de lo monetario al impulsar la redistribución de capacidades y el fortalecimiento de habilidades. De esta manera sectores históricamente marginados se convierten en actores activos, evidenciando que no solo se produce un impacto en lo social y ambiental, sino que también se destaca un rol esencial en la diversificación de economías locales. Por ello se produce creación de capital social y económico (Colpas et al., 2019) y fomento de la resiliencia económica, lo cual influye en la mejora de la sostenibilidad y la autonomía, rompiendo con la visión tradicional en la que solo entraban al juego las instituciones formales y las empresas (Smith et al., 2014).

Sin embargo, estas innovaciones no dejan de representar un desafío de implementación para aquellas comunidades que las impulsan de manera inherente en el ámbito social, haciendo frente a barreras estructurales, sociales y sobre todo económicas, aspectos que pueden limitar su impacto, o conducir a su éxito o fracaso. Aun cuando puede reconocerse al ámbito financiero como fundamental para la viabilidad, ya que este ejerce un papel dual al actuar como facilitador o determinante, suele manifestarse en mayor medida como limitante de estas iniciativas (Dana et al., 2021; Feola y Nunes, 2014; Sheikh y Bhaduri, 2020).

En primer lugar, persiste una tensión entre la búsqueda de autonomía y la necesidad de acceder a recursos externos, lo cual deriva en debates internos sobre la conveniencia de mantener autogestión o la de recurrir a apoyos (Dana et al., 2021). En segundo lugar, estas iniciativas hacen frente a dificultades estructurales para acceder a los recursos económicos como forma de financiación, hecho dado porque las fuentes convencionales priorizan retornos inmediatos de inversión, lo que excluye a proyectos como lo son las innovaciones basadas en valores sociales o ambientales, obligándolas a operar en condiciones de precariedad y sin acceso a redes de apoyo por falta de capacidades de gestión (Cerdan y Fressoli, 2018). Finalmente, la falta de orientación empresarial y redes de apoyo, así como la dependencia de subvenciones o donaciones no garantiza la sostenibilidad a largo plazo y puede imponer condiciones que comprometen su identidad y autonomía (Smith et al., 2017).

Estos aspectos están documentados en casos vivenciales de organizaciones locales comunitarias, desprovistos de redes de apoyo, tal como el de los recicladores en Brasil o de movimientos indios de emprendimiento, quienes trabajan en el umbral de la pobreza y dependen de estructuras informales de empleo (Gutberlet, 2023). Otros casos documentados evidencian que, en efecto, muchas iniciativas de este tipo actualmente dependen de subvenciones o incluso donaciones, apoyos que no garantizan la sostenibilidad (Guttikonda, 2016).

Similarmente, elementos como los mencionados están presentes en casos como el de la organización Honey Bee Network en India (Smith et al., 2017), quienes para sobrevivir han tenido que combinar con los recursos propios, fondos gubernamentales, apoyos filantrópicos y de ONG, con el fin de poder sostener en el tiempo su actividad y de obtener liquidez. Por su parte, casos como el de algunas iniciativas comunitarias rurales latinoamericanas, localizadas en la sierra andina y enfocadas en la transformación de

productos agrícolas locales, han tenido que recurrir a subsidios estatales y a programas internacionales, haciéndolas vulnerables a otro problema, el de los recortes presupuestarios (Cerdan y Fressoli, 2018).

Esta problemática evidencia la urgencia de diseñar modelos alternativos de financiamiento que integren recursos internos con apoyos externos estratégicos, respetando la identidad y autonomía de las iniciativas, y asegurando su estabilidad económica, consolidación y expansión sostenible. Pero para ello es indispensable comprender a profundidad cómo son las manifestaciones de estos aspectos financieros y porqué ejercen un papel restrictivo de la actividad innovativa.

A pesar de que se ha encontrado evidencia en la literatura de un crecimiento sostenido del tema de *grassroots innovation* (Bhuripaño et al., 2026; Girardi et al., 2025; Nath y Shermin, 2025; Purmer y Van Saane, 2025; Roysen et al., 2026; Zapata et al., 2026), fue posible constatar que la mayoría de los estudios hacen énfasis en su dimensión sociotécnica, tal como se evidencia en las investigaciones de Castelo et al. (2024); Nath y Shermin (2025) y sobre su potencial transformador, tal como explican Amanatidou et al. (2024); Bhuripaño et al. (2026); Gupta (1997); Wittenberg et al. (2022). En contraste, la dimensión financiera ha sido analizada de manera fragmentaria, bajo el lente de ser un problema de corte operativo y no como una categoría analítica central que facilita la comprensión de la sostenibilidad estructural de estas iniciativas. Aun cuando la literatura reconoce obstáculos de acceso a recursos, se carece de una sistematización teórica que articule las restricciones financieras como un fenómeno más complejo. Este vacío no implica ausencia total de estudios, sino la ausencia de un marco integrador que permita el análisis crítico del financiamiento y su papel estructural en el impulso y consolidación de la innovación de base. Es precisamente en esta brecha conceptual donde se inserta el presente ensayo.

Por ende, surge la necesidad de integrar nuevos enfoques de análisis y un aporte teórico a su estudio, a partir del cual se puedan comprender las dinámicas de estas barreras financieras (Singh et al., 2021; Singh et al., 2020). Con este, no solo se les dará visibilidad a las limitantes y se analizará su centralidad, sino también se sugerirán estrategias y modelos alternativos de financiamiento, y es ahí donde radica su trascendencia. Sus implicaciones sociales pueden ser profundas al dotar de herramientas claves a las comunidades que pretendan desarrollar iniciativas de este tipo, o que estén inmersas en la búsqueda de soluciones sostenibles adaptadas a su realidad, contribuyendo a transformar positivamente las dinámicas de desarrollo local y nacional.

Por ello se plantea como objetivo central de este artículo, reflexionar sobre el papel de los aspectos financieros en la innovación *grassroots* comunitaria, identificando cómo éstos pueden actuar como limitantes de su consolidación y escalabilidad. Durante el desarrollo de este se pretende analizar la relación existente entre financiamiento y sostenibilidad de *grassroots innovation*, para posteriormente adentrarse al tema de los elementos financieros que limitan, así como las estrategias alternativas de financiación, terminando con una discusión referente al papel institucional en la promoción de estas innovaciones y a la tensión fundamental entre la autonomía y la dependencia.

El objetivo está orientado a reflexionar conceptualmente sobre las implicaciones financieras en las innovaciones de base, con un enfoque adaptado de naturaleza cualitativa. Por ende, puede calificarse de ensayo conceptual sin pretensión alguna de sistematización, ya que el propósito que se persigue no es la construcción de una teoría cerrada ni las comprobaciones empíricas, sino conducir a la reflexión crítica sobre problemas y relaciones que conlleven a que se aperturen debates y se propongan marcos interpretativos.

El estudio se encuentra sustentado en el análisis conceptual y revisión de literatura

académica especializada de los últimos 30 años, abarcando literatura fundacional, consolidación teórica y debate contemporáneo, sin la pretensión de ser un análisis histórico, sino una combinación de bases clásicas con evidencia reciente. Se empleó el apoyo de bases de datos como Scopus, Web of Science, Redalyc, Latindex y Scielo, lo que facilita identificar vacíos, enfoques o aportes relevantes sobre el tema en los últimos años. Con este objetivo se aplicaron criterios de exclusión para seleccionar información pertinente, otorgándosele privilegio a casos de experiencias del Sur Global.

Para la selección de la literatura objeto de análisis se definieron algunos criterios orientados a priorizar trabajos académicos que aportasen a la innovación de base de manera directa bajo perspectivas teóricas, pero a la vez empíricas, lo cual es un elemento relevante para el análisis de los aspectos financieros. Fueron privilegiadas publicaciones indexadas en las bases de datos especializadas, así como textos fundacionales del campo, de la mano de contribuciones recientes que evidencian la evolución del debate. Se les otorgó énfasis especial a las investigaciones situadas en el contexto del Sur Global, por su pertinencia en la comprensión de las dinámicas de exclusión financiera y de autonomía comunitaria. Los criterios de exclusión giraron en torno al descarte de trabajos tangenciales al fenómeno en cuestión, que fuesen centrados en enfoques empresariales sin un componente social declarado o evidenciable, y que formasen parte del norte desarrollado. La selección realizada respondió a principios de relevancia conceptual, grado de aporte al análisis y diversidad geográfica.

El análisis de la información siguió una estrategia de enfoque inductivo posterior a la revisión de la literatura. A raíz de la lectura comparativa y la reflexión, los temas fueron emergiendo de manera progresiva, depurándose y tomando forma conforme fueron identificados los patrones conceptuales más recurrentes. Con este

proceso se pudo consolidar categorías analíticas que representan de manera más precisa las dimensiones centrales del fenómeno en cuestión, otorgándosele prioridad a aquellas que ofrecían una mayor capacidad explicativa de las restricciones financieras.

El procedimiento en el ensayo, incluyó la clasificación temática de los hallazgos a partir de criterios analíticos que distinguieron dimensiones de tipo financiero, social e institucional. Dichos criterios permitieron la agrupación de los resultados obtenidos según el papel estructural de los recursos económicos, las posibles tensiones que pudiesen manifestarse, la dependencia institucional y los vínculos con la sostenibilidad organizativa. Esto facilitó la lectura integrada del fenómeno y la obtención de tres ejes temáticos: 1) el rol de los recursos financieros en la consolidación de innovaciones comunitarias; 2) los vínculos entre financiamiento y sostenibilidad; 3) la relación entre autonomía y viabilidad financiera de proyectos de base.

A partir de este encuadre teórico-metodológico se hace necesario profundizar en la dimensión financiera de la innovación de base. El desarrollo que sigue a continuación retoma los ejes analíticos delineados anteriormente para examinar en primer lugar, el papel del financiamiento en estas iniciativas y posteriormente las restricciones que las condicionan.

2. Desarrollo

Las innovaciones de base comunitarias suelen emerger de manera espontánea u organizada, en contextos de escasez y donde existe la necesidad latente de resolver de manera inmediata problemas de índole social, económica o ambiental. Sin embargo, su potencial transformador depende en gran medida de la disponibilidad y gestión de recursos financieros. Esto radica en el hecho de que el financiamiento no solo facilita y condiciona la implementación de procesos y la adquisición de recursos, sino que habilita la profesionalización de las iniciativas, el

fortalecimiento y conduce a su expansión (Feola y Nunes, 2014) por lo que es un fuerte componente impulsor.

Puede afirmarse que la dimensión financiera representa un eje fundamental en su desarrollo y consolidación, pues determina en gran medida su viabilidad, capacidad de expansión y sostenibilidad. El acceso a los recursos económicos no solamente habilita la implementación de iniciativas y la adquisición de insumos de todo tipo, sino que además fortalece la organización comunitaria y le permite trascender más allá de la experimentación local. Sin embargo, es este mismo factor el que se convierte en uno de los principales desafíos para las comunidades, al generar tensiones entre autonomía y dependencia, así como al exponer múltiples barreras estructurales, limitaciones y riesgos (Dana et al., 2021).

A partir de ello, en las siguientes secciones, se abordará el vínculo del financiamiento con la sostenibilidad de las *grassroots innovations*, poniendo mayor énfasis en las restricciones o barreras financieras que las condicionan, y algunas estrategias que han surgido en respuesta.

2.1. Vínculo del financiamiento con la sostenibilidad de *grassroots innovations*

Muchos de los proyectos registrados en la literatura especializada sobre *grassroots innovation*, se dice que prosperan en “nichos protegidos”, donde es la propia comunidad la que provee de legitimidad y apoyo a sus iniciativas, sin embargo, no dejan de enfrentarse a las presiones sociotécnicas de los regímenes dominantes imperantes al intentar insertarse de manera orgánica en los mercados (Ayala, 2024; Guttikonda, 2016; Jones et al., 2021). Llegados a este punto se visualiza con mayor claridad que contar con recursos financieros adecuados representa un aspecto crucial para superar barreras de entrada y para sostener la experimentación inmersos en contextos cambiantes (Dana et al., 2021).

En ese sentido, los recursos financieros ejercen la función, por un lado, de minimizar vulnerabilidades ante la inestabilidad económica y por otro, la de crear resiliencia organizativa que posibilite el hacer frente a periodos de incubación más prolongados antes de lograr impactos visibles. Estos elementos quedan evidenciados en el Movimiento de Transición estudiado por Feola y Nunes (2014), quienes muestran que los proyectos de base más exitosos fueron aquellos que articularon recursos económicos con factores contextuales, y los que descuidaron el aspecto financiero tendieron a fracasar o mantenerse marginales.

El financiamiento, en este marco, funciona como un puente que conecta a las comunidades con redes externas, amplificando así su legitimidad y capacidad de influencia, ya que esos recursos no deben entenderse solo como inversión, sino también como un componente de capital social. Los recursos de esta índole son un factor importante en la consolidación de innovaciones de base, y su papel no puede comprenderse u observarse de manera aislada. Son habilitadores estratégicos que permiten transitar de forma armónica de la experimentación a la sostenibilidad. En ese sentido Phelps (2015), premio nobel de economía, muestra cómo la innovación a nivel comunitario no florece únicamente por incentivos de mercado, sino por la conjugación de aprendizajes colectivos, redes sociales, valores culturales comunitarios, actitudes emprendedoras y apoyos institucionales.

La sostenibilidad de estas iniciativas no solo va a depender de subsistir en el tiempo, sino también está ligada a su capacidad de mantener la apropiación comunitaria, de adaptarse a cambios, de consolidar redes y de movilizar financiamiento adecuado (Singh et al., 2020). Va a depender de los modelos de apoyo económico que logren articular, así como de mantener coherencia con los valores que les dan origen. Pero el financiamiento debe ser visto, no como un elemento accesorio o secundario, sino como

un eje central, como una de las columnas vertebrales, como condición estructural de sostenimiento.

Sin embargo, aunque su papel es ambivalente, porque puede abrir posibilidades de consolidación y expansión, es necesario tener en cuenta que éste puede introducir riesgos de dependencia o puede limitar en cierto grado a la innovación (Amanatidou et al., 2024; Dana et al., 2021).

2.2. Restricciones financieras en grassroots innovations

Como parte de los disímiles factores que condicionan dicha sostenibilidad, puede concluirse entonces que los financieros emergen como una de las limitantes que más determinan a las innovaciones de base. La dificultad para contar con recursos estables es un elemento que restringe en alto grado la capacidad de consolidación y escalamiento. Esta problemática no se ve reducida únicamente a carencia de capital o liquidez, sino también a la vinculación con la forma de operar de las instituciones financieras y con las lógicas de evaluación de proyectos que no se ajusten a criterios como la rentabilidad inmediata.

En este marco, resulta clave profundizar en las principales barreras que enfrentan estas innovaciones, comenzando por las dificultades de acceso a recursos y el papel que las instituciones desempeñan en su promoción o exclusión.

2.2.1. Dificultades para acceder a financiamiento

En las organizaciones que implementan innovaciones de base a nivel comunitario es trivial hacer frente a una problemática central, la cual radica en el hecho de que suelen carecer de legitimidad, pues no son reconocidas como actores válidos por las instituciones financieras tradicionales (bancos, fondos de inversión, etc.) (Smith et al., 2017). En muchos casos estas no aparecen registradas como empresas formalmente constituidas ni cuentan con historial crediticio que respalde su solvencia (Singh et al., 2020). Desde una perspectiva

bancaria esto las convierte en proyectos con riesgo alto y baja probabilidad de retorno en el corto plazo, aun cuando en la práctica sí tengan un fuerte sustento social (Jones et al., 2021).

Usualmente se enfrentan a la ausencia de métricas convencionales, ya que los mecanismos de evaluación privilegian indicadores económicos más tangibles como la rentabilidad o la capacidad de crecimiento (Smith et al., 2014), despreciando el impacto ambiental, cultural o social que pueda implicar una innovación *grassroots* que son más difíciles de cuantificar (Phelps, 2015). Esa visible desconexión entre las lógicas comunitarias y los criterios institucionales genera un círculo en el que los proyectos quedan invisibilizados y sin acceso a capital. Por ende, puede afirmarse que es la **falta de reconocimiento institucional** uno de los aspectos claves para el sostenimiento de las innovaciones de base (Smith et al., 2017).

En segundo lugar, se pueden considerar a las **limitaciones estructurales y burocráticas**, ya que es usual que las comunidades se enfrenten a trabas de este tipo para acceder a recursos. Los requisitos formales que se solicitan son excesivos, ya que los programas de apoyo suelen requerir documentación, avales y garantías que muchas veces son difíciles de obtener en contextos donde predomina la informalidad (Lang et al., 2020). A esto se le suma la falta de acceso a información, ya que muchas comunidades desconocen todos los apoyos que están disponibles o no cuentan con la capacidad técnica para solicitarlos; y la complejidad de algunos trámites que exigen habilidades especiales, lo cual de por sí ya excluye a muchos colectivos (Phelps, 2015). Además, estos recursos suelen concentrarse en grandes ciudades lo que margina a las comunidades rurales o periféricas, y es esta centralización burocrática la que profundiza desigualdades (Jones et al., 2021).

Otro elemento para considerar es que los **modelos de financiamiento y sus instrumentos tienen escasa adaptación** ya que suelen ser rígidos y poco sensibles a la realidad comunitaria. Esto implica que los créditos

tengan altas tasas de interés, periodos de gracia inexistentes con plazos muy cortos o esquemas de pago verdaderamente inflexibles que no se ajustan a las dinámicas locales, por lo que resultan inviables para proyectos con maduración más tardada (Smith et al., 2014). Además, se manifiesta un grado elevado de poca sensibilidad cultural, por la falta de consideración de los saberes locales y las formas tradicionales de organización económica, lo que implica que el diseño de los fondos pocas veces contemple estas formas organizativas que implementan prácticas cooperativas, de reciprocidad o trueque (Singh et al., 2020; Smith et al., 2017; Smith et al., 2014).

Otro obstáculo es el **enfoque en la escalabilidad**, puesto que muchos fondos buscan apoyar proyectos replicables con mayor probabilidad de expansión, mientras que las iniciativas de base suelen ser profundamente contextuales y locales, lo que limita su acceso a recursos externos (Smith et al., 2014). Algunos elementos que también deben ser mencionados son las **brechas de capital social y de redes**, porque la falta de conexiones con actores estratégicos representa una barrera crítica. Las comunidades con menor capital social suelen desconocer o no tener acceso a redes o débil vinculación con actores externos. Sin contactos con ONG, universidades o agencias internacionales resulta complicado acceder a respaldo o tener credibilidad frente a financiadoras (Phelps, 2015).

Las **desigualdades territoriales** se expresan aquí con fuerza ya que las regiones con menos infraestructura organizativa como las asociaciones civiles o los centros comunitarios tienen una capacidad de atracción menor para articular proyectos robustos. Aun cuando los fondos existan, sin acompañamiento técnico en áreas clave como la planeación, evaluación y gestión, resulta difícil de aprovechar, lo que amplía esta brecha (Feola y Nunes, 2014).

Por lo general las iniciativas *grassroot* **carecen de capital semilla suficiente** para comenzar a operar, lo que las obliga a depender de subsidios o donaciones que, si

bien resultan útiles en primera instancia, posteriormente generan riesgos que ponen en entredicho la continuidad cuando esas fuentes se agotan (Hossain, 2018). También suelen enfrentar **dificultades para integrarse en los mercados tradicionales**, ya que las innovaciones de base no siempre responden a una lógica de rentabilidad inmediata. Esta combinación las coloca en una posición vulnerable, restringiendo sus capacidades (Hossain, 2016).

Ante esa imposibilidad de acceder a capital institucional, es común que **dependan de formas informales de financiamiento**. Estas formas varían, pero pueden ir desde aportaciones voluntarias de los mismos miembros de la organización, al apoyo de familiares o amigos, así como a sistemas tradicionales de ahorro como cajas comunitarias (Phelps, 2015). También es , que otra forma de sostenibilidad sea el trabajo voluntario, el cual a pesar de que disminuye costos, limita las potencialidades de expansión y profesionalización (Jones et al., 2021). Estas estrategias a pesar de mostrar la resiliencia y creatividad de las comunidades también generan cierto grado de fragilidad (Smith et al., 2017).

Varios son los casos de estudio que ilustran con claridad estos elementos. En el Movimiento de Transición narrado por Feola y Nunes (2014), se puede constatar cómo las iniciativas enfrentaron limitaciones para escalar debido a la escasez de recursos. Los proyectos más frágiles fueron los que no lograron articular apoyos financieros externos sin comprometer su autonomía. El caso de los innovadores locales en transporte, expuesto por Ross et al. (2012), evidencia que ante la imposibilidad de acceder a recursos, la búsqueda de apoyo estatal implicó requisitos de formalización que tensionaron su estructura. En múltiples de las experiencias de los innovadores indios (Guttikonda, 2016) se documenta cómo éstos enfrentaron barreras para acceder al capital semilla, dependiendo meramente de donaciones. Al igual que varias de las iniciativas rurales latinoamericanas que dependían de

subsidios estatales e internacionales (Cerdan y Fressoli, 2018).

Entonces puede reflexionarse que la ausencia de financiamiento adecuado tiene profundos efectos en el desarrollo de la innovación comunitaria. En primer lugar, por la desigualdad generada en el acceso a recursos. En segunda instancia, por el riesgo de cooptación, aspecto que se desarrolla con mayor profundidad en el siguiente apartado, pero que básicamente implica que cuando entran financieras externas con mayor capital, pueden ser impuestas agendas y objetivos desviados de las prioridades iniciales o locales. Finalmente, esta carencia de apoyo conlleva a que muchas ideas innovadoras, que nacen de necesidades reales no lleguen a materializarse o queden abandonadas, lo que significa una pérdida de oportunidades transformadoras para el desarrollo socioeconómico.

Las barreras descritas no se encuentran limitadas únicamente a dificultades operativas de acceso a los recursos económicos, sino que introducen un problema más profundo vinculado a la forma en que el financiamiento reconfigura relaciones de poder. En ese sentido, las limitaciones monetarias restringen la viabilidad material y a la vez introducen tensiones estructurales.

2.2.2. La tensión entre autonomía comunitaria y dependencia financiera

Para analizar este punto es necesario expresar que la autonomía comunitaria constituye un principio fundamental de la innovación *grassroots*. Esta autonomía es central porque permite coherencia en las soluciones propuestas con respecto a la identidad cultural, los valores y prioridades locales. Es esta independencia la que fortalece la apropiación de los proyectos y que los mismos se hagan sostenibles en el tiempo, ya que la comunidad se manifiesta como autora y gestora de la iniciativa.

Si bien este es un aspecto fundamental, como ya se había analizado previamente, el financiamiento también es uno de los

factores claves para que las innovaciones puedan sobrevivir, escalar, sostenerse y expandir su impacto (Jones et al., 2021). Es por ello, que en muchos casos, las fundaciones, los fondos gubernamentales o las ONG se convierten en actores indispensables para dotar a las organizaciones de tipo social con infraestructura, formación y recursos materiales (Lang et al., 2020). Pese a ello, la literatura advierte que existen múltiples riesgos asociados a su obtención (Ross et al., 2012).

El problema radica entonces en que estos grados de dependencia introducen **condicionalidades**, porque los recursos que llegan también suelen estar supeditados a agendas, criterios de evaluación o períodos de tiempo ajenos a la lógica comunitaria, que están por encima de los procesos de empoderamiento local (Colpas et al., 2019). Ello provoca que los objetivos originales se vean forzados a modificarse siendo alterados, priorizando resultados medibles por encima de los procesos colectivos, o que incluso se produzcan reconfiguraciones de la gobernanza interna para alinearla con los requisitos de la entidad financiadora (Ross et al., 2012).

Es aquí donde se manifiesta una tensión estructural y a la misma a su vez se transforma en un dilema constante. Por un lado, el deseo de sostener la autonomía porque ésta garantiza pertinencia cultural aun cuando el acceso a los recursos se pueda ver en cierto grado minimizado, así como restringido el alcance de la innovación. Y por otro lado la necesidad evidente de más financiamiento externo lo cual es indispensable para tener continuidad, aun cuando esto derive en pérdida de control sobre el rumbo del proyecto o genere dependencia crónica (Feola y Nunes, 2014; Kijek et al., 2023).

Este vaivén crea una paradoja donde la supervivencia del proyecto depende justamente de lo que amenaza su esencia: el capital externo. Este es un gran dilema ya que el financiamiento externo puede **tanto fortalecer como debilitar**. El dilema ha sido conceptualizado desde la teoría paradójica,

que muestra cómo las organizaciones enfrentan exigencias que son contradictorias pero interrelacionadas (Jones et al., 2021). Dicha situación puede configurarse incluso en un trilema social-comercial-cultural, ya que por un lado hay una lógica impulsada por criterios de mercado y, por otro lado, una lógica centrada en la misión social y la cultura que refleja valores comunitarios (Feola y Nunes, 2014; Sheikh y Bhaduri, 2020).

Cuando estas tensiones no son gestionadas de manera correcta y con estrategias integradoras pueden convertirse en barreras a la innovación. Lejos de potenciar transformaciones, la disonancia entre expectativas institucionales y comunitarias puede generar **conflictos irresolubles**. Ejemplos claros son expuestos en el estudio de caso de Feola y Nunes (2014). Este se centra en el Movimiento de Transición, el cual constituye una innovación de base que impulsa desde comunidades, soluciones colectivas y sostenibles frente al cambio climático y la dependencia al petróleo. Los autores al exponer el caso explican cómo este sufrió de tensiones internas porque buscaba replicación en distintos contextos, lo que requiere de fondos externos, pero generó conflictos sobre si priorizar autonomía local o coherencia global. Es aquí donde los factores contextuales y los recursos se vuelven determinantes, ya que, si hay acceso al financiamiento, las iniciativas pueden escalar, pero con riesgo a burocratizarse; y donde no hay financiamiento, las innovaciones de base pueden no lograr sostenerse.

Dos estudios muestran lo apenas comentado. Una de las villas ecológicas estudiadas por Boyer (2015), se asoció con planeadores municipales para la creación de una nueva categoría de zonificación, esto abrió acceso a nuevos recursos, pero supuso negociar con autoridades y que fueran adaptadas prácticas al lenguaje institucional, hecho que implicó ceder parte de la autonomía y que se debilitara el empoderamiento. Otro caso es dado a conocer por Ross et al. (2012), quienes muestran cómo los innovadores *bottom up* en

transporte comunitario, enfrentaron barreras de financiamiento que los obligaron a perseguir apoyo estatal. Ese apoyo exigió formalización organizacional y que se adaptaran a prioridades de eficiencia económica, lo cual entró en tensión con sus valores.

Esta tensión sólo trae consecuencias. En primer lugar, el **riesgo de cooptación**, lo que implica que los proyectos comunitarios puedan transformarse en brazos ejecutores de agendas institucionales dominantes, reduciendo su capacidad de sostener prácticas radicales (Kijek et al., 2023). En segundo lugar, que se manifieste una **fragmentación interna** surgida de disputas dentro de la comunidad, entre quienes adoptan una u otra postura (Ng et al., 2022). Además, que **la innovación se vea limitada**, ya que muchas soluciones creativas locales pueden ser filtradas o desechadas al no coincidir con las métricas de impacto impuestas (Dana et al., 2021; Smith et al., 2014).

Y, por último, puede ser que en algunos casos la **sostenibilidad sea precaria**, pues al cesar el financiamiento, cesan en muchas ocasiones los proyectos o enfrentan un grave riesgo de desaparición si no son consolidados como un modelo autónomo (Jones et al., 2021). Es por ello por lo que la literatura (Amanatidou et al., 2024; Colpas et al., 2019) señala la importancia de generar espacios protegidos o nichos relativamente autónomos, donde los procesos innovadores sean consolidados a través de los recursos externos y se genere aprendizaje, pero sin sacrificar el control comunitario. De esta manera la financiación puede transformarse en una herramienta para el empoderamiento, siempre que se reconozca el saber local y se oriente a fortalecer capacidades de decisión (Amanatidou et al., 2024).

Por ende, la clave está en encontrar un equilibrio: que se obtengan apoyos que fortalezcan las capacidades locales, pero sin desvirtuar la identidad comunitaria. Un exceso de dependencia puede institucionalizar o despolitizar el movimiento;

pero la ausencia total de financiamiento reduce mucho su impacto social. El desafío tiene que ver con diseñar mecanismos de financiamiento que actúen como catalizadores del empoderamiento, donde se pueda innovar sin renunciar a la identidad, siendo la gestión equilibrada de las paradojas un aspecto fundamental.

En los casos analizados se pudo constatar que algunas estrategias seguidas por las comunidades y organizaciones para enfrentar esta tensión, incluyen la diversificación de fuentes de ingreso para evitar dependencia de un solo actor, así como la creación de modelos híbridos que combinan recursos internos con alianzas externas (Amanatidou et al., 2024). Otros medios han sido los mecanismos de gobernanza participativa que allanan el camino en las negociaciones con financiadores, pero sin perder la voz comunitaria (Colpas et al., 2019), así como el apoyo en la incidencia política para la generación de marcos que respeten la autonomía (Dana et al., 2021).

La tensión previamente analizada no se agota en el plano organizativo, sino que proyecta efectos que inciden directamente sobre la estabilidad económica en el tiempo. Se hace necesario entonces, ahondar en cómo esta inestabilidad se manifiesta como problema persistente en las trayectorias de innovación.

2.2.3. Fragilidad en la sostenibilidad económica de la innovación en el largo plazo

Varias restricciones de la innovación de base comunitaria se agrupan bajo el eje de la fragilidad en la sostenibilidad económica en el largo plazo. Es esta fragilidad estructural una de las barreras emergentes más significativas, porque a diferencia de las limitaciones inmediatas de acceso a recursos iniciales o crédito, ésta se manifiesta en una latente incapacidad de garantizar estabilidad financiera en horizontes de mediano y largo plazo, aun cuando los proyectos logren consolidarse en sus etapas iniciales. La fragilidad responde a distintos

factores interconectados y no se reduce únicamente a la falta de recursos o dependencia de donaciones que señala la literatura, sino que refleja nuevos riesgos estructurales asociados a la globalización financiera, la digitalización, las brechas de género y tensiones con el sector corporativo.

En primer lugar, la **volatilidad macroeconómica** incide de manera directa, porque estas iniciativas al operar con recursos limitados y sin grandes reservas de capital, son altamente vulnerables a procesos inflacionarios, a devaluación monetaria, a recesiones cíclicas o a crisis fiscales estatales, lo cual puede afectar directamente los costos operativos de las comunidades (Boyer, 2015). Este hecho se evidencia en el caso de las ecovillas expuesto por el propio Boyer, quien demuestra que estos asentamientos, aunque inicialmente resultaron exitosos, posteriormente enfrentaron fragilidad sostenida por depender de ciclos intermitentes de subvenciones municipales.

Además, la falta de mecanismos de cobertura o de reservas financieras provoca que cualquier crisis o inestabilidad externa, erosione rápidamente los avances alcanzados, y ponga en riesgo la continuidad de las iniciativas (Ayala, 2024).

Un aspecto crítico aquí es el incremento de costos operativos. El encarecimiento súbito erosiona presupuestos y reduce la capacidad de producción. En contextos así, con incertidumbre en el valor real de los apoyos externos, y en contextos de devaluación monetaria, todas las donaciones, subsidios y aportes pierden rápidamente su capacidad adquisitiva, lo que dificulta el que se puedan planificar inversiones a mediano plazo (Gutberlet, 2023). Esta volatilidad también se vincula con la inestabilidad de políticas públicas de financiamiento, porque en estas situaciones los programas gubernamentales de apoyo suelen ser los primeros en verse afectados por recortes, dejando a las innovaciones sin respaldo institucional, y provocando un efecto de desgaste organizativo (Jones et al., 2021).

Un segundo elemento restrictivo relevante para la sostenibilidad de las innovaciones de base son los **costos ocultos de cumplimiento**, sin embargo, aún poco explorado en la literatura. Estos están asociados al acceso de financiamiento externo provenientes de programas de apoyo o esquemas de cooperación, ya que una vez que estas iniciativas logran insertarse, pueden enfrentar demandas administrativas, técnicas y legales que implican cargas adicionales de recursos y tiempo (Gupta, 2020). Los más frecuentes son los gastos derivados de auditorías externas, informes periódicos y certificaciones ambientales o sociales, requisitos que, aunque buscan garantizar transparencia, están diseñados desde lógicas burocráticas ajenas, lo cual se transforma en costos indirectos frecuentemente invisibilizados, que reducen los recursos disponibles para actividades sustantivas (Ng et al., 2022; Ross et al., 2012).

Una barrera que puede considerarse emergente es la **dependencia de intermediarios técnicos**, lo cual se configura como un requisito casi inevitable para el acceso a recursos especializados o internacionales (Gupta, 2020). En la mayoría de los casos las innovaciones de base van a carecer de las capacidades técnicas y de las credenciales institucionales necesarias para la gestión directa de estos fondos, lo que obliga a las comunidades que implementan estas iniciativas a recurrir a incubadoras, universidades o consultores externos para que actúen como puentes de legitimidad. Si bien estos intermediarios cumplen un rol facilitador, también introducen un peaje financiero (Sheikh y Bhaduri, 2020) y generando desgaste organizativo, hecho observable en los casos de los centros de arte indígena en regiones remotas, analizado por (Jones et al., 2021) o en el caso de las innovaciones indígenas en las regiones marginadas de Oaxaca, México, expuesto por Ayala (2024).

No es raro que toda esta mediación externa tienda a desplazar la voz comunitaria en la definición de sus prioridades iniciales. Los intermediarios al responder a otras exigencias

inevitablemente terminan de cierto modo reconfigurando metodologías de las innovaciones locales, y limitando la posibilidad de que las comunidades sean las que definan sus propios criterios de éxito (Hossain, 2018). En contextos donde la precariedad es alta, esta dependencia acarrea un riesgo de sostenibilidad, porque si la organización mediadora desaparece, entonces se cambian las prioridades o se pierde credibilidad y las comunidades quedan sin acceso (Gupta, 2020). Se erosiona así la eficiencia del uso de los recursos, se fragmenta la autonomía comunitaria y se perpetúa la vulnerabilidad estructural de las innovaciones (Hossain, 2016).

Las **desigualdades de género** y la **exclusión digital-financiera** emergen también como obstáculos determinantes en la sostenibilidad a largo plazo. Es común que, en numerosos contextos, en especial en comunidades rurales, muchas de las innovaciones organizativas son impulsadas y gestionadas por mujeres, y es ahí donde se enfrentan a un problema adicional (Seyfang y Smith, 2007). Los sesgos de género en el acceso a créditos y a programas de apoyo o redes de inversión dificultan su desarrollo. Diversos estudios han señalado que los proyectos liderados por mujeres tienden a ser percibidos como de menor rentabilidad, menos escalables o con menor solidez, lo que reduce todo tipo de posibilidades (Singh et al., 2021).

A este sesgo se suma la exclusión digital financiera, lo que se manifiesta en la brecha de acceso a tecnologías y alfabetización digital. Toda esta falta de infraestructura tecnológica y habilidades digitales limita mucho la capacidad de las comunidades para insertarse (Singh et al., 2020). Esto no sólo restringe el acceso a capital, sino que también margina a los innovadores de base de redes globales de colaboración y visibilidad. Con este cruce entre desigualdades de género y brechas digitales, se multiplica aún más la vulnerabilidad, ya que se acentúa la exclusión de sectores que históricamente han estado en la primera línea

de la innovación social (Sheikh y Bhaduri, 2020).

Y por último es necesario mencionar a la **competencia con actores de impacto social corporativo**. Se reconoce que, en los últimos años, los fondos de inversión de impacto, empresas sociales de gran escala y *startups* con modelos híbridos han captado una gran parte de los recursos crecientes destinados a iniciativas con fines sociales o ambientales (Ng et al., 2022). Si bien estos actores comparten algunos objetivos declarados que van en consonancia con los innovadores de base, tienen una posición de clara ventaja frente a las innovaciones comunitarias (Guttikonda, 2016). Esta competencia con actores de impacto social corporativo no solamente afecta el acceso a capital, sino también la visibilidad política y cultural de las innovaciones *grassroots*.

Un esquema resumen de todos los aspectos que ejercen como restricciones ha sido configurado y se muestra en la figura 1. Este integra de manera visual y sintética todos los elementos identificados en el análisis. Dicho esquema no sólo organiza las barreras, sino que permite observar las interrelaciones entre ellas.

Puede afirmarse entonces, que la sostenibilidad de las iniciativas de innovación de base va a depender en gran medida de que sean superadas las restricciones anteriormente mencionadas. Por ende, se considera necesario reflexionar acerca de algunas estrategias para lograr este cometido. Dichas estrategias y modelos alternativos de financiamiento pueden ser una solución tanto para proveer de recursos como para fortalecer las capacidades locales, respetando los valores comunitarios y ampliando la autonomía en la toma de decisiones.

RESTRICCIONES FINANCIERAS EN GRASSROOTS INNOVATIONS

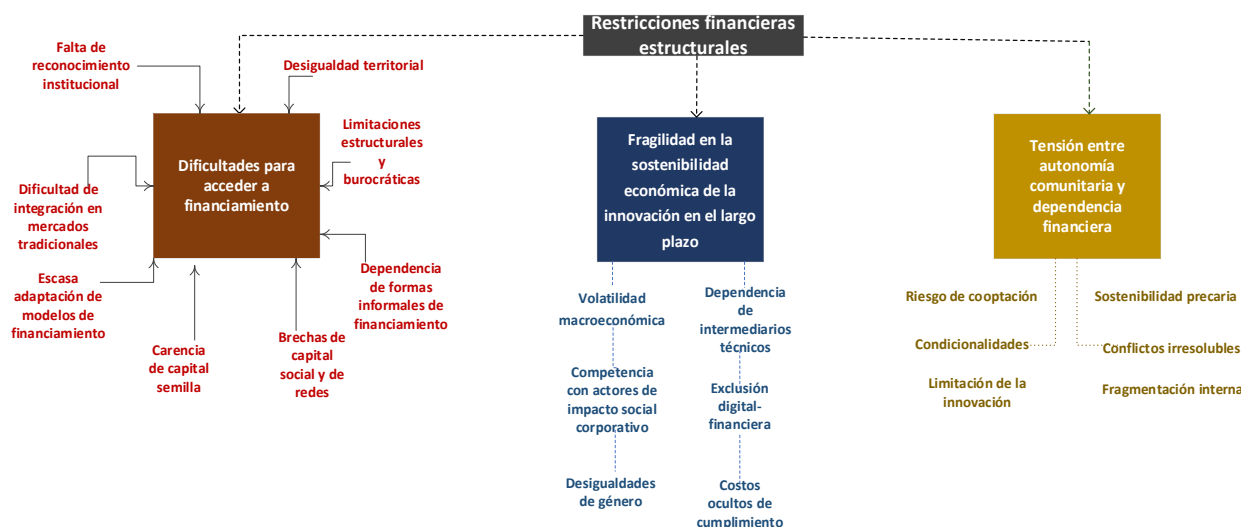


Figura 1. Restricciones financieras en *grassroots innovation*. Fuente: Elaboración propia.

2.3. Estrategias y modelos alternativos de financiamiento para la innovación *grassroots*.

2.3.1. Modelos de financiamiento híbrido

Uno de los enfoques más relevantes es el de los modelos híbridos de financiamiento, los cuales combinan diferentes fuentes de recursos ya sean comunitarios privados o públicos, con el fin de reducir la dependencia exclusiva de un actor único. Los ejes posibles de apoyo pueden provenir de distintas fuentes. Por un lado, aquellos aportes comunitarios a través de contribuciones tanto en trabajo, saberes, bienes comunes o recursos económicos locales, que fortalecen el sentido de pertenencia. Por otro lado, recursos provenientes de fondos públicos y programas gubernamentales orientados a la innovación social o al desarrollo local, lo que puede garantizar estabilidad de recursos, considerando siempre que estos sean gestionados con mecanismos participativos (Amanatidou et al., 2024; Dana et al., 2021).

En un tercer eje, los recursos privados, ya que el capital privado interesado en

generar valor social, puede ser un aliado estratégico siempre que se respeten las prioridades comunitarias. Estos modelos permiten la construcción de esquemas de corresponsabilidad, en los que el riesgo y el poder de decisión se distribuyen, abriendo así margen para un mayor nivel de resiliencia y de sostenibilidad (Cerdan y Fressoli, 2018).

2.3.2. Modelos de financiamiento alternativo

Además de los esquemas híbridos, puede encontrarse información diversa en la literatura acerca de mecanismos que, de manera individual o combinada, pueden favorecer la sostenibilidad de la innovación de base (Atmojo et al., 2020; den Heijer y Coppens, 2023; Ivantri et al., 2024). Estos mecanismos podrían ser las microfinanzas y la banca ética (Cárdenas y Montoya, 2023; Sonawane et al., 2025), las cuales otorgan créditos que son accesibles y adaptados a diferentes escalas de proyectos comunitarios, priorizando en un alto grado los criterios sociales por encima de la rentabilidad pura (Gutberlet, 2023). Otro aliado podría ser el *crowdfunding* (Katper,

2025; Tariq, 2025) y la economía colaborativa, ya que estos permiten la movilización de apoyos de redes sociales y comunidades digitales ampliando el alcance de las iniciativas (Amanatidou et al., 2024). Dichos modelos pueden actuar como puentes entre las lógicas comunitarias y los sistemas económicos más amplios, siempre que sean diseñados de manera sensible a los contextos locales (Lang et al., 2020).

2.3.3. Capacitación en gestión y emprendimiento para innovadores de base

El acceso al financiamiento no es garantía por sí solo del éxito. De ahí la importancia que sea discutido también el impulsar programas de formación en gestión, liderazgo y emprendimiento. La capacitación contribuye a que los innovadores puedan negociar de manera más eficiente sus condiciones económicas evitando la cooptación (Amanatidou et al., 2024). Esto también puede ser factible para promover la planificación financiera y la diversificación de los ingresos, lo que reduce la vulnerabilidad ante las crisis o los recortes. Además, refuerza la capacidad de documentar aprendizajes y sistematizar procesos lo que fortalece la continuidad del proyecto (Ross et al., 2012).

En definitiva, las barreras que enfrenta la innovación de base no se reducen únicamente a la escasez de recursos, sino que refleja tensiones más profundas y enraizadas entre autonomía comunitaria, dependencia financiera y lógicas institucionales que enmarcan su acción. Estas tensiones, más allá de ser obstáculos constituyen paradojas estructurales que condicionan la sostenibilidad y el potencial transformador. La reflexión crítica sugiere que la verdadera innovación *grassroots* no radica sólo en el diseño de las soluciones, sino en poder efectivamente reconfigurar las relaciones de poder. Reconocer y gestionar estas tensiones abre el camino a evolucionar de proyectos frágiles y subordinados a procesos capaces de generar aprendizajes colectivos, y

consolidar alternativas que disputen espacios de transformación social que trasciendan lo local.

3. Conclusiones

Se concluye que las restricciones financieras constituyen uno de los principales obstáculos para la consolidación y sostenibilidad de las innovaciones de base, al condicionar su viabilidad desde el acceso inicial a recursos hasta la permanencia en el largo plazo. La dificultad que se presenta para la integración en circuitos formales de financiamiento, la fragilidad económica que se deriva de la dependencia de apoyos externos, y la tensión entre la autonomía comunitaria y la dependencia financiera dejan ver que estas iniciativas se desarrollan en un terreno marcado por limitantes estructurales. Si bien el financiamiento puede ser un poderoso motor de resiliencia y expansión, también introduce riesgos de gran consideración, tales como la cooptación, la precariedad y la pérdida de identidad, lo que se deriva de barreras estructurales tales como la falta de reconocimiento institucional, la prevalencia de modelos de financiación rígidos y la centralización de los apoyos, lo que restringe la consolidación de estas innovaciones.

Puede reflexionarse entonces en términos críticos, que el estudio evidencia la urgencia de repensar algunos mecanismos de financiamiento, pero desde la óptica de los modelos que son sensibles al contexto, que son muy sociales y participativos o en cierta forma híbridos, capaces de equilibrar a cierto grado la autonomía comunitaria con la sostenibilidad económica. Superar esta tensión entre dependencia y empoderamiento no solamente se limita a obtener de forma eficaz los recursos, sino a que de forma más profunda y desde la raíz se reconfiguren determinadas relaciones de poder que le permitan a las comunidades mantener su identidad y que les conceda protagonismo. Así, la verdadera *grassroots innovation* no radicará únicamente en el diseño de soluciones contextuales, sino en

toda su capacidad para transformar estructuras y proyectarlas como alternativas socioeconómicas sostenibles.

Es ahí donde radica la principal contribución del ensayo al campo de la administración y finanzas, al reconfigurar el financiamiento como una categoría analítica y estructural en la comprensión de la sostenibilidad organizacional de las innovaciones de base. Más allá de la lectura meramente operativa de la gestión de recursos, el estudio demuestra que las restricciones financieras son mecanismos que moldean la gobernanza y la capacidad de escalamiento, lo cual introduce una perspectiva que amplía los marcos clásicos de administración financiera. Al sistematizar estas tensiones el ensayo extiende el debate hacia economías comunitarias y modelos alternativos de gestión contribuyendo a la renovación de la agenda de investigación en administración.

Sin embargo, existen algunas limitaciones que son necesarias reconocer para una interpretación adecuada de los alcances. En primer lugar, el trabajo no incluye evidencia empírica directa, por lo que las reflexiones y conclusiones son derivadas exclusivamente del análisis crítico de la literatura especializada disponible. Si bien aun cuando este enfoque permite la sistematización conceptual de las restricciones financieras, se limita la posibilidad de contraste con experiencias empíricas cuantificables. En segundo lugar, aun cuando se abarca un amplio periodo de tiempo, la selección de literatura priorizó estudios del sur global por su situación socioeconómica, lo cual restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos. Adicionalmente es necesario considerar que el análisis está centrado principalmente en la dimensión financiera de la innovación de base lo que implica que otras dimensiones relevantes sean abordadas de manera secundaria.

Considerando estas limitaciones se identifican diversas líneas futuras de investigación. Se hace necesario desarrollar estudios empíricos de tipo cualitativo en

profundidad, lo que permitirá ampliar el campo y visualizar manifestaciones prácticas concretas de las restricciones financieras e identificadas. Se recomienda también complementar este enfoque con estudios mixtos que midan el impacto de los modelos de financiamiento sobre la sostenibilidad. Otras futuras investigaciones podrían centrarse en las comparaciones interregionales entre el Norte y el Sur global, con el fin de identificar convergencias y diferencias en los mecanismos de financiamiento y en el papel institucional. Se debe además profundizar en el análisis de los factores emergentes (brecha de género, digitalización financiera, etc.) elementos que inciden de manera diferenciada en la viabilidad económica de las innovaciones comunitarias. Finalmente se sugiere avanzar hacia la construcción de un marco analítico integrador que articule la dimensión financiera con el resto de las dimensiones (institucional, cultural, social, ambiental, sociotécnica) de *grassroots innovation*.

4. **Financiamiento y adscripción**

Los autores agradecen a la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), del gobierno de México, por la beca para estudios de posgrado otorgada.

Gibrán Rivera González agradece al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores por el estímulo recibido para la realización de investigaciones que contribuyan a un mayor acceso universal al conocimiento. Asimismo agradece el apoyo financiero del proyecto SIP20254004 del Instituto Politécnico Nacional

Resultado parcial del Trabajo de Grado doctoral titulado: "Grassroots innovation y su papel en el desarrollo local comunitario: impacto, desafíos y estrategias para su consolidación. Estudio de caso "Guendaliza'a y el derecho a habitar la ciudad". Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS) adscrito al Instituto Politécnico Nacional (IPN), Ciudad de México, México.

5. Referencias

- Alooh, M., Douglas, G. P., Gamessa, T. W., Khagame, P. N., Madete, J. K., Manhas, V., Mtonga, T. M., Chandran, S. L. N., y Tadesse, Z. K. (2025). Investing in local capacity and grassroots innovation to bridge gaps in medical oxygen access and security [Note]. *The Lancet Global Health*, 13(3), 399-400. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(24\)00484-4](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(24)00484-4)
- Amanatidou, E., Tzekou, E. E., y Gritzas, G. (2024). Successful Niche Building by Social Innovation in Social Economy Networks and the Potential for Societal Transformation. *Journals of social entrepreneurship*, 15(1), 206-235. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1952478>
- Atmojo, R. N. P., Kasih, T. P., y Chandra, Y. U. (2020). Alternative financing model for smart cities initiatives in Indonesia. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*, 5(1), 212-221. <https://doi.org/10.25046/aj050127>
- Ayala, P. (2024). *Grassroots innovation in indigenous regions: intermediaries and critical niches in Oaxaca, Mexico*. Reino Unido. University of Sussex. <https://hdl.handle.net/10779/uos.27240150.v2>
- Barroga, K. D., Sales, A. C., Tongcayadan, K. O., Salik, A. A., y Jumawan, K. N. F. (2025). Inventory and Profiling of Traditional Knowledge and Grassroots Innovations in S.K. Pendatun, Maguindanao del Sur, the Philippines. *Philippine Journal of Science*, 154(4), 901-911. <https://doi.org/10.56899/154.04.10>
- Bhuripaño, P. C., Bubpaphan, S., Suphorthong, H., Kaisuriyawong, K., Singmatr, S., y Panthachai, S. (2026). Buddhist innovation development of natural energy and eco-friendly incinerators for urban communities. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(2), 15-45. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026093>
- Boyer, R. H. W. (2015). Grassroots innovation for urban sustainability: comparing the diffusion pathways of three ecovillage projects. *Environment and Planning a-Economy and Space*, 47(2), 320-337. <https://doi.org/10.1068/a140250p>
- Cárdenas, M. D. S. A., y Montoya, P. M. A. (2023). Solidarity microfinance, an alternative for improving Development with People in Poverty: Case Study Medellín. *Revista Lasallista de Investigacion*, 20(2), 28-43. <https://doi.org/10.22507/RLI.V20N2A2>
- Castelo, J. L., Dos Santos, S. M., da Silva Filho, J. C. L., y da Silva, C. R. M. (2024). The dimensions of social innovation and the roles of social actors within the context of microcredit. *International Journal of Innovation*, 12(3), 1-45. <https://doi.org/10.5585/2024.26818>
- Cerdan, C., y Fressoli, M. (2018). *Innovación Social y Participación: Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires. CLACSO. <https://www.clacso.org.ar/biblioteca/>
- Colpas, F., Taron, A., y Fuentes, L. (2019). Innovación social y sostenibilidad en América Latina: Panorama actual. *Revista Espacios*, 40(01), 2-7. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n01/19400130.html>

- Dana, L. P., Gurau, C., Hoy, F., Ramadani, V., y Alexander, T. (2021). Success factors and challenges of grassroots innovations: Learning from failure. *Technological Forecasting and Social Change*, 164(1), 115-132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.009>
- Den Heijer, C., y Coppens, T. (2023). Paying for green: A scoping review of alternative financing models for nature-based solutions. *Journal of Environmental Management*, 337(2), 114-130. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.117754>
- Feola, G., y Nunes, R. (2014). Success and failure of grassroots innovations for addressing climate change: The case of the Transition Movement. *Global Environmental Change-Human and Policy Dimensions*, 24(1), 232-250. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.11.011>
- Figdor, R., Lankester, W., Schouwenburg, H., y Verharen, L. (2026). The transformative power of social-artistic co-creation: Grassroots innovation through community engagement. In *Community-University Engagement and Praxis: Knocking on the Door of the Ivory Tower* (pp. 186-201). Policy Press. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105026203450&partnerID=40&md5=aaca6d92d42c94b3211e4aba0b9e7b33>
- Girardi, A., Kos, L., Roysen, R., Esteves, A. M., y Bruehwiler, N. (2025). Grassroots Innovations and Projectification: Diffusion Processes of the European Ecovillage Movement. *Environmental Policy and Governance*, 35(5), 945-967. <https://doi.org/10.1002/eet.70013>
- Gupta, A. (1997). Roots of Creativity and Innovation in Developing Societies. Indian Institute of Management, Centre for Management in Agriculture Volume of Abstracts for the International Conference on Creativity and Innovation at Grassroots for Sustainable Natural Resource Management, <https://iccig3.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/iccig-full-file-revised-july-25-2005.pdf>
- Gupta, S. (2020). Understanding the feasibility and value of grassroots innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 941-965. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00639-9>
- Gutberlet, J. (2023). Grassroots eco-social innovations driving inclusive circular economy. *Detritus*, 22(1), 3-12. <https://doi.org/10.31025/2611-4135/2023.17252>
- Guttikonda, A. (2016). *From innovators perspective : process of grassroots innovation in Andhra Pradesh and Telangana*. Tesis de doctorado. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts. Estados Unidos <https://www.semanticscholar.org/paper/From-innovators-perspective-%3A-process-of-grassroots-Guttikonda/a4f37b26a1da8f057c8a0b3c3bb642184669238e>
- Hossain, M. (2016). Grassroots innovation: A systematic review of two decades of research. *Journal of Cleaner Production*, 137(1), 973-981. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.140>

- Hossain, M. (2018). Grassroots innovation: The state of the art and future perspectives. *Technology in Society*, 55(1), 63-69. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.06.008>
- Ivantri, M. A., Azizi, M. H., Yudha, A. T. R. C., y Saputra, Y. (2024). Gold-based housing financing model: proposing an alternative housing financing model for Islamic bank. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 3(1), 12-36. <https://doi.org/10.1108/JIABR-12-2023-0414>
- Jones, J., Seet, P. S., Acker, T., y Whittle, M. (2021). Barriers to grassroots innovation: The phenomenon of social-commercial-cultural trilemmas in remote indigenous art centres. *Technological Forecasting and Social Change*, 164(1), 155-169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.02.003>
- Katper, N. (2025). *Crowdfunding and alternative financing models for women entrepreneurs*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9193-8>
- Kijek, T., Kijek, A., y Matras-Bolibok, A. (2023). Innovation and Regional Development. In *Innovation and Regional Technological Convergence: Theory and Evidence* (pp. 5-23). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24531-2_2
- Lang, R., Chatterton, P., y Mullins, D. (2020). Grassroots innovations in community-led housing in England: the role and evolution of intermediaries. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 12(1), 52-72. <https://doi.org/10.1080/19463138.2019.1663525>
- Nath, S., y Shermin, N. (2025). To innovate and to adapt: Tackling crises in the Ganges delta. *Environmental Science and Policy*, 173(1), 12-36. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2025.104235>
- Ng, B. K., Wong, C. Y., y Santos, M. G. P. (2022). Grassroots innovation: Scenario, policy and governance. *Journal of Rural Studies*, 90(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.004>
- Phelps, E. S. (2015). *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*. New Jersey. Princeton University Press. <https://books.google.com.mx/books?id=d2yYDwAAQBAJ>
- Prakash, R. (2025). AI Robotics: Transforming Grassroots Innovation for Sustainable Development in Developing Economies. *Business Strategy and Development*, 8(2), 5-11. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70143>
- Purmer, H., y Van Saane, J. (2025). Leadership in grassroots innovations: The role of social workers in community driven co-creation, narrative building, and inclusion. *British Journal of Social Work*, 55(8), 4077-4094. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaf207>
- Quesada, A. K., y León, A. (2020). Métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico. *Monografías 2020*, 10(1), 5-11. <http://monografias.umcc.cu/monos20.htm>

- Ross, T., Mitchell, V. A., y May, A. (2012). Bottom-up grassroots innovation in transport: Motivations, barriers and enablers. *Transportation Planning and Technology*, 35(4), 469-489. <https://doi.org/10.1080/03081060.2012.680820>
- Royesen, R., Ayala, D. H. F., Ramos-Mejía, M., Kos, L., Bruehwiler, N., y Koehrsen, J. (2026). Replicating grassroots innovations in the Global South: A case study of ecovillages for marginalized groups in Colombia. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 58(1), 4-25. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2025.101068>
- Seyfang, G., y Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584-603. <https://doi.org/10.1080/09644010701419121>
- Sheikh, F. A., y Bhaduri, S. (2020). Grassroots innovations in the informal economy: insights from value theory. *Oxford Development Studies*, 48(1), 85-99. <https://doi.org/10.1080/13600818.2020.1717453>
- Singh, S. H., Bhowmick, B., Eesley, D., y Sindhav, B. (2021). Grassroots innovation and entrepreneurial success: Is entrepreneurial orientation a missing link? *Technological Forecasting and Social Change*, 164(1), 2-16. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.02.002>
- Singh, S. H., Bhowmick, B., Sindhav, B., y Eesley, D. (2020). Determinants of grassroots innovation: an empirical study in the Indian context. *Innovation-Organization & Management*, 22(3), 270-289. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1685887>
- Smith, A., Fressoli, M., Abrol, D., Arond, E., y Ely, A. (2017). *Grassroots innovation movements*. New York. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315697888>
- Smith, A., Fressoli, M., y Thomas, H. (2014). Grassroots innovation movements: challenges and contributions. *Journal of Cleaner Production*, 63(1), 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.025>
- Sonawane, P. A., Taneja, D., Manocha, S., Saini, P., Madaan, V., Fajarini, U., y Singh, P. (2025). A study on role effectiveness of micro finance in India: with special reference to poverty eradication. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 4(1), 2-24. <https://doi.org/10.56294/sctconf20251178>
- Tariq, M. U. (2025). Empowering women entrepreneurs: Innovative crowdfunding and alternative financing models for sustainable business growth. In *Crowdfunding and Alternative Financing Models for Women Entrepreneurs* (pp. 1-34). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9193-8.ch001>
- Wittenberg, J., Gernert, M., El Bilali, H., y Strassner, C. (2022). Towards Sustainable Urban Food Systems: Potentials, Impacts and Challenges of Grassroots Initiatives in the Foodshed of Muenster, Germany. *Sustainability*, 14(20), 2-17. <https://doi.org/10.3390/su142013595>

Zapata, P., Kain, J. H., Campos, M. J. Z., Carenzo, S., Oloko, M., Otieno, S., y Chweya, J. X. (2026). Circular economy and gendered antagonism in the Global South: The Kambuta fish market in Kisumu, Kenya. *World Development Perspectives*, 41(1), 2-10. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2026.100762>

Normativa de la Revista Visión Gerencial: Directrices para autores, árbitros y proceso de postulación y selección

Normas para los colaboradores

El Instituto de Investigaciones en Administración (IIA), antiguo Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, a través de su Sección de Investigación, presenta su revista científica, arbitrada e indizada, VISIÓN GERENCIAL, medio de difusión a través del cual se publican resultados de investigaciones realizadas en el Instituto y otras instituciones vinculadas al ámbito universitario, como contribución intelectual original que promueve la reflexión y exaltación de los valores de la gerencia.

Los trabajos deberán ser enviados en formato electrónico, preferiblemente a los correos: revistavisiongerencial@ula.ve revistavisiongerencial@gmail.com

También podrán ser enviados en un CD, dispositivo electrónico a la revista Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Teléfonos +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Para asegurar la rigurosidad metodológica de las publicaciones se dicta la siguiente normativa (**Proceso aprobado en el Consejo Editorial celebrado el 26 de febrero de 2018, y actualizada el 20 de abril del 2022**):

Normas generales

1. Los artículos o trabajos propuestos ante la revista **Visión Gerencial**, deberán ser hechos para la revista o adaptados para la misma, es decir, que versen sobre temas relativos a los negocios y a la gerencia, ajustados a la clasificación de la ciencia y la tecnología contenida en the DIRECTORATE FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY, como aportes teóricos y empíricos con enfoques locales y/o internacionales. También se recibirán trabajos de áreas afines a las ciencias administrativas: economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales, jurídicas y políticas, matemáticas, etc.
2. Los artículos o trabajos propuestos ante la revista Visión Gerencial, deberán ser hechos para la revista

o adaptados para la misma, es decir, que versen sobre temas relativos a la gerencia como aportes teóricos y empíricos con enfoques locales y/o internacionales. También se recibirán trabajos de áreas afines a las ciencias administrativas: economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales, jurídicas y políticas, matemáticas, etc.

3. El Comité Editorial seleccionará los artículos que se publican, previa evaluación anónima de los mismos por pares internos y externos a la Universidad de Los Andes, lo que implica que las contribuciones serán sometidas a la consideración de árbitros calificados cuya aprobación determinará su publicación en el número de la revista que el Comité Editorial estime más conveniente. Además se seleccionaran sólo trabajos inéditos, que no hayan sido propuestos simultáneamente para otras publicaciones. La recepción de artículos no implica la obligación de publicarlos.
4. El orden de la publicación y la orientación temática de cada número lo determinará el Consejo Editorial y el Comité Editorial de la Revista, sin importar el orden en que hayan sido recibidos y arbitrados los artículos. Los manuscritos podrán ser solicitados por la revista para un número especial y/u ofrecidos voluntariamente a la revista **Visión Gerencial** para su posterior arbitraje.
5. Todos los trabajos recibidos a consideración del Comité Editorial de la Revista son remitidos al Comité de Árbitros, según su pertinencia, o devueltos a los autores en caso de no cumplir con las presentes normas editoriales. El Comité de Árbitros, que efectuará la evaluación a través del sistema doble ciego, designado por el Comité Editorial, está integrado por al menos dos especialistas miembros de la comunidad académica y/o empresarial local o internacional de reconocida trayectoria en el tema del trabajo, provenientes de distintas y prestigiosas instituciones nacionales e internacionales. La evaluación será realizada de acuerdo a los siguientes criterios: originalidad, pertinencia y apropiada extensión del título, adecuada elaboración del resumen, claridad

y coherencia del discurso, dominio de conocimiento, organización interna, rigurosidad científica, actualidad y relevancia de las fuentes, contribución a futuras investigaciones, aportes novedosos al conocimiento y cumplimiento de normas editoriales actualizadas. Recibida la respuesta por parte del Comité de Árbitros designado, el Consejo Editorial decidirá la aceptación de los trabajos, informando al autor de correspondencia la decisión.

6. Aun cuando los trabajos deberán estar correctamente escritos, se aconseja antes de enviarlos a la revista **Visión Gerencial**, la revisión del texto por parte de un corrector de estilo, experto en el área de lenguaje. Los contenidos en inglés deben ser revisados por un profesional del área y se debe omitir el uso de software de traducción. El Comité Editorial se reserva el derecho de realizar ajustes y cambios de forma que considere necesarios a los fines de guardar uniformidad y calidad en la presentación de la revista.
7. Los trabajos en cualquiera de sus modalidades, al momento de ser recibidos deberán estar asistidos de una declaración firmada por el autor o los autores, manifestando la originalidad (constancia de que el trabajo es inédito y que no se propondrá simultáneamente ante otras publicaciones), su conocimiento y conformidad con las normas de la revista **Visión Gerencial (CARTA DE ORIGINALIDAD Y AUTORIZACIÓN IMPRESA Y/O ELECTRÓNICA)**. En coautoría, debe manifestarse la ausencia de conflictos de intereses, que ha sido leído y aprobado por todos los autores; además deberá indicarse el autor de correspondencia (para comunicaciones posteriores), señalando teléfonos y correo electrónico, según el formato señalado.

**DESCARGUE AQUÍ:
CARTA DE ORIGINALIDAD Y AUTORIZACIÓN
IMPRESA Y/O ELECTRÓNICA**

8. La revista **Visión Gerencial** considera las siguientes modalidades de manuscrito:
 - 8.1. **ESTUDIOS EMPÍRICOS Y ESTUDIOS DE CASOS.** Hallazgos originales como por ejemplo, resultados de proyectos de investigaciones concluidas, adelantos o avances significativos de investigaciones en proceso que ameriten ser difundidos. Deberá contener información suficiente a fin que los científicos o especialistas del mismo campo puedan evaluar la información, los procesos intelectuales y, según el caso repetir el fenómeno; por ello su contenido deberá estructurarse en: **introducción, metodología, resultados y discusiones, conclusiones y referencias.**
 - 8.2. **ENSAYO.** Escrito argumentativo e informativo que expone la interpretación personal del autor,

producto de su reflexión teórica, persuadiendo con su discurso al lector sobre un punto de vista en la temática. Deberá presentar una descripción y narración de hechos, para finalizar con argumentos o pruebas relevantes a favor de lo defendido. Puede versar sobre problemas coyunturales de abordaje necesario para la comprensión de los mismos o para el esclarecimiento de aspectos relacionados, con óptica analítica, interpretativa o crítica del autor. Su contenido podrá estructurarse en **apertura o introducción (tema principal y justificación), desarrollo (características y desenvolvimiento del tema, argumentos), cierre o conclusiones (perspectiva del ensayista y repercusiones) y referencias.**

- 8.3. **ARTÍCULO DE REVISIÓN.** Escrito producto de una cuidadosa y suficiente revisión documental que comenta, describe, resume, sistematiza, analiza y/o critica la literatura, publicaciones o acontecimientos recientes; con el fin de informar sobre avances o tendencias de interés científico en el área gerencial y afines. Puede contener una crónica (relato histórico de hechos o abordajes teóricos, en orden cronológico), con espíritu crítico o acompañado de discurso sólido, razonado, detenido y metódico sobre el tema, donde se exponga o rebatan posiciones (disertación). Su contenido podrá estructurarse en: **alcance de revisión (geográfico, cronológico, origen y tipo de documentos revisados), opinión del autor, conclusiones y referencias**
- 8.4. El Consejo Editorial también podrá considerar publicar otras comunicaciones cortas como:
 - 8.4.1. **NOTAS:** reseñas de nuevas técnicas, materiales, propuestas pedagógicas, eventos, experiencias didácticas, y demás tópicos de interés en la investigación gerencial.
 - 8.4.2. **ENTREVISTAS:** diálogo o conversación dinámica y original, estructurada en preguntas y respuestas, con personalidades de reconocida trayectoria nacional o internacional que pudiera contribuir a la investigación gerencial.
 - 8.4.3. **DEBATES:** escrito iniciado con una exposición objetiva de temática actual y sus implicaciones, seguido de controversias, en la opinión o posición de diversos participantes —gremios, estado, académicos, empresarios, etc. y la recuperación de las principales posiciones, puntos de encuentro y desacuerdo, soluciones y propuestas, de ser el caso. Puede ser una entrevista dinámica acompañada de reflexiones y discusiones.
 - 8.4.4. **RESEÑA DE LIBROS:** Escrito que de manera sucinta y concreta describe y/o destaca el contenido de un libro, destacado dentro de la bibliografía de un tema o fenómeno, acompañado generalmente de una

apreciación crítica sobre las contribuciones o aportes del libro al tema que estudia.

- 8.4.5. OBITUARIOS:** Escrito que intenta reconocer o destacar la vida académica y/o aportes de un científico o profesional fallecido, mediante un breve recorrido o relato de su trayectoria profesional destacando sus contribuciones en el estudio de algún temas, área o disciplina.
9. Los trabajos deberán ser enviados en formato electrónico, preferiblemente al correo: revistavisiongerencial@gmail.com. También podrán ser enviados en un CD, dispositivo electrónico a la revista Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Teléfonos +58-274-2401135 - 2401056.

Normas de presentación de manuscritos

DESCARGUE AQUÍ:

Formato de postulación de informe de investigación, estudio de caso o artículo de revisión.

Antes de enviar su artículo, asegúrese de que sea exactamente como la imagen a continuación:



Además deberán cumplir con las siguientes especificaciones:

1. **Extensión y redacción.** Los trabajos tendrán una extensión no mayor a veinte (20) páginas y no menor a diez (10), tamaño carta, incluyendo

Los trabajos, en cualquiera de sus modalidades deben presentarse en el siguiente formato de postulación de manuscrito. Se ruega a todos los autores que descarguen la muestra de este formato y preparen sus contribuciones en consecuencia. Debe tenerse en cuenta que los trabajos publicados en la revista deben estar escritos exactamente en el mismo formato; este formato, según el tipo de escrito a postular (informe de investigación, estudio de caso, artículo de revisión, ensayo, nota u otro) contribuye al perfeccionamiento del trabajo del autor al mejorar su apariencia y presentación. Si la presentación del manuscrito postulado es considerablemente diferente del formato deseado, no se iniciará el proceso de revisión. Por favor, siga fielmente todas nuestras instrucciones, de lo contrario, debe volver a enviar su documento completo.

título, resumen, cuadros, tablas, ilustraciones, referencias y anexos, todo incluido en un mismo archivo, según el formato de postulación de manuscrito. Deberán estar perfectamente redactado en el idioma seleccionado por el autor; todos las modalidades de manuscritos

deberán estar redactados en tercera persona del singular.

2. **Fuente tipográfica (transcripción e impresión).** El título del trabajo se escribirá con letra tamaño 18, en el tipo Book Antiqua; el contenido del texto y todos los subtítulos se escribirán con letra tamaño 10, en el tipo Century Gothic; los títulos de las tablas, cuadros y gráficos y sus contenidos se escribirán con letra tipo Century Gothic, tamaño 9. Todo ello, según el formato de postulación de manuscrito.
3. **Procesador de palabras.** Los textos deben estar escritos y presentados en programas editables como Microsoft Office Word (editor de textos en cualquier versión). No se aceptarán artículos en Excel, presentaciones Power Point, páginas web, archivos en PDF.
4. **Interlineado.** El título, todos los subtítulos y el texto se escribirán con interlineado sencillo. No se deben usar espacios dobles ni interlineados especiales entre párrafos (no se dejará espacio adicional entre los párrafos del texto). Todo subtítulo de primer, segundo o tercer nivel debe estar precedido de un espacio en blanco. Todo párrafo debe contener por lo menos una (1) idea fundamental. Estará constituido entre 9 y 12 líneas. No se aceptarán párrafos de una o dos líneas.
5. **Numeración de páginas (paginación).** Todas las páginas del artículo deben ser numeradas consecutivamente en arábigo. Los números de todas las páginas se colocarán en la parte inferior derecha, incluyendo portada, las primeras de cada capítulo y las que contienen cuadros y gráficos verticales u horizontales.
6. **Edición:** Evitar al máximo los adornos de escritura e impresión (subrayado, negritas, cursiva, tamaño de fuentes diferentes, etc.).
 - **Negritas:** Se utilizarán negritas solo en títulos y subtítulos, con letra normal con el objeto de dar más realce y diferenciarlo del texto (no se utilizará ni la letra itálica ni el subrayado). En ningún caso se utilizarán negritas o subrayados para destacar una o varias palabras del texto; para ello se recomienda utilizar las cursivas.
 - **Cursivas (letras itálicas).** Las itálicas o también llamadas cursivas se utilizan para los títulos de trabajos (libros, revistas, páginas web, películas, programas de radio y televisión). En general, se usan para palabras en un idioma diferente al idioma del texto. Para mayor información puede consultar en línea *Principales novedades de la última edición de la ortografía de la lengua española (2010)* de la Real Academia Española.
7. **Estructura del texto.** Deberán contener como mínimo en el orden presentado, las siguientes

secciones según la modalidad del escrito y tema tratado:

- 7.1 **TÍTULO** (en español e inglés). No más de 20 palabras, que describa y explique adecuadamente el contenido o esencia del trabajo, sin acrónimos, símbolos, siglas y abreviaturas no comunes.
- 7.2 **TIPO DE TRABAJO.** Según lo señalado: artículo científico, de revisión, ensayo u otros.
- 7.3. **AUTOR(ES). Nombre(s) y apellido(s) completos,** acompañados de datos académicos de adscripción (departamento, facultad o unidad de adscripción, Universidad o institución de afiliación, ciudad y país de la misma. **Es obligatorio incluir el Correo electrónico, el código identificador ORCID del investigador** (<https://orcid.org/> ...) y una síntesis curricular de no más de 50 palabras, para cada autor, contentivo de los Títulos y grados académicos, cargo(s) actual(es), líneas de investigación y especialidad. La síntesis curricular debe ubicarse al pie de la primera página del escrito (usando superíndices numéricos), incluyendo como dato obligatorio la dirección de perfil google académico (<https://scholar.google.es/citations....>) **Para la confidencialidad de la autoría durante el proceso de arbitraje, la identificación del(los) autor(es) no deberá aparecer en otras partes del escrito.** Si fuera el caso, los responsables de proyectos institucionales mencionarán los agradecimientos y créditos institucionales por el apoyo financiero recibido por la institución a la que pertenece o el Estado, al pie de la primera página del escrito (usando superíndices numéricos). Esta mención debe incluir el código de identificación y nombre exacto del proyecto.
- 7.4. **RESUMEN** (en español e inglés). El resumen debe ser completamente inteligible para el lector, redactado en pasado y en tercera persona del singular; debe contener la información básica del documento original y, dentro de lo posible, conservando la estructura del mismo. Con el fin de asegurar la información suficiente que incrementa el interés hacia la lectura del trabajo, el resumen de estudios empíricos, estudios de caso y artículos de revisión deberá ser un resumen informativo, es decir, estructurado en: **Introducción, Objetivos, Métodos, Resultados y Conclusiones.** En caso de tratarse de artículos de revisión, el apartado de metodología podría combinarse con el alcance **"Métodos y alcance de la revisión"** (Todo el escrito deberá contener entre 250 y 300 palabras). Un ejemplo de resumen informativo y estructurado:

EN BUSCA DE UNA DEFINICIÓN TRANSCULTURAL DE SUFRIMIENTO; UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Montoya Juárez, R.* Schmidt Río-Valle, J.** Prados Peña, D.***

*D.U.E. Lic. Antropología Social. Centro Gerontológico San Cristobal. ** D.U.E. Lic. Biología. E.U.C.S. Universidad de Granada. *** D.U.E. Hospital Universitario San Cecilio (Granada).

Miembros del Grupo de Investigación de la Universidad de Granada CTS 436
"Aspectos Psicosociales y Transculturales de la salud y la enfermedad"



SEARCHING FOR A CROSS – CULTURAL DEFINITION OF SUFFERING; A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

SUMMARY

Introduction: Could we offer a definition of suffering free from our own subjectivity? The aim of the current bibliographic review is to offer a definition of suffering, leaving its measurement aside as a secondary matter. Methods: Medline, Proquest and Scopus databases in English were reviewed and 30 articles were selected. Results: Most authors support the complementarity of pain/symptom and suffering. The definition offered by E. Cassell is the most broadly cited in the literature: "Severe stress state associated with threatening events for personal integrity. The suffering of a person is conditioned by society and culture. There are three types of strategies in order to detect and/or measure suffering: Clinical practice, qualitative and quantitative research. Discussion: It is necessary to go deeper in the concept of suffering in order to find a cross – cultural definition which takes into account individual and socio – cultural

aspects. Instruments for the objective measure of the intensity of suffering have not been found. Suffering is a subjective experience.

Key Words: Suffering, bibliographic review, detection, concept definition.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN; ¿Podríamos ofrecer una definición de sufrimiento que no esté sujeta a nuestra propia subjetividad? La intención de la presente revisión bibliográfica es ofrecer una definición lo más completa de sufrimiento, siendo secundaria la cuestión de su medición.

MÉTODOS; Se revisaron las bases de datos de lengua inglesa Medline, Proquest y Scopus, y se seleccionaron 30 artículos.

RESULTADOS; La mayoría los autores que abogan por la complementariedad de dolor/síntoma y sufrimiento. La definición de mayor calado en la literatura científica es la de E. Cassell; Estado de severo estrés asociado con eventos amenazantes para la integridad de la persona. El sufrimiento de una persona está condicionado por la sociedad y la cultura. Existen tres tipos de estrategias para detectar y/o medir el sufrimiento; práctica clínica, investigación cualitativa y cuantitativa.

DISCUSIÓN; Es necesario profundizar en el concepto de sufrimiento con el fin de hallar una definición transcultural que contemple aspectos individuales y socio-culturales. No se han encontrado instrumentos que midan la de forma objetiva la intensidad del sufrimiento. La experiencia del sufrimiento es totalmente subjetiva.

Palabras clave: Sufrimiento, Revisión bibliográfica, Definición, Detección.

Tomado de la Revista Cultura de los Ciudadano, X(20), 2006.

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/873/1/culturacuidados_20_16.pdf

En caso de ensayos o notas, el resumen deberá ser indicativo no estructurado, con un máximo de 150 palabras, contenido de los principales planteamientos o asuntos tratados, su naturaleza, y su alcance, sin proporcionar resultados. Ejemplo de un resumen no estructurado e indicativo:

Revista

Open Access: Una Posibilidad para Potenciar la Comunicación de la Ciencia

Luis Eliseo Castellano Azócar

Programa Ingeniería, Arquitectura y Tecnología

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)

Barinas, Venezuela

lcastellano@gmail.com

Resumen—En vista de la imperiosa necesidad que tienen los investigadores de comunicar sus resultados, no sólo para exponerlos y validarlos ante sus pares, sino también para su difusión a las pequeñas y grandes esferas de interés y poder alcanzar así el fin último de toda actividad científica: producir conocimientos; se analizan los nuevos mecanismos para la publicación de artículos científicos que han venido surgiendo a partir de la llamada crisis de las revistas científicas y en el marco de la era de la información y sus tecnologías asociadas. Se hace especial hincapié en el movimiento Open Access, al reconocerlo como una posibilidad esperanzadora para investigadores, grupos e instituciones cuyas posibilidades de acceder y/o publicar en revistas de prestigio se ven cada vez más reducidas debido a las limitaciones de diversa naturaleza que existen en regiones como Latinoamérica.

Palabras Clave: Comunicación de la Ciencia; Open Access; Investigación y Desarrollo; Información Científica

En este sentido, el conocimiento científico se constituye como un vehículo hacia la prosperidad de los pueblos. Se investiga para mejorar nuestra calidad de vida y bienestar. Por lo que si ese conocimiento que se genera a partir de la práctica científica no se comunica a otros expertos, no se difunde a nivel colectivo y no se utiliza a nivel individual, la humanidad estaría seriamente amenazada.

En [1] se afirma que ciencia que no se comunica no es ciencia. Es decir, la actividad científica sólo es tal si los resultados de la misma son de alguna utilidad. La investigación básica se realiza para incrementar la cultura. Pero si esa investigación no se difunde, si el conocimiento que esa investigación genera no se comunica, entonces no hay incremento de la cultura. Y si no hay incremento de la cultura como producto de la investigación básica, entonces no hay investigación básica. No hay ciencia.

La investigación aplicada sirve para mejorar lo que se

Tomado de la Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC), 5(8), 2015.

<https://convite.cenditel.gob.ve/revistaclic/index.php/revistaclic/article/view/553>

- 7.5. **PALABRAS CLAVE** (en español e inglés). Máximo 6 palabras, separadas por una coma y ordenadas alfabéticamente. No usar frases o abreviaturas poco conocidas. Deben describir el contenido del escrito, sin estar presentes en el título, para su adecuada clasificación e inclusión en los índices (indización).
- 7.6. **INTRODUCCIÓN**. Deberá contener el problema con claridad, su importancia, el propósito y alcances del trabajo, breve revisión de la literatura y antecedentes pertinentes para que el lector comprenda la esencia del tema y evalúe los resultados, sin necesidad de consultar las publicaciones anteriores.
- 7.7. **MÉTODOS**, especialmente para los ESTUDIOS empíricos y estudios de casos. Deberá presentar, diseño y tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección y, según el caso, sujetos de estudio, características de la población estudiada, muestreo y demás procedimientos que demuestren la rigurosidad del trabajo.
- 7.8. **DESARROLLO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN**, según el caso. Exposición clara y coherente de hallazgos suficientes que apoyen las conclusiones, acompañados de análisis e interpretaciones correspondientes.
- 7.9. **CONCLUSIONES** o consideraciones finales, según el caso. Síntesis de argumentos y discusiones, mediante análisis lógico y objetivo de lo comprobado, sin ser una repetición del

resultado. Podrían incluir recomendaciones y futuras líneas de investigación, propuestas u oportunidad para abordar otros contextos o áreas de investigación.

- 7.10. **AGRADECIMIENTO, FUENTES DE FINANCIACIÓN, ADSCRIPCIÓN Y/O ADHESIÓN A CONVENIOS INTERNACIONALES**. Persona, institución u órgano que ha contribuido con algún aporte académico, económico con la investigación o trabajo. Por ejemplo: "El presente trabajo ha sido desarrollado con el apoyo académico y financiero del grupo o instituto X". "El presente trabajo ha sido desarrollado con el apoyo académico del grupo o instituto X". Si el trabajo no recibió financiamiento se debe indicar: "la presente investigación no ha recibido financiamiento por parte de ningún organismo". Si la investigación se trata de los resultados de un trabajo de grado o tesis, deberá indicarse: "Resultado parcial del Trabajo de Grado (tesina, tesis doctoral, de maestría, etc.), titulado: Universidad o institución educativa, Ciudad y País". En caso de que la investigación no este adscrita a organismos o grupos de investigación o vinculada a convenio, deberá indicar al menos el grupo, instituto, universidad u organización de adscripción del autor: "El presente trabajo ha sido desarrollado en el grupo o instituto X".

8. **REFERENCIAS**. Se deberán consultar en su mayoría fuentes actuales y relevantes,

preferiblemente debe tratarse literatura primaria, contenida en artículos científicos publicados en revistas –*Journals*– arbitradas e indexadas, editadas de ser posible desde varios países en diversos idiomas. Deberán aparecer consistentemente según las pautas señaladas en los apartados siguientes y las normas de estilo internacional del Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association (APA): [Normas APA 7.ª edición. Guía de citación y referenciación, noviembre 2019](#). Es obligatorio que los autores incorporen en la lista de referencias de sus trabajos la inclusión del código único de identificador **DOI** del artículo, capítulo de libro o documento digital que se ha citado en el texto.

9. Cada parte podrá organizarse en secciones, identificadas con subtítulos en negritas y numerados en arábigos de acuerdo al sistema decimal, usando un punto para separar los niveles de división (por ejemplo: 1... 1.1... 1.2... 2... 2.1... 2.2). El número de subdivisiones debe limitarse al tercer nivel. El material complementario se ubicará en anexos, después de las referencias, titulados y numerados en arábigos.
10. Las tablas contendrán información numérica en su mayoría y los cuadros información literal en su mayor parte. Los gráficos presentan información a partir de signos o imágenes; de allí que todas las figuras, ilustraciones, diagramas, imágenes, mapas, etc. se denominarán “**Gráficos**”. Los cuadros, tablas y gráficos y anexos aparecerán citados en el texto e incluidos en el mismo; deberán contener título (preciso y breve) y numeración (arábigos) en la parte superior; y sus abreviaturas y símbolos deberán ser explicados al pie de los mismos. Los cuadros, tablas y gráficos se presentarán en formato Microsoft Word® o Excel®, siempre que sean editables, y las imágenes (mapas o fotos), en formato JPG (resolución mayor o igual a 300 dpi). Las ecuaciones deberán ser insertadas en el texto con un editor de ecuaciones, referenciadas y numeradas como “Gráficos”.
11. Toda abreviación no común, sigla, acrónimo, símbolo, deberá aparecer deletreada y definida la primera vez que se presente en el texto. Las fechas y horas se expresarán numéricamente. Las notas explicativas o comentarios deben reducirse al mínimo, no deben utilizarse para indicar bibliografías, solo deben limitarse a observaciones de contenido imprescindibles, referenciándose numéricamente en arábigos, al pie de la página correspondiente, con una extensión no superior a tres líneas.
12. Las aclaratorias sobre la naturaleza u origen del trabajo (proyecto de investigación, trabajo de

grado, tesis, financiación, agradecimientos, colaboradores, instituciones de adscripción) deben ubicarse al pie de la primera página bajo el término “**Nota**”.

13. Las citas textuales con menos de 40 palabras aparecerán dentro del texto, entre comillas; con más de 40 palabras se escriben en renglón aparte con letra tamaño 10, sangría y sin comillas y en espacio mínimo. En cualquier caso, deberán aparecer los datos de la fuente, incluyendo su página, según se señala a continuación.
14. Las citas en el texto deberán hacerse entre paréntesis, de acuerdo al sistema autor-fecha (sistema APA), indicando el apellido(s) del autor(es), el año de publicación y la página ¹.
 - De ser textual (Kaku, 2009, p. 90).
 - Si son más de dos y hasta cinco autores, en la primera cita se deberán indicar los apellidos de todos, posteriormente se menciona solo el primero seguido de et al y punto (et ál.).
 - De ser seis o más autores al momento de citar el documento deberá aparecer solo el apellido del primero seguido de et ál. Ejemplo: (Pendergrast et al., 1986, p. 26).
 - Si dos autores tienen el mismo apellido, deben emplearse sus respectivas iniciales para diferenciarlos. Ejemplo: (Wonnacott, P. y Wonnacott, R., 1984).
 - Cuando se haga referencia a publicaciones oficiales, debe suministrarse el mínimo de elementos tomados del título. Ejemplo: (Gaceta Oficial: 1974, N° 30.402).
 - En caso de citar varias obras que sirvan de argumento a una afirmación, debe separarse cada autor con punto y coma, y presentarlos en orden alfabeto latino, Ejemplo: (Merton, 1980; Simmet, 1934).
 - Cuando se citan varias páginas, el guion (-) significa numeración continua, mientras que la coma (,) páginas aisladas o discontinuas. Ejemplo: (Merton, 1980, pp. 2-38). (Merton, 1980, pp. 2,51,13).
 - Cuando se accede a información de algún autor o entidad a través de otro autor, deberá colocarse: Penrose (citado por Hawking, 2010).
15. La lista de referencias al final del trabajo será ordenada en alfabeto latino, de acuerdo con los apellidos de los autores. Si existieran varias obras de un mismo autor, se presentarán por orden cronológico ascendente de los años de publicación, en caso de coincidencia en el año

(1) Tomado de APA Standards 7th edition. Guide to citation and referencing. November, 2019. Publication of the Editorial Coordination of the Central University, based on the recent publication of the seventh edition of the Publication manual of the American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>. Bogotá, Colombia.

de la publicación se diferenciarán escribiendo una letra minúscula (a, b, c) después del año. Deberán respetarse las siguientes indicaciones en cuanto orden, cursivas, espaciado, sangría francesa y signos de puntuación⁽¹⁾:

Es obligatorio que los autores incorporen en la lista de referencias de sus trabajos la inclusión del código único de identificador **DOI** del artículo, capítulo de libro o documento digital que se ha citado en el texto.

ARTÍCULO CON DOI O URL (1):

Primer apellido, A. A. A., Primer apellido, B. B., and Primer apellido, C. C. (Año). Título del artículo. Nombre de la Revista, volumen (numero), pp-pp. DOI or URL

Osorio-Delgado, M. A., Henao-Tamayo, L. J., Velásquez-Cock, J. A., Cañas-Gutiérrez, A. I., Restrepo-Múnera, L. M., Gañán-Rojas, P. F., Zuluaga-Gallego, R. O., Ortiz-Trujillo, I. C. y Castro-Herazo, C. I. (2017). Aplicaciones biomédicas de biomateriales poliméricos. *DYNA*, 84(201), 241-252.
<https://doi.org/10.15446/dyna.v84n201.60466>

LIBROS:

Apellido, A. A. (Año). *Título*. (Edición), Ciudad: Editorial.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. (7ª ed.). México: Editorial.

CAPÍTULOS EN LIBROS:

Apellido, A. A. (Año). Título del capítulo o la entrada. En A. A. Apellido. (Ed.). *Título del libro* (pp. xx-xx). Ciudad: Editorial.

Cengage Molina, V. (2008). "... es que los estudiantes no leen ni escriben": El reto de la lectura y la escritura en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. En H. Mondragón (Ed.), *Leer, comprender, debatir, escribir. Escritura de artículos científicos* (pp. 53-62). Cali: Sello Editorial Javeriano.

TESIS, TRABAJOS DE GRADO Y OTROS TRABAJOS (1):

Autor, A. y Autor, B. (Año). *Título de la tesis* [Tesis de pregrado, maestría o doctoral]. Nombre de la institución, Ciudad y país. URL en caso de estar publicada on-line.

Barreto, A. G. (2015). *Fundarvid: una contextualización de sus neologismos en la lengua de señas colombiana* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UN. <http://bit.ly/2JHcwSV>

Cuando la tesis no ha sido publicada, se indica en paréntesis cuadrados [tesis de maestría/doctorado no publicada], y cuando se trate de trabajos en fase de preparación:

Talero, P. (2019). *Infinito de Zenón* [manuscrito presentado para publicación]. Departamento de Matemáticas. Universidad Central.

CONFERENCIAS Y PRESENTACIONES (1):

Autor, A. y Autor, B. (Año, día y mes de la presentación). *Título* [Conferencia o ponencia]. Nombre del evento. Ciudad y país.

Páramo, G. (2011, 8 de septiembre). *Mito, lógica y matemática* [ponencia]. Cátedra Mito y Ciencia, Bogotá, Colombia.

INFORME GUBERNAMENTALES O DE OTRA ORGANIZACIÓN (1):

Concha, T., Ramírez, J. C. y Acosta, O. (2017). *Tributación en Colombia: reformas, evasión y equidad. Notas de estudio*. (Serie Estudios y Perspectivas 35). Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en Bogotá. <http://bit.ly/34oLur0>

Cuando el documento no indica los autores individuales, se incluye el nombre de la organización solo en la posición de autor.

REFERENCIAS LEGALES (1):

Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (1873, 26 de mayo). *Ley 84 de 1873. Código civil de los Estados Unidos de Colombia*. Diario Oficial n.º 2867. <http://bit.ly/2Ny4HA0>

Corte Suprema de Justicia (2014, 20 de agosto). Sentencia C-593/14 (Jorge Ignacio Pretelt Chaljub, M. P.). <https://bit.ly/36v1n1l>

FUENTES ELECTRÓNICAS O PÁGINA WEB (noticias, redes sociales, diapositivas, podcast y videos) (1):

Se admitirán solo citas de fuentes electrónicas emitidas o respaldadas de instituciones académicas o científicas.

Autor, A. (Año). *Título del trabajo*. Consultado el XX de mes de año. <http://www.xxxx.com>

Herrera, E. (2019, 28 de octubre). *La economía no va mal, pero el agro sí*. Razón Pública. Consultado el 30 de octubre de 2019. <https://bit.ly/2WxhuXv>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. (s. f.). *Programa técnico*. Consultado el 28 de octubre de 2019. <https://bit.ly/36ojlV>

Autores de Historias. (s. f.). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2019. www.facebook.com/autoresdehistorias/

Reyes, J. (2014, 23 de octubre). *Geografía de la población: tendencias demográficas actuales* [presentación de diapositivas]. Slideshare. <https://bit.ly/3322vHy>

Uribe, D. (presentadora). (2019, 20 de agosto). ¿Qué fue el movimiento de juntas? [episodio de podcast]. En *Las historias de Diana Uribe*. Radio Nacional de Colombia. <http://bit.ly/2WG7J9y>

La Pulla. (2019, 28 de octubre). *Elecciones: lo bueno, lo malo y lo feo* [video]. YouTube. <https://bit.ly/2C23o6T>

COMUNICACIONES PERSONALES ⁽¹⁾:

Los trabajos que no pueden ser consultados por los lectores se citan en el texto como comunicaciones personales y no requieren entrada en la lista de

referencias. Estos textos incluyen correos electrónicos, mensajes de texto, chats o mensajes directos, entrevistas personales, conversaciones telefónicas, discursos en vivo, conferencias académicas no grabadas, memorandos, cartas y materiales no grabados de tradición oral de pueblos indígenas. La cita debe incluir, encerrada en paréntesis, las iniciales y el apellido del comunicador y la fecha más exacta posible.

Cita (C. Robayo, comunicación personal, 3 de mayo de 2018)

Sobre los derechos de autoría y la originalidad de los manuscritos:

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

Todos los manuscritos, son **arbitrados por pares doble ciego** a fines de **evitar plagio**, fabricación de resultados, falsificación (manipulación de los datos existentes de investigación, tablas o imágenes) y la utilización indebida de personas o animales en la investigación. La Revista Visión Gerencial de la Universidad de Los Andes, se reserva el derecho a utilizar en cualquier fase del proceso de publicación, **software de detección de plagio** para evaluar los documentos sometidos y publicados. Si se comprueba prácticas de plagio en los manuscritos, en cualquier etapa de su desarrollo y aún después de la publicación, serán eliminados de la revista.

Author guidelines

The Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) of the Faculty of Economic and Social Sciences of the Universidad de los Andes, presents, through its investigation wing, the peer reviewed and indexed scientific journal, VISIÓN GERENCIAL, in which results of research conducted in CIDE and other institution related to the academic field are published, as original intellectual contributions to promote the reflection and exaltation of the management values.

Manuscripts must be sent in electronic format, preferably to revistavisiongerencial@gmail.com. They may also be sent on a CD or electronic device to the Journal Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Telephones +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

Instructions for authors

To ensure the methodological rigor of the publications, the following regulations are issued: (Process approved by the Editorial Board on February 26, 2018)

General policies

1. Original and unpublished papers are received throughout the year (with author's commitment of not presenting them to other journals), they must be written accordingly to this guidelines. The journal covers subjects related to management such as theoretical and empirical contributions following local or international approaches.
2. The articles or works proposed before the magazine Visión Gerencial must be made for the magazine or adapted for it, that is, they deal with issues related to business and management, adjusted to the science and technology classification contained in the DIRECTORATE OF SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY, as theoretical and empirical contributions with local and / or international approaches. Works will also be received from areas related to administrative sciences: economics, accounting, statistics, sociology, psychology, computer science, philosophy, legal, legal and political, mathematics, etc.
3. The Editorial Committee will select the articles that are published, after an anonymous evaluation of them by internal and external peers to the Universidad de los Andes, which implies that the contributions will be submitted to the consideration of qualified arbitrators whose approval will determine their publication in the number of the journal that the Editorial Committee deems most

convenient. In addition, only unpublished works will be selected, which have not been proposed simultaneously for other publications. The reception of articles does not imply the obligation to publish them.

4. The order of publication and the topic of each issue will be determined by the Editorial Board and the Editorial Committee of the Journal, regardless of the order in which the articles were received and arbitrated. Manuscripts may be requested by the journal for a special issue and / or offered voluntarily to the magazine Visión Gerencial for subsequent arbitration.
5. All papers received for consideration by the Editorial Committee of the Journal are forwarded to the Referees Committee, according to their relevance, or returned to the authors in case of non-compliance with these editorial guidelines. The Referees Committee, which will carry out the evaluation through the double blind system, designated by the Editorial Committee, is made up of at least two specialists from the local or international academic and / or business community with recognized experience in the field of work, from different and prestigious national and international institutions. The evaluation will be carried out according to the following criteria: originality, pertinence and appropriate extension of the title, adequate preparation of the abstract, clarity and coherence of the discourse, knowledge domain, internal organization, scientific rigor, relevance and relevance of the sources, contribution to future research, innovative contributions to knowledge and compliance with updated editorial standards. Once the response has been received by the designated Referees Committee, the Editorial Board will decide on the acceptance of the works, informing the corresponding author of the decision.
6. Even though the papers must be correctly written, authors are strongly encouraged to have their manuscript carefully edited by a professional in the area and the use of translation software should be omitted. The Editorial Committee reserves the right to make adjustments and changes in a way that it deems necessary in order to keep consistency and quality of the journal.
7. Papers in all their forms, when being received, shall be supported by a statement signed by the author or authors applying for publication and originality (proving that the paper is unpublished and it has not simultaneously been proposed to other

publications), knowledge and compliance with the standards of the journal. When coauthored, it should be demonstrated the absence of conflicts of interest, and that the paper has been read and approved by all authors; also the corresponding author should be established (for further communication), writing phone numbers and email.

DOWNLOAD HERE: CARTA DE ORIGINALIDAD Y AUTORIZACIÓN IMPRESA Y/O ELECTRÓNICA

8. The Journal Visión Gerencial accepts the following manuscripts:

8.1 Empirical studies and case studies: original research articles presenting results of concluded research projects, advances in research (still in progress) that may be newsworthy. It should contain enough information in order for other researchers or specialist of the same field to evaluate the information, the intellectual process and in some situations, replicate the phenomenon. It should be structured by: **introduction, methodology, results and discussions, conclusions and references.**

8.2 Essay: short composition on a particular theme or subject, generally analytic, speculative, or interpretative, giving the author's own argument based on theoretical reflection. It should present a description and narration of facts, to end with arguments supporting the author's opinion. It may be concerned on economic problems, in order to achieve a better understanding of these problems or related topics. It could be structure by introduction (main topics and justification), body (characteristics and development of the topic), conclusion (author's perspectives and repercussions) and references.

8.3 Review article: systematic reviews and literature reviews that summaries, describe, analyze them in order to inform about advances, and scientific trends in management and related areas. It could include a historical review (presenting theoretical approaches in chronological order), through a critical approach, and a methodic and well structure discourse where different positions related to the topic are exposed or refuted. It could be structure by: the scope of the review (geographical, chronological, origin and type of the literature considered) author's opinion, conclusions and references.

8.4 The editorial board could also considered to publish other papers such as

8.4.1 Notes: review of new technics, materials, teaching approaches, events, didactic

experiences and other topics related to management research.

8.4.2 Interviews: dialogues or dynamic and original conversations, with important national or international personalities that may contribute to management research.

8.4.3 Debates: which may started with an objective statement of current issues and its implications, controversies in the opinion or position of various participants – organizations, state, academics, businessmen, etc. and the presentations of the main positions, agreements and disagreement, solutions and proposals, if any. It may be a dynamic interview with reflection and discussion.

8.4.4 BOOK REVIEW: A brief and concrete writing that describes and/or highlights the content of a specialized book within the bibliography of a topic or phenomenon, generally accompanied by a critical appraisal of the contributions of the book to the topic under study.

8.4.5 OBITUARIES: A writing that attempts to recognize or highlight the academic life and/or contributions of a deceased scientist or professional, through a brief account of his or her professional career, highlighting his or her contributions to the study of a subject, area or discipline.

9. Manuscripts must be sent in electronic format, preferably to revistavisiongerencial@gmail.com. They may also be sent on a CD or electronic device to the Journal Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Telephones +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

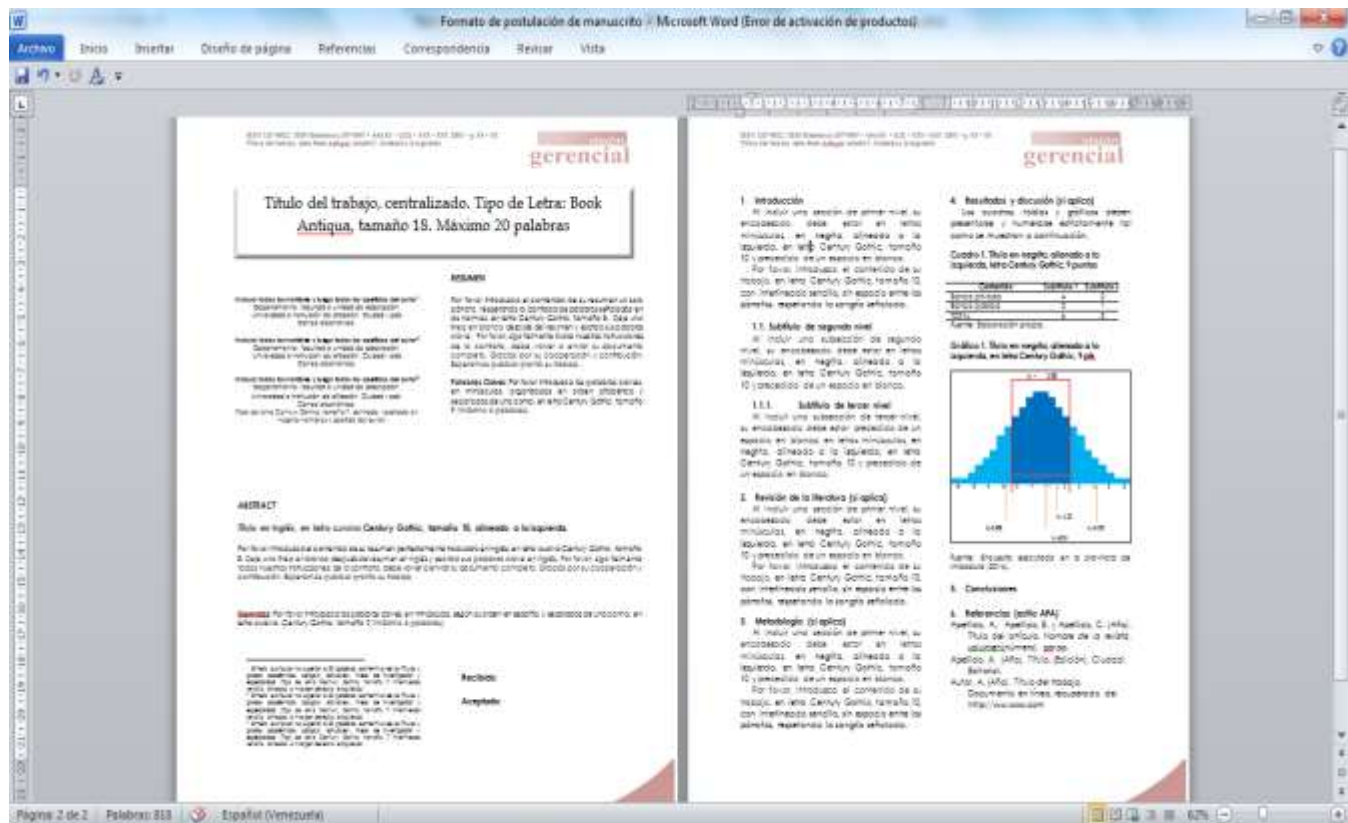
Submission of manuscripts

Papers, in all their forms must meet the following standards. All authors are kindly requested to download the sample of this format and prepare their contributions accordingly. It should be noted that the papers published in the journal should be written in exact same format; this format, depending on the type of writing to be submitted (research report, case study, review article, essay, note or other) contributes to the improvement of the author's work appearance and presentation. If the presentation of the manuscript is considerably different from the desired format, the review process will not start. Please, follow all our instructions faithfully, otherwise, you must re-send your complete document.

DOWNLOAD HERE:

Application format: research report, case study or review article, essay application form, or other writings.

Your manuscript should look like this before sending it:



Manuscripts must comply with the following specifications:

- 1. Length and wording.** The manuscript must be no longer than twenty (20) pages long and no less than fifteen (10) (letter size) including title, abstracts, tables, figures, appendices, references and Annexes, all included in the same file, according to the manuscript application format. They must be perfectly written in the language selected by the author; all types of manuscripts must be written in the third person singular.
- 2. Font (transcription and printing).** The title of the work will be written with letter size 18, in the type Book Antiqua; the content of the text and all the subtitles will be written with letter size 10, in the Century Gothic type; the titles of the tables, charts and graphs and their contents will be written with letter type Century Gothic, size 9. All this, according to the format of manuscript submission.
- 3. Word processor.** The texts must be written and presented in editable programs such as Microsoft Office Word (text editor in any

version). Articles in Excel, Power Point presentations, web pages, PDF files will not be accepted.

- 4. Line spacing.** The title, all the subtitles and the text will be written with simple line spacing. Do not use double spaces or special spacing between paragraphs (no additional space will be left between the paragraphs of the text). Every subtitle of the first, second or third level must be preceded by a blank space. Every paragraph must contain at least one (1) fundamental idea. It will be constituted between 9 and 12 lines. Paragraphs of one or two lines will not be accepted.
- 5. Numbering of pages (paging).** All the pages of the article must be numbered consecutively in Arabic. The numbers of all the pages will be placed in the lower right, including the cover, the first ones of each chapter and the ones

that contain vertical and horizontal charts and graphs.

6. **Edition:** Avoid writing and printing adornments as much as possible (underlining, bold, italics, size of different fonts, etc.).
7. Bold will be used only in titles and subtitles, with normal letters in order to give more emphasis and differentiate it from the text (neither the italic nor the underline will be used). Under no circumstances will bold or underlined be used to highlight one or several words in the text; for this it is recommended to use the italics.
8. Italics are used for job titles (books, magazines, web pages, movies, and radio and television programs). In general, they are used for words in a language other than the language of the text.

Manuscript structure:

1. **Title (in Spanish and English).** No more than 20 words that describe and explain adequately the content or nature of the paper, without any uncommon acronyms, symbols, and abbreviations.
2. **Type of work, as appointed:** scientific article, review, essay or other.
3. **Author (s).** Name (s) and last name (s), accompanied by academic data of affiliation (department, faculty or affiliation unit, University or affiliation

institution, city and country of the same. It is mandatory to include the Email, the ORCID identifier code of the researcher (<https://orcid.org/> ...) and a curricular synthesis of no more than 50 words, for each author, containing the titles and academic degrees, current position (s), lines of research and specialty. The curriculum synthesis must be located at the bottom of the first page of the writing (using numerical superscripts), including as mandatory information the address of the academic google profile (<https://scholar.google.es/citations> ...) authorship confidentiality during the arbitration process, the identification of the author (s) should not appear in other parts of the document. If applicable, those responsible for institutional projects will mention the institutional acknowledgments and credits for the financial support received by the institution to which it belongs or the State, at the bottom of the first page of the letter (using numerical superscripts). This mention must include the identification code and exact name of the project.

4. **Abstract (in Spanish and English).** The abstract should be completely intelligible to the reader, written in the past tense and in the third person singular; it should contain the basic information of the original paper and, as far as possible, preserve the structure of the original paper. In order to ensure sufficient information that will increase interest towards reading the paper, the abstract of empirical studies, case studies and review articles should be an informative abstract, i.e. structured in: Introduction, Objectives, Methods, Results and Conclusions. In the case of review articles, the methodology section could be combined with the scope "Methods and Scope of the Review" (The entire abstract should contain between 250 and 300 words). An example of an informative and structured abstract:

EN BUSCA DE UNA DEFINICIÓN TRANSCULTURAL DE SUFRIMIENTO; UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Montoya Juárez, R.* Schmidt Río-Valle, J.** Prados Peña, D.***

*D.U.E. Lic. Antropología Social. Centro Gerontológico San Cristobal. ** D.U.E. Lic. Biología. E.U.C.S. Universidad de Granada. *** D.U.E. Hospital Universitario San Cecilio (Granada).

Miembros del Grupo de Investigación de la Universidad de Granada CTS 436
"Aspectos Psicosociales y Transculturales de la salud y la enfermedad"



SEARCHING FOR A CROSS – CULTURAL DEFINITION OF SUFFERING; A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

SUMMARY

Introduction: Could we offer a definition of suffering free from our own subjectivity? The aim of the current bibliographic review is to offer a definition of suffering, leaving its measurement aside as a secondary matter. Methods: Medline, Proquest and Scopus databases in English were reviewed and 30 articles were selected. Results: Most authors support the complementarity of pain/symptom and suffering. The definition offered by E. Cassell is the most broadly cited in the literature: "Severe stress state associated with threatening events for personal integrity. The suffering of a person is conditioned by society and culture. There are three types of strategies in order to detect and/or measure suffering: Clinical practice, qualitative and quantitative research. Discussion: It is necessary to go deeper in the concept of suffering in order to find a cross – cultural definition which takes into account individual and socio – cultural

aspects. Instruments for the objective measure of the intensity of suffering have not been found. Suffering is a subjective experience.

Key Words: Suffering, bibliographic review, detection, concept definition.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN; ¿Podríamos ofrecer una definición de sufrimiento que no esté sujeta a nuestra propia subjetividad? La intención de la presente revisión bibliográfica es ofrecer una definición lo más completa de sufrimiento, siendo secundaria la cuestión de su medición.

MÉTODOS; Se revisaron las bases de datos de lengua inglesa Medline, Proquest y Scopus, y se seleccionaron 30 artículos.

RESULTADOS; La mayoría los autores que abogan por la complementariedad de dolor/síntoma y sufrimiento. La definición de mayor calado en la literatura científica es la de E. Cassell; Estado de severo estrés asociado con eventos amenazantes para la integridad de la persona. El sufrimiento de una persona está condicionado por la sociedad y la cultura. Existen tres tipos de estrategias para detectar y/o medir el sufrimiento; práctica clínica, investigación cualitativa y cuantitativa.

DISCUSIÓN; Es necesario profundizar en el concepto de sufrimiento con el fin de hallar una definición transcultural que contemple aspectos individuales y socio-culturales. No se han encontrado instrumentos que midan la de forma objetiva la intensidad del sufrimiento. La experiencia del sufrimiento es totalmente subjetiva.

Palabras clave: Sufrimiento, Revisión bibliográfica, Definición, Detección.

Taken from Revista Cultura de los Ciudadano, X(20), 2006.

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/873/1/culturacuidados_20_16.pdf

In the case of essays or notes, the abstract should be indicative and unstructured, with a maximum of 150 words, containing the main approaches or issues addressed, their nature, and their scope, without providing results. Example of an unstructured and indicative abstract:

Open Access: Una Posibilidad para Potenciar la Comunicación de la Ciencia

Luis Eliseo Castellano Azócar

Programa Ingeniería, Arquitectura y Tecnología

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)

Barinas, Venezuela

lcastella@gmail.com

Resumen—En vista de la imperiosa necesidad que tienen los investigadores de comunicar sus resultados, no sólo para exponerlos y validarlos ante sus pares, sino también para su difusión a las pequeñas y grandes esferas de interés y poder alcanzar así el fin último de toda actividad científica: producir conocimientos; se analizan los nuevos mecanismos para la publicación de artículos científicos que han venido surgiendo a partir de la llamada crisis de las revistas científicas y en el marco de la era de la información y sus tecnologías asociadas. Se hace especial hincapié en el movimiento Open Access, al reconocerlo como una posibilidad esperanzadora para investigadores, grupos e instituciones cuyas posibilidades de acceder y/o publicar en revistas de prestigio se ven cada vez más reducidas debido a las limitaciones de diversa naturaleza que existen en regiones como Latinoamérica.

Palabras Clave: Comunicación de la Ciencia; Open Access; Investigación y Desarrollo; Información Científica

En este sentido, el conocimiento científico se constituye como un vehículo hacia la prosperidad de los pueblos. Se investiga para mejorar nuestra calidad de vida y bienestar. Por lo que si ese conocimiento que se genera a partir de la práctica científica no se comunica a otros expertos, no se difunde a nivel colectivo y no se utiliza a nivel individual, la humanidad estaría seriamente amenazada.

En [1] se afirma que ciencia que no se comunica no es ciencia. Es decir, la actividad científica sólo es tal si los resultados de la misma son de alguna utilidad. La investigación básica se realiza para incrementar la cultura. Pero si esa investigación no se difunde, si el conocimiento que esa investigación genera no se comunica, entonces no hay incremento de la cultura. Y si no hay incremento de la cultura como producto de la investigación básica, entonces no hay investigación básica. No hay ciencia.

La investigación aplicada sirve para mejorar lo que se

Taken from Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC), 5(8), 2015.

<https://convite.cenditel.gob.ve/revistaclic/index.php/revistaclic/article/view/553>

5. Keywords (in Spanish and English). Maximum 6 words without using phrases that describe the content of the paper but words included in the abstract, for proper classification and inclusion in the indexes (indexing).

6. Introduction. It should contain the problem, its importance, purpose and scope of the work, a brief review of literature and relevant background for the reader to understand the essence of the issue and evaluate the results without checking older publications.

7. Methods, for scientific articles. The design and type of research, techniques and data collection instrument and, if necessary, subject of study, characteristics of population, sampling and other procedures that demonstrate the rigor of the research.

8. Body, results and discussion. Clear and coherent presentation of sufficient findings supporting the conclusions, accompanied by analyzes and interpretations.

9. Conclusions or final considerations. Synthesis of arguments and discussions, using logical and objective analysis of what proved, without repeating the result. It could include recommendations and future research proposals or opportunity to address other contexts or research areas.

10. Acknowledgements, sources of funding, membership and/or adherence to international agreements. Person or institution that has contributed

with some academic or economic contribution to the research or work. For example: "The present work has been developed with the academic and financial support of the group or institute X". "The present work has been developed with the academic support of the group or institute X". If the work did not receive funding, the following should be indicated: "the present research has not received funding from any organization". If the research is the result of a degree work or thesis, the following should be indicated: "Partial result of the research project (thesis, doctoral thesis, master's thesis, etc.), titled: University or educational institution, City and Country". In case the research is not attached to research groups or organizations or linked to an agreement, at least the author's group, institute, university or organization must be indicated: "The present work has been developed in the group or institute X".

11. References. Most current and relevant sources should be consulted. Preferably it should be primary literature, contained in scientific articles published in refereed and indexed journals, published if possible from several countries in different languages. They must appear consistently according to the guidelines indicated in the following sections and the international style standards of the Publications Style Manual of the American Psychological Association (APA): [Normas APA 7.ª edición. Guía de citación y referenciación, noviembre 2019.](#)

12. Each part may be organized in sections identified with subtitles in bold and numbered in Arabic

according to the decimal system, using a period to separate split levels (eg 1 ... 1.1 ... 1.2 ... 2 ... 2.1 ... 2.2). The number of subdivisions should be limited to the third level. The supplementary material will be placed in Appendices, after the references, titled and numbered in Arabic.

13. The tables should contain mostly numerical information. The graphs present information from signs or images; hence all figures, illustrations, diagrams, images, maps, etc. will be called "Figures". Tables, charts and graphs and appendices appear quoted in the text and included in it; They must contain title (precise and brief) and numbered (Arabic) on top; and their abbreviations and symbols should be explained at footnotes. Tables, charts and graphs should be presented in Microsoft Word® or Excel® format, and images (maps and photos) in .JPG (greater than or equal to 300 dpi resolution). Equations should be inserted in the text with an equation editor, referenced and numbered as "Figures".

14. Any no common abbreviation, acronym, symbol, must appear spelled and defined the first time it is presented in the text. Dates and time will be expressed numerically. The explanatory notes or comments should be avoided and should not be used to indicate bibliographies, just be limited to observations of essential content, in Arabic, at the footnotes of the relevant page, with a length not exceeding three lines.

15. Clarification of the nature or origin of the paper (research project work, thesis, financing, acknowledgments, collaborators, institutions of affiliation) should be located as footnotes in the first page under the heading "Note".

16. The quotes in less than 40 words appear in the text in quotation marks; more than 40 words are written on separate line with font size 10 without quotation marks. In any case, the data source must appear including the page, as noted below (1).

17. The citation in the text should be in brackets, according to the author-date system (APA), indicating the name (s) of author (s), year of publication and page².

- If textual (Kaku system 2009, p. 90).
- If more than two and up to five authors, on the first quote all names should be indicated and subsequently mention only the first followed by "et al" and point (et al.).
- If six or more authors, in the text should appear only the last name of the first author followed by "et al." Ex.: (Pendergrast et al., 1986, p. 26).
- If two authors have the same last name, initials must be used to differentiate, Ex.: (Wonnacott, P. and Wonnacott, R., 1984).

- Reference to official publications, you must provide a minimum of elements from the title, eg (Gaceta oficial: 1974, No. 30402).
- When citing several works that serve as an argument to a statement, each author must be separated by a semicolon, and present them in Latin alphabetical order, Ex.: (Merton, 1980; Simmet, 1934).
- When multiple pages are quoted, the dash (-) means continuous numbering, while the comma (,) means isolated pages or discontinuous. Example: (Merton, 1980, pp 2-38.) (Merton, 1980, pp 2,51,13.).
- When using information from some author or entity cited by another author, it should be placed: Penrose (cited by Hawking, 2010) think (...).

18. The list of references at the end of the work will be arranged Latin alphabetically according to the last names of the authors. If there are several works by the same author, they will be presented in ascending chronological order of publication years (in case of coincidence in the year of the publication will differentiate writing a lowercase letter (a, b, c, ...) after the year. The following information must be respected as order, italics, spacing, hanging indent and punctuation:

ARTICLE WITH DOI OR URL (1):

Last name, A. A. A., Last name, B. B., and Last name, C. C. (Date). Title of the article. Name of the journal, volume(number), pp-pp. DOI or URL

Osorio-Delgado, M. A., Henao-Tamayo, L. J., Velásquez-Cock, J. A., Cañas-Gutiérrez, A. I., Restrepo-Múnera, L. M., Gañán-Rojó, P. F., Zuluaga-Gallego, R. O., Ortiz-Trujillo, I C. y Castro-Herazo, C. I. (2017). Aplicaciones biomédicas de biomateriales poliméricos. *DYNA*, 84(201), 241-252. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n201.60466>

JOURNAL ARTICLES: Last Name, A. A, Last Name, B. B. and Last Name, C. C. (Date). Title of article. Journal name, volume (number), pp-pp.

Setó, D. (2005). La relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y la fidelidad de servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 141-156.

BOOKS: Last Name, A. A. (Year). Title. (Edition) City: Publisher.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. (7ª ed.). México: Editorial.

² Taken from APA Standards 7th edition. Guide to citation and referencing. November, 2019. Publication of the Editorial Coordination of the Central University, based on the recent publication of the seventh edition of the Publication manual of the American Psychological Association.

HAPTERS IN BOOKS:

Last name, A. A. (Year). Title of chapter or entry. In A. A. Surname. (Ed.). Title of book (pp. xx-xx). City: Editorial.

Cengage. Molina, V. (2008). "... es que los estudiantes no leen ni escriben": El reto de la lectura y la escritura en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. En H. Mondragón (Ed.), *Leer, comprender, debatir, escribir. Escritura de artículos científicos* (pp. 53-62). Cali: Sello Editorial Javeriano.

THESIS, RESEARCH PROJECTS AND OTHER WORKS (1):

Author, A. and Author, B. (Year). Title of thesis [Undergraduate, master's or doctoral thesis]. Name of the institution, City and country. URL if published on-line.

Barreto, A. G. (2015). *Fundarvid: una contextualización de sus neologismos en la lengua de señas colombiana* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UN. <http://bit.ly/2JHcwSV>

When the thesis has not been published, it is indicated in square brackets [unpublished master's thesis/doctorate], and when the work is in preparation:

Talero, P. (2019). *Infinito de Zenón* [manuscrito presentado para publicación]. Departamento de Matemáticas. Universidad Central.

CONFERENCES AND PRESENTATIONS (1):

Author, A. and Author, B. (Year, day and month of presentation). Title [Conference or paper]. Name of the event. City and country.

Páramo, G. (2011, 8 de septiembre). *Mito, lógica y matemática* [ponencia]. Cátedra Mito y Ciencia, Bogotá, Colombia.

GOVERNMENTAL OR OTHER ORGANISATION REPORT (1):

Concha, T., Ramírez, J. C. y Acosta, O. (2017). *Tributación en Colombia: reformas, evasión y equidad. Notas de estudio*. (Serie Estudios y Perspectivas 35). Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en Bogotá. <http://bit.ly/34oLur0>

When the document does not indicate the individual authors, the name of the organization is included only in the author position.

LEGAL REFERENCES (1):

Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (1873, 26 de mayo). *Ley 84 de 1873. Código civil de los Estados Unidos de Colombia*. Diario Oficial n.º 2867. <http://bit.ly/2Ny4HA0>

Corte Suprema de Justicia (2014, 20 de agosto). Sentencia C-593/14 (Jorge Ignacio Pretelt Chaljub, M. P.). <https://bit.ly/36v1n1l>

ELECTRONIC SOURCES OR WEBSITE (news, social networks, slides, podcasts and videos) (1): only citations from electronic sources issued or endorsed by academic or scientific institutions will be accepted.

Author, A. (Year). Title of the work. Accessed on XX of month of year. <http://www.xxxx.com>

Herrera, E. (2019, 28 de octubre). *La economía no va mal, pero el agro sí*. Razón Pública. Consultado el 30 de octubre de 2019. <https://bit.ly/2WxhuXv>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. (s. f.). *Programa técnico*. Consultado el 28 de octubre de 2019. <https://bit.ly/36ojlV>

Autores de Historias. (s. f.). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2019. www.facebook.com/autoresdehistorias/

Reyes, J. (2014, 23 de octubre). *Geografía de la población: tendencias demográficas actuales* [presentación de diapositivas]. Slideshare. <https://bit.ly/3322vHy>

Uribe, D. (presentadora). (2019, 20 de agosto). ¿Qué fue el movimiento de juntas? [episodio de podcast]. En *Las historias de Diana Uribe*. Radio Nacional de Colombia. <http://bit.ly/2WG7J9y>

La Pulla. (2019, 28 de octubre). *Elecciones: lo bueno, lo malo y lo feo* [video]. YouTube. <https://bit.ly/2C23o6T>

PERSONAL COMMUNICATIONS (1):

Works that cannot be consulted by readers are cited in the text as personal communications and do not require entry in the reference list. These texts include e-mails, text messages, chats or direct messages, personal interviews, telephone conversations, live speeches, unrecorded academic lectures, memoranda, letters, and unrecorded materials from the oral tradition of indigenous peoples. The citation should include, enclosed in parentheses, the initials and last name of the communicator and the most accurate date possible.

Cita (C. Robayo, comunicación personal, 3 de mayo de 2018)

(1) Taken from APA Standards 7th edition. Guide to citation and referencing. November, 2019. Publication of the Editorial Coordination of the Universidad Central, based on the recent publication of the seventh edition of the Publication manual of the American Psychological Association: <https://doi.org/10.1037/0000165-000>. Bogotá, Colombia.

The authors retain the copyright and grant the journal the right of first publication of their work under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Venezuela License, which allows sharing the article with acknowledgment of authorship and publication in this journal, without commercial purposes.

All manuscripts are double-blind peer-reviewed to avoid plagiarism, fabrication of results, falsification (manipulation of existing research data, tables or images) and the improper use of people or animals in research. The Journal Visión Gerencial of the Universidad de Los Andes reserves the right to use plagiarism detection software at any stage of the publication process to evaluate submitted and published documents. If plagiarism practices are proven in the manuscripts, at any stage of their development and even after publication, they will be removed from the journal.