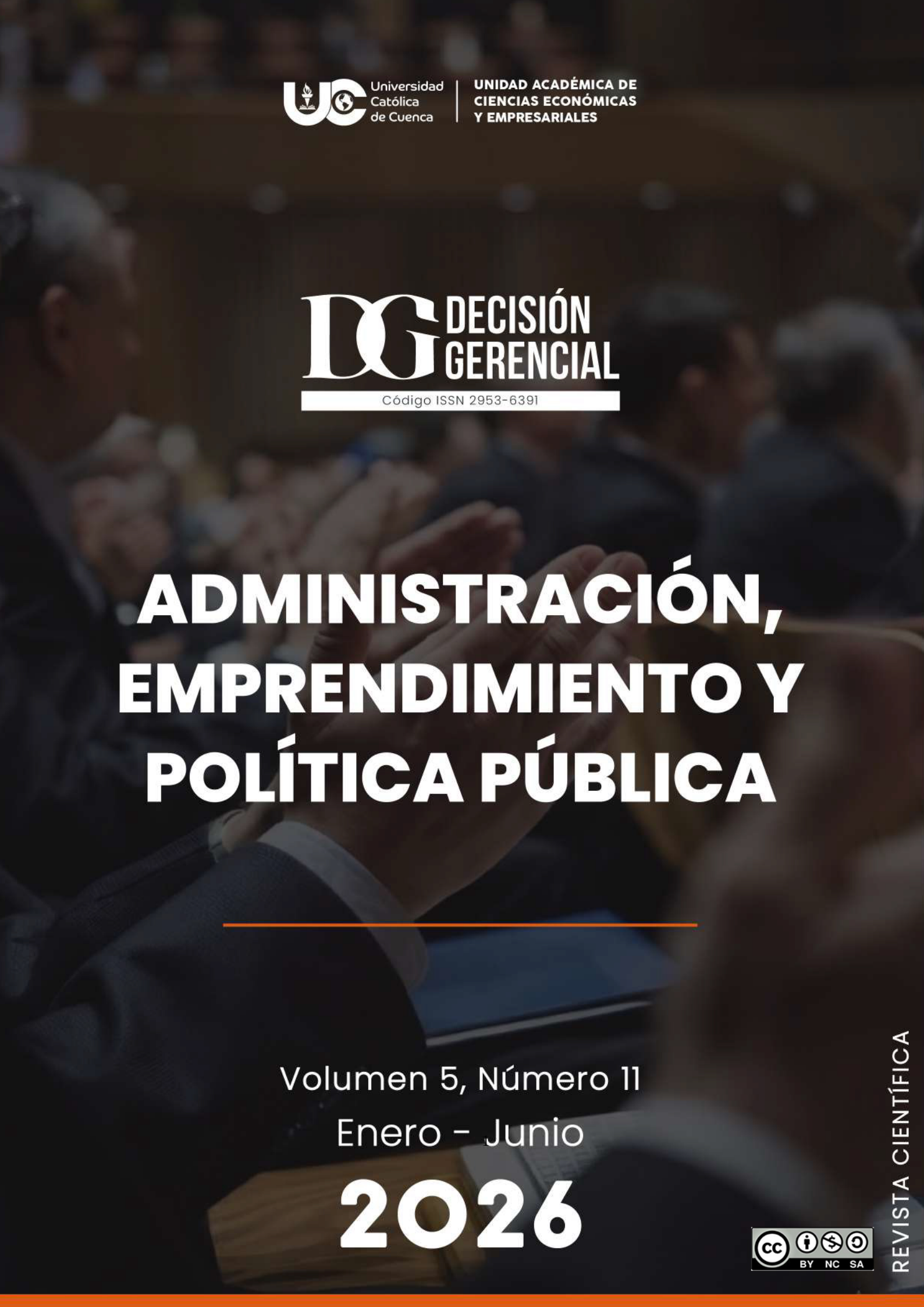
Universidad Católica de Cuenca
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



DG DECISIÓN GERENCIAL
Código ISSN 2953-6391

ADMINISTRACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y POLÍTICA PÚBLICA

Volumen 5, Número 11
Enero - Junio
2026

CC BY NC SA

REVISTA CIENTÍFICA

Revista Decisión Gerencial

Volumen 5, Número 11, Enero - Junio 2026
ISSN electrónico: 2953-6391

Universidad Católica de Cuenca

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CC BY NC SA

Cuenca, Enero del 2026

Revista Decisión Gerencial UCACUE

ISSN DIGITAL: 2953-6391

Unidad Académica de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Católica de Cuenca
✉ Bolivar 3-28 y Tomás Ordoñez
Código Postal 010101, Cuenca - Ecuador
✉ revistadg@ucacue.edu.ec
☎ Central telefónica:
+593 (07) 2-827-928
http://www.ucacue.edu.ec

Volumen 5, Número 11
Publicación semestral

Diseño, diagramación y maquetación en LaTeX
Ing. Jonnathan Alfredo Simbaña Abad

Impresión: Editorial Universitaria Católica (Edúnica)

El sistema tipográfico empleado para componer la revista es LaTeX, software libre utilizado para la comunicación y publicación de documentos científicos de alta calidad. Decisión Gerencial emplea la clase decisionGerencialM.cls, desarrollada especialmente para la revista y disponible para los autores en la página web http://www.decisiongerencial.ucacue.edu.ec

Director de la revista

Eco. David Vásquez Corral, Mgs. / Decano de la Unidad Académica de Ciencias Económicas y Empresariales

Editor General

Phd. Yonimiler Castillo Ortega / Universidad Católica de Cuenca

Editora Ejecutiva

Phd. Yolanda Jaramillo Calle / Universidad Católica de Cuenca

Correctora de Estilo

Phd. Yanice Ordoñez Parra / Universidad Católica de Cuenca

Comité Científico Editorial Interno

Phd. Vanessa Bermeo Pazmiño. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Diego Cordero Guzmán. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Kleber Luna Altamirano. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Janice Ordoñez Parra. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Jaime Tinto Arandes. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Glenda Ramon Poma. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Mgs. Fernanda Villavicencio Rodas. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Mgs. Daniel Andrade Amoroso. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Mgs. Christian Banegas Campoverde. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

Consejo Científico Editorial Externo

Phd. Nubia Varón Triana / Universidad Cooperativa de Colombia; Colombia.
Phd. Aracelly Buitrago / Universidad Cooperativa de Colombia; Colombia.
Phd. Santaigo Solano / Universidad Politécnica Salesiana; Ecuador.
Phd. Verónica Espinoza / Universidad Politécnica Salesiana; Ecuador.
Phd. Paloma Taltavull de la Paz / Universidad de Alicante; España.
Phd. Alfonso Hernández / Universidad Autónoma de Nuevo León; México.
Phd. Eduardo Treviño. / Universidad Autónoma de Nuevo León; México.
Phd. Klender Cortez / Universidad Autónoma de Nuevo León; México.
Phd. Paula Villalpando / Universidad Autónoma de Nuevo León; México.
Phd. Dulio Oseda Gago. / Universidad San Marcos; Perú.
Phd. Rossana Melean R. / Universidad de Zulia; Venezuela.
Phd. Yorbeth Montes de Oca / Universidad de Zulia; Venezuela.
Phd. Mariela Acuña / Universidad de Zulia; Venezuela.
Phd. Gilberto Javier Cabrera / Universidad de La Habana; Cuba.
Phd. Rey Felipe González Meriño / Universidad de La Habana; Cuba.
Mgs. Noelia Araceli Jimenez Barrios / Universidad Católica de San Pablo; Colombia.
PhD. Ximena García Ocampo / Universidad de Manizales; Colombia.

Editorial

La investigación es un pilar clave para promover una enseñanza–aprendizaje de calidad. La Revista de Decisión Gerencial es un espacio de difusión académica de la Unidad Académica de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuenca, orientado a socializar los resultados de investigaciones desarrolladas por estudiantes y docentes de las distintas carreras. Asimismo, la revista acoge trabajos de investigación de autores externos, lo que enriquece su contenido con una visión nacional e internacional, e incluye artículos de revisión bibliográfica que contribuyen al fortalecimiento del conocimiento científico en el ámbito económico y empresarial.

En el volumen 5 número 11 del año 2026 de la revista Decisión Gerencial se presentan investigaciones que abordan temas como la comunicación y la habilidad directiva en los programas de administración. También se analizan factores del personal que inciden en la intención emprendedora de los jóvenes. Asimismo, se estudia el impacto social y económico de la incubadora de negocios Kalary en los estudiantes. Además, se aborda temas sobre la política pública y transferencia de conocimientos con estrategias generadas desde las instituciones públicas de educación superior. También se analiza la riqueza natural y la pobreza persistente considerando a las Instituciones, políticas públicas y desarrollo en la Amazonía ecuatoriana. Finalmente, se presenta una evaluación de Mipymes de comercio en Quito con el modelo Iberoamericano de excelencia en la Gestión. Por otro lado, en este número se presenta un artículo de revisión bibliográfica en donde se analiza la comprensión fenomenológica del liderazgo humanizado en la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo.

En el primer trabajo se realiza un análisis de la formación en competencias gerenciales, que es clave para afrontar los desafíos actuales de las organizaciones. En este se evaluó las competencias comunicativas en estudiantes de Administración de Empresas de dos universidades privadas de Caldas mediante un enfoque cuantitativo; obteniendo como resultado un nivel promedio, lo que plantea la necesidad de fortalecer los contenidos curriculares y los procesos formativos. En el segundo artículo se analiza los factores de la personalidad que influyen en la intención emprendedora de jóvenes artesanos de la ciudad de Cuenca - Ecuador, se utilizó un enfoque cuantitativo con el método de ecuaciones estructurales. Los resultados mostraron que el locus de control interno es el factor más influyente, seguido de la autoeficacia, pero la propensión al riesgo tiene un impacto menor pero significativo. En el tercer artículo se propuso el estudio del impacto social y económico de la Incubadora de Negocios Kalary en estudiantes participantes entre 2022 y 2023 mediante un enfoque cuantitativo. Los resultados evidenciaron un impacto significativo, destacando el fortalecimiento de habilidades empresariales, la creación de redes de contacto y el empoderamiento profesional, con un efecto económico positivo moderado. Se concluye que la incubadora es clave en la formación emprendedora y se recomienda fortalecer el acceso a financiamiento, la innovación y las redes empresariales. En el cuarto trabajo de investigación se analiza un modelo de política institucional basado en la matriz de marco lógico, aplicado en la Universidad Autónoma de Coahuila, que articula la investigación con los sectores productivos y sociales, los resultados proponen una unidad especializada en transferencia y concluyen que el modelo es replicable y fortalece el desarrollo regional sostenible y la innovación social.

En el quinto artículo se aborda el tema de la Amazonía ecuatoriana y la paradoja entre la abundancia de recursos naturales y altos niveles de pobreza multidimensional. En el estudio se analiza la relación entre riqueza extractiva, calidad institucional y políticas públicas en la región. En el sexto artículo se utiliza el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el estudio evaluó a 427 MiPymes del sector comercio en Quito, aplicando un enfoque cuantitativo.

Los resultados evidenciaron un alto cumplimiento de los criterios del modelo, con buen desempeño en procesos facilitadores y resultados, mostrando una tendencia positiva hacia el logro de objetivos. Finalmente se presenta en el trabajo de corte bibliográfico en donde se analiza el significado que los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo atribuyen al liderazgo humanizado desde sus experiencias cotidianas, mediante un enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico, los resultados identifican los ejes clave que son su práctica gerencial, su influencia en el clima laboral y su vínculo con la Economía Popular y Solidaria. Se concluye que el liderazgo humanizado es esencial y económicamente viable en este modelo, aunque su sostenibilidad y escalabilidad siguen siendo un desafío.

Phd. Yolanda Jaramillo Calle
Editora Ejecutiva de la Revista Decisión Gerencial

Índice general

Editorial . . . . . **V**

LA COMUNICACIÓN COMO HABILIDAD DIRECTIVA EN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN **1**
García Ocampo Ximena, Pulgarín Alejandro

FACTORES DE LA PERSONALIDAD QUE INCIDEN EN LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA DE LOS JOVENES ARTESANOS DE LA CIUDAD DE CUENCA, ECUADOR **16**
Patricio Esteban Mendieta Andrade, Alfonso López Lira Arjona

ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LA INCUBADORA DE NEGOCIOS KALARY EN LOS ESTUDIANTES PARTICIPANTES: UN ESTUDIO DE LOS AÑOS 2022 Y 2023 . . . . . **29**
José Maldonado Sánchez, John López Castillo, Gustavo Geovanni Flores Sánchez

POLÍTICA PÚBLICA Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS: ESTRATEGIA DESDE INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR **40**
Sara Lydia Carrillo Cortés, Juan Carlos Centeno Maldonado, Cristobal Noé Aguilar González

RIQUEZA NATURAL, POBREZA PERSISTENTE: INSTITUCIONES, POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO EN LA AMAZONÍA ECUATORIANA **52**
Juan Pablo Velín Cortés

EVALUACIÓN DE MIPYMES COMERCIO EN QUITO CON EL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN **69**
Leonardo Antonino Avila Proaño, Marina Genoveva Zamora Moreta, Francisco Javier Vargas Carrión

COMPRENSIÓN FENOMENOLÓGICA DEL LIDERAZGO HUMANIZADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO **90**
Jiferson Diuver Santiago Aguillon

Artículo Científico. Revista Académica Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 11, pp. 1-15, Enero-Junio, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

LA COMUNICACIÓN COMO HABILIDAD DIRECTIVA EN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN

COMMUNICATION AS A MANAGERIAL SKILL IN MANAGEMENT PROGRAMS

García Ximena Ocampo [1]*, xgarcia@umanizales.edu.co ORCID 0000-0003-3091-5511
Pulgarín Alejandro [2]*, apulgarin@umanizales.edu.co ORCID 0000-0002-1746-8166

***Recibido**: 17-may-2025*, ***Aceptado**: 11-nov-2025*, ***Publicado**: 01-ene-2026*

Resumen

La formación en competencias gerenciales se ha convertido en un factor clave para mejorar el desempeño organizacional, no solamente con destrezas técnicas o mecánicas, sino más bien con su vínculo con habilidades blandas, esta tendencia responde a una creciente demanda en los programas de formación de administradores, en los que se privilegia el desarrollo de capacidades como la comunicación efectiva entre otras. Diversos estudios en el campo del liderazgo y la gestión coinciden en señalar que el fortalecimiento de este tipo de competencias, impulsado desde los niveles directivos más altos, es esencial para enfrentar los retos actuales de las organizaciones. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo describir el nivel de competencias comunicativas de los estudiantes del programa de Administración de Empresas en las modalidades presencial, distancia y virtual, tomando como referencia el modelo situacional propuesto por Hellriegel, Jackson y Slocum. El estudio se realizó en dos universidades privadas del departamento de Caldas, donde hasta ahora no se habían abordado estos aspectos de forma sistemática. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo transversal, aplicando el instrumento desarrollado por los autores mencionados a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por estudiantes de ambos programas académicos. Los resultados revelan que la competencia comunicativa está en nivel promedio, estos hallazgos permiten abrir la discusión sobre los contenidos curriculares y aportan elementos valiosos para reflexionar sobre los procesos de formación en programas de administración, valiosas para las demandas contemporáneas del ejercicio gerencial.

Palabras clave: Comunicación, Competencias gerenciales, Habilidades blandas, Formación profesional, Administración de empresas.

Abstract

Training in managerial competencies has become a key factor in improving organizational performance, not only with technical or mechanical skills, but rather with their link to soft skills. This trend responds to a growing demand in management training programs, in which the development of capabilities such as effective communication, among others, is privileged. Several studies in the field of leadership and management coincide in pointing out that the strengthening of this type of competencies, promoted from the highest management levels, is essential to face the current challenges of organizations. In this context, this research aims to describe the level of communicative competencies of students in the Business Administration program in face-to-face, distance and virtual modalities, taking as a reference the model proposed by Hellriegel, Jackson and Slocum (2017). The study was conducted in two private universities in the department of Caldas, where these aspects had not been addressed systematically until now. A cross-sectional quantitative approach was adopted, applying the instrument developed by the aforementioned authors to a non-probabilistic sample by convenience, composed of students from both academic programs. The results reveal that the communication competency is at an average level; these findings open the discussion on curricular contents and provide valuable elements to reflect on the training processes in administration programs, which are valuable for the contemporary demands of management.

Keywords: Communication, Managerial competencies, Soft skills, Professional training, Business administration.

[1] *Universidad de Manizales, Colombia.*
[2] *Universidad de Manizales, Colombia.*

1 Introducción

La formación en competencias gerenciales se ha convertido en un factor clave para mejorar el desempeño organizacional, no solamente con destrezas técnicas o mecánicas sino más bien con su vínculo con habilidades blandas, esta tendencia responde a una creciente demanda en los programas de formación de administradores, en los que se privilegia el desarrollo de capacidades como la comunicación efectiva entre otras. Diversos estudios en el campo del liderazgo y la gestión coinciden en señalar que el fortalecimiento de este tipo de competencias, impulsado desde los niveles directivos más altos, es esencial para enfrentar los retos actuales de las organizaciones. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo describir el nivel de competencias comunicativas de los estudiantes del programa de Administración de Empresas en las modalidades presencial, distancia y virtual, tomando como referencia el modelo situacional propuesto por Hellriegel, Jackson y Slocum. El estudio se realizó en dos universidades privadas del departamento de Caldas, donde hasta ahora no se habían abordado estos aspectos de forma sistemática. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo transversal, aplicando el instrumento desarrollado por los autores mencionados a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por estudiantes de ambos programas académicos. Los resultados revelan que la competencia comunicación está en un nivel promedio, estos hallazgos permiten abrir la discusión sobre los contenidos curriculares y aportan elementos valiosos para reflexionar sobre los procesos de formación en programas de administración, valiosas para las demandas contemporáneas del ejercicio gerencial.

2 Marco teórico

La competencia para la comunicación representa uno de los pilares en el desarrollo de habilidades gerenciales, según los planteamientos de Hellriegel et al. (2017), esta competencia trasciende la simple transmisión de información para convertirse en un elemento estratégico que potencia el desempeño organizacional. Sin embargo, una visión integral de la comunicación gerencial exige contrastar este modelo con otros marcos teóricos relevantes, tales como el S-M-C-R de Berlo, el transaccional de Barnlund y el circular de Osgood y Schramm, que enfatizan la importancia de la retroalimentación, el contexto y la simultaneidad en los procesos comunicativos dentro de las organizaciones (Berlo, 1960; Barnlund, 1970; Osgood & Schramm, 1954); estas perspectivas complementan la propuesta de Hellriegel, Jackson & Slocum (2017) al subrayar que la comunicación efectiva requiere no solo claridad en el mensaje, sino también la adaptación al receptor y al entorno organizacional cambiante.

La comunicación de acuerdo con Hellriegel et al. (2017) se compone de tres dimensiones las cuales son la comunicación formal, la información y la negociación. La comunicación formal, de acuerdo con estos autores incluye la capacidad de efectuar “presentaciones públicas persuasivas que tienen mucho impacto y manejar bien las preguntas” (p.19), esto implica que el gerente debe dominar técnicas de oratoria, argumentación y persuasión para transmitir mensajes institucionales de manera efectiva. La dimensión se extiende también a la comunicación escrita, pues el gerente debe ser capaz de escribir “de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos de computadora” (p.19).

Sin embargo, la literatura contemporánea advierte que la comunicación formal enfrenta barreras estructurales y culturales que pueden limitar su eficacia, entre las principales dificultades se encuentran la rigidez jerárquica, la sobrecarga informativa, la ausencia de canales adecuados y la falta de confianza entre los miembros de la organización (Vantage, 2024; Indeed, 2025); además, factores como las diferencias culturales y de género pueden generar malentendidos y obstaculizar la transmisión de mensajes (Zendesk, 2024).

En el contexto actual, la comunicación formal se ve profundamente impactada por la digitalización y el auge de los entornos híbridos de trabajo, el uso de plataformas colaborativas, videoconferencias y canales asincrónicos ha modificado las dinámicas tradicionales, exigiendo nuevas competencias tecnológicas y una mayor flexibilidad por parte de los gerentes (Raona, 2025).

La dimensión informal de la competencia comunicativa complementa los canales formales y aporta fluidez a las relaciones interpersonales dentro de la organización, Hellriegel et al. (2017) la definen como aquella que “promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar”(p.19); hay que tener en cuenta, que la comunicación informal también puede verse afectada por barreras de poder, desconfianza y diferencias culturales, lo que puede limitar su potencial para fortalecer el tejido social organizacional (Zendesk, 2024); es importante reconocer que, aunque la informalidad facilita la expresión de ideas creativas y la detección de problemas emergentes, no siempre garantiza la equidad en la participación ni la transparencia en la transmisión de valores y tradiciones.

En la actualidad las discusiones sobre la comunicación en entornos digitales e híbridos, donde la integración de herramientas tecnológicas y la gestión de equipos multiculturales son desafíos centrales (Teleone, 2025), al igual que la diversificación de canales, la inteligencia artificial y la ciberseguridad se han convertido en aspectos imprescindibles para garantizar la fluidez y la seguridad de la información en las organizaciones modernas. Además, de acuerdo a Coombs et al. (2010) la comunicación en contextos de crisis requiere habilidades específicas para gestionar la incertidumbre, la inmediatez y la sensibilidad emocional de los equipos.

Finalmente la negociación, según Hellriegel et al. (2017), "es un proceso mediante el cual dos o más partes con intereses comunes y contrapuestos intentan llegar a un acuerdo aceptable para todas ellas" (P.19); no obstante, diversos autores consideran la negociación como una competencia gerencial diferenciada, aunque estrechamente vinculada a la comunicación (Porras, 2012; IEEM, s.f.), es decir, la negociación implica habilidades de influencia, persuasión y resolución de conflictos, pero su integración como dimensión de la comunicación depende del enfoque teórico adoptado.

La elección del modelo de Hellriegel et al. (2017) se justifica por su enfoque integral, que abarca tanto las dimensiones formales e informales de la comunicación además la negociación, permitiendo una visión holística de las competencias gerenciales.

3 Metodología

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo y un diseño metodológico no experimental de corte transversal. Según Hernández et al. (2014), este tipo de estudios se caracteriza por observar fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural, sin manipular variables, permitiendo describir características y analizar su comportamiento en un momento específico.

La población objeto de estudio está compuesta por estudiantes del programa de Administración de Empresas de dos universidades privadas ubicadas en el departamento de Caldas, Colombia. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios como la accesibilidad, disponibilidad de los estudiantes. Este tipo de muestreo, aunque no permite generalizaciones estadísticas amplias, es común en estudios exploratorios y aplicados en el ámbito de las ciencias sociales (Otzen & Manterola, 2017).

Para la medición de la competencia comunicativa, se empleó la escala a partir del modelo situacional o modelo de liderazgo institucional propuesto por Hellriegel et al. (2017). El cuestionario consta de 15 ítems, cada uno medido en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 representa Tengo muy poca experiencia relevante. Aún no he comenzado a desarrollar esta característica; 2. Considero soy débil en esta característica, he tenido experiencia relevante, pero mi desempeño no ha sido bueno; 3. Considero que soy más o menos promedio en esta característica, necesitaré un gran esfuerzo enfocado para poder ser efectivo de forma consistente; 4. Considero que estoy por encima del promedio en esta característica, tendré que desarrollarla más para poder ser muy efectivo y 5. Considero que soy sobresaliente en esta característica, debo mantener mi gran efectividad en la misma.

Este instrumento está diseñado para evaluar la percepción que tienen los estudiantes sobre su nivel de desarrollo en diferentes dimensiones de la comunicación gerencial. A continuación, se presenta una tabla con la descripción de cada dimensión y un ejemplo representativo de los ítems que la componen:

Tabla 1. Dimensiones de la Competencia Comunicación y Ejemplo de pregunta

Dimensión	Ejemplo de pregunta
COMUNICACIÓN INFORMAL • Promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar. • Tiene conciencia de los sentimientos de otros. • Crea relaciones interpersonales sólidas.	Busca a otros que tienen opiniones distintas y les escucha.
COMUNICACIÓN FORMAL • Informa a las personas acerca de hechos y actividades importantes y las mantiene actualizadas. • Efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen mucho impacto, y maneja bien las preguntas. • Escribe de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos de computadora.	¿Informa a las personas de los hechos que son relevantes para ellas?
NEGOCIACIÓN • Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos. • Tiene habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia hacia arriba en los superiores. • Aplica acciones contundentes y justas cuando maneja a subordinados problemáticos.	¿Se siente cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder?

Fuente: *Elaboración propia.*

Los datos recolectados fueron procesados utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 24. Se realizaron análisis descriptivos de frecuencias y medidas de tendencia central (media y desviación estándar) para caracterizar las respuestas. Asimismo, se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. De acuerdo con Campo y Oviedo (2008), la confiabilidad tipo consistencia interna se refiere al grado en que los ítems de una escala están correlacionados entre sí, indicando la coherencia interna del instrumento. En este estudio, el alfa de Cronbach obtenido fue de 0,873, ver tabla 2, lo cual se interpreta como un buen nivel de confiabilidad (George & Mallery, 2003), y sugiere que los ítems del instrumento miden consistentemente la competencia comunicativa en cuestión.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N. de elementos
0.874	15

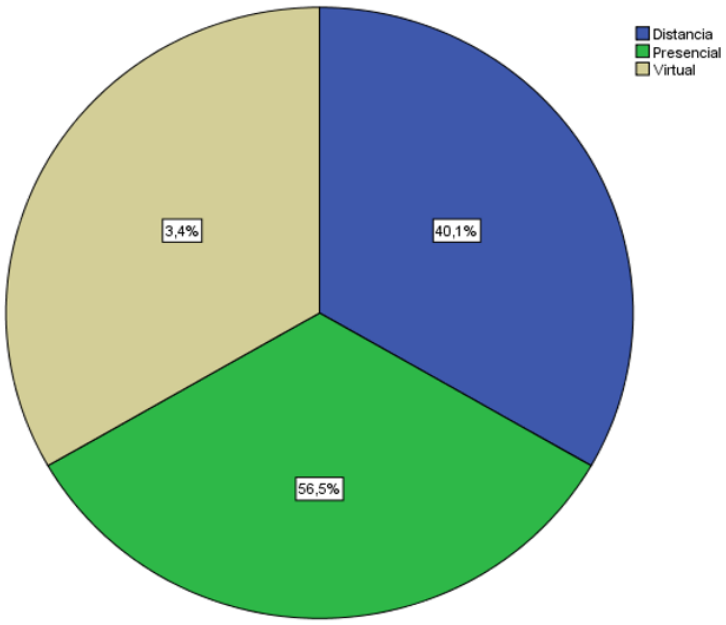
Fuente: *Elaboración propia a partir de SPSS v.24.*

Consideraciones éticas: Se aplicó el instrumento a través de forms, la participación fue voluntaria y no involucró daño o peligro para su salud física o mental, tampoco implicó retribución económica, el formulario fue anónimo y requirió autorización por parte del encuestado para el manejo de datos. La información suministrada fue privada y confidencial y se utilizó únicamente con fines estadísticos, los datos fueron tratados de acuerdo a la disposición de ley 1581 de 2012 Habeas Data.

4 Resultados

En la gráfica 1 se presenta la caracterización de la población de acuerdo con la modalidad de estudio, se evidenció que el 56.5 % de los estudiantes que participaron en la investigación son de la modalidad presencial, el 40.1 % distancia y el 3.4 %

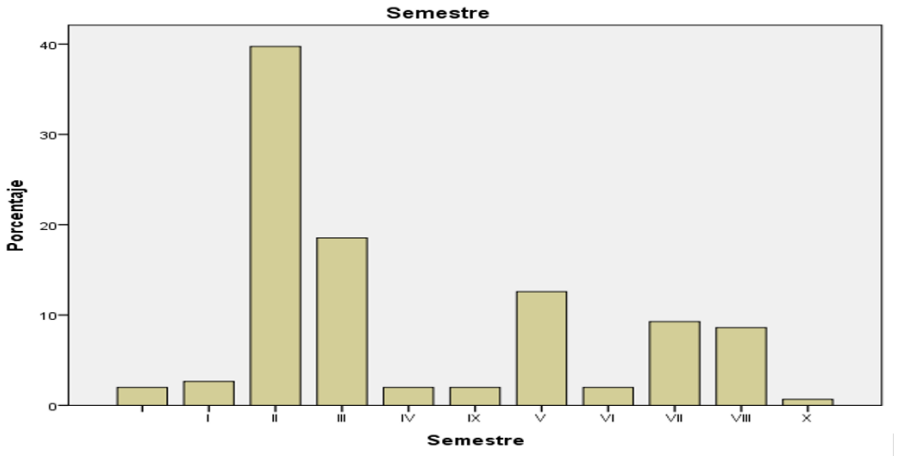
Figura. 1. Caracterización de la población por modalidad



Fuente: *Elaboración propia a partir de SPSS v.24.*

La gráfica 2 presenta la distribución por semestre, evidenciando una concentración en los primeros semestres.

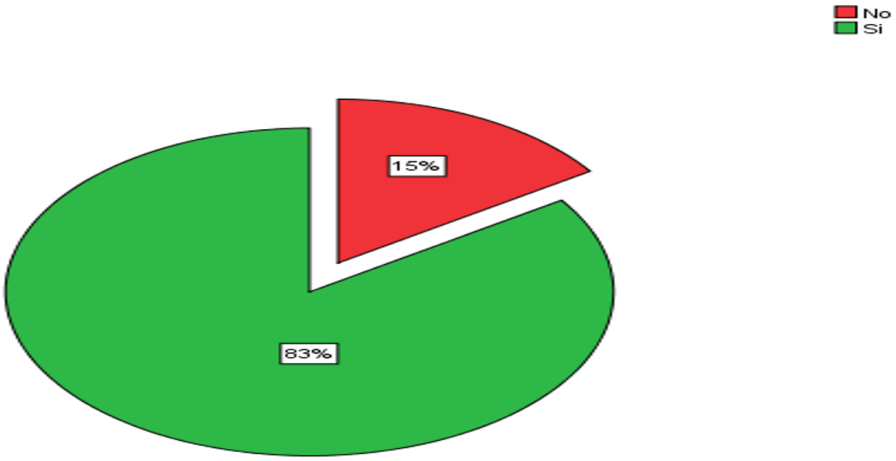
Figura. 2. Distribución de la población por semestre



Fuente: *Elaboración propia a partir de SPSS v.24.*

En relación con la experiencia laboral la mayoría de los estudiantes tienen dicha experiencia como se indica en la gráfica 3.

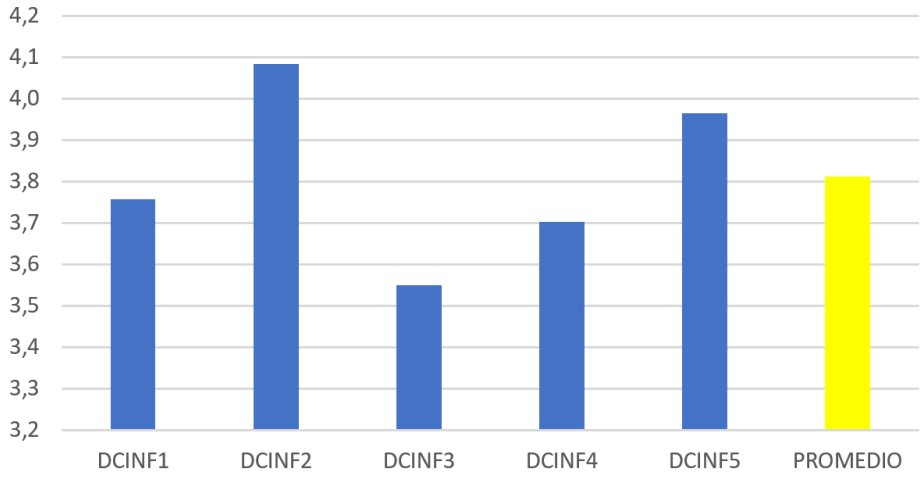
Figura. 3. Experiencia Laboral



Fuente: *Elaboración propia a partir de SPSS v.24.*

Los diseños de equipos son una dimensión clave en la formación de gerentes y específicamente en la gestión del talento humano y de los procesos colaborativos como se puede ver en la gráfica 4. diseño de equipos.

Figura. 4. Resultados dimensión Comunicación informal



Fuente: *Elaboración propia.*

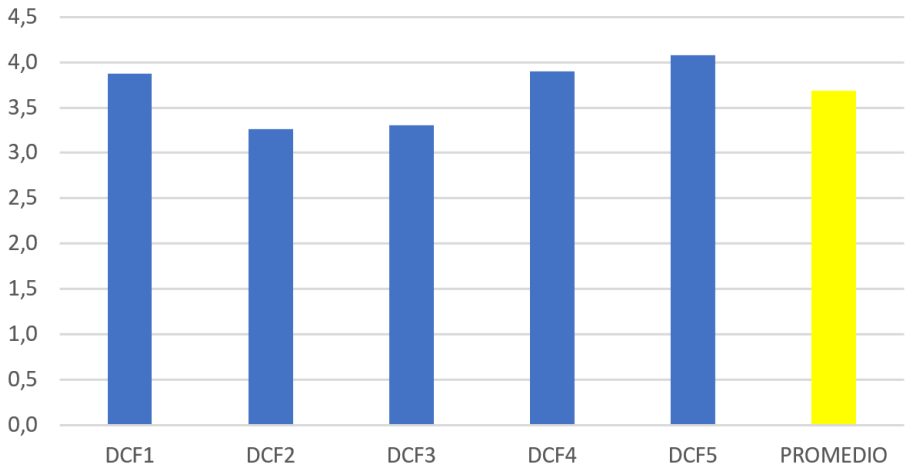
En la gráfica anterior se resaltan las características que componen la dimensión comunicación informal, por ejemplo, la característica DCINF2 se encuentra en un nivel sobresaliente según la escala propuesta por Hellriegel, Jackson & Slocum (2017); esto significa que el hablar con otras personas y ser capaz de conseguir que las personas se sientan cómodas en distintas situaciones, está incorporada dentro de las competencias de los estudiantes y que por lo tanto es necesario centrarse en otras características. A su vez la característica DCINF5 relacionada con mostrar una auténtica sensibilidad ante los sentimientos de otros, y la DCINF1, la cual hace referencia a Buscar a otros que tienen opiniones distintas y les escucha o; así mismo la característica DCINF4 que crea relaciones interpersonales fuertes con toda una gama de personas diversas, con base en sus respectivos resultados se encuentran en un nivel promedio y están incorporadas dentro de las competencias de los estudiantes, sin embargo, aunque el nivel es aceptable, se requiere fortalecer estos aspectos.

Finalmente, la característica DCIN3 sobre la capacidad para variar de enfoque para comunicarse cuando está ante personas que tienen orígenes distintos se enmarca en los resultados de debilidad, según lo propuesto por Hellriegel, Jackson

& Slocum (2017), esto indica que se requiere más atención debido a que está en un promedio más abajo que las otras características de la dimensión comunicación informal.

La dimensión comunicación formal es clave para el funcionamiento efectivo de los equipos de trabajo, la gráfica 5 presenta los resultados obtenidos.

Figura. 5. Resultados dimensión de la comunicación formal

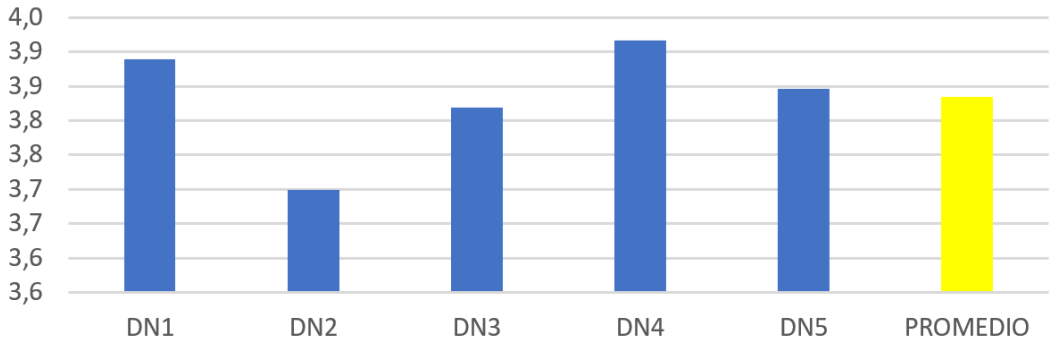


Fuente: *Elaboración propia.*

En la gráfica 5 las características de esta dimensión se comportaron de la siguiente manera, la característica DCF5 en la cual se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos, se encuentra en general en un nivel sobresaliente según la propuesta de Hellriegel, Jackson & Slocum (2017). Mientras las características DCF1 que informa a las personas de los hechos que son relevantes para ella y la DCF4 sobre escribir de forma clara y concisa están en un nivel promedio, al igual que las características DCF2 en la que hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos y DCF3 cuando hace presentaciones formales maneja muy bien las preguntas del público. En estas características están en un nivel satisfactorio, sin embargo, se debe prestar atención sobre todo en las características DCF2 y DCF3, estas se deben fortalecer para lograr la competencia de comunicación específicamente en la dimensión de la comunicación formal.

De la misma forma, la negociación constituye una dimensión fundamental de la competencia gerencial orientada a la comunicación, la negociación como una habilidad profesional y una competencia gerencial específica, es particularmente relevante dentro de las Competencias de mercado, los elementos como la capacidad para disuadir e influir en los demás son clave tal como se presenta en la gráfica 6.

Figura. 6. Resultados dimensión Negociación

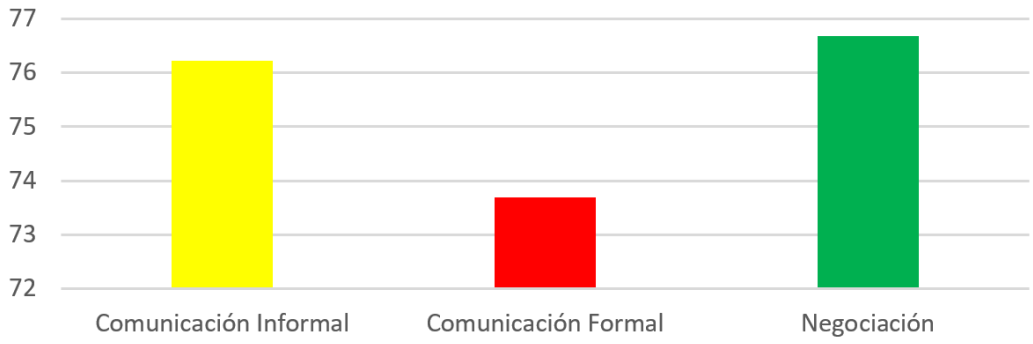


Fuente: *Elaboración propia.*

Como se presenta en la gráfica 6, la característica DN3 es muy hábil para influir en sus homólogos y la característica DN5 que consiste en situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar-ganar, en estas dos características según la propuesta de Hellriegel, Jackson & Slocum (2017), se encuentra en un nivel promedio. Muy cerca de las anteriores características se tiene la DN1 que consiste en sentirse cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder y la DN4 definida como cuando aborda problemas, encuentra soluciones que los demás perciben como justas, estas características están un nivel promedio dentro de los resultados obtenidos. Finalmente, la característica DN2 que consiste en sentirse cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder, se encuentra en un nivel promedio bajo, según lo propuesto por Hellriegel, Jackson & Slocum (2017), esto indica que se requiere más atención a esta característica debido a que está en un promedio más abajo que las otras características.

A manera de conclusión, al agrupar las tres dimensiones el resultado de la competencia comunicación se presenta en la gráfica 7.

Figura. 7. Competencia Comunicación



Fuente: *Elaboración propia.*

De acuerdo a la gráfica 7 la dimensión negociación está en un nivel aceptable, sin embargo, la comunicación formal e informal están por debajo del nivel deseado, de allí que los programas curriculares deben diseñar estrategias que les permitan alcanzar los mínimos deseados.

5 Discusión

La dimensión de comunicación formal en sus componentes DCF2 y DCF3 dio por debajo del promedio y de acuerdo a lo planteado por Hellriegel, Jackson & Slocum (2017) que sostienen que la comunicación efectiva es "la columna vertebral de la gestión organizacional, no solo como herramienta operativa, sino como competencia estratégica para la toma de decisiones" (p. 148), llevan estos resultados entonces a hacer un análisis, el cual sugiere que la falta de espacios de práctica reales por parte

de los estudiantes, el predominio de metodologías expositivas tradicionales y la escasa retroalimentación formativa sobre habilidades de comunicación oral (Morales & Villavicencio, 2022; Ríos, 2020); además, la ansiedad escénica y la limitada capacitación en técnicas de manejo de preguntas complejas pueden limitar el desempeño estudiantil en presentaciones formales (Bodie, 2010).

En relación con los hallazgos de este estudio, el nivel por debajo del promedio observado en DCF2 y DCF3 puede explicarse por los factores identificados en la literatura internacional mencionados anteriormente, por ejemplo, Shirazi y Mortazavi (2009) encontraron que los estudiantes universitarios suelen mostrar un desempeño intermedio en habilidades comunicativas debido a la falta de entrenamiento sistemático en contextos reales y a la escasa integración de prácticas reflexivas en el currículo. Asimismo, Dogan (2019) destaca que la debilidad en la escucha activa y la interacción oral están relacionadas con la prevalencia de modelos pedagógicos centrados en la transmisión de información, lo que coincide con la tendencia observada en los estudiantes de instituciones educativas superiores en Caldas.

De acuerdo a los resultados obtenidos se confirma la tesis de Qiao y Wang (2008) donde la comunicación técnica y relacional se desarrollan de manera sinérgica, de allí, que el modelo de Hellriegel, Jackson & Slocum (2017) puede ser una alternativa para lograr una agilidad comunicativa en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos como los actuales porque ofrece un marco accionable, como la implementación de laboratorios de simulación intercultural, sugerida para mejorar las competencias comunicativas que deberían ser revisadas en las instituciones de educación superior sobre escucha activa (PMC, 2024), estas estrategias resonarían con la propuesta de Brinia et al. (2022) particularmente al integrar tecnologías como la realidad virtual para simular reuniones con equipos, esto permitiría a los estudiantes experimentar -y rectificar- sesgos comunicativos en entornos controlados.

Algunas de las estrategias didácticas específicas recomendadas para fortalecer DCF2 y DCF3 se encuentran enmarcadas en la implementación de laboratorios de simulación intercultural, donde los estudiantes puedan practicar presentaciones y manejo de preguntas en contextos diversos, incrementando su autoconfianza y competencia comunicativa (García-Peñalvo, 2022); el uso de tecnologías como la realidad virtual para simular reuniones y exposiciones permite experimentar y corregir sesgos comunicativos en entornos controlados, así lo sugieren Brinia. (2022). De otro lado, la gamificación y los juegos de roles por ejemplo, facilitan el desarrollo de habilidades psicosociales y comunicativas al brindar retroalimentación inmediata y promover la participación activa (Su & Cheng, 2015); además, el entrenamiento en escucha activa y feedback estructurado, así como talleres de manejo de ansiedad escénica y técnicas de storytelling, han demostrado también ser efectivos para mejorar la persuasión y el impacto en presentaciones públicas (Bodie, 2010; Morales & Villavicencio, 2022).

La brecha en habilidades de escucha activa como señala Dogan (2019), se da por que las instituciones educativas suelen privilegiar los modelos transmisivos sobre receptivos, esto podría explicar por qué la competencia comunicativa en lo formal e informal esté por debajo de los niveles aceptables.

Hellriegel et al. (2017) también proponen para mejorar un sondeo contextual que son técnicas para detectar marcos interpretativos subyacentes en interlocutores, preguntas clarificadoras, metodologías para de construir supuestos culturales en negociaciones, y la síntesis integrativa que son los mecanismos para conciliar perspectivas antagónicas sin perder objetividad. Finalmente, esta competencia comunicativa se vuelve importante en los procesos de formación ya que impacta en escenarios globales donde, según KERN AG Training (2024), muchos de los fracasos empresariales se atribuyen a malentendidos interculturales.

Diversos estudios sugieren que esta debilidad puede estar relacionada con la limitada exposición de los estudiantes a experiencias interculturales genuinas durante su formación académica (Spitzberg & Changnon, 2009). La falta de programas de movilidad, intercambios internacionales o actividades colaborativas con personas de distintos contextos culturales restringe el desarrollo de la sensibilidad intercultural y la flexibilidad comunicativa (Deardorff, 2016).

Igualmente, Shirazi y Mortazavi (2009) señalan que la escasa integración de contenidos sobre diversidad y comunicación intercultural en los planes de estudio puede contribuir a que los estudiantes no adquieran estrategias para adaptar su discurso y comportamiento en contextos multiculturales. Esta carencia se traduce en dificultades para reconocer y responder adecuadamente a las diferencias de valores, estilos comunicativos y expectativas sociales, lo que limita la eficacia en la interacción con personas de distintos orígenes.

Las implicaciones para la formación son significativas. La debilidad en DCF3 pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la sensibilidad intercultural mediante metodologías activas, como simulaciones, estudios de caso internacionales, aprendizaje basado en proyectos globales y el uso de tecnologías para conectar con estudiantes y profesionales de otros países (García-Peñalvo, 2022; Brinia, 2022). Además, la promoción de experiencias en entornos heterogéneos, tanto presenciales como virtuales, puede contribuir al desarrollo de competencias de adaptación, empatía y comunicación efectiva en la diversidad (Deardorff, 2016; Spitzberg & Changnon, 2009).

Abordar esta debilidad en DCF3 requiere una apuesta institucional por la internacionalización del currículo, la formación docente en competencias interculturales y la creación de espacios de interacción multicultural que permitan a los estudiantes experimentar y reflexionar sobre la diversidad en la comunicación. Con el propósito de avanzar hacia una formación integral pueda preparar a los futuros profesionales para liderar y colaborar en entornos globales y heterogéneos (Deardorff, 2016).

6 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos se resalta las percepciones de los propios estudiantes sobre su nivel de preparación en la competencia de comunicación, la cual constituye un indicador relevante para evaluar la efectividad de los procesos formativos, para este caso particular los estudiantes de Administración de Empresas revelaron que se auto percibieron con un nivel positivo de desarrollo en esta competencia, sin embargo, la diferencia de los niveles de desarrollo de los diversos componentes de las dimensiones comunicación informal, formal y de negociación de la competencia comunicativa, sugieren la necesidad de evaluar los enfoques formativos que atiendan de manera equilibrada las diferentes dimensiones desde aspectos técnicos y procedimentales hasta elementos actitudinales y relacionales.

La característica DCINF3, relacionada con la capacidad para variar de enfoque para comunicarse cuando se está ante personas que tienen orígenes distintos, se ubica en el cuadrante de debilidad dentro del análisis propuesto, en línea con lo señalado por Hellriegel, Jackson & Slocum (2017), esta ubicación sugiere una oportunidad de mejora en la adaptación comunicativa en contextos diversos, lo cual podría estar relacionado con una limitada sensibilidad intercultural o falta de experiencia en entornos heterogéneos.

El fortalecimiento de las dimensiones DCF2 y DCF3 requerirá una intervención didáctica más allá de la revisión curricular general, incorporar prácticas activas, tecnologías emergentes y metodologías centradas en el estudiante, que podrían permitir el desarrollo efectivo de habilidades comunicativas estratégicas y relacionales (García-Peñalvo, 2022; Brinia, 2022). La articulación explícita entre los hallazgos empíricos y la literatura internacional, como la de Shirazi y Mortazavi (2009) y Dogan (2019), permite comprender mejor las causas de las debilidades detectadas y orientar estrategias de mejora contextualizadas; específicamente en la capacidad para variar de enfoque al comunicarse con personas de distintos orígenes, que se ubicó en el cuadrante de debilidad. Es especialmente relevante en el contexto actual, donde la diversidad cultural y la interacción en entornos heterogéneos son elementos centrales en la gestión organizacional y educativa.

En este sentido, el hallazgo de esta investigación no debe interpretarse como un detalle menor, sino como la ausencia o debilidad de las características que componen la competencia de comunicación.

Así mismo, el resultado obtenido de una puntuación promedio inferior respecto a otras características de las dimensiones comunicación formal e informal revela una debilidad estructural que debe ser tenida en cuenta en el proceso formativo ya que puede comprometer la eficacia de los equipos a largo plazo, es decir, más que una observación pasiva, estos hallazgos deben actuar como detonador de acciones correctivas estratégicas y sistemáticas por parte de las instituciones educativas.

Si bien los resultados de esta investigación aportan evidencia valiosa, plantea desafíos metodológicos. La relatividad inherente a la interpretación hermenéutica, como señalan Hellriegel et al. (2017), exige complementar estos hallazgos con estudios longitudinales que correlacionen autopercepciones estudiantiles con desempeños laborales reales.

De acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda a las instituciones de educación superior y en particular a los programas de administración de empresas implementar estrategias de formación en comunicación intercultural, promover espacios de interacción diversa y fomentar prácticas de escucha activa que fortalezcan la empatía y la flexibilidad comunicativa.

Para futuras investigaciones se recomienda utilizar muestras más representativas para replicar los resultados e incorporar análisis de estadística inferencial para explorar diferencias significativas entre los subgrupos de la muestra con el propósito de enriquecer la interpretación de los resultados.

7 Referencias

Anders, A. (2021). Human-centered leadership development: A communication-based approach for promoting authentic and transformational leadership. International Journal of Business Communication, 58(4), 423-443. DOI: https://doi.org/10.1177/23294884211056558
Andrews, D. C. (2017). A space for place in business communication research. International Journal of Business Communication, 54(3), 325–336. DOI: https://doi.org/10.1177/2329488416675842

Bakić-Tomić, L., Dvorski, J., & Kirinić, A. (2015). Elements of teacher communication competence: An examination of skills and knowledge to communicate. International Journal of Research in Education and Science, 1(2), 157–166. Recuperado de https://ijres.net/index.php/ijres/article/view/806

Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication. En K. K. Sereno & C. D. Mortensen (Eds.), Foundations of Communication Theory. Harper & Row.

Bhardwaj, A. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2(5), 70–84. Recuperado de https://www.academia.edu/62861487/Managerial Competencies and their Influence on Managerial Performance A Literature Review

Berlo, D. K. (1960). The Process of Communication. Holt, Rinehart and Winston.

Bisquerra, R. (2014). Metodología de la investigación educativa. La Muralla. Recuperado de https://ideice.gob.do/documentacion/publicaciones-id-166-metodologia-de-la-investigacion-educativa

Brinia, V., Poullou, V., & Panagiotopoulou, R. (2022). Organizational communication competence of public secondary school principals: A case study from Greece. Frontiers in Education. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1374279

Brinia, V., Kritikos, G., & Panagiotopoulos, K. (2022). The effect of virtual reality on students' public speaking skills. Education and Information Technologies, 27, 1323–1342. DOI: https://doi.org/10.1007/s10639-021-10716-3

Bodie, G. D. (2010). A racing heart, rattling knees, and ruminative thoughts: Defining, explaining, and treating public speaking anxiety. Communication Education, 59(1), 70–105. DOI: https://doi.org/10.1080/03634520903443849

Campo, A., & Oviedo, H. (2008). Aproximación conceptual y metodológica al estudio de la confiabilidad en las mediciones. Revista Colombiana de Estadística, 31(2), 231–255.

Castro, P. (2021). Competencias comunicativas y su relación con el desempeño gerencial en empresas colombianas. Revista de Investigación Empresarial, 18(2), 95–110.

Cejas, M. F., Rueda, M. J., Cayo, L. E., & Villa, L. C. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. Revista de Ciencias Sociales, 25(1), 94–101. DOI: https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.27298

Clampitt, P. G. (2016). Communicating for managerial effectiveness (6th ed.). SAGE Publications.

Cuadra, E., Castro, M., & Juliá, J. (2018). Competencias profesionales y formación universitaria en América Latina: Desafíos y oportunidades. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 9(26), 19–36.

Coombs, W. T., Holladay, S. J., & Wiley, J. (Eds.). (2010). The handbook of crisis communication. Wiley-Blackwell.

Deardorff, D. K. (2016). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. Journal of Studies in International Education, 10(3), 241–266. DOI: https://doi.org/10.1177/1028315306287002

Díaz, F. (2016). La comunicación como competencia clave en la administración de empresas. Revista Latinoamericana de Administración, 14(3), 110–125.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis. Human Resource Development International, 23(4), 380–394.

Dogan, S. (2019). Digital era organizational communication. En Organizational communication in the digital era (pp. 1–16). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-27415-2_1

Dogan, A. (2019). Listening as a key skill in intercultural communication. Journal of Language and Linguistic Studies, 15(1), 262–274. DOI: https://doi.org/10.17263/jlls.547761

Felisardo, R., Llinàs, M., & Améstica, L. (2019). Competencias profesionales requeridas por el mercado laboral: Retos para la educación superior. Educación y Sociedad, 40(146), 313–330.

García Ocampo, X., & Echeverri Rubio, A. (2024). Competencias gerenciales del administrador de empresas. Revista Decisión Gerencial, 3(8), 14–26. DOI: https://doi.org/10.26871/rdg.v3i8.56

García, F. J., Corell, A., Abella, V., & Grande-de-Prado, M. (2022). Virtual laboratories for skills development in higher education. Computers in Human Behavior, 129, 107–120. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107120

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (4th ed.). Allyn & Bacon.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). El liderazgo resonante crea más. Ediciones Granica.

Gómez, A. (2020). Competencias gerenciales de los administradores de empresas en PYMES. Revista de Administración y Negocios, 15(4), 55–70. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6535624.pdf

González, J., & Ramírez, M. (2019). Las competencias de comunicación en la formación del administrador. Revista Estudios Gerenciales, 35(150), 456–465.

González, J. L., & Estrella, J. P. (2023). Educación del Siglo XXI, competencias, metodologías y estrategias. Esprint Investigación, 2(1), 5–15. DOI: https://doi.org/10.61347/ei.v2i1.5

Hart, Z. (2012). Message content and sources during organizational socialization. Journal of Business Communication, 49(3), 191–209.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). Management: A competency-based approach (13th ed.). Cengage Learning.

Hernández, J. (2014). El valor de la competencia comunicativa en la gerencia. Revista Científica, 32(7), 279–290. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/1990/199032627006.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Huerta, M. (2015). Competencias comunicativas y funciones gerenciales: Un estudio exploratorio. Revista de Estudios Gerenciales, 8(1), 40–55.

Indeed. (2025). Barreras de la comunicación organizacional y cómo evitarlas. Recuperado de https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/barreras-comunicacion-organizacional

IEEM. (s.f.). La negociación como competencia organizacional. Recuperado de https://www.ieem.edu.uy/noticias/la-negociacion-como-competencia-organizacional/69

Jiménez, R. (2020). Habilidades comunicativas para el desarrollo del liderazgo en estudiantes de administración. Revista Educativa, 11(3), 50–65.

KERN AG Training. (2024). International success through cultural sensitivity. Recuperado de https://www.kerntraining.com/en/intercultural-training/cultural-sensitivity/

LaGree, D., Houston, J. B., Duffy, M., & Shin, H. (2021). Respectful communication at work... International Journal of Business Communication, 60(5), 844–864.

Laskin, A. V. (2016). Nonfinancial information in investor communications. International Journal of Business Communication, 53(4), 375–397.

López, M. A. (2019). Competencias gerenciales: Factor de éxito en empresas de servicios públicos. Revista Saber, 31(2), 45–60. Recuperado de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/download/6716/6042

Martínez, R. (2017). Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria. Revista de Gestión Comunitaria, 9(3), 100–115. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/993/99312499003.pdf

Martínez, M. (2017). Estadística aplicada a la investigación educativa. UNED.

Morales, S. (2018). Comunicación informal y su influencia en la gestión gerencial. Revista de Gestión y Estrategia, 7(4), 60–75.

Morales, H. Á. (2021). Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. Revistas de Investigación, 45(105), 247–273.

Morales, M. P. E., & Villavicencio, A. R. (2022). Enhancing oral communication skills through peer feedback and self-assessment. Journal of University Teaching & Learning Practice, 19(2), 1–18.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. International Journal of Morphology, 35(1), 227–232.

Pang, A., Jin, Y., Seo, Y., Choi, S., Teo, H.-X., Le, P. D., & Reber, B. (2022). Strategic silence in crisis communication. International Journal of Business Communication, 59(2), 219–241.

Pérez, L. F. (2018). Las habilidades comunicativas contribuyen a hacer del administrador un líder. Ensayos Académicos, 5(1), 12–25. Recuperado de https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/20d42831-bb7f-4849-b988-f4487b6c8882/content

PMC. (2024). The relationship between empathy and listening styles is complex. Journal of Medical Education, 10(3). DOI: https://doi.org/10.1097/01.JME.00010924382.12345.67

Porras, M. (2012). La negociación una competencia profesional del gerente.

Qiao, K., & Wang, Y. (2008). Critical managerial competencies for middle managers in China. Asian Management Review, 1(2), 23–35. Recuperado de https://eric.ed.gov/?id=EJ827794

Qiao, Q., & Wang, X. (2008). Synergistic development of communication skills. International Journal of Business Communication, 45(2), 123–138.

Osgood, C. E., & Schramm, W. (1954). The process of communication. Psychological Bulletin, 51(4), 338–346.

Ramírez, J. (2019). Competencias profesionales en administración: análisis para el mercado laboral colombiano. Revista Colombiana de Administración, 24(2), 75–90. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792019000200005

Ríos, A., Castañeda, L., & Torres, J. (2020). Estrategias para el desarrollo de la comunicación oral en educación superior. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 22(1), 1–17.

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465.

Rodríguez Solórzano, D. P. (s.f.). Comunicación asertiva y decisiones gerenciales. Recuperado de https://repository.umng.edu.co/bitstreams/198f3ced-d6f4-4a6d-8224-19c87c3b3f1f/download

Rogers, P., Campbell, N., Louhiala-Salminen, L., Rentz, K., & Suchan, J. (2007). Journal quality perceptions. Journal of Business Communication, 44(4), 403–426. DOI: https://doi.org/10.1177/0021943607306138

Rathee, R., & Rajain, P. (2018). El papel de las habilidades de comunicación. DOI: https://doi.org/10.24105/gjcmp.7.1.1809

Raona. (2025). El impacto del trabajo híbrido en la comunicación interna. Recuperado de https://raona.com/el-impacto-del-trabajo-hibrido-en-la-comunicacion-interna/

Sánchez, P. (2019). Estudio descriptivo de las competencias comunicativas en Administración de Empresas. Revista Universitaria, 12(2), 30–44. Recuperado de https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/2388/T00031916.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Shirazi, A., & Mortazavi, S. (2009). Effective managerial characteristics. Journal of Business Strategy, 30(2), 12–19. Recuperado de https://eric.ed.gov/?id=EJ827794

Shirazi, F., & Mortazavi, S. (2009). Effective factors on oral communication skills. Journal of Applied Sciences, 9(5), 917–922. DOI: https://doi.org/10.3923/jas.2009.917.922

Sias, P. M., & Duncan, K. L. (2020). Organization Facebook, social capital, and organizational identification. International Journal of Business Communication, 57(4), 431–451.

Smith, J. M. (2013). Philanthropic identity at work. DOI: https://doi.org/10.1177/0021943612474989

Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. En D. K. Deardorff (Ed.), The SAGE Handbook of Intercultural Competence (pp. 2–52). SAGE.

Su, C. H., & Cheng, C. H. (2015). A mobile gamification learning system. Journal of Computer Assisted Learning, 31(3), 268–286. DOI: https://doi.org/10.1111/jcal.12088

Snyder, J. (2011). The central role of communication in developing trust. The Journal of Business Communication, 46(3), 287–310.

Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills and employability. Studies in Higher Education, 45(9), 1834–1847.

Teleone. (2025). Comunicación Empresarial en 2025. Recuperado de https://teleone.com.co/telecomunicaciones/comunicacion-empresarial-en-2025/

Torres, C. (2017). Impacto de la comunicación efectiva en el liderazgo gerencial. Revista de Ciencias Empresariales, 10(2), 88–102.

Upadhaya, A., & Loomba, A. (2023). Estudio sobre habilidades de comunicación en Bhopal. DOI: https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.5677

Vantage. (2024). Comunicación organizacional: Definición, tipos y barreras. Recuperado de https://www.vantagecircle.com/es/blog/communicacion-organizacional/

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Recuperado de https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/

Zendesk. (2024). Comunicación organizacional: qué es y 7 tips para mejorarla. Recuperado de https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/

Artículo Científico. Revista Académica Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 11, pp. 16-28, Enero-Junio, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

FACTORES DE LA PERSONALIDAD QUE INCIDEN EN LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA DE LOS JÓVENES ARTESANOS DE LA CIUDAD DE CUENCA, ECUADOR

PERSONALITY FACTORS THAT INFLUENCE THE ENTREPRENEURIAL INTENTION OF YOUNG ARTISANS IN THE CITY OF CUENCA, ECUADOR

Patricio Esteban Mendieta Andrade [1]*, **pmendietaa@ucacue.edu.ec** **ORCID 0000-0001-9596-4344**
Alfonso López Lira Arjona [2]*, **alfonso.lopezlr@uanl.edu.mx** **ORCID 0000-0002-3688-2215**

***Recibido**: 25-jun-2025*, ***Aceptado**: 12-dic-2025*, ***Publicado**: 01-ene-2026*

Resumen

Este estudio analizó los factores de la personalidad que influyen en la intención emprendedora de jóvenes artesanos que están localizados en la ciudad de Cuenca en el Ecuador. La metodología utilizada fue con enfoque cuantitativo, técnica documental y de campo. Se elaboró una encuesta en base al marco teórico y se utilizaron como estadística el método de ecuaciones estructurales (SEM). Como hipótesis se planteó que la autoeficacia, la propensión al riesgo y el locus de control interno son variables predictoras en la intención emprendedora. Los resultados que se obtuvieron de los estudiantes de Centros de Formación Artesanal de la ciudad muestran que el locus de control interno es el factor más influyente, seguido de la autoeficacia, mientras que la propensión al riesgo tiene un impacto menor pero significativo. Estos hallazgos subrayaron la necesidad de programas formativos en los centros que fortalezcan estos factores para fomentar el emprendimiento juvenil artesanal y preservar la riqueza cultural de la región.

Palabras clave: Intención emprendedora, Jóvenes artesanos, Ecuador.

Abstract

This study analyze the personality factors that influence the entrepreneurial intention of young artisans located in the city of Cuenca, Ecuador. The methodology employed follows a quantitative approach, using documentary and field techniques. A survey was designed based on the theoretical framework, and the statistical analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) method. The hypotheses proposed that self-efficacy, risk propensity, and internal locus of control are predictive variables of entrepreneurial intention. The results obtained from students at the city's Artisan Training Centers indicate that the internal locus of control is the most influential factor, followed by self-efficacy, while risk propensity has a smaller but significant impact. These findings highlight the need for training programs at the centers to strengthen these factors, promote youth entrepreneurial initiatives in artisan work, and preserve the region's cultural heritage.

Keywords: Entrepreneurial intention, Personality factors, Young artisans.

[1] *Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.*
[2] *Universidad Autónoma de Nuevo León, México.*

1 Introducción

Desde tiempos precolombinos, la ciudad de Cuenca, Ecuador, ha sido un centro importante de producción artesanal, fusionando conocimientos ancestrales de las culturas Cañari e Inca con técnicas introducidas por los colonizadores europeos, lo que ha generado una identidad cultural única (Mendieta, 2020). Esta herencia cultural le ha valido a Cuenca el reconocimiento como "Ciudad Artesanal y Diversa del Mundo" por el Consejo Mundial de Artesanías en 2020, además de ser Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO (Ordóñez, 2021). Sin embargo, esta tradición se enfrenta a desafíos contemporáneos, ya que la falta de continuidad generacional en los oficios artesanales y la migración de jóvenes en busca de oportunidades económicas han contribuido al paulatino declive de esta actividad (Llibrer, 2021).

Económicamente, Cuenca, al igual que el resto del país, ha experimentado los efectos adversos de la pandemia de COVID-19, con una contracción del PIB del 7.8 % en 2020 y una tasa de desempleo juvenil del 13.2 % en el mismo periodo (BCE, 2021; INEC, 2020). Esta situación ha agravado las condiciones laborales y ha llevado a muchos jóvenes a optar por actividades informales o migrar para encontrar empleo. En este contexto, el emprendimiento se presenta como una alternativa viable para enfrentar el desempleo juvenil y fomentar la inclusión económica de este grupo (OIT, 2020). No obstante, existen barreras significativas para el desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras, tales como el limitado acceso a financiamiento, la falta de apoyo familiar y social, y las características de personalidad que afectan la predisposición de los jóvenes para iniciar negocios (GEM, 2019; Holguín y Rodríguez, 2020). Estos factores subrayan la necesidad de fortalecer el ecosistema emprendedor en Cuenca para revitalizar el sector artesanal y generar oportunidades económicas sostenibles para los jóvenes.

El problema de investigación se centra en la baja intención emprendedora de los jóvenes artesanos en Cuenca, Ecuador, lo que amenaza la sostenibilidad de la actividad artesanal local. Las causas principales incluyen la falta de programas de formación empresarial adecuados, el limitado acceso a financiamiento para nuevos emprendedores, y la ausencia de un ecosistema de apoyo integral que vincule la educación artesanal con oportunidades productivas (García et al., 2019; Shane y Venkataraman, 2000). Además, las barreras sociales como la falta de redes de apoyo comunitario y el escaso respaldo institucional desmotivan a los jóvenes a continuar con los oficios tradicionales (Holguín y Rodríguez, 2020). Los efectos de estas causas se reflejan en el declive progresivo de la transmisión de conocimientos artesanales, el incremento de la migración juvenil en busca de oportunidades, y el aumento de la precariedad laboral, lo que impacta negativamente en el desarrollo económico y cultural de la ciudad (OIT, 2022; Mendieta, 2020).

En este contexto, el objetivo de la investigación es analizar los factores de la personalidad que influyen en la intención emprendedora de los jóvenes artesanos en Cuenca, Ecuador, para comprender cómo rasgos específicos pueden potenciar o limitar su capacidad de iniciar un emprendimiento.

Para ello, se desarrolló un estudio de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal. La recolección de datos se realizó mediante encuestas dirigidas a jóvenes de entre 18 y 34 años que participan en Centros de Formación Artesanal de la ciudad. Los datos se analizaron con el software SmartPLS 4 mediante ecuaciones estructurales, lo que permitió evaluar la relación entre la autoeficacia, la propensión al riesgo y el locus de control interno, y su impacto en la intención emprendedora. Esta metodología busca identificar qué características de personalidad son clave para promover un mayor emprendimiento entre los jóvenes artesanos.

Estudiar la intención emprendedora de los jóvenes artesanos de Cuenca es fundamental para preservar la riqueza cultural y económica de la ciudad, ya que el emprendimiento se presenta como una alternativa sostenible que permite a los jóvenes integrarse al aparato productivo mientras conservan conocimientos tradicionales en riesgo de desaparecer (Martínez, Durán y Serna, 2021). La relevancia del estudio radica en comprender cómo los rasgos de personalidad influyen en la intención emprendedora de los jóvenes artesanos, un grupo que enfrenta vulnerabilidad económica y riesgo de pérdida de saberes tradicionales. Sus resultados pueden orientar programas educativos, iniciativas públicas y estrategias locales que fortalezcan el emprendimiento juvenil artesanal en Cuenca.

Cabe acotar que el presente artículo expone los resultados parciales de la tesis doctoral del autor, en la cual se analiza el efecto en la intención de iniciar negocios artesanales de factores tales como el capital humano, la influencia social, el acceso a financiamiento y los inherentes a la personalidad. En esta publicación, se aborda exclusivamente el impacto de estos últimos en la intención emprendedora, con el fin de ofrecer una visión detallada sobre cómo dicha variable influye en la disposición de los jóvenes artesanos para emprender.

Finalmente, se anota que el documento se estructura en varias secciones, partiendo de una introducción que contextualiza el problema y expone el objetivo del estudio, seguido del marco teórico, en el que se revisan las teorías y estudios previos sobre la relación entre personalidad y emprendimiento. A continuación, se presenta la metodología, describiendo el enfoque cuantitativo y el uso de ecuaciones estructurales para evaluar las variables relacionadas con la personalidad y su impacto en la intención emprendedora. La sección de resultados detalla los hallazgos obtenidos, apoyados con tablas y análisis estadísticos. Finalmente, la discusión y conclusiones interpretan los resultados en relación con las hipótesis y el marco teórico, proponiendo implicaciones prácticas y recomendaciones para futuras investigaciones y políticas de apoyo al emprendimiento juvenil artesanal en Cuenca.

2 Marco teórico

El presente artículo se fundamenta en los principales aportes que abordan la intención emprendedora desde la perspectiva de los factores de personalidad que influyen. De esta manera, la intención emprendedora, entendida como la etapa previa a la acción emprendedora, se ve influenciada por las percepciones y actitudes de los individuos, tal como lo plantean modelos como la Teoría del Evento Emprendedor (TEE) de Shapero y Sokol (1982), la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) de Ajzen (1991) y el Modelo del Potencial Emprendedor (MPE) de Krueger y Brazeal (1994). Estos enfoques coinciden en que la deseabilidad, la factibilidad percibida y la propensión a emprender son determinantes en la formación de la intención emprendedora, aunque varían en cómo conceptualizan la percepción de control y las habilidades necesarias para lograr las metas propuestas.

De esta manera, la Teoría de la Acción Razonada de Ajzen y Fishbein (1977) y posteriormente la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) de Ajzen (1991) establecen que las intenciones y acciones de los individuos dependen de sus actitudes y su percepción de control sobre el comportamiento, siendo la autoeficacia un factor central en la toma de decisiones (Maca y Rentería, 2020). La Teoría Social Cognitiva de Bandura (1977) refuerza este concepto al destacar que las personas con alta autoeficacia tienden a ver las tareas difíciles como desafíos a superar, en lugar de amenazas a evitar.

2.1 Definiciones de las dimensiones de estudio

Los factores de personalidad analizados en esta investigación —autoeficacia, propensión al riesgo y locus de control interno, constituyen un marco teórico central para explicar la intención emprendedora de los jóvenes artesanos. La autoeficacia se entiende como la percepción que tienen los individuos sobre su capacidad para llevar a cabo acciones y alcanzar metas específicas, lo que fortalece su confianza para enfrentar tareas complejas y perseverar en situaciones desafiantes (Bandura, 1977, 1986). La propensión al riesgo se refiere a la inclinación a aceptar ciertos niveles de incertidumbre en las decisiones con la expectativa de obtener mayores beneficios, asumiendo la posibilidad de consecuencias adversas (More & Gullone, 1996; Sitkin & Pablo, 1992). Finalmente, el locus de control interno alude a la creencia de que los resultados dependen en gran medida de las propias decisiones y esfuerzos, en contraste con el locus externo, donde se atribuyen a factores como la suerte o el destino (Rotter, 1966). Estas tres dimensiones ofrecen una estructura coherente para analizar el papel de la personalidad en la intención de emprender.

2.2 Investigaciones aplicadas sobre la relación entre actitud personal y la intención emprendedora

Este apartado presenta investigaciones aplicadas que sustentan teóricamente la relación entre los factores de la personalidad: autoeficacia, propensión al riesgo y locus de control interno y la intención emprendedora, destacando estudios empíricos relevantes que refuerzan las hipótesis planteadas en esta investigación De esta manera, Sandi y Nurhayati (2020) analizaron el efecto de la autoeficacia y otras variables en los intereses emprendedores de estudiantes de Administración en la Universidad de Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, utilizando un análisis de mínimos cuadrados parciales. Los resultados mostraron que la autoeficacia tiene un efecto positivo y significativo en la intención de emprender (t-statistics = 6.347; $p < 0.05$), concluyendo que los estudiantes que se perciben a sí mismos como competentes y con conocimientos sobre emprendimiento presentan una actitud más favorable hacia el desarrollo de iniciativas empresariales.

De igual forma, Teixeira et al. (2018) estudiaron los aspectos que inciden en la intención emprendedora en 22 países de la Unión Europea, utilizando datos de la GEM de 2007 a 2017 y aplicando un análisis correlacional. Encontraron que la percepción de las propias capacidades, es decir, la autoeficacia (r = 0.543, p <0.01), junto con la propensión innata a emprender (r = 0.745, p <0.01), son los principales determinantes de la intención emprendedora, considerándolos elementos clave de la actitud emprendedora. Estos factores, según los autores, influyen directamente en la tasa de emprendimiento naciente en los países estudiados.

Asimismo, Zapata et al. (2018) evidenciaron que el reconocimiento del valor de las habilidades personales tiene un efecto positivo en el emprendimiento tecnológico en Sudamérica (b3 = 0.0117, p <0.001). Por su parte, Shiau et al. (2020) confirmaron que la autoeficacia financiera (β = 0.232, p <0.001) y tecnológica (α = 0.176, p <0.001) influyen indirectamente en la continuidad de los negocios fintech, mediada por la utilidad percibida y las expectativas, utilizando un modelo de confirmación de expectativas y ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. En atención a los estudios presentados, se propone la primera hipótesis de la presente investigación:

H1: La autoeficacia afecta de manera positiva y significativa a la intención emprendedora de los jóvenes artesanos de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Por otro lado, Agustina et al. (2020) analizaron los efectos parciales y simultáneos de la aversión al riesgo en el éxito empresarial en una muestra de 100 nuevos empresarios en Banjarmasin, Indonesia. Utilizando el Coeficiente de Adversidad al Éxito Empresarial, encontraron que la aversión al riesgo (t = 4.924) fue la variable más significativa del modelo, sugiriendo que los individuos con menor aversión al riesgo tienen mayores probabilidades de éxito en sus emprendimientos. Este estudio resalta la importancia de la predisposición a asumir riesgos como un factor clave en el desempeño empresarial.

De manera complementaria, Mahola (2019) investigó la relación entre la intención emprendedora, la percepción de riesgo y la aversión al riesgo en una muestra de 366 estudiantes universitarios en Sudáfrica. Utilizando un diseño de encuestas y el análisis de correlación de Pearson, evidenció una relación inversa significativa entre la intención emprendedora y la aversión al riesgo (r = -0.146, p <0.05), así como una relación positiva entre la percepción del riesgo y la aversión al mismo (r = 0.233, p <0.01). Los autores concluyeron que aquellos individuos con menor aversión al riesgo tienden a tener una mayor intención de emprender, aunque la percepción del riesgo en sí no muestra una relación directa con estas intenciones (r = 0.244, p >0.05).

Asimismo, Mabunda et al. (2021), a través de un enfoque longitudinal, examinaron los efectos de la aversión al riesgo en las intenciones empresariales en 573 estudiantes universitarios de Alemania y Uganda. Los resultados indicaron que la aversión al riesgo se relaciona negativamente con las intenciones emprendedoras ($B = -0{,}22,\ p < 0{,}01$), con un impacto más marcado en los hombres alemanes ($B = -0{,}45,\ CI = [-0{,}65,\ -0{,}26]$). Por otro lado, Colman et al. (2019), utilizando mínimos cuadrados parciales en una muestra de 300 estudiantes de Comercio y Derecho en la Universidad de Ciudad del Cabo, Sudáfrica, confirmaron el efecto significativo del riesgo percibido ($t = 16{,}921,\ p < 0{,}05$) sobre las intenciones emprendedoras en ambos grupos de estudiantes. En base a estos estudios, se formula la hipótesis.

H2: La propensión al riesgo afecta de manera positiva y significativa a la intención emprendedora de los jóvenes artesanos de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Sumado a lo presentado, Şenay et al. (2022) evaluaron la teoría de la carrera cognitiva social en una muestra de 111 estudiantes universitarios, aplicando un análisis factorial confirmatorio para explorar la relación entre el locus de control, la autoeficacia y la intención emprendedora. Los resultados mostraron que la autoeficacia media esta relación, encontrándose además diferencias significativas en función del género, lo que sugiere que el impacto del locus de control en la intención emprendedora puede variar según este factor. Así, Fatwa et al. (2020), en su estudio con 171 estudiantes de secundaria en Yogyakarta, Indonesia, comprobaron empíricamente que existe una relación positiva y significativa entre el locus de control interno y la intención emprendedora (Rsquare 0̄.002; p_value = 0.030). Este hallazgo respalda la hipótesis de que aquellos con un locus de control interno elevado presentan una mayor disposición a emprender, ya que perciben sus acciones como determinantes en el logro de resultados empresariales. Por su parte, Silvia & Dwi (2023) examinaron el efecto del locus de control en las intenciones emprendedoras de 101 estudiantes universitarios en Yogyakarta, utilizando análisis de regresión múltiple. Hallaron que el locus de control (b = 0.427; p <0.05) tiene un efecto significativo en la capacidad de los estudiantes para desarrollar intenciones empresariales, con un coeficiente de determinación importante (R2 = 0.659). Este estudio resalta la influencia del locus de control en el comportamiento emprendedor en entornos educativos. En este sentido, Sekerbayeva

et al. (2023), al analizar la influencia del entorno universitario en las intenciones emprendedoras en una muestra de 713 estudiantes de 30 universidades en Kazajstán, aplicaron un modelo lineal multinivel.

Los resultados confirmaron que tanto el locus de control (b = 0.0777; p <0.05) como la autoeficacia (b = 0.6848; p <0.05) tienen un efecto positivo y significativo en la intención emprendedora, destacando la importancia del contexto universitario y las creencias personales en el desarrollo de estas intenciones. Por lo expuesto, se propone entonces la siguiente hipótesis de estudio:

H3: El locus de control interno afecta de manera positiva y significativa a la intención emprendedora de los jóvenes artesanos de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

3 Metodología

El presente estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, orientado a analizar la relación entre los factores de la personalidad y la intención emprendedora de los jóvenes artesanos en Cuenca, Ecuador. El alcance del estudio es descriptivo-correlacional, ya que busca identificar y analizar la relación entre los factores de la personalidad (autoeficacia, propensión al riesgo y locus de control interno) y la intención emprendedora en el grupo de estudio. Al ser un estudio de tipo transversal, se recolectan datos en un momento específico, lo que permite observar y describir cómo estas dimensiones de la personalidad influyen en la intención de emprender en este grupo particular.

En cuanto a la población objetivo está compuesta por jóvenes artesanos de entre 18 y 34 años, quienes se encuentran inscritos en los 15 Centros de Formación Artesanal de la ciudad de Cuenca, los cuales se cuentan en un total de 1242. El tamaño de la muestra se calculó desde el punto de vista probabilístico según los preceptos de Rositas (2014) estableciéndose en 294 estudiantes, considerando un valor del error tolerado del 0,05 y una significancia del 95 % con una probabilidad de éxito de 0,50 similar a la de fracaso. Siendo que desde el enfoque de las ecuaciones estructurales autores recomiendan un tamaño no menor a 200 muestras y un mínimo de 10 casos por cada parámetro estimado en el modelo (Kline, 2023; Preacher y MacCallum, 2003; Norman y Streiner, 2008). Así, los dos considerandos coinciden y se establece el tamaño de la muestra en 294 estudiantes.

Una vez especificado el tamaño de la muestra, para el presente estudio, se consideró aplicar un muestreo no probabilístico, con una combinación del tipo incidental y por cuotas, se caracteriza por su facilidad y rapidez, ya que las unidades se seleccionan por conveniencia y accesibilidad en el momento de la recolección de datos, como en un centro de formación artesanal, y por establecer cuotas para controlar variables clave como pertenecer a los diferentes centros, asegurando cierta diversidad en la muestra.

El instrumento utilizado es un cuestionario estructurado con 25 ítems, diseñado para medir la Intención Emprendedora y las Actitudes Personales (autoeficacia, propensión al riesgo y locus de control interno) de los jóvenes artesanos en Cuenca. La Intención Emprendedora, se evalúa mediante 5 ítems adaptados de Zhang y Huang (2021), con una escala Likert de 7 puntos (1=Totalmente en desacuerdo a 7=Totalmente de acuerdo), el cual presentaba una confiabilidad de α=0.817 y AVE=0.76. Las actitudes personales incluyen tres dimensiones: autoeficacia (7 ítems), que mide la percepción de capacidad para identificar oportunidades y gestionar negocios, basándose en instrumentos validados por Jácome y Jácome (2020), Sharma (2010), Zurriaga-Carda (2016) y Kopalle et al. (2010); propensión al riesgo (6 ítems), que explora la disposición para asumir riesgos e incertidumbres; y locus de control interno (4 ítems), que evalúa la creencia en el control sobre los resultados personales, siguiendo las escalas de Rotter (1966).

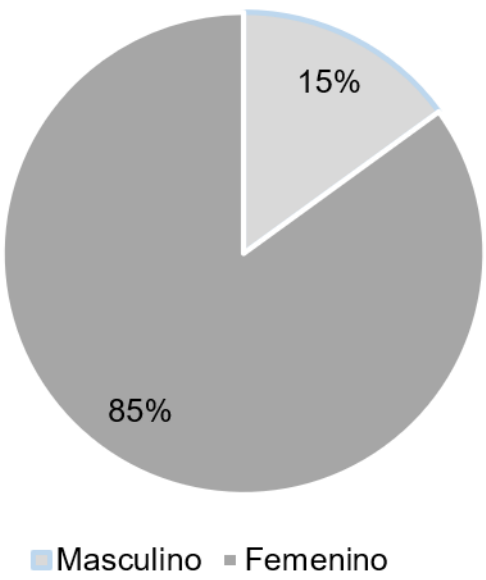
Se anota que el cuestionario original se diseñó con 23 ítems, siendo que al desarrollar la validez de contenido por parte de 5 expertos se desestimó un ítem correspondiente a la dimensión locus de control dado que se lo encontró poco relevante para el caso. Luego se desarrolló una prueba piloto aplicando el cuestionario a un grupo de 45 estudiantes de uno de los Centros de Formación Artesanal participantes en el estudio. Los resultados indicaron que el cuestionario presenta un Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados de 0.813 para la variable Actitud Personal, lo que demuestra una alta consistencia interna y fiabilidad en la medición. Según Leandro (2020), el coeficiente alfa varía de 0 a 1, siendo deseable un valor cercano a 1, ya que indica una mayor consistencia interna en la escala de medición. Por lo tanto, el cuestionario presenta un nivel adecuado de confiabilidad para su aplicación en el estudio con jóvenes artesanos de Cuenca.

El procedimiento de recolección de datos consistió en la aplicación del cuestionario en 9 Centros de Formación Artesanal de la ciudad de Cuenca, alcanzando un total de 389 estudiantes. Se garantizó la voluntariedad y el anonimato de los participantes, y, antes de la aplicación del cuestionario, se les explicó detalladamente el propósito de la investigación. De esta forma, los datos se analizaron utilizando el software SmartPLS 4, mediante la técnica de ecuaciones estructurales (SEM) para evaluar las relaciones entre las variables independientes (autoeficacia, propensión al riesgo y locus de control interno) y la variable dependiente (intención emprendedora). Este enfoque permite modelar simultáneamente las relaciones entre las dimensiones estudiadas y la intención emprendedora, identificando así la influencia y el peso de cada factor de la personalidad en el modelo teórico propuesto; donde, trabajos previos ya citados confirman la viabilidad y factibilidad de uso de SEM para el fin propuesto en la presente investigación (Teixeira et al., 2018; Zapata et al., 2018; Mahola, 2019; Fatwa et al., 2020; Silvia y Dwi, 2023; Sekerbayeva et al., 2023).

4 Resultados

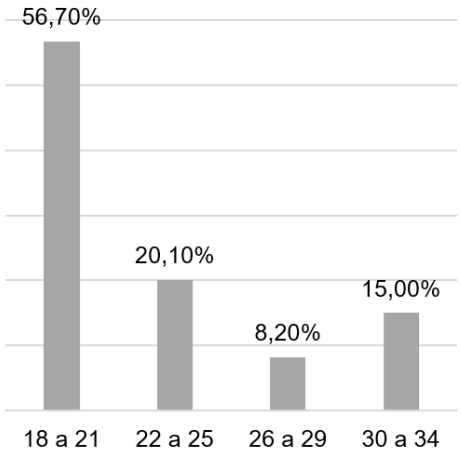
En este apartado se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario a los estudiantes de los Centros de Formación Artesanal de Cuenca, Ecuador; siendo que, en primera instancia, se presenta la información por la cual se caracteriza a los participantes del estudio. Así, según se muestra en la Figura 1 los resultados demográficos muestran que la mayoría de los participantes son femeninos (85 %), mientras que el 15 % corresponde a hombres. En cuanto a la edad, según se presenta en la Figura 2, el grupo más numeroso se encuentra entre los 18 y 21 años (56.70 %), seguido por los participantes de 22 a 25 años (20.10 %), mientras que los grupos de 26 a 29 años y 30 a 34 años representan el 8.20 % y 15 %, respectivamente. Esto indica una predominancia de mujeres jóvenes en las primeras etapas de su formación artesanal en la muestra analizada.

Figura 1. Encuestados por género



Fuente: *Elaboración propia.*

Figura 2. Encuestados por edades



Fuente: *Elaboración propia.*

De igual forma, los datos demográficos de los participantes muestran que la mayoría son solteros (74,90 %), mientras que el 21,30 % se encuentran en unión libre o casados, y minorías como divorciados (2,20 %), viudos (0,90 %) y otros (0,60 %) completan la distribución. En cuanto a la rama artesanal, el 60,80 % se dedica a belleza, seguida por corte y confección (13,20 %), cosmetología (10 %), barbería (9,40 %) y gastronomía (6,60 %).

Respecto a las otras actividades que realizan, el 33,20 % se dedica a labores del hogar, el 13,80 % estudia, el 13,50 % trabaja en una actividad no artesanal en relación de dependencia y el 7,80 % en una actividad artesanal en relación de

dependencia. Además, el 18,50 % no realiza ninguna actividad, mientras que el 4,40 % tiene un taller artesanal propio y el 6 % un emprendimiento propio no artesanal; finalmente, el 2,80 % se ocupa en otras actividades no especificadas.

4.1 Validación del modelo de medida

En el presente apartado se desarrolla la validación del modelo de medida, a fin de verificar si los constructos utilizados en la investigación son precisos y confiables para representar las variables latentes planteadas en el modelo. Esto implica verificar que los ítems asociados a cada constructo midan adecuadamente lo que pretenden medir (fiabilidad del ítem), que el constructo sea consistente internamente (confiabilidad interna), y que haya suficiente evidencia de que los ítems capturan la esencia del constructo (validez convergente). Además, se busca confirmar que los constructos sean distintos entre sí (validez discriminante), garantizando así la integridad y robustez del modelo para interpretar los resultados de manera precisa y fundamentada. Así se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos y presentados en la Tabla 1:

- Fiabilidad del ítem: Los indicadores presentan valores aceptables en sus 18 elementos reflectivos (véase la Tabla 1, columna Carga), además fueron descartados del modelo los ítems que no alcanzaron los valores mínimos recomendados en la literatura (Chin,1998), a saber, AUTOEF1, LOCUS4 y PRORIES6 dados sus cargas estimadas (0,5090; 0,6286 y 0,6007).

- La columna de Fiabilidad del Indicador - Comunalidades refleja cuánto varía cada ítem en relación con su constructo latente. Un valor superior a 0.50 indica que el ítem comparte suficiente varianza con el constructo, lo cual es deseable (Fornell y Larcker, 1981). Valores menores sugieren que el ítem no contribuye significativamente y podría revisarse o eliminarse, para el caso presentado y con los ítems presentados den la Tabla 1 todos cumplen con el valor esperado.

- La AVE (Varianza Media Extraída) evalúa la validez convergente de cada constructo. En la Tabla 1, todos los valores de AVE superan el umbral de 0.50, lo que indica que los ítems comparten suficiente varianza con sus respectivos constructos. Esto sugiere que los constructos son adecuados y capturan eficazmente la esencia de las variables latentes.

- La Fiabilidad de Consistencia Interna evalúa la coherencia y homogeneidad de los ítems que conforman un constructo, garantizando que todos ellos midan adecuadamente la misma variable latente. Se utiliza el Alfa de Cronbach, así como los índices de Composite Reliability (rho_a) y Composite Reliability (rho_c), para evaluar esta consistencia. En la Tabla 1, los valores de estos indicadores se sitúan entre 0.60 y 0.90, lo cual es aceptable y sugiere que los ítems dentro de cada constructo son consistentes y fiables, asegurando la precisión y robustez del modelo de medida.

Tabla 1. Análisis de fiabilidad y validez del modelo de medida

Variable latente	Indicadores	Validez convergente			Fiabilidad de consistencia interna		
		Carga	Fiabilidad del indicador Comunalidades	AVE	Alfa de Cronbach	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
		>0,70	>0,50	>0,50	0,60 - 0,90	0,60 - 0,90	0,60 - 0,90
Intención emprendedora	INT1	0,8392	0,7043	0,665	0,873	0,868	0,908
	INT2	0,8350	0,6972				
	INT3	0,8705	0,7578				
	INT4	0,7400	0,5475				
	INT5	0,7851	0,6164				
Autoeficacia	AUTOEF2	0,7053	0,4975	0,630	0,854	0,868	0,895
	AUTOEF3	0,7925	0,6281				
	AUTOEF4	0,8324	0,6930				
	AUTOEF5	0,8064	0,6502				
	AUTOEF6	0,8267	0,6834				
Locus de control interno	LOCUS1	0,8290	0,6873	0,639	0,725	0,766	0,841
	LOCUS2	0,7180	0,5155				
	LOCUS3	0,8442	0,7127				
Propensión al riesgo	PRORIES1	0,7138	0,5095	0,595	0,830	0,833	0,880
	PRORIES2	0,7856	0,6172				
	PRORIES3	0,7725	0,5968				
	PRORIES4	0,8148	0,6640				
	PRORIES5	0,7678	0,5895				

Fuente: *Elaboración propia.*

El HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) es un índice método utilizado para evaluar la validez discriminante, la cual asegura que los constructos miden conceptos distintos y no se solapan. Valores inferiores a 0.90 indican que los constructos son efectivamente diferentes entre sí. En la Tabla 2, todas las relaciones cumplen con este criterio: Locus de Control Interno y Autoeficacia (0.73), Propensión al Riesgo y Locus de Control Interno (0.79), así como Intención Emprendedora en relación con los demás constructos, con valores entre 0.55 y 0.62. Estos resultados confirman que los constructos son independientes y miden conceptos distintos, cumpliendo así con la validez discriminante del modelo.

Tabla 2. Heterotrarit – monotrait ratio (HTMT)

	Autoeficacia	**Locus de control interno**	**Propensión al riesgo**	**Intención emprendedora**
Autoeficacia				
Locus de control interno	0,73			
Propensión al riesgo	0,75	0,79		
Intención emprendedora	0,57	0,62	0,55	

Fuente: *Elaboración propia.*

4.2 Evaluación del modelo estructural

La Tabla 3 presenta los resultados del análisis de las relaciones entre las variables explicativas y la intención emprendedora, utilizando los coeficientes de trayectoria, estadísticos T, valores p y efectos f², así:

- La relación entre Autoeficacia e Intención Emprendedora muestra un efecto positivo y significativo. El valor del coeficiente de trayectoria (Path Coefficient) es de 0.240, indicando que, a medida que aumenta la autoeficacia, también lo hace la intención emprendedora en los jóvenes artesanos. El T-statistic de 3.130 y un p-value de 0.0020 (menor a 0.05) respaldan esta relación, demostrando su significancia estadística. El efecto f² de 0.0460 sugiere que, aunque la relación es significativa, su magnitud es pequeña.

- En cuanto a la relación entre Locus de Control Interno e Intención Emprendedora, los resultados reflejan un impacto positivo y más fuerte en comparación con la autoeficacia. El coeficiente de trayectoria es de 0.286, lo que indica que el locus de control interno tiene una influencia considerable en la intención emprendedora. El T-statistic de 4.077 y el p-value de 0.0000 (altamente significativo) validan esta relación como la más fuerte entre las variables analizadas. El valor de f² de 0.0687 también respalda un efecto pequeño pero significativo.

- La relación entre Propensión al Riesgo e Intención Emprendedora presenta un coeficiente de trayectoria de 0.142, sugiriendo que la propensión al riesgo tiene una influencia positiva, aunque más débil, en la intención emprendedora. El T-statistic de 2.042 y el p-value de 0.0410 (menor a 0.05) indican que la relación es estadísticamente significativa. Sin embargo, el efecto f² de 0.0155 señala que su magnitud es muy pequeña.

Tabla 3. Evaluación del modelo estructural

	F^2	Path coefficients	T-statistic	P Values	Decisión
H1: Autoeficacia ->Intención emprendedora	0,0460	0,240*	3.130	0,0020	Aceptar
H2: Propensión al riesgo ->Intención emprendedora	0,0155	0,142*	2.042	0,0410	Aceptar
H3: Locus de control interno ->Intención emprendedora	0,0687	0,286***	4.077	0,0000	Aceptar

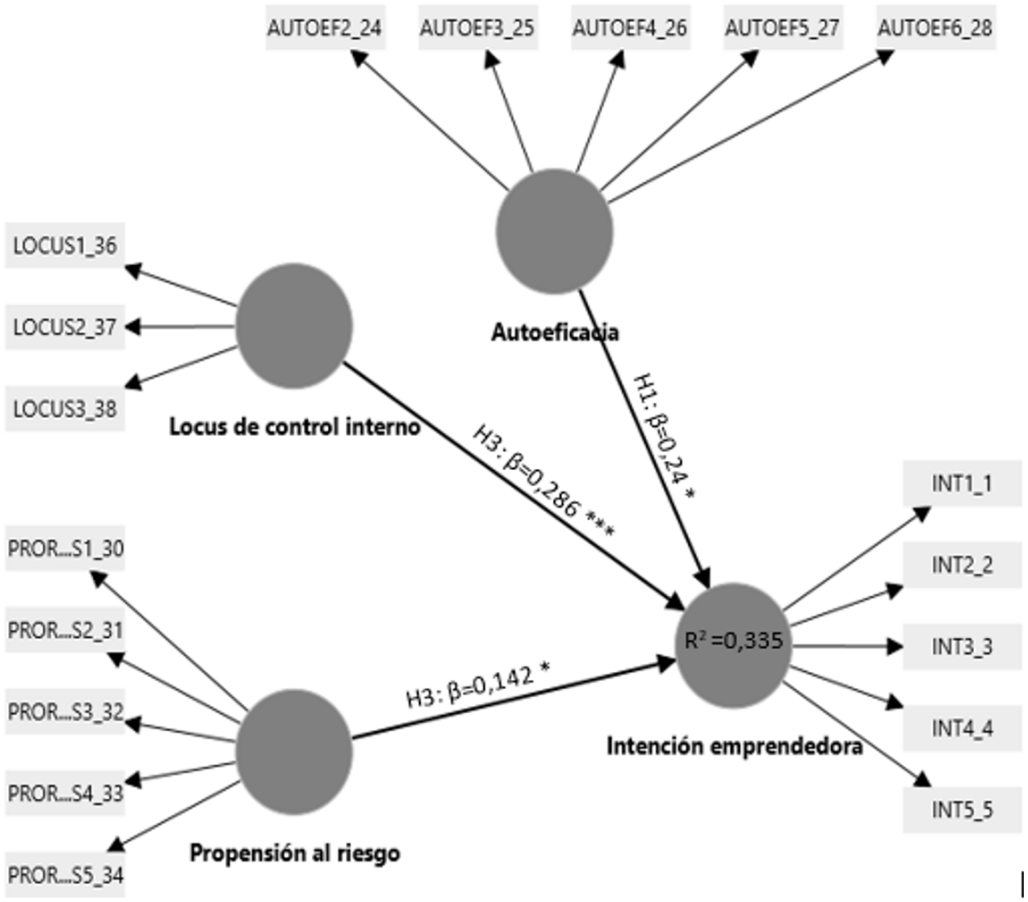
***p <0.001; **p <0.01; *p <0.05

Fuente: *Elaboración propia.*

Dado que todas las relaciones presentan p-values menores a 0.05 y coeficientes de trayectoria positivos, se acepta cada hipótesis planteada. Esto confirma que la Autoeficacia, el Locus de Control Interno, y la Propensión al Riesgo afectan positivamente y estadísticamente significativa a la Intención Emprendedora de los jóvenes artesanos en Cuenca, Ecuador, con el Locus de Control Interno mostrando el mayor impacto entre las variables planteadas.

La Figura 1 muestra el modelo estructural que evalúa la influencia de Autoeficacia, Locus de Control Interno, y Propensión al Riesgo sobre la Intención Emprendedora. Las flechas indican las relaciones entre las variables y los valores de beta (β) representan la magnitud de dichas relaciones, con los niveles de significancia indicados por asteriscos (*). Se observa que el Locus de Control Interno tiene la mayor influencia sobre la intención emprendedora (β=0.286), seguido de Autoeficacia (β=0.24) y Propensión al Riesgo (β=0.142). De igual forma la Figura muestra el valor del coeficiente de determinación o R² de 0.335; lo cual indica que el 33.5 % de la variabilidad en la Intención Emprendedora se explica por las variables Autoeficacia, Locus de Control Interno, y Propensión al Riesgo en el modelo. Esto sugiere que el modelo tiene una capacidad moderada para predecir la intención emprendedora, siendo útil pero también dejando espacio para que otros factores adicionales influyan en la variable dependiente.

Figura. 1. Gráfica del modelo estructural



Fuente: *Elaboración propia.*

5 Discusión

En el presente estudio se confirma que los factores de personalidad, específicamente autoeficacia, locus de control interno y propensión al riesgo, inciden positivamente en la intención emprendedora de los jóvenes artesanos de Cuenca. Los resultados permiten interpretar el rol diferenciado de cada rasgo de personalidad en el emprendimiento juvenil. Por ejemplo, Sandi y Nurhayati (2020) encontraron que los estudiantes con una alta percepción de autoeficacia, entendida como la confianza en sus propias habilidades, desarrollan una actitud favorable hacia el emprendimiento, lo cual coincide con los resultados obtenidos en este estudio, donde la autoeficacia mostró una relación significativa con la intención emprendedora.

El Locus de control interno resultó ser el factor de personalidad con mayor impacto en la intención emprendedora, lo cual respalda las afirmaciones de Fatwa et al. (2020) y Şenay et al. (2022), quienes señalan que los individuos que perciben un mayor control sobre sus propios resultados tienden a involucrarse más en actividades emprendedoras. Esta característica es fundamental en los jóvenes artesanos de Cuenca, quienes, al sentirse responsables de sus logros, ven el emprendimiento como una vía viable y alcanzable. Además, estudios como el de Mabunda et al. (2021) también destacan el locus de control interno como un predictor relevante en contextos de formación emprendedora, lo cual subraya la universalidad de este factor en diversas poblaciones, esto resulta especialmente relevante en jóvenes artesanos, cuyo trabajo exige autonomía y responsabilidad individual.

En cuanto a la propensión al riesgo, aunque su impacto fue menor en comparación con los otros factores, sigue siendo significativa en la intención emprendedora. Este resultado es consistente con investigaciones como las de Agustina et al. (2020) y Colman et al. (2019), quienes observaron que la disposición a asumir riesgos es crucial para que los individuos se

inclinen hacia el emprendimiento, especialmente en entornos de incertidumbre y cambio. Sin embargo, como en el caso de Mahola (2019), la relación entre propensión al riesgo e intención emprendedora puede variar según el contexto cultural y educativo de los participantes. Estos resultados también se alinean con evidencia latinoamericana, donde la autoeficacia y las percepciones personales son determinantes del emprendimiento. En Sudamérica, los estudios de Zapata et al. (2018) y Rueda et al. (2021) destacan que las habilidades percibidas y los rasgos personales influyen decisivamente en la intención emprendedora, dando cuenta de la importancia de estas variables en el modelo planteado.

6 Conclusiones y recomendaciones

El presente estudio tuvo como objetivo analizar los factores de personalidad que influyen en la intención emprendedora de los jóvenes artesanos en Cuenca, Ecuador, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) para evaluar la relación entre la autoeficacia, el locus de control interno y la propensión al riesgo con la intención de emprender en esta población. Los resultados indican que tanto la autoeficacia como el locus de control interno y la propensión al riesgo tienen un impacto significativo y positivo en la intención emprendedora, aunque con diferentes niveles de influencia.

La autoeficacia y el locus de control interno fueron los factores que mostraron mayor incidencia, lo cual sugiere que los jóvenes artesanos con una mayor confianza en sus propias habilidades y una percepción de control sobre sus logros personales son más propensos a considerar el emprendimiento como una opción viable. Esto es coherente con investigaciones previas que destacan la importancia de estos factores en la formación de la intención emprendedora en contextos diversos. La propensión al riesgo, aunque con un impacto menor, también fue significativa, subrayando la relevancia de la tolerancia a la incertidumbre y el valor de asumir riesgos en el proceso de emprender, especialmente en un sector artesanal que enfrenta cambios y desafíos constantes.

A partir de los resultados, se recomienda que los Centros de Formación Artesanal, el GAD municipal y las entidades de fomento productivo incorporen programas que fortalezcan la autoeficacia, el locus de control interno y la capacidad de asumir riesgos moderados, pues estos rasgos demostraron influir significativamente en la intención emprendedora. Integrar estas competencias en la formación, junto con acompañamiento técnico, incubación de iniciativas y mecanismos de financiamiento temprano, permitiría impulsar el emprendimiento juvenil como motor de desarrollo local. De esta manera, los hallazgos del estudio pueden convertirse en acciones concretas que promuevan mayores oportunidades económicas para los jóvenes artesanos de Cuenca.

Cabe resaltar que este documento presenta resultados parciales centrados exclusivamente en los factores de personalidad; el estudio completo incluye además variables como el capital humano, la influencia social y el acceso a financiamiento para lograr una comprensión integral del fenómeno emprendedor. No obstante, se reconocen limitaciones relevantes: el enfoque en jóvenes artesanos de Cuenca restringe la generalización de los hallazgos a otros territorios; el diseño transversal impide observar cambios en la intención emprendedora a lo largo del tiempo; y el uso de autoinformes podría introducir sesgos perceptuales. Para ampliar el alcance de esta línea de investigación, se sugiere incorporar metodologías longitudinales que permitan analizar la evolución de las intenciones emprendedoras, comparar distintos territorios artesanales de Ecuador y Latinoamérica, integrar enfoques mixtos que profundicen en la comprensión cualitativa del contexto sociocultural, y evaluar intervenciones educativas o programas públicos orientados a potenciar las capacidades emprendedoras en poblaciones jóvenes dedicadas a oficios tradicionales.

7 Referencias

Agustina, T., Gerhana, W., & Sulaiman, S. (2020). The Effect of Locus of Control, Learning, and Adversity Quotient towards Micro Business Success (Study on Entrepreneurship under Foster Group of the Banjarmasin Regional Government). Journal of Wetlands Environmental Management, 8(1), 21–32.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179–221. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

BCE. (2021). La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8 %. https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8

Colman, M., Da Silva, J., Wetermann, B., & Dlamini, S. (2019). The impact of perceived innovativeness, perceived risk and perceived educational support on university students' entrepreneurial intention. The Business and Management Review, 67(1–3), 1–8. https://cberuk.com/.../2019-07-12-18-37-02-PM.pdf

Cuervo, H. L. M. (2023). Emprendimiento en la Educación Media Vocacional: una revisión sistemática. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4(1), 950–974.

Fatwa, T., & Fakhiri, A. (2020). Internal locus of control and entrepreneurial intention: A study on vocational high school students. Journal of Education and Learning (EduLearn), 14(1), 97–102. https://doi.org/10.11591/edulearn.v14i1.13999

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Philosophy and Rhetoric, 10(2).

García, M., Zerón, F., & Sánchez, Y. (2019). Factores del entorno determinantes del emprendimiento en México. Entramado, 14(1), 88–103. https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.2712

Holguín, J., & Rodríguez, M. (2020). Proactividad y resiliencia en estudiantes emprendedores de Lima. Propósitos y Representaciones, 8(2). http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.367

Jácome, M., & Jácome, O. (2020). Intenciones emprendedoras: Una mirada al comportamiento de los estudiantes universitarios de Ecuador. Reporte Nacional GUESSS 2018–2019. Universidad Católica de Cuenca.

Kline, R. (2023). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (5th ed.). The Guilford Press.

Kopalle, P., Lehmann, D., & Farley, J. (2010). Consumer expectations and culture: The effect of belief in karma in India. Journal of Consumer Research, 37(2), 251–263. https://doi.org/10.1086/651939

Krueger, N., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial potential & potential entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(3), 91–104. https://doi.org/10.1177/104225879401800307

Llibrer, A. (2021). Campesinos y artesanos: ¿Trabajo informal en la Edad Media? Temas Medievales, 29, 1–26.

Mabunda, M., Nansubuga, O., & Horn, L. (2021). Risk aversion, entrepreneurial attitudes, intention and entry among young people in Uganda and Germany: A gendered analysis. Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 7(1), 31–59.

Maca, D., & Rentería, E. (2020). Una mirada al emprendimiento a partir de una revisión de la literatura. Psicología desde el Caribe, 37(1), 107–136.

Mahola, S., Aderibigde, J., & Chimucheka, T. (2019). South African university students' entrepreneurial intention as a correlate of entrepreneurship risk perceptions and aversion. Journal of Human Ecology, 67(1–3), 1–8.

Martínez, J., Durán, S., & Serna, W. (2021). COVID-19, educación en emprendimiento e intenciones de emprender: factores decisorios en estudiantes universitarios. Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, 27(2), 272–283.

Mendieta, P. (2020). Rasgos tributarios en los comerciantes de la festividad del Corpus Christi. PODIUM, 37, 1–14.

Morales Cuervo, H. L. (2024). Personalidad emprendedora de los estudiantes de educación media de Bogotá. Revista Científica y Académica, 4(4), 2101–2117. https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i4.780

OIT. (2020). Los jóvenes y la COVID-19: efectos en los empleos, la educación, los derechos y el bienestar mental. https://www.ilo.org/.../wcms_753054.pdf

Ordóñez, D., Calderón, J., & Padilla, L. (2021). Revisión de literatura de la teoría del comportamiento planificado en la decisión de compra de productos orgánicos. Revista Nacional de Administración, 12(1). http://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i1.3178

Rodríguez, M. M., Paredes, J. R. B., & Breiding, F. P. V. (2022). Trabajo colaborativo y rasgos personales de la intención emprendedora en universitarios: Programa de intervención. Vinculatégica EFAN, 8(6), 131–139.

Sandi, A., & Nurhayati, M. (2020). Effect of entrepreneurship education, family environment and self-efficacy on students' entrepreneurship intention. In 4th International Conference on Management, Economics and Business, 9–12.

Senay, U., Hande, K., Busra, T., & Faruc, S. (2022). Locus of control, need for achievement, and entrepreneurial intention: A moderated mediation model. The International Journal of Management Education, 20(2). https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100560

Sekerbayeva, A., Tamenova, S., Tarman, B., Demir, S., Baizyldayeva, U., & Yussupova, S. (2023). The moderating role of entrepreneurial self-efficacy and locus of control on the university environment and entrepreneurial attitudes. European Journal of Educational Research, 12(3), 1539–1554. https://doi.org/10.12973/eu-jer.12.3.1539

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217–226.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), Encyclopedia of Entrepreneurship (pp. 72–90).

Shiau, W., Yuan, Y., Pu, X., Ray, S., & Chen, C. (2020). Understanding fintech continuance: perspectives from self-efficacy and ECT-IS theories. Industrial Management & Data Systems, 120(9), 1659–1688. https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2020-0069

Silvia, J., & Dwi, W. (2023). The influence of entrepreneurship education, self-efficacy and locus of control on students' entrepreneurial intentions in Yogyakarta. Asian Journal of Management Analytics, 2(4), 405–414.

Zapata, G., Fernández, S., & Neira, I. (2018). El emprendimiento tecnológico en Suramérica: una aproximación a sus determinantes individuales. Perfiles Latinoamericanos, 26(52). https://doi.org/10.18504/pl2652-003-2018

Zhang, J., & Huang, J. (2021). Entrepreneurial self-efficacy mediates the impact of the post-pandemic entrepreneurship environment on college students' entrepreneurial intention. Frontiers in Psychology, 12, 643184.

Zurriaga, A., Kageyama, K., & Akai, K. (2016). Effects of risk attitude, entrepreneurship education and self-efficacy on entrepreneurial intentions: A structural equation model approach. International Review of Management and Business Research, 5(4), 1424–1440.

Artículo Científico. Revista Académica Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 11, pp. 29-39, Enero-Junio, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LA INCUBADORA DE NEGOCIOS KALARY EN LOS ESTUDIANTES PARTICIPANTES: UN ESTUDIO DE LOS AÑOS 2022 Y 2023

ANALYSIS OF THE SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT OF THE KALARY BUSINESS INCUBATOR ON PARTICIPATING STUDENTS: A STUDY OF THE YEARS 2022 AND 2023

José Maldonado Sánchez [1]*, **josemaldonado_94@outlook.com** **ORCID 0009-0003-6152-3796**
John López Castillo [2]*, **jlopezc@ucacue.edu.ec** **ORCID 0009-0009-1210-6885**
Gustavo Geovanni Flores Sánchez[3]*, **gustavo.flores@ucuenca.edu.ec** **ORCID 0000-0003-4123-2644**

Recibido: *07-oct-2025*, ***Aceptado***: *08-dic-2025*, ***Publicado***: *01-ene-2026*

Resumen

Este estudio analiza el impacto social y económico de la Incubadora de Negocios Kalary en estudiantes participantes entre 2022 y 2023. Dado el papel crucial de las incubadoras en el desarrollo económico, se examinó cómo su participación influye en la generación de oportunidades y habilidades empresariales. Mediante un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, se aplicó un cuestionario estructurado a 93 estudiantes seleccionados por muestreo probabilístico. Las variables clave evaluadas fueron el impacto económico, el impacto social y la satisfacción general, utilizando una escala Likert. El análisis, realizado con SmartPLS 4, permitió evaluar las relaciones entre estas variables mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados mostraron que la incubadora influyó significativamente en el desarrollo social y económico de los participantes. El impacto social fue particularmente relevante, destacando la creación de redes de contacto, el fortalecimiento de habilidades empresariales y el empoderamiento profesional. En términos económicos, se evidenció un efecto positivo en la sostenibilidad financiera y el acceso a financiamiento, aunque en menor medida en comparación con el impacto social. Se concluye que la Incubadora de Negocios Kalary es fundamental en la formación emprendedora, brindando recursos y mentorías estratégicas. Para optimizar su impacto, se recomienda ampliar el acceso a financiamiento, fomentar la innovación y fortalecer la participación en redes empresariales.

Palabras clave: Incubadora de negocios, emprendimiento, impacto social, impacto económico.

Abstract

This study analyzes the social and economic impact of the Kalary Business Incubator on participating students between 2022 and 2023. Given the crucial role of incubators in economic development, its influence on the generation of entrepreneurial opportunities and skills was examined. A structured questionnaire was administered to 93 students selected by probabilistic sampling using a quantitative approach and a non-experimental design. The key variables evaluated were economic impact, social impact, and overall satisfaction, using a Likert scale. The analysis, performed with SmartPLS 4, enabled the assessment of relationships among these variables through a structural equation model. The results showed that the incubator significantly influenced the social and economic development of the participants. The social impact was particularly relevant, highlighting the creation of contact networks, the strengthening of entrepreneurial skills, and professional empowerment. In economic terms, a positive effect was observed on financial sustainability and access to financing, although this was less pronounced compared to the social impact. It is concluded that the Kalary Business Incubator is fundamental in entrepreneurial training, providing resources and strategic mentorship. To optimize its impact, it is recommended to expand access to financing, promote innovation, and strengthen participation in business networks.

Keywords: Business incubator, entrepreneurship, social impact, economic impact.

[1] *Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.*
[2] *Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.*
[3] *Universidad de Cuenca, Ecuador.*

1 Introducción

En la actualidad, vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde los emprendimientos se han consolidado como una herramienta clave para el desarrollo social y económico de los países. Ávila (2021) sostiene que el emprendimiento impulsa el desarrollo de un país al resolver necesidades, fomentar la innovación, generar empleos, promover la inclusión equitativa, influir en políticas públicas y fortalecer una economía sostenible (p. 35).

En este contexto, en los últimos años han surgido organizaciones dedicadas a proporcionar a los emprendedores los conocimientos, recursos y habilidades necesarios para convertir sus ideas de negocio en realidades sostenibles a largo plazo. Estas organizaciones desempeñan un papel crucial al facilitar el acceso a formación, financiamiento y redes de apoyo, lo que potencia la capacidad de los emprendedores para innovar y contribuir al crecimiento económico.

Zambrano et al., (2024) destacan que las incubadoras son un ejemplo de estas organizaciones, ya que apoyan las ideas de negocio desde su inicio, brindando asesorías y garantizando su supervivencia y éxito en el mercado (p. 1116). Estas entidades se han convertido en parte fundamental para impulsar la innovación, fortalecer el tejido empresarial y dinamizar el emprendimiento.

En este contexto, a pesar de la implementación de diversas incubadoras de negocios en la ciudad de Cuenca, existen interrogantes sobre el impacto social y económico que estas iniciativas tienen en los estudiantes emprendedores. En particular, la incubadora de negocios Kalary de la Universidad Católica de Cuenca, debido a que ha sido una herramienta clave en la formación y apoyo de proyectos emprendedores dentro de la comunidad estudiantil.

Esta investigación busca analizar el impacto social y económico de la Incubadora de Negocios Kalary durante el periodo 2022 y 2023. Este estudio se centra en comprender cómo el programa ha influido en el desarrollo de habilidades emprendedoras y en la generación de oportunidades económicas entre sus participantes. La justificación del estudio radica en la escasa evidencia sobre el rol específico de esta incubadora en el ecosistema educativo, empresarial y local. Actualmente, no existen investigaciones que evalúen su incidencia en aspectos clave como: Viabilidad, sostenibilidad económica de los negocios impulsados, Desarrollo profesional, creación de redes de contacto entre emprendedores, Brechas de mejora en los programas de formación y mentoría. Para ello, se aplicó un cuestionario, cuyos datos fueron analizados con un modelo de ecuaciones estructurales, metodología que permite examinar relaciones complejas entre variables.

La hipótesis central plantea que la participación en incubadoras de negocios (variable independiente) ejerce una influencia positiva en dos dimensiones, impacto económico (variable dependiente 1), impacto social (variable dependiente 2). Este enfoque metodológico se alinea con lo propuesto por: León et al., (2024), quienes destacan que los diseños no experimentales permiten analizar relaciones causales entre variables en contextos reales, sin manipulación artificial de los factores estudiados.

A continuación, se presenta una revisión bibliográfica del caso a fin de establecer los criterios teóricos del mismo, seguido de los aspectos relevantes de su diseño metodológico, los resultados alcanzados que dan paso a la correspondiente discusión, conclusión y recomendaciones del caso.

2 Marco teórico

Los estudios sobre las incubadoras de negocios han tomado mucha importancia en los últimos años, debido a que ahora los emprendedores son parte fundamental de la economía de nuestro país; así, el 75 % de los ecuatorianos se consideran capaces de crear un negocio, afirmando que tienen los conocimientos y habilidades necesarias para hacerlo (Lasio et al., 2024).

En este contexto, las incubadoras de negocio han emergido como un pilar fundamental en el ecosistema emprendedor contemporáneo, ofreciendo un entorno propicio para el desarrollo y crecimiento de nuevas empresas. Estas instituciones proporcionan recursos valiosos, como mentoría y formación para emprendedores. Vargas et al., (2021) consideran que formarse para ser un emprendedor requiere de, análisis, empatía, competitividad, creatividad, pensamiento crítico, liderazgo, trabajo en equipo y tomar decisiones con tolerancia al riesgo que creen mejores oportunidades (p. 202). Así, en el competitivo y dinámico mundo empresarial actual, las incubadoras facilitan la innovación, la creatividad y mitigan los riesgos del emprendimiento al ofrecer apoyo estructurado y espacios colaborativos, empoderando a los emprendedores para enfrentar los

desafíos del mercado con confianza.

Nieto (2021) afirma que dichas organizaciones son vitales para el desarrollo empresarial, transformando ideas, en negocios rentables mediante la colaboración y recursos esenciales. En la ciudad de Cuenca, donde las incubadoras son relativamente nuevas y apoyadas por universidades y organizaciones privadas, existe una necesidad de investigar su impacto en los emprendedores locales, dada la limitada literatura específica. Este estudio examina las variables y sus dimensiones para establecer una base sólida en el diseño de encuestas y análisis de datos, asegurando la validez y fiabilidad de los resultados.

2.1 La participación en la incubadora de negocios (Satisfacción general) (X)

Coveñas et al., (2019) señalan que las incubadoras universitarias desempeñan un papel crucial en la formación de capital humano y en la generación de emprendimientos innovadores con altas probabilidades de éxito. Para evaluar el verdadero impacto de la incubadora, es fundamental medir la satisfacción general de los participantes. Esto implica considerar dimensiones por las cuales se evalúa diversos aspectos, tales como: el apoyo y asesoría recibidos, las redes y conexiones generadas a partir de la participación y los resultados empresariales obtenidos.

Para poder analizar esta variable se tomaron en cuenta varias dimensiones, entre ellas la satisfacción general de los participantes. Estudios indican que la satisfacción en incubadoras de negocios está ligada al impacto percibido; siendo que Moreira et al., (2020) señalan que la satisfacción depende de la percepción positiva de los emprendedores sobre los recursos, mentorías y oportunidades, así como la mejora en su estilo de vida. La calidad del asesoramiento, la infraestructura y el acceso a redes de contacto son factores clave en este nivel de satisfacción, otra de las dimensiones analizadas son el apoyo y la asesoría proporcionados por la incubadora.

Por su parte Pacheco (2020), incluye tutorías personalizadas, talleres de capacitación y orientación estratégica. Estas herramientas permiten a los estudiantes desarrollar sus ideas de negocio de manera estructurada y viable. Las incubadoras universitarias ofrecen recursos esenciales como la asesoría, fomentan la colaboración entre la academia y el sector empresarial, lo cual es fundamental para impulsar el crecimiento económico y social. La siguiente dimensión analizada son las redes y conexiones que representan los vínculos que los estudiantes establecen con inversores, otros emprendedores y expertos del sector.

Zambrano et al., (2024) indican que las incubadoras de negocios proporcionan valiosos beneficios, incluyendo la creación de oportunidades laborales y la mejora de la competitividad empresarial en base al apoyo de otras personas, ya sean emprendedores o posibles inversores, aspectos que enriquecen el mercado de trabajo y robustecen la capacidad emprendedora de los empresarios locales.

Salas et al., (2023) afirman que la incubadora impulsa el espíritu del emprendedor, el trabajo en equipo, fomenta la innovación, capacita de manera continua, crea redes de contacto, y conecta a sus participantes con mentores e inversionistas que apoyen y fortalezcan sus proyectos a largo plazo (p. 30). La dimensión de resultados empresariales ha sido explorada por varios autores en el contexto de las incubadoras de negocios, centrándose en indicadores como el crecimiento de clientes, generación de ingresos y consolidación en el mercado. Zambrano et al., (2024) destacan que las incubadoras son esenciales para el desarrollo económico y social, facilitando la creación de empresas y mejorando la competitividad regional. Estos resultados reflejan el desempeño y crecimiento de los proyectos incubados, evidenciando que las incubadoras son pilares fundamentales en la creación de empresas innovadoras y en la optimización de la competitividad empresarial.

2.2 El Impacto Económico de la participación en las incubadoras (Y1)

Las incubadoras de negocios facilitan recursos y apoyo a los emprendedores mediante arrendamientos de espacios físicos, servicios de oficinas compartidas y asesorías profesionales, creando un efecto sinérgico esencial para la creación de nuevas empresas (León et al., 2024).

Las incubadoras universitarias han demostrado ser un factor clave en el éxito de los emprendimientos, para evaluar correctamente esta variable es necesario analizar algunas dimensiones, entre ellas tenemos: el acceso a financiamiento, la sostenibilidad financiera y el desarrollo profesional de los participantes. Diversos estudios recientes destacan su impacto

positivo en los estudiantes emprendedores. Por ejemplo, Coveñas et al., (2019) señalan que estas incubadoras actúan como núcleos de desarrollo, facilitando la transformación de ideas en proyectos exitosos. El acceso a financiamiento es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos.

Las incubadoras no solo proporcionan recursos financieros iniciales, sino que también ofrecen asesoramiento en gestión financiera, permitiendo a los emprendedores tomar decisiones informadas y mantener la salud económica de sus proyectos. Además, facilitan la conexión con redes de inversores y programas de financiamiento, lo que incrementa las oportunidades de obtener capital. El mismo estudio destaca que las incubadoras universitarias desempeñan un papel importante en la formación de capital humano y monetario, generando emprendimientos innovadores con altas probabilidades de éxito. (Coveñas et al., 2019).

La siguiente dimensión analizada es la sostenibilidad financiera Zambrano et al., (2024) destacan que las incubadoras de negocios ofrecen beneficios significativos que facilitan la creación de oportunidades laborales y el desarrollo de empresas a partir de ideas innovadoras. Los estudiantes involucrados en estas incubadoras logran una mayor estabilidad financiera a largo plazo gracias al apoyo y recursos proporcionados durante el proceso de incubación. La sostenibilidad financiera se define como la capacidad de un negocio para perdurar en el tiempo sin depender exclusivamente de fuentes externas de financiamiento.

Seguido se tiene el desarrollo profesional que abarca el crecimiento de competencias y habilidades empresariales en los estudiantes, investigaciones indican que aquellos que han participado en programas de incubación tienen mayores oportunidades de empleo y liderazgo en sus respectivos sectores.

Coveñas et al., (2019) concluyen que las incubadoras universitarias desempeñan un papel crucial en la formación de capital humano y en la generación de emprendimientos innovadores. Por lo expuesto se plantea la primera hipótesis del presente trabajo.

H1: La participación en la incubadora de negocios impacta de manera positiva y significativa en el desarrollo económico de los estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca.

2.3 El impacto Social de la participación en las incubadoras (Y2)

Coscarello (2022) destacan que el impacto social no solo genera empleo y riqueza, sino que también fomenta la inclusión y mejora la calidad de vida en comunidades urbanas y rurales. Las incubadoras de negocios promueven proyectos rentables con un impacto social positivo. En esta investigación, el impacto social de las incubadoras en los estudiantes se evalúa a través de dos dimensiones: repercusión social y habilidades empresariales.

Coscarello (2022) en su análisis sobre el papel de las incubadoras en el desarrollo comunitario, menciona que estas entidades son cruciales para generar empleo y mejorar las condiciones socioeconómicas, contribuyendo así al bienestar general de las comunidades. La repercusión social de una incubadora se manifiesta en la generación de empleos, la mejora de condiciones de vida y la inclusión de sectores vulnerables en la comunidad.

La dimensión de habilidades empresariales se centra en las competencias adquiridas durante el programa. Investigaciones indican que los estudiantes apoyados por incubadoras desarrollan estas habilidades de manera más efectiva, lo que mejora sus oportunidades en el mercado laboral y en la creación de negocios exitosos. La formación en estas áreas es crucial para fomentar un ecosistema empresarial robusto que no solo busque beneficios económicos, sino que también genere un impacto social positivo (Coscarello, 2022).

Luego de lo presentado se plantea la segunda hipótesis del estudio, a saber:

H2: La participación en la incubadora genera un impacto social positivo y significativo en los estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca.

3 Metodología

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, este estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, orientado a analizar las relaciones entre tres variables clave: el impacto económico, el impacto social y la

participación en la incubadora de negocios Kalary. “Este enfoque se caracteriza por no manipular las variables, sino que los datos obtenidos serán estudiados tal y como lleguen al investigador” (Cárdenas et al., 2021).

El alcance del estudio es descriptivo-correlacional, ya que busca identificar y analizar cómo estos factores influyen en la experiencia de los participantes. La investigación es de corte transversal, recolectan datos en un momento específico para observar y describir estas dimensiones en el grupo estudiado (Huaire et al., 2022).

La población del presente estudio está compuesta por 123 estudiantes inscritos en la incubadora Kalary. El tamaño de la muestra se calculó probabilísticamente, estableciéndose en 93 estudiantes, considerando un error tolerado del 0.05 y una significancia del 95 %.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con 20 ítems, diseñado para medir el impacto económico, el impacto social y la participación de los estudiantes en la incubadora. Las variables dependientes e independientes se evaluaron mediante una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo).

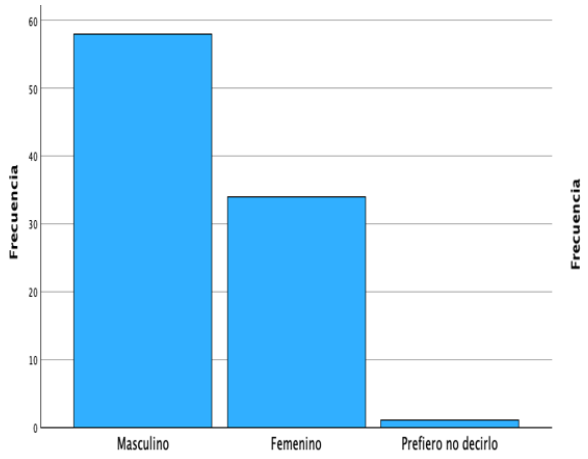
El cuestionario fue validado por expertos y se realizó una prueba piloto con un grupo de 25 estudiantes, dando una alta consistencia interna, con un Alfa de Cronbach de α = 0.954, estableciendo que los 20 ítems desarrollados tienen una excelente fiabilidad y alta consistencia interna, dando así la más exacta coherencia al instrumento de evaluación.

Los datos fueron analizados utilizando un software estadístico SmartPLS 4 para evaluar las relaciones entre la variable independiente (participación en la incubadora) y las variables dependientes (impacto económico y social). Este enfoque permite modelar las relaciones entre las dimensiones estudiadas e identificar la influencia de cada factor en el modelo teórico propuesto.

4 Resultados

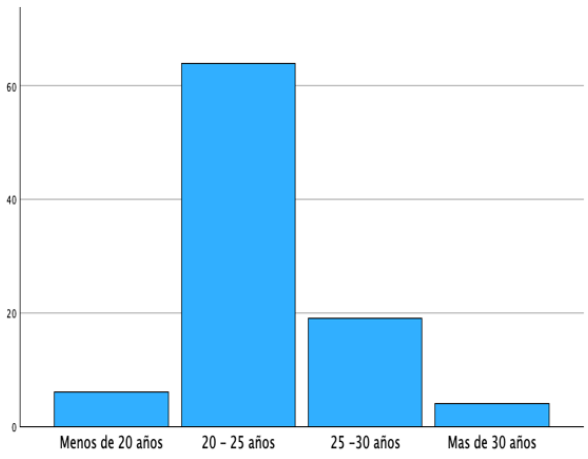
En este apartado se presentan en la figura 1 y figura 2, los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario a los estudiantes de la incubadora de negocios Kalary de la Universidad Católica de Cuenca siendo que, en primera instancia, se presenta la información por la cual se caracteriza a los participantes del estudio. Así, según se muestra en la Figura 1 los resultados demográficos muestran que la mayoría de los participantes son Masculinos (62.4 %), mientras que el 36,6 % corresponde a mujeres. En cuanto a la edad, según se presenta en la Figura 2, el grupo más numeroso se encuentra entre los 20 y 25 años (68.80 %), seguido por los participantes de 25 a 30 años (20.40 %), mientras que los grupos de menos de 20 años y más de 30 años representan el 6.50 % y 4.30 %, respectivamente. Esto indica una predominancia de hombres jóvenes en el programa.

Figura 1. Encuestados por género



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Encuestados por edades



Fuente: Elaboración propia.

4.1 Validación del modelo de medida

En esta sección se lleva a cabo la validación del modelo de medición, con el objetivo de comprobar si los constructos empleados en la investigación son precisos y confiables para representar las variables latentes planteadas en el modelo. Esto implica verificar que los ítems asociados a cada constructo midan adecuadamente lo que se pretende medir (fiabilidad del ítem), que el constructo sea internamente consistente (confiabilidad interna) y que exista evidencia suficiente de que los ítems capturan de manera adecuada la esencia del constructo (validez convergente). Asimismo, se busca confirmar que los constructos sean diferenciados entre sí (validez discriminante), asegurando así la solidez y precisión del modelo para interpretar los resultados de manera correcta y fundamentada. A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos, los cuales se exponen en la Tabla 1.

Fiabilidad del ítem: Los indicadores muestran valores adecuados en sus 14 ítems reflectivos (ver Tabla 1, columna Carga). Los ítems que sobrepasaron los valores sugeridos en la literatura. específicamente IS3, IS4, IS7, SG4, SG5, SG7, fueron eliminados del modelo debido a sus cargas estimadas todas mayores a (0.9).

La columna de Fiabilidad del Indicador - Comunalidades muestra el grado en que cada ítem varía en relación con su constructo latente. Un valor superior a 0.50 indica que el ítem comparte una cantidad suficiente de varianza con el constructo, lo cual es considerado adecuado. Valores inferiores sugieren que el ítem no aporta significativamente y podría necesitar revisión o eliminación. En el caso presentado, todos los ítems de la Tabla 1 cumplen con el valor esperado.

La AVE (Varianza Media Extraída) mide la validez convergente de cada constructo. En la Tabla 1, todos los valores de AVE superan el umbral de 0.50, lo que indica que los ítems comparten una cantidad suficiente de varianza con sus respectivos constructos. Esto sugiere que los constructos son apropiados y reflejan de manera efectiva la esencia de las variables latentes.

La Fiabilidad de Consistencia Interna evalúa la coherencia y la homogeneidad de los ítems que componen un constructo, asegurando que todos ellos midan adecuadamente la misma variable latente. Para esta evaluación se utilizan el Alfa de Cronbach, así como los índices de Composite Reliability (rho_a) y Composite Reliability (rho_c). En la Tabla 1, los valores de estos indicadores oscilan entre 0.60 y 0.90, lo cual es considerado aceptable y sugiere que los ítems dentro de cada constructo son consistentes y fiables, garantizando la precisión y solidez del modelo de medición.

Tabla. 1. Modelo de medida

Variable latente	Indicadores	Validez convergente			Fiabilidad de consistencia interna		
		Carga	Fiabilidad del indicador Comunalidades	AVE	Alfa de Cronbach	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
		>0,70	>0,50	>0,50	0,60 - 0,90	0,60 - 0,90	0,60 - 0,90
Impacto económico	IE1	0,71	0,50	0,59	0,86	0,88	0,89
	IE2	0,70	0,50				
	IE3	0,72	0,52				
	IE4	0,84	0,70				
	IE5	0,88	0,78				
	IE6	0,75	0,57				
Impacto social	IS1	0,87	0,75	0,67	0,83	0,84	0,89
	IS2	0,83	0,69				
	IS5	0,80	0,63				
	IS6	0,79	0,62				
Participación en incubadora	SG1	0,90	0,81	0,74	0,88	0,89	0,90
	SG2	0,88	0,78				
	SG3	0,87	0,76				
	SG6	0,80	0,64				

Nota. *Resultados de validez y fiabilidad mediante SmartPls 4.* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

El HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) es un índice utilizado para evaluar la validez discriminante, la cual garantiza que los constructos miden conceptos distintos y no se superponen. Valores inferiores a 0.90 indican que los constructos son efectivamente diferentes entre sí. En la Tabla 2, todas las relaciones cumplen con este criterio: Impacto económico y participación en la incubadora (0.852), Participación en la incubadora e impacto social (0.897), así como la Intención Emprendedora en relación con los demás constructos, cuyos valores van de 0.55 a 0.897. Estos resultados confirman que los constructos son independientes y miden conceptos distintos, lo que asegura la validez discriminante del modelo.

Tabla. 2. *Heterotrarit–monotrait ratio (HTMT)*

	IE	**IS**	**SG**
IE			
IS	0,852		
SG	0,854	0,897	

Nota. *Resultados de heterotrait y monotrait mediante SmartPls 4.* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

4.2 Evaluación del modelo estructural

La Tabla 3 presenta los resultados del análisis de las relaciones entre la variable participación en la incubadora y los impactos económico y social, utilizando los coeficientes de trayectoria, estadísticos T, valores p y efectos f², de la siguiente manera:

La relación entre la participación en la incubadora y el impacto económico muestra un efecto positivo y significativo. El coeficiente de trayectoria (Path Coefficient) es de 0.774, lo que indica que a medida que aumenta la satisfacción, también lo hace el impacto económico en los estudiantes participantes. El T-statistic de 0.667 y un valor p de 0.0000 (menor a 0.05) respaldan esta relación, demostrando su significancia estadística. El efecto f² de 1.492 sugiere que, aunque la relación es significativa, su magnitud es pequeña.

En cuanto a la relación entre la participación en la incubadora y el impacto social, los resultados reflejan un impacto positivo y más fuerte en comparación con el impacto económico. El coeficiente de trayectoria es de 0.788, lo que indica que la participación en la incubadora tiene una influencia considerable en el impacto social. El T-statistic de 0.68 y el valor p de 0.0000 (altamente significativo) validan esta relación como la más fuerte entre las variables analizadas. El valor de f² de 1.643 también respalda un efecto pequeño pero significativo.

Tabla. 3. *Evaluación del modelo estructural*

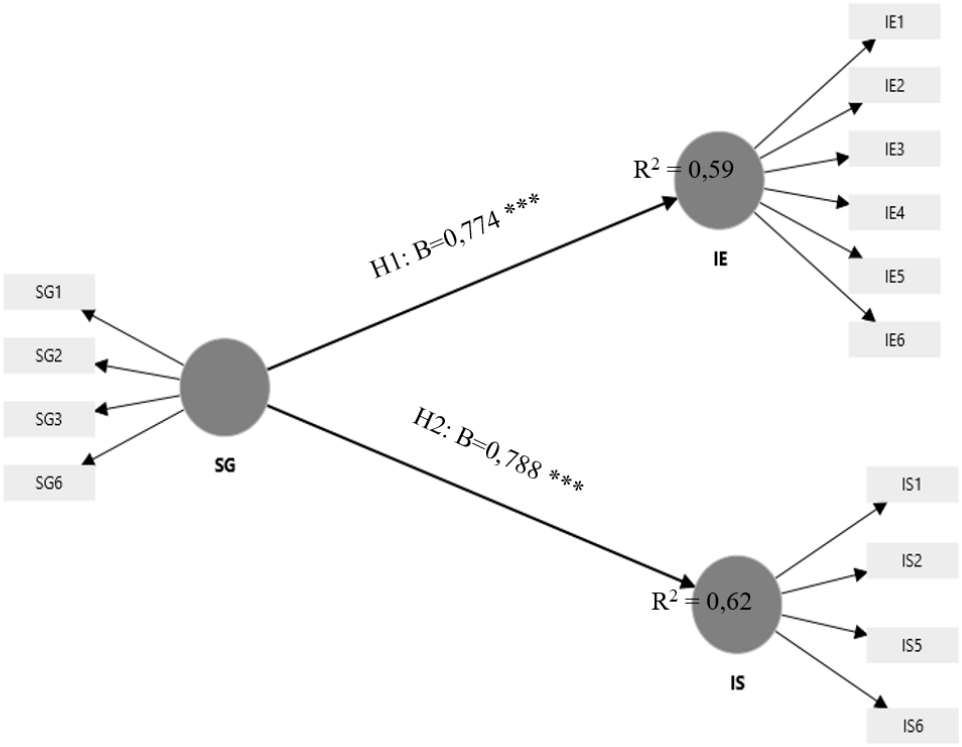
	F^2	Path coefficients	T-statistic	P Values	Decisión
H1: SG → IE	1,492	0,774	0,667	0,000	No rechazar
H2: SG → IS	1,643	0,788	0,68	0,000	No rechazar

Nota. *Resultados de modelo estructural mediante SmartPls4.* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

La Figura 3 presenta el modelo estructural, donde todas las relaciones muestran p-values inferiores a 0.05 y coeficientes de trayectoria positivos, lo que permite aceptar todas las hipótesis planteadas. Esto confirma que la participación en la incubadora tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre los impactos económico y social de los estudiantes participantes de la incubadora Kalary. En la Figura 3, se evalúa cómo la participación en la incubadora influye en los impactos económicos y sociales. Las flechas indican las relaciones entre las variables, y los valores de beta (β) reflejan la magnitud de esas relaciones, con los niveles de significancia indicados por asteriscos (*). Se observa que el impacto social tiene influencia positiva y significativa sobre la participación en la incubadora (β = 0.788, pvalue = 0.000) así como el impacto económico (β = 0.774, pvalue = 0.000).

De igual forma la Figura 3 muestra un coeficiente de determinación o R² de 0.59 para la variable dependientes impacto económico con lo cual queda en evidencia el 59 % de la variabilidad de esta variable se explica por la participación en la incubadora. Por otro lado, en cuanto a la variable dependiente Impacto Social se encontró que la participación en la incubadora explica el 62 % de la variabilidad de esta (R²= 0.62), sugiriendo que el modelo planteado tiene una capacidad moderada alta para predecir los impactos, siendo útil pero también dejando espacio para que otros factores adicionales influyan en la variable dependiente.

Figura. 1. Gráfica del modelo estructural



Nota. *Resultados del modelo estructural mediante SmartPls 4.* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

5 Discusión

Como se menciona en la introducción, el estudio propone analizar el impacto social y económico de esta incubadora en los estudiantes emprendedores, abordando una brecha existente en la investigación sobre los beneficios tangibles y los desafíos que enfrentan estos estudiantes en el contexto universitario. Esta investigación es oportuna, considerando el creciente reconocimiento del emprendimiento como un motor clave para el desarrollo social y económico, como señala (Ávila 2021).

Coveñas et al., (2019) señalan que las incubadoras universitarias desempeñan un papel crucial en la formación de capital humano y en la generación de emprendimientos innovadores con altas probabilidades de éxito, un factor que se ha analizado en este contexto. Además, ratifican Vargas et al., (2021) las incubadoras ofrecen capacitación y orientación estructurada que ayudan a los emprendedores a desarrollar habilidades empresariales esenciales, incluyendo gestión financiera, marketing y ventas.

Los resultados del estudio revelan que el impacto social es el factor que tiene mayor incidencia en la satisfacción percibida por los estudiantes. Este hallazgo respalda las afirmaciones de Coscarello (2022), quien destaca el papel de las incubadoras en la promoción de la inclusión social y la mejora de la calidad de vida. El estudio abordó las necesidades sociales que contribuyen al mejoramiento de los participantes. El desarrollo de habilidades empresariales, como se enfatiza en el resumen, es también un aspecto crucial del impacto social, ya que empodera a los estudiantes para convertirse en agentes de cambio. Como bien indica González (2023), estas entidades son cruciales para generar empleo y mejorar las condiciones socioeconómicas, contribuyendo así al bienestar general de las comunidades.

En cuanto al impacto económico, aunque su influencia fue menor en comparación con el impacto social, sigue siendo un factor significativo en la satisfacción percibida por los participantes. Este hallazgo se alinea con investigaciones como la de León et al., (2024), quienes destacan que las incubadoras contribuyen al desarrollo económico mediante la creación de nuevos negocios y la generación de oportunidades de empleo.

En el marco de esta investigación, se examinaron aspectos clave como:

Acceso a la financiación, sostenibilidad financiera Estos elementos, aunque menos determinantes que el impacto social, refuerzan la importancia de las incubadoras como herramientas para fortalecer el ecosistema emprendedor y promover el desarrollo económico local. Este estudio ha confirmado la influencia positiva del impacto social y el impacto económico en la satisfacción de los estudiantes emprendedores participantes en la Incubadora Kalary de la Universidad Católica de Cuenca, validando la relevancia de evaluar estos factores para comprender la experiencia de los participantes.

El impacto social, en particular, emerge como un factor predominante en la satisfacción, lo cual está en consonancia con González (2023), quien resalta la importancia de la inclusión social, la mejora de la calidad de vida y la generación de empleo como elementos clave del impacto comunitario. Si bien el impacto económico, en línea con León et al., (2024), también contribuye significativamente a la satisfacción, se observa una mayor valoración del impacto social generado por los emprendimientos.

En síntesis, este estudio refuerza la importancia de desarrollar programas formativos que mejoren la capacidad económica de sus participantes, promoviendo así una cultura emprendedora en el sector. Al confirmar el impacto positivo tanto a nivel social como económico, se valida la efectividad de la Incubadora Kalary y se generan recomendaciones para mejorar aún más su funcionamiento y la satisfacción de los estudiantes emprendedores.

6 Conclusiones

En atención al objetivo planteado de este estudio sobre analizar el impacto social y económico de la Incubadora de Negocios Kalary en la Universidad Católica de Cuenca, enfocado en los estudiantes participantes entre 2022 y 2023, ha permitido comprender mejor el rol de las incubadoras en el desarrollo de emprendedores. Los resultados indican que la participación en la Incubadora Kalary tiene un efecto positivo en el desarrollo económico y social de los estudiantes, lo cual se refleja en su satisfacción general. Además, se confirma que tanto el impacto social como el económico son factores determinantes en la experiencia de los participantes.

Sin embargo, el estudio también identificó áreas de mejora que podrían optimizar la efectividad de la incubadora y aumentar la satisfacción de sus beneficiarios. Como señala Nieto (2021), las incubadoras desempeñan un papel crucial en la transformación de ideas en negocios rentables.

En conclusión, esta investigación ofrece información relevante para la Incubadora de Negocios Kalary, la Universidad Católica de Cuenca y otras instituciones interesadas en fomentar el emprendimiento juvenil. La incubadora podrá fortalecer su impacto en el desarrollo económico y social de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo empresarial con mayor confianza y éxito. Es esencial que la incubadora continúe brindando no solo herramientas clave, sino también apoyo económico para que los estudiantes puedan impulsar sus empresas, cumpliendo así el objetivo principal de una incubadora de negocios.

7 Referencias

Avila, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. Investigación & Negocios, 14(23), 2521–2737. https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126

Cárdenas, J., Treviño, E., Gina, C., & Ordóñez, J. (2021). Análisis comparativo entre cooperativas de ahorro y crédito y bancos en el Ecuador. Socialium, 5(2), 159–184. https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.2.1000

Chávez, E. (2024). Las incubadoras de negocios universitarias: el caso de la incubadora de negocios de la Universidad Autónoma de Baja California. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14(28). https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1774

Coscarello, M. (2022). Las incubadoras universitarias como promotoras de la economía social, solidaria y popular. Org & Demo, 23(1), 11–30. https://doi.org/10.36311/1519-0110.2022.v23n1.p11-30

Coveñas, J., Pérez, M., & Salazar, R. (2019). Impacto de las incubadoras universitarias en el desarrollo de emprendimientos innovadores. Revista de Emprendimiento y Negocios, 12(2), 45–60. https://doi.org/10.56124/cct.v2i2.002

Gómez, L. (2002). Evaluación del impacto de las incubadoras de empresas: estudios realizados. Pensamiento & Gestión, 13(13), 1–22. https://maaz.ihmc.us/rid=1177390614203_1717588426_1282/EvaluaciondelImpactodelasIncubadorasde-Empresas-GOMEZ_2002.pdf

González, A. (2023). Estudio para la construcción de una incubadora de empresas dentro de la Facultad de Contaduría, Administración, Informática y Economía. Caso: FCAeI, UAEM. http://riaa.uaem.mx/handle/20.500.12055/3147

Huaire, E., Marquina, R., Horna, V., Llanos, K., Herrera, A., Rodríguez, J., & Villamar, R. (2022). Tesis fácil: el arte de dominar el método científico. https://www.aacademica.org/roman.marquina.lujan/20

Lasio, V., Amaya, A., Espinosa, M., Mahauad, M., & Sarango, P. (2023). Global Entrepreneurship Monitor. https://eventos.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/informe%20GEM22(1).pdf

León, M., Morocho, W., & Guamán, D. (2024). Implementación de una incubadora de emprendimientos en el Instituto Superior Tecnológico Amazónico. Polo del Conocimiento, 9(2), 493–517. https://doi.org/10.23857/pc.v9i1

Lucas, C., Gladys, S., & Loor, C. (2019). TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 21(3), 661–680. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7041198

Mendez, L. (2022). Plan estratégico para la implementación de Incubadora de negocios [Tesis]. https://hdl.handle.net/11354/3487

Nieto, M. (2021). Impacto, efectividad y evolución de las incubadoras y aceleradoras sociales y su contribución a la generación de empleo de calidad. http://hdl.handle.net/11531/46983

Pacheco, L. (2020). El rol de las incubadoras en la formación empresarial de estudiantes universitarios. Revista de Innovación y Emprendimiento, 5(1), 78–93. https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.3.830

Salas, V., & Isla, I. (2023). Incubadora de negocios y la inserción laboral de egresados... http://repositorio.unu.edu.pe

Vargas, P., Liévano, J., & Calderón, G. (2021). Factores de impacto en la formación emprendedora en estudiantes de educación superior: Caso CETYS Universidad. Revista Inclusiones, 8(1), 198–215. https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/194

Westreicher, G. (2020). Economipedia: Haciendo fácil la economía. https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html

Zambrano, A., Proaño, F., & Rodríguez, M. (2024). Incubadoras de negocios y su impacto en la sostenibilidad de emprendimientos de Manta. Polo del Conocimiento, 9(5), 1111–1135. https://doi.org/10.23857/pc.v9i5.7186

Artículo Científico. Revista Académica Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 11, pp. 40-51, Enero-Junio, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

POLÍTICA PÚBLICA Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS: ESTRATEGIA DESDE INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

PUBLIC POLICY AND KNOWLEDGE TRANSFER: STRATEGY FROM PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Sara Lydia Carrillo Cortés[1]*, **sara.carrillo@uadec.edu.mx** **ORCID 0009-0004-2972-7147**
Juan Carlos Centeno Maldonado [2], **centenojuan@uadec.edu.mx** **ORCID 0000-0002-2378-3779**
Cristobal Noé Aguilar González [3], **cristobal.aguilar@uadec.edu.mx** **ORCID 0000-0001-5867-8672**

***Recibido**: 16-jul-2025*, ***Aceptado**: 06-dic-2025*, ***Publicado**: 01-ene-2026*

Resumen

En el contexto de un mundo cada vez más globalizado, las Instituciones Públicas de Educación Superior enfrentan el desafío de transformar el conocimiento generado en soluciones útiles para la sociedad. Sin embargo, la ausencia de mecanismos normativos y operativos ha limitado su capacidad para vincularse con sectores externos. Este artículo analiza un modelo de Política Institucional que utiliza la Matriz de Marco Lógico como herramienta metodológica para estructurar la transferencia de conocimientos desde una Universidad Pública Estatal. A partir del estudio de caso de la Universidad Autónoma de Coahuila, se identifican estrategias organizativas y normativas que permiten articular la investigación con los sectores productivos y sociales. Entre los hallazgos destaca la propuesta de una unidad especializada en transferencia, con cinco áreas técnicas y una estrategia de financiamiento sostenible. La investigación concluye que el modelo es replicable en otras universidades públicas del país y puede fortalecer su papel como actores del desarrollo regional sostenible y la innovación social.

Palabras clave: Desarrollo regional, Instituciones Públicas de Educación Superior, Matriz de marco lógico, Políticas públicas, Transferencia de conocimientos .

Abstract

In the context of an increasingly globalized world, Public Institutions of Higher Education face the challenge of transforming generated knowledge into practical solutions for society. However, the absence of regulatory and operational mechanisms has limited their capacity to engage with external sectors. This article analyzes an Institutional Policy model that employs the Logical Framework Matrix as a methodological tool to structure knowledge transfer from a public state university. Based on a case study of the Autonomous University of Coahuila, the article identifies organizational and regulatory strategies that enable the articulation of academic research with productive and social sectors. Among the key findings is the proposal of a specialized transfer unit composed of five technical areas and a sustainable financing strategy. The study concludes that the model is replicable in other public universities in the country and can strengthen their role as strategic actors in sustainable regional development and social innovation.

Keywords: Knowledge transfer, Logical framework matrix, Public higher education institutions, Public policy, Regional development .

[1] *Universidad Autónoma de Coahuila, México.*
[2] *Universidad Autónoma de Coahuila, México.*
[3] *Universidad Autónoma de Coahuila, México.*

1 Introducción

La generación y aplicación del conocimiento constituye uno de los pilares fundamentales de las instituciones públicas de educación superior, cuya función va más allá de la formación de profesionistas para abarcar la transformación social, económica y cultural de sus entornos. Sin embargo, en México, estas instituciones enfrentan serias limitaciones para transferir los conocimientos que generan hacia los sectores sociales y productivos, debido a la falta de mecanismos normativos, operativos y presupuestales que sustenten dicha función. Esta problemática se observa especialmente en las universidades estatales, donde las barreras institucionales impiden el aprovechamiento efectivo de los resultados de investigación, debilitando así su papel como agentes del desarrollo sostenible.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de política institucional que permita a las universidades públicas establecer mecanismos claros, sostenibles y replicables para la transferencia de conocimientos y tecnologías [TCT], alineados con la legislación nacional en materia de Humanidades, Ciencia, Tecnología e Innovación. La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cómo puede una Universidad Pública Estatal estructurar una política institucional efectiva para la TCT que responda a sus capacidades reales y a las demandas sociales?.

La propuesta se fundamenta en enfoques teóricos vinculados a la función social de la ciencia, el derecho humano al acceso al conocimiento, y los modelos de gestión pública orientados a resultados. Se sustenta también en un análisis del marco legal mexicano y de experiencias internacionales comparadas. La metodología adoptada combina el uso de la Matriz de Marco Lógico con el estudio de caso de la Universidad Autónoma de Coahuila, realizado entre 2023 y 2024, a través de entrevistas semiestructuradas, revisión documental y análisis de normativas internas (UAdeC, 2024a).

Las variables centrales consideradas son: existencia de normativas internas, estructuras organizacionales para la TCT, asignación presupuestal, y mecanismos de evaluación institucional. El trabajo reconoce como limitaciones la aplicabilidad general del modelo propuesto y la ausencia de datos sistemáticos de impacto en instituciones pares.

Este estudio es relevante tanto para el campo académico de las políticas públicas como para los tomadores de decisiones en instituciones de educación superior, al ofrecer una herramienta metodológica y normativa para fortalecer su función de vinculación. El artículo se organiza en cinco apartados: en el primero, se desarrolla el marco teórico; en el segundo, se describe el enfoque metodológico y el estudio de caso; en el tercero, se presenta el diseño de la política institucional; en el cuarto, se discuten sus implicaciones operativas y normativas; y en el quinto, se plantean las conclusiones generales.

2 Marco teórico o antecedentes

Las universidades generan una amplia gama de activos intangibles que constituyen propiedad intelectual, cuya correcta identificación, valoración y gestión resulta esencial para fortalecer las funciones sustantivas de investigación, vinculación y extensión. Dentro del proceso de transferencia de conocimientos y tecnologías, la propiedad intelectual [PI] desempeña un papel central, al comprender invenciones, obras literarias y artísticas, diseños, símbolos distintivos, patentes, entre otros elementos susceptibles de protección jurídica y aprovechamiento económico en distintos sectores sociales y productivos (OMPI, 2020).

La Tabla 1 presenta una clasificación de los principales tipos de propiedad intelectual, así como su aplicación específica en el contexto universitario, considerando los mecanismos de protección legal y las vías de registro correspondientes. Esta diversidad requiere estrategias institucionales diferenciadas para su gestión, promoción y transferencia efectiva.

Tabla. 1. Tipos de Propiedad Intelectual y su aplicación en las IPES

Tipo	Descripción	Aplicación en las IPES
Derechos de autor	Responde a que los creadores obtengan una justa retribución por su trabajo, asegurando que sus obras sean debidamente reconocidas, como música, películas, etc.[a]	Protección de libros, artículos científicos, contenidos digitales y obras producidas por académicos.
Patentes	Otorgan derechos exclusivos a los inventores para explotar comercialmente sus invenciones durante un periodo limitado.[c]	Registro y explotación de invenciones tecnológicas desarrolladas en proyectos de investigación.
Marcas registradas	Identifican productos o servicios mediante palabras, logos, símbolos o combinaciones de estos.[a]	Protección de marcas asociadas a iniciativas, productos o *spin-offs* universitarios.
Diseños industriales	Protegen la apariencia estética de productos, incluyendo formas, patrones y colores.[d]	Registro de diseños de productos generados en procesos de innovación dentro de las IPES.
Secretos comerciales	Comprenden información confidencial que otorga ventajas competitivas, como fórmulas o procesos.[c]	Conservación de conocimientos aplicados en investigaciones susceptibles de transferencia protegida.
Conocimientos tradicionales y expresiones culturales	Incluyen saberes y prácticas transmitidos de generación en generación dentro de comunidades.[b]	Protección de saberes ancestrales en investigaciones antropológicas o proyectos de cultura viva.

Fuente: *[a] OMPI (2022, a); [b] OMPI (2010); [c] OMPI (2022, b);[d] CEDRO (2023).*

La TCT consiste en el conjunto de acciones mediante las cuales el conocimiento, los avances científicos y tecnológicos, y demás formas de propiedad intelectual producidas en las universidades se transfieren al ámbito social y productivo para su utilización, a través de mecanismos institucionales de vinculación. Este proceso no solo impulsa la innovación y la competitividad, sino que también permite que los resultados de la investigación universitaria se traduzcan en beneficios concretos para la sociedad (OMPI, 2022a).

En la Tabla 2 se describen los principales modelos de transferencia utilizados por las IES, según prácticas documentadas en organismos internacionales especializados.

Tabla. 2. Tipos de Propiedad Intelectual y su aplicación en las IPES

Modelo	Descripción	Aplicación en las IPES
Licenciamiento	Otorga a un tercero el derecho de uso de una tecnología bajo condiciones contractuales específicas.[a]	Licencias de patentes a empresas o gobiernos para la explotación de invenciones desarrolladas.
Acuerdos de I+D	Colaboraciones formales entre universidades, empresas o centros públicos de investigación.[b]	Proyectos conjuntos con financiamiento compartido que generan desarrollos innovadores.
Asociaciones estratégicas	Alianzas entre universidad, gobierno y empresas con objetivos comunes de innovación. [a]	Creación de redes interinstitucionales para impulsar soluciones sostenibles.
Transferencia universitaria	Traspaso directo de conocimientos, tecnologías o prácticas desde las IES hacia la sociedad. [c]	Desarrollo de spin-offs, participación en proyectos productivos o divulgación técnica.
Servicios profesionales brindados por universidades a organizaciones externas. [d]	Diagnóstico y solución de problemas técnicos mediante contratos de asesoría especializada.	

Fuente: *[a] OMPI (2022, a); [b] OMPI (2010); [c] OMPI (2022, b);[d] CEDRO (2023).*

Comprender las particularidades de la propiedad intelectual y los modelos de transferencia resulta indispensable para que las universidades consoliden procesos institucionales eficaces. Una gestión estratégica de estos elementos posibilitan el diseño de programas y políticas que fortalezcan su papel como agentes activos de innovación, así como su capacidad de autosostenimiento financiero y fortalecimiento de sus funciones sustantivas (OMPI, 2020).

2.1 Políticas Públicas y Políticas Institucionales

Las políticas públicas constituyen herramientas fundamentales del Estado para intervenir en problemáticas sociales específicas y promover el bienestar colectivo. Se definen como un conjunto de decisiones estratégicas, normativas y operativas formuladas e implementadas por actores gubernamentales —en colaboración con sectores sociales, académicos y productivos con el propósito de alcanzar objetivos de interés público. Su implementación puede traducirse en leyes, reglamentos, programas, acciones u otros instrumentos que inciden de forma directa en la calidad de vida de la población (SEGOB, 2019).

Estas políticas siguen un proceso estructurado conocido como el ciclo de las políticas públicas, el cual comprende distintas fases que permiten su formulación, ejecución y evaluación. La primera etapa, el diagnóstico, implica el reconocimiento de un problema público y la identificación de sus causas, actores involucrados y consecuencias potenciales de la inacción. Le sigue la formulación de alternativas, que requiere análisis de viabilidad técnica, política y económica, así como la definición clara de metas y objetivos (Gómez, 2015).

En la fase de adopción de políticas, se selecciona la alternativa más adecuada con base en criterios de factibilidad y legitimidad. Posteriormente, durante la implementación, las decisiones se traducen en acciones concretas mediante programas, reformas legales o proyectos operativos. Finalmente, la evaluación mide los resultados alcanzados, identifica desviaciones y propone ajustes necesarios para mejorar la eficacia y eficiencia de la política (Gault, 2020).

En el ámbito de las organizaciones, las políticas institucionales constituyen un subconjunto de las políticas públicas, diseñadas y aplicadas dentro de entidades específicas como universidades, organismos gubernamentales o empresas. Estas políticas internas establecen lineamientos que orientan el funcionamiento de la institución, asegurando la coherencia de sus acciones con su misión, visión y objetivos estratégicos (De la Mora, 2019).

En el contexto de las IPES, las políticas institucionales son fundamentales para ordenar y legitimar las funciones de docencia, investigación, vinculación y, particularmente, la transferencia de conocimientos y tecnologías. Su presencia permite estructurar procesos, asignar recursos, delimitar competencias y establecer mecanismos de evaluación interna, contribuyendo así a la consolidación de una gobernanza universitaria eficiente y alineada con el interés público (León, 2017).

La comprensión clara de esta distinción entre política pública y política institucional resulta crucial para el propósito del presente artículo, ya que permite ubicar con claridad el tipo de intervención que se requiere para fortalecer la vinculación y la transferencia de conocimientos. Esto implica diseñar mecanismos internos que permitan operacionalizar una política pública desde dentro de la institución, asegurando su articulación con marcos legales externos, capacidades organizativas propias y los principios de la función social del conocimiento.

2.2 Tipos de Políticas y su aplicación en Ciencia, Tecnología e Innovación

La formulación de políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación permite comprender los instrumentos mediante los cuales el Estado regula e incentiva la generación y aplicación del conocimiento, especialmente en las instituciones de educación superior. En este contexto, la TCT se ha vuelto un mecanismo esencial para convertir las invenciones universitarias en innovaciones que impulsen el desarrollo productivo y la competitividad nacional (Campa, 2025).

De acuerdo con Gault (2020), existen categorías de políticas con aplicaciones directas en el ámbito universitario, como las sustantivas, procedimentales, distributivas, regulatorias, autorregulatorias, materiales, simbólicas, locales, nacionales e internacionales. Estas categorías no son excluyentes entre sí y permiten identificar el tipo de intervención que una política institucional puede representar al interior de una universidad.

La Tabla 3 sintetiza esta clasificación y ejemplifica cómo puede aplicarse en el contexto de las IES, particularmente en iniciativas vinculadas con la transferencia de conocimientos y tecnologías.

La comprensión de estas tipologías es esencial para el diseño de políticas institucionales dentro de las universidades, ya que permite identificar con precisión el tipo de intervención necesaria para fortalecer la vinculación, la innovación y la transferencia de conocimientos. Además, facilita la alineación de dichas políticas con los marcos normativos nacionales, las capacidades organizativas internas y los objetivos estratégicos que orientan la función social del conocimiento.

Tabla. 3. Tipos de políticas públicas y su aplicación en las IPES

Clasificación	Descripción	Ejemplo en las IPES
Sustantivas	Abordan problemas sociales específicos para mejorar la calidad de vida.	Programas de transferencia de conocimientos hacia sectores productivos o de inclusión social.
Procedimentales	Establecen procesos y normativas para implementar políticas sustantivas.	Reglamentos internos para la gestión de propiedad intelectual o patentes.
Distributivas	Asignan recursos o beneficios entre grupos o sectores específicos.	Financiamiento a proyectos estratégicos de investigación con potencial de aplicación.
Regulatorias	Imponen normas y límites para ordenar comportamientos o prácticas.	Lineamientos sobre uso ético de tecnologías o sobre colaboración universidad y empresa.
Autorregulatorias	Son diseñadas por las propias instituciones para su operación interna.	Políticas de vinculación o de innovación tecnológica adoptadas por el consejo universitario.
Materiales	Generan un impacto físico o tangible en la sociedad.	Desarrollo de incubadoras, laboratorios o centros de transferencia dentro de la universidad.
Simbólicas	Buscan generar reconocimiento, cultura institucional o impacto abstracto.	Iniciativas de cultura científica o premios al mérito investigador.
Locales	Se enfocan en atender necesidades concretas de una región o comunidad.	Convenios con gobiernos municipales para proyectos de desarrollo comunitario.
Nacionales	Tienen alcance general en todo el país.	Participación de las IPES en programas del CONAHCYT u otras políticas federales.
Internacionales	Vinculan actores o recursos más allá de las fronteras nacionales.	Alianzas con universidades extranjeras o colaboración en redes internacionales de investigación.

Fuente: *a OMPI (2022, [a]); [b] OMPI (2010); [c] OMPI (2022, b);[d] CEDRO (2023).*

En particular, las políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación (CTI) juegan un rol estratégico en la promoción del desarrollo sostenible, al fomentar la producción de conocimiento, facilitar su transferencia y articular los esfuerzos del sector académico, el sector productivo y el Estado. Estas políticas no solo impulsan la innovación, sino que también consolidan a las universidades como nodos de desarrollo territorial y como garantes del derecho a la ciencia (Vázquez, 2017).

En México, la arquitectura de la política pública en CTI ha sido reconfigurada recientemente a través de instrumentos legislativos y programáticos que buscan integrar las funciones sustantivas de las IES con los objetivos del desarrollo nacional. El ejemplo más relevante es la Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación (LGHCTI), publicada en 2023, que representa un cambio de paradigma al situar el conocimiento como un bien público orientado al bienestar colectivo y al fortalecimiento de la soberanía tecnológica.

Entre sus disposiciones más relevantes se encuentran el fortalecimiento del Sistema Nacional de HCTI, mediante la articulación entre gobierno, academia y sector privado; La creación de la Agencia Nacional de Investigaciones en HCTI, encargada de centralizar y coordinar la política científica del país; El establecimiento de un enfoque de interés público, donde los proyectos financiados deben alinearse con objetivos sociales estratégicos; La promoción de la soberanía tecnológica, priorizando capacidades nacionales en áreas clave de desarrollo; Y el mayor control estatal sobre la asignación de recursos públicos, limitando la lógica de mercado en la gestión del conocimiento (CONAHCYT, 2023).

La LGHCTI traza así un marco estructural dentro del cual las universidades deben alinear sus políticas internas, particularmente aquellas relacionadas con la TCT. Esto requiere una revisión crítica de sus reglamentos, estructuras organizativas y esquemas de colaboración, a fin de garantizar que las funciones sustantivas estén al servicio de los derechos sociales y del interés general (CONAHCYT, 2023).

2.3 Políticas Institucionales en las IPES

En el contexto universitario, las políticas institucionales constituyen instrumentos clave para orientar el desarrollo estratégico, la operación cotidiana y el impacto social de las instituciones de educación superior. Su diseño responde a la necesidad de establecer directrices claras que articulen el funcionamiento interno con el cumplimiento de su misión pública, y que permitan consolidar a las universidades como actores relevantes en la transformación económica, social y cultural de sus regiones (Duténit, 2019). Estas políticas trascienden los aspectos meramente administrativos: configuran el modelo de universidad que se construye desde dentro, mediante decisiones que influyen en áreas clave como la innovación, la calidad educativa, la gobernanza institucional y la vinculación con el entorno. Como señala Vázquez (2017), una política institucional bien formulada puede incidir directamente en la forma en que la universidad responde a los desafíos del desarrollo sostenible y a las demandas de una sociedad en constante cambio.

Un ejemplo fundamental es el de la política institucional en materia de calidad educativa, ya que establece criterios y estándares que orientan la evaluación interna, la actualización de los planes de estudio y la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos formativos. Además, este tipo de política garantiza que las instituciones de educación superior mantengan condiciones de equidad, pertinencia y excelencia académica, asegurando la coherencia entre sus funciones sustantivas y sus objetivos estratégicos (Ley de Universidades, 2011).

En el ámbito de la gobernanza universitaria, las políticas institucionales también desempeñan un papel esencial al promover una gestión más transparente, participativa y orientada a resultados, lo que posibilita la construcción de mecanismos de rendición de cuentas, la asignación eficiente de los recursos públicos, y la consolidación de estructuras democráticas internas (UNAM, 2024). Además, permiten fortalecer principios fundamentales como la autonomía universitaria, la libertad de cátedra e investigación, la pluralidad ideológica y la deliberación académica crítica, que son pilares esenciales de cualquier institución educativa comprometida con el conocimiento como bien público.

Este tipo de políticas no actúan de forma aislada, sino que requieren estar integradas dentro de una visión institucional coherente, articulada con los marcos normativos nacionales y con los desafíos sociales contemporáneos. En particular, aquellas orientadas a la transferencia de conocimientos y tecnologías deben diseñarse bajo principios de inclusión, sostenibilidad e impacto territorial, para contribuir no solo al fortalecimiento de las capacidades internas de las universidades, sino también al bienestar de las comunidades con las que se relacionan.

3 Metodología

Este estudio corresponde a una investigación aplicada, de enfoque cualitativo, cuyo objetivo es el diseño de una política institucional orientada a institucionalizar y fortalecer la transferencia de conocimientos y tecnologías en una universidad pública estatal. El diseño es no experimental, transversal y propositivo, ya que se construye una solución estratégica a partir del análisis contextual, normativo y estructural de la problemática.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio combina el análisis documental, el estudio de casos institucionales, entrevistas cualitativas y simulación presupuestal. Asimismo, incorpora la Matriz de Marco Lógico [MML] como herramienta estructurante para la formulación de la política, permitiendo organizar los objetivos, indicadores y supuestos de manera coherente.

La investigación se estructura bajo un diseño no experimental y de corte transversal, sustentado en una combinación de análisis documental y trabajo empírico. Se realiza una revisión sistemática de los marcos legales y reglamentarios que rigen la ciencia, la tecnología y la educación superior en México, con especial atención a la Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación (CONAHCYT, 2023), así como a los estatutos y ordenamientos internos de la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC, 2023).

Paralelamente, se lleva a cabo un análisis comparativo de políticas y modelos de TCT implementados en universidades públicas mexicanas con características institucionales similares. Este ejercicio permite identificar patrones organizativos, mecanismos normativos y esquemas operativos relevantes para la formulación de la propuesta (Vázquez, 2017).

El trabajo de campo incluye la aplicación de entrevistas semiestructuradas a actores clave dentro de la universidad, entre ellos académicos, gestores, investigadores y personal de vinculación. Estas entrevistas permiten identificar percepciones, obstáculos y oportunidades relacionadas con los procesos de transferencia (UAdeC, 2023).

La herramienta metodológica central utilizada en este estudio es la Matriz de Marco Lógico, instrumento ampliamente reconocido en el ámbito de la planificación de políticas públicas y la gestión orientada a resultados (León, 2017; SEGOB, 2019). Su estructura permite organizar de manera sistemática los elementos centrales de una intervención institucional, incluyendo los objetivos generales y específicos, los productos esperados, las actividades necesarias, los indicadores de desempeño, los medios de verificación y los supuestos críticos.

La MML favorece la alineación entre la estrategia institucional y los marcos de política pública, y permite proyectar los efectos esperados de manera coherente y evaluable. En este caso, se emplea como base para construir una política institucional replicable, escalable y técnicamente viable, que pueda ser implementada de forma gradual dentro de una universidad estatal.

La aplicación de esta metodología parte del análisis del contexto institucional, incluyendo las capacidades internas, los vacíos normativos, la cultura organizacional y las demandas externas. A partir de este diagnóstico, se definen objetivos estratégicos orientados a institucionalizar la transferencia del conocimiento y fortalecer los vínculos entre universidad, sociedad y sector productivo.

La propuesta incorpora indicadores de impacto, como el número de tecnologías transferidas, las patentes registradas o licenciadas y los ingresos generados por servicios de consultoría. Asimismo, considera el grado de adopción tecnológica en sectores externos como una medida clave para evaluar su efectividad (OMPI, 2022a; OMPI, 2022b).

Asimismo, se integran indicadores de sostenibilidad que permiten valorar la permanencia y evolución del modelo, tales como la asignación presupuestal recurrente, el fortalecimiento de capacidades técnicas y humanas, la articulación en redes de colaboración interinstitucional y la participación activa de actores del entorno. La metodología empleada permite no solo construir una propuesta de política institucional robusta, sino también dotarla de mecanismos de monitoreo, evaluación y ajuste que garanticen su pertinencia en el tiempo y su alineación con las prioridades nacionales en ciencia, tecnología e innovación.

4 Resultados

4.1 Propuesta de Política Institucional

La Política Institucional en Materia de Transferencia de Tecnología y Conocimiento [PIMTTYC] es una propuesta diseñada para transformar estructuralmente la forma en que la Universidad Autónoma de Coahuila gestiona y socializa los resultados de su investigación. Su objetivo principal es consolidar una arquitectura legal y operativa que permita institucionalizar la transferencia de conocimientos y tecnologías, articulando capacidades internas y conectando a la universidad con los sectores productivo, social y gubernamental.

Esta política se fundamenta en un diagnóstico que revela una limitada capacidad para convertir el conocimiento generado al interior de la UAdeC en soluciones tangibles para el entorno. Actualmente, aunque existen al menos siete proyectos con potencial de transferencia, la universidad no cuenta con un mecanismo normativo especializado que permita encauzar, proteger y vincular esos resultados con los actores externos que los requieren (UAdeC, 2023).

Esta brecha estructural debilita el impacto social de la investigación universitaria y frena su contribución al desarrollo sostenible regional. Ante ello, la PIMTTYC busca posicionar a la UAdeC como un actor estratégico en la generación de innovación, mediante la creación de mecanismos formales, sostenibles y replicables.

La columna vertebral de la propuesta es la Unidad de Transferencia de Tecnología y Conocimiento [UTTyC], una entidad autónoma dentro de la estructura universitaria. Esta unidad concentrará funciones de evaluación técnica, gestión de propiedad intelectual, promoción de resultados, formalización de convenios y seguimiento del impacto social.

Esta unidad estará integrada por 19 profesionales distribuidos en seis áreas especializadas: dirección estratégica, administración y finanzas, evaluación de proyectos, propiedad intelectual, vinculación, convenios y seguimiento. La estructura ha sido diseñada con base en perfiles técnicos reales, considerando las capacidades actuales de la universidad y estándares funcionales observados en oficinas de transferencia reconocidas a nivel nacional. En conjunto, estas áreas conforman un sistema de gobernanza técnico operativo que garantiza trazabilidad, legalidad y eficiencia en todos los procesos vinculados a la TCT.

El flujo de trabajo dentro de la UTTyC ha sido estructurado en doce fases, desde la recepción y evaluación de los proyectos hasta la gestión de convenios y la evaluación del impacto social. Cada etapa cuenta con responsables específicos, protocolos definidos, instrumentos formales (como formatos de ficha técnica, acuerdos de protección, convenios tipo) y mecanismos de participación directiva. Este modelo no solo permite ordenar los procesos, sino que asegura la calidad técnica y la transparencia institucional. Además, la política contempla la construcción de manuales operativos, reglamentos internos y protocolos normativos que garantizarán la continuidad de los procesos independientemente de los ciclos administrativos.

La propuesta incorpora una visión de sostenibilidad operativa. Aunque se encuentra alineada con los recursos que ya se contemplan en el Plan de Desarrollo Institucional 2024–2027, la PIMTTYC propone reorganizar el uso de ciertos recursos propios subutilizados o mal direccionados, en particular aquellos destinados a difusión externa, hacia potenciar la investigación aplicada con alto impacto social. A diferencia de estrategias pasadas, esta política no se fundamenta en gasto adicional, sino en la reorganización estratégica de los recursos disponibles, con proyección hacia la autosostenibilidad mediante ingresos derivados de licencias, servicios de consultoría y colaboraciones estratégicas (UAdeC, 2024b).

El proceso de implementación contempla la validación por parte del Consejo Universitario, la inclusión en la Agenda Universitaria y la elaboración de estrategias de comunicación diferenciadas para públicos clave. También se establece un sistema de evaluación continua basado en indicadores de impacto y sostenibilidad, con reportes anuales y auditorías internas. Este enfoque garantiza no solo el cumplimiento de los objetivos de la política, sino también su capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno y mantener una mejora continua institucional (Tamayo, 2005).

Para garantizar la coherencia interna de la propuesta, así como su alineación con la gestión orientada a resultados, se desarrolló una Matriz de Marco Lógico (MML) que estructura los distintos niveles de intervención de la política PIMTTYC. Esta matriz permite visualizar la relación entre los objetivos, los productos esperados, los indicadores de seguimiento y los supuestos que condicionan su implementación. A continuación, se presenta la MML propuesta para este proyecto (Vázquez, 2017).

Como complemento a la Matriz de Marco Lógico, se construye una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que permite operacionalizar la evaluación del desempeño de la política institucional propuesta. Esta herramienta integra los objetivos generales y específicos de la política con indicadores verificables, líneas base, metas esperadas, medios de verificación y supuestos críticos. Su propósito es facilitar la planeación estratégica, el monitoreo continuo y la toma de decisiones basadas en evidencia, asegurando así la efectividad y sostenibilidad de la PIMTTYC en el mediano y largo plazo.

Tabla. 4. Matriz de Marco Lógico para la Propuesta PIMMTYC

Nivel	Descripción	Indicadores	Supuestos
Fin	Existencia de un modelo institucional legal y operativo en la UAdeC para la transferencia efectiva de conocimientos y tecnologías, replicable en otras universidades.	• Número de universidades que replican el modelo • Inclusión del modelo en política institucional de la UAdeC • Reconocimiento por parte de organismos externos	Voluntad política sostenida; respaldo legal suficiente; estabilidad institucional.
Propósito	Socialización del conocimiento científico y generación de flujos sostenibles de valor entre universidad y sociedad.	• Porcentaje de proyectos con resultados socializados o transferidos • Ingresos por licencias y consultorías • Número de alianzas activas	Aceptación de actores externos; disposición del sector productivo; entorno económico favorable.
C 1	Creación de la Unidad de Transferencia de Tecnología y Conocimiento (UTTyC) como estructura técnico–operativa con recursos humanos y protocolos definidos.	• Unidad creada y en operación • Personal técnico incorporado • Manuales operativos publicados • Número de proyectos gestionados	Disponibilidad de personal especializado; respaldo institucional interno.
C 2	Diseño e implementación del Programa de Fortalecimiento a Proyectos Estratégicos (PROFIPE) para madurar, financiar y canalizar proyectos transferibles.	• Número de convocatorias emitidas • Volumen de proyectos seleccionados • Porcentaje de proyectos con TRL avanzado	Participación académica; existencia de proyectos con potencial transferible.
C 3	Formalización normativa mediante lineamientos internos y aprobación del programa por el Consejo Universitario, con integración a la Agenda Universitaria y Estatuto.	• Política aprobada por Consejo Universitario • Lineamientos publicados • Integración al PDI y reglamento institucional	Compromiso del Consejo Universitario; alineación con reformas legales vigentes; respaldo de Rectoría.

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla. 5. Matriz de Indicadores para Resultados

Objetivo	Indicador	Línea base	Meta	Medios de Verificación	Supuesto
Contar con un modelo institucional legal y operativo para la TCT en la UAdeC	Modelo aprobado e implementado en la UAdeC; número de universidades replicantes	0 (modelo no existente)	Modelo aprobado e implementado en el primer año; replicado en al menos 2 IES más	Documentos oficiales; actas de Consejo Universitario; convenios de colaboración	Apoyo sostenido de la administración central
Fortalecer la socialización del conocimiento científico con impacto social	Porcentaje de proyectos con transferencia efectiva; ingresos por servicios derivados	Baja transferencia institucional; escasos ingresos asociados	Incremento del 50	Reportes de vinculación; estados financieros; contratos firmados	Participación activa del sector social y productivo
Crear y operar la Unidad de Transferencia de Tecnología y Conocimiento (UTTyC)	Número de personal contratado; cantidad de proyectos gestionados; manuales publicados	Sin unidad formal ni personal asignado	Unidad plenamente operativa con al menos 15 proyectos gestionados por año	Registros administrativos internos; manuales operativos; informes semestrales	Disponibilidad de perfiles técnicos e infraestructura básica
Implementar el Programa de Fortalecimiento a Proyectos Estratégicos (PROFIPE)	Número de convocatorias anuales; porcentaje de proyectos con TRL elevado.	Sin convocatorias específicas ni proyectos canalizados	2 convocatorias anuales con al menos 30	Bases de convocatoria; informes técnicos; TRL certificados	Interés académico en participar y presentar proyectos viables
Formalizar normativamente la política institucional mediante aprobación universitaria	Resolución del Consejo Universitario; publicación de lineamientos; inclusión en Estatuto	Sin instrumento normativo aprobado ni registrado	Política integrada formalmente al marco institucional en el segundo año	Gacetas universitarias; resoluciones; texto reformado del Estatuto	Voluntad política en los órganos colegiados y jurídicos de la UAdeC

Fuente: *Elaboración propia.*

La propuesta de política institucional en materia de transferencia de conocimientos y tecnologías busca responder a un conjunto de deficiencias estructurales identificadas en la Universidad Autónoma de Coahuila, relacionadas con la ausencia de mecanismos legales y operativos que permitan vincular de manera efectiva los resultados de investigación con los sectores sociales y productivos. Si bien su implementación aún no ha comenzado, el modelo presentado ofrece un marco técnico y organizativo que puede contribuir significativamente a subsanar dichas brechas si se adoptan las condiciones institucionales necesarias.

La construcción de una unidad especializada, el diseño de procesos detallados, así como la incorporación de herramientas de gestión por resultados como la MML y la MIR que aportan una base estructural sólida. No obstante, el éxito de esta política dependerá de factores como la voluntad política, la disponibilidad presupuestal, la participación activa del personal académico y la capacidad de adaptación del modelo a contextos reales de gestión universitaria. Su verdadero potencial radica en abrir un camino para transitar de la producción aislada de conocimiento hacia un sistema universitario más articulado con las necesidades de su entorno.

5 Conclusiones y recomendaciones

La propuesta de una política institucional para la transferencia de conocimientos y tecnologías surge de la necesidad de fortalecer el papel de las universidades públicas, y en particular de la Universidad Autónoma de Coahuila, como agentes activos del desarrollo regional y social. La investigación identifica barreras jurídicas, operativas y culturales que obstaculizan esta función, y plantea un modelo organizativo y normativo diseñado para ser técnicamente viable, jurídicamente sustentado y replicable.

La política institucional propuesta se sustenta en el ciclo de política pública, lo que permite una implementación estructurada basada en objetivos verificables, mecanismos de seguimiento y criterios de evaluación. Su integración mediante herramientas como la Matriz de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados optimiza la articulación con los instrumentos de planeación universitaria, aun frente a desafíos como la resistencia organizacional, las limitaciones técnicas y las restricciones presupuestales.

La PIMTTYC constituye una estrategia integral para reorientar la función social de la UAdeC y posicionarla como un modelo replicable en el ámbito de las instituciones públicas de Educación Superior. Su propósito central es fortalecer la contribución universitaria al desarrollo nacional mediante la aplicación del conocimiento, con el fin de mejorar la eficiencia institucional, generar capacidades sostenibles y favorecer el bienestar social y la reducción de desigualdades.

Más que una propuesta normativa, la PIMTTYC es un llamado a la acción. Requiere validación institucional, voluntad política sostenida y compromiso colectivo para materializar su visión. Su verdadero valor radica en abrir una ruta plausible, fundamentada y coherente hacia una universidad más conectada con su entorno, más consciente de su misión pública y más capaz de incidir en la transformación de su región y de su país.

6 Referencias

Campa, J. (2025). Políticas institucionales de las oficinas de transferencia tecnológica de las universidades mexicanas para el fomento de la actividad de transferencia de tecnología. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad. https://files.core.ac.uk/download/pdf/657540648.pdf

CEDRO. (2023). Guía de propiedad intelectual para organizaciones profesionales. https://unionprofesional.com/GuiaPropiedadIntelectual_UPyCedro.pdf

De la Mora, R. (2019). El ciclo de las políticas en la enseñanza de las políticas públicas. OPERA, 25, 137–157. https://doi.org/10.18601/16578651.n25.08

Duténit, G. (2019). La construcción de políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación (pp. 48–57). https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/...

Gault, D. (2020). Políticas públicas y democracia. Nueva edición con nota introductoria. https://ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CDCD-30.pdf

Gómez, F. (2015). Políticas públicas sobre ciencia, tecnología e innovación en México. Instituto Nacional de Administración Pública.

Ley de Universidades. (2011). https://siteal.iiep.unesco.org/...

León, J. (2017). Propuesta de política pública para la protección de menores migrantes no acompañados que viajan desde el Triángulo Norte de Centroamérica hasta México.

OMPI. (2010). La transferencia de tecnología. http://www.wipo.int/meetings/es/doc_details.jsp?doc_id=154098

OMPI. (2020). Propiedad intelectual y recursos genéticos, conocimientos tradicionales y expresiones culturales tradicionales (p. 52). https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_933_2020.pdf

OMPI. (2021). ¿Qué es la propiedad intelectual? Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Publicación N.º 450S/21. ISBN 978-92-805-3224-1.

OMPI. (2022a). Informe de CATI. https://www.wipo.int/...1059-21...

OMPI. (2022b). Manual de la OMPI de redacción de solicitudes de patente (Vol. II). https://doi.org/10.34667/tind.48733

SEGOB. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024. Secretaría de Gobernación. https://www.dof.gob.mx/...

Tamayo, M. (2005). La formación de la agenda pública. Foro Internacional, 4, 658–681. https://www.redalyc.org/pdf/599/59911177004.pdf

UAdeC. (2023). Estatuto Universitario. Universidad Autónoma de Coahuila. https://www2.uadec.mx/pub/EU/Estatuto Universitario.pdf

UAdeC. (2024a). Tercer informe de resultados. Segundo periodo. Rector Ing. Jesús Salvador Hernández Vélez.

UAdeC. (2024b). Plan de Desarrollo Institucional 2024–2027. Universidad Autónoma de Coahuila. https://www2.uadec.mx/pub/PDI-UADEC-2024-2027.pdf

UNAM. (2024). Memoria UNAM 2024: Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica (CVTT). https://www.planeacion.unam.mx/...

Vázquez, E. (2017). Transferencia del conocimiento y tecnología en universidades. Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 83, 75–95. https://doi.org/...

Artículo Científico. Revista Académica Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 11, pp. 52-68, Enero-Junio, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

RIQUEZA NATURAL, POBREZA PERSISTENTE: INSTITUCIONES, POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO EN LA AMAZONÍA ECUATORIANA

NATURAL WEALTH, PERSISTENT POVERTY: INSTITUTIONS, PUBLIC POLICIES, AND DEVELOPMENT IN THE ECUADORIAN AMAZON

Juan Pablo Velín Cortés [1]***, jpvelin@hotmail.com ORCID 0009-0006-8262-4328**

***Recibido**: 27-ago-2025*, ***Aceptado**: 08-dic-2025*, ***Publicado**: 01-ene-2026*

Resumen

La Amazonía ecuatoriana ejemplifica la paradoja de la abundancia, donde la coexistencia de vastos recursos naturales con elevados índices de pobreza multidimensional revela profundas disfuncionalidades estructurales. En el 2018 se aprueba la "Ley para la Planificación de la Circunscripción Territorial Amazónica", que en teoría permite recibir más ingresos económicos provenientes de la explotación de recursos naturales (petróleo, minería, hidroeléctricas) para promover el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía. Entre 2017 y 2024, la explotación petrolera, minera e hidroeléctrica generó rentas que aportaron significativamente al presupuesto nacional; sin embargo, provincias como Orellana y Morona Santiago al igual que las restantes de la región amazónica mantienen los niveles de pobreza más altos del país. Este estudio, examina la interacción entre riqueza extractiva, calidad institucional y políticas públicas.

Palabras clave: Amazonía ecuatoriana, calidad institucional, Paradoja de la abundancia, políticas públicas, recursos naturales.

Abstract

The Ecuadorian Amazon exemplifies the resource curse, where the coexistence of vast natural resources with high levels of multidimensional poverty reveals deep structural dysfunctions. In 2018, the "Law for the Planning of the Amazon Territorial Circumscription" was enacted, which in theory enables greater economic revenues from the exploitation of natural resources (oil, mining, hydroelectric power) to promote the sustainable and comprehensive development of the Amazon. Between 2017 and 2024, oil, mining, and hydroelectric exploitation generated revenues that contributed significantly to the national budget; however, provinces such as Orellana and Morona Santiago continue to register the highest poverty levels in the country. This study examines the interaction between extractive wealth, institutional quality, and public policies.

Keywords: Resource curse, institutional quality, public policy, natural resources, Ecuadorian Amazon.

[1] *Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.*

1 Introducción

En América Latina y particularmente en los países andinos (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia) persiste una disonancia entre la abundancia de recursos naturales (petróleo, cobre, oro, agua y biodiversidad) y los altos niveles de pobreza, fenómeno ampliamente reconocido como paradoja de la abundancia. En 2024, los ingresos petroleros del Sector Público No Financiero (SPNF) estuvieron influenciados por una combinación de mayores volúmenes exportados y una moderada recuperación en los precios internacionales, aunque sin alcanzar los niveles excepcionales observados en 2022. El total de ingresos petroleros ascendió a USD 14.839 millones, de los cuales USD 9.406 millones fueron por exportación de crudo y 5.433 por la venta de derivados (SPNF, 2024). Pese a ello, las provincias amazónicas registran tasas de pobreza multidimensional superiores al promedio nacional: Orellana (90,6 %), Morona Santiago (84,1 %), Napo (79,2 %), Sucumbíos (67,0 %), Pastaza (64,4 %), y Zamora Chinchipe (55,2 %) (INEC, 2024).

Esta contradicción evidencia un desacople estructural entre la generación de rentas extractivas y su traducción en bienestar territorial en la Amazonía. La literatura sugiere que dicho desacople puede estar mediado por fallas de calidad institucional y por diseños e implementación de políticas públicas que no logran orientar de manera eficiente y equitativa las rentas hacia la diversificación productiva y la reducción de privaciones.

La brecha de conocimiento radica en la falta de análisis integrados,comparativos y longitudinales que cuantifiquen el vínculo entre a) magnitud y destino de las rentas extractivas, b) calidad institucional (capacidad, transparencia y coordinación intergubernamental) y c) resultados en pobreza multidimensional a escala regional. En este contexto, resulta pertinente investigar cómo y en qué medida las instituciones y las políticas públicas median la conversión de riqueza natural en bienestar, y por qué ese proceso ha sido sistemáticamente insuficiente en la región amazónica.

El objetivo busca explicar en qué medida la calidad institucional y el diseño/implementación de políticas públicas median la relación entre las rentas extractivas y la reducción de la pobreza en las provincias de la Amazonía ecuatoriana. El objetivo específico sintetizará la evidencia empírica sobre la relación entre rentas extractivas (petróleo, minería, y transferencias asociadas) y la pobreza multidimensional, evaluando el papel moderador/mediador de la calidad institucional en la región amazónica de Ecuador.

2 Marco teórico y antecedentes

2.1 Paradoja de la abundancia

Ante el problema de la maldición de los recursos naturales, se plantea la explicación en función de la menor o mayor calidad institucional (Alssadek y Benhin, 2023). Los estudios sobre la calidad institucional y la maldición de los recursos se han clasificado en dos grupos. El primero sugiere que los recursos naturales deterioran directamente la calidad institucional. El segundo sostiene que la calidad de las instituciones determina el uso que se da a los ingresos provenientes de los recursos naturales.

En el primer grupo, autores como (Leite y Weidmann et al. como se citó en Alssadek y Benhin, 2023), demostraron que los recursos naturales podrían motivar a los políticos a participar en actividades no productivas, como la búsqueda de rentas y la corrupción. Esto conduce a la provisión deficiente de bienes públicos y a una baja calidad de vida. El segundo grupo de estudios argumenta que la calidad de las instituciones determina cómo se utilizan los ingresos provenientes de los recursos naturales, lo que podría derivar en éxito o fracaso económico (Alssadek y Benhin, 2023). En esta línea, abordaremos dicho planteamiento mediante la síntesis de algunas investigaciones empíricas que refuerzan este postulado.

La literatura económica reciente ha documentado el fenómeno conocido como “paradoja de la abundancia”, según el cual los países ricos en recursos naturales tienden a registrar un bajo desempeño económico. Sin embargo, no todos los países con abundancia de recursos sufren este destino. En el artículo ¿Cursed by Resources or Institutions?, Mehlum et al. (2006) sostienen que no son los recursos en sí mismos los responsables de la maldición, sino la calidad de las instituciones que median su uso. Así, el debate sobre la relación entre recursos naturales y desarrollo económico se traslada al terreno institucional, abriendo nuevas perspectivas teóricas y empíricas.

La relación se la plantea entre “crecimiento económico, la abundancia de recursos y la calidad institucional” (Mehlum et al., 2006, p. 1119). Las explicaciones que plantean son en base a la asignación de las rentas provenientes de los recursos naturales. Estas rentas pueden canalizarse hacia la economía productiva o ser captadas por la élite para su enriquecimiento

personal. Todo esto depende de la calidad de las instituciones. “Se afirma que la calidad de las instituciones determina si la abundancia de recursos naturales es una bendición o una maldición” (p. 1119).

Otro artículo que va en esa línea es el de Hassan et al. (2019), donde aborda un problema central en la economía política del desarrollo: el efecto de la riqueza petrolera sobre el crecimiento económico en países en desarrollo, considerando el papel de la calidad institucional. Mediante un modelo econométrico robusto y una muestra de “35 países entre 1984 y 2016” (p. 11), los autores exploran si los ingresos petroleros impulsan o inhiben el desarrollo, dependiendo del contexto institucional.

Los autores parten del debate en torno a la llamada maldición de los recursos naturales, que sugiere que una alta dotación de recursos como el petróleo puede conducir a bajo crecimiento, inestabilidad y corrupción, en lugar de prosperidad. Ejemplos como Nigeria o Venezuela refuerzan esta tesis, a pesar de sus vastas reservas petroleras son países que experimentan pobreza e inestabilidad política. En contraste, países como Noruega o Botswana han logrado convertir sus riquezas naturales en progreso, gracias a instituciones sólidas Hassan et al. (2019). En el fondo, desde el planteamiento de este estudio las instituciones juegan un rol fundamental en el desarrollo económico.

Los autores desarrollan un modelo econométrico que permite observar la interacción entre la riqueza petrolera (medida como renta del petróleo sobre el PIB) y la calidad institucional (compuesta por indicadores como corrupción, estabilidad gubernamental, legalidad y rendición de cuentas). Los resultados de la investigación plantean que, en el corto plazo, los ingresos derivados del petróleo muestran un impacto positivo y significativo sobre el crecimiento económico. Sin embargo, este panorama cambia en el largo plazo, donde la relación entre riqueza petrolera y crecimiento se torna negativa en ausencia de instituciones sólidas (Hassan et al. 2019).

Acemoglu y Robinson (2012) en su en su obra “Por qué fracasan los países”, plantea como tesis central que la clave de la prosperidad o el fracaso de un país radica en el tipo de instituciones políticas y económicas que desarrolla. Uno de los ejemplos que colocan los autores para explicar los dos tipos de instituciones es la comparación entre las dos ciudades de Nogales (Arizona-Sonora), divididas por la frontera entre Estados Unidos y México. Aunque geográficamente idénticas y culturalmente similares, muestran niveles de desarrollo drásticamente distintos.

Acemoglu y Robinson (2012) explican que las diferencias socioeconómicas entre las dos Nogales se deben a las instituciones políticas y económicas que operan en cada país. En el lado estadounidense, los ciudadanos disfrutan de derechos políticos, y servicios públicos, Estado de derecho, y protección a la propiedad privada. En contraste, en el lado mexicano se enfrentan a un entorno de corrupción, inseguridad, y servicios deficientes.

(Robinson et al. 2006) proponen un modelo formal que integra economía política y teoría de la elección pública para explicar por qué los booms de recursos pueden degradar o mejorar el desempeño económico según la calidad institucional. El punto de partida es la constatación de que, en la práctica, los ingresos por recursos naturales se destinan al clientelismo del sector público. Para los autores, la herramienta esencial de dicho clientelismo es el empleo público o favores especiales a cambio de apoyo electoral (Weingrod 1968, como se citó en Robinson et al. 2006).

En suma, la literatura revisada converge en un diagnóstico rotundo: la calidad de las instituciones, sus reglas como la: rendición de cuentas, méritos y límites a la discrecionalidad constituye el verdadero aporte que traduce la riqueza potencial en prosperidad o, por el contrario, en estancamiento. El modelo de Robinson et al. (2006) demuestra que, ante un shock de recursos, la decisión de emplear las rentas para ampliar redes clientelares o para invertir en bienes públicos depende de los incentivos políticos que aquellas instituciones generan. Mehlum, et al. (2006) muestran que la misma dotación natural puede impulsar o frenar el desarrollo según si las estructuras políticas recompensan la producción o la captura de rentas. En conjunto, la evidencia señala que los recursos naturales no son una maldición ni una bendiciónes la arquitectura institucional la que decide el signo de su impacto en el crecimiento económico y el desarrollo humano.

2.2 Instituciones

El Institucionalismo (Arias, 2008) es una corriente que surge a finales del siglo XIX y principios del XX en oposición a la economía clásica. Esta escuela critica las nociones de racionalidad ilimitada y el enfoque individualista de los actores económicos, proponiendo una perspectiva más holística en la que las instituciones desempeñan un papel central en el

comportamiento humano y los procesos sociales.

"El institucionalismo pone al individuo en el centro de la atención, al tiempo que incorpora las reglas institucionales en la explicación de las interacciones humanas, esto quiere decir, que los individuos viven en un contexto social e institucional, que incide en su modelo mental subjetivo" (Arias, 2008, p. 38). Según DiMaggio y Powell las "instituciones no sólo son limitaciones sobre la agencia humana; son primero y ante todo producto de las acciones humanas (1999). Es por esto que las reglas según North (1993) se construyen mediante un proceso de conflicto y prueba. En otras palabras, existe una lucha permanente entre actores, ideas, organizaciones que se expresan al crear y reformar las reglas del juego.

Cada vez se vive en sociedades más complejas, siendo de vital importancia el rol que desempeñan las instituciones, esto porque las misma según (North, 1993) reducen la incertidumbre al proporcionar una estructura estable, aunque no necesariamente eficiente para la interacción humana. En términos económicos, esto significa que: establecen incentivos, que definen quién puede hacer qué y cómo, lo que afecta directamente el comportamiento de los agentes económicos, y a su vez repercuten en el campo social y político. Además, para que las instituciones funcionen, para que las reglas o limites que se imponen sean aplicables necesitan de coerción. "Por consiguiente, una parte esencial para el funcionamiento de las instituciones es lo costoso que resulta conocer las violaciones y aplicar el castigo" (p.14).

(North, 1993) sostiene que las instituciones afectan los costos totales de operar en una economía porque afectan dos áreas: la primera son los costos de transacción que es hacer cumplir contratos, negociar, monitorear el comportamiento, resolver disputas, etc. Las instituciones por su parte reducen estos costos si son claras, justas y bien aplicadas. Por el contrario, aumentan si son ineficientes, ambiguas o corruptas. La segunda son los costos de transformación (producción), que son los costos necesarios para convertir insumos en productos, por ejemplo: un sistema legal ineficiente puede encarecer la inversión en tecnología, la corrupción o el favoritismo pueden desincentivar la innovación (p. 16).

La existencia y naturaleza de las instituciones determinan el marco dentro del cual se toman las decisiones económicas. Este marco condiciona la eficiencia de los intercambios, la asignación de recursos, la evolución del desempeño económico a lo largo del tiempo. Acemoglu y Robinson (2012), plantea como tesis central que la clave de la prosperidad o el fracaso de un país radica en el tipo de instituciones políticas y económicas que desarrolla. El núcleo del argumento descansa en una distinción analítica crucial entre dos tipos de instituciones, las inclusivas y extractivas. Se Denominan instituciones políticas y económicas inclusivas las que "fomentan el crecimiento económico o pueden ser extractivas y convertirse en impedimento para el desarrollo económico" (p. 106). "Son extractivas porque tienen como objetivo extraer rentas y riqueza de un subconjunto de la sociedad para beneficiar a un subconjunto distinto" (p. 98).

Las élites con poder político tienden a establecer instituciones económicas que refuerzan su control y excluyen a otros actores sociales. Por tanto, el desarrollo económico inclusivo requiere una distribución amplia del poder político, donde existan mecanismos de rendición de cuentas, participación ciudadana y pluralismo. "Las instituciones económicas inclusivas, a su vez, se forjan sobre bases establecidas por las instituciones políticas inclusivas, que reparten ampliamente el poder en la sociedad y limitan su ejercicio arbitrario." (Acemoglu y Robinson, 2012, p. 105). Para estos autores la arquitectura institucional se configura en función de quién tiene el poder y cómo lo ejerce. Si los actores políticos y económicos dominantes buscan preservar su poder y riqueza, tenderán a crear instituciones extractivas. En cambio, instituciones inclusivas surgen cuando hay pluralismo político y competencia económica.

Al seguir profundizando en el marco conceptual es crucial diferenciar entre instituciones (reglas del juego) y organizaciones (los jugadores del juego). Las instituciones establecen los límites de elección y los incentivos, las organizaciones son los "jugadores" que utilizan sus estrategias y capacidades para operar y competir dentro de ese marco (North, 1993). En el marco o reglas de juego, cada actor u organización tiene intereses egoístas que se disputan entre sí para lograr imponerse y mejorar sus condiciones para así ganar el juego. "Los organismos incluyen cuerpos políticos (partidos políticos, el Senado, el cabildo, una agencia reguladora), cuerpos económicos (empresas, sindicatos, ranchos familiares, cooperativas), cuerpos sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas) y órganos educativos (escuelas, universidades, centros vocacionales de capacitación)" (p.15).

Las organizaciones, al ser los jugadores buscan ganar el juego bajo las reglas de juego (instituciones) que tienen a la mano, por lo que por medio de diversas estrategias trataran de generar mecanismos que les permita controlar el juego. Sin embargo, "por lo general al menos las reglas formales son creadas para servir a los intereses de aquellos que tienen el poder

de negociación suficiente para desarrollar nuevas reglas" (DiMaggio y Powell, 1999, p. 23). Es decir, regresando a North las instituciones no son creadas para ser eficientes socialmente "más bien estas instituciones, o cuando menos las reglas formales, son hechas para servir los intereses de quienes tienen el poder de negociación para idear nuevas normas" (North, 1993, p. 29).

North (1993) aclara que la diferencia entre las reglas o instituciones formales e informales no es absoluta, sino de grado. Plantea que es como un continuum que va desde los tabúes y costumbres (informales) hasta constituciones escritas (formales). Esto muestra cómo las sociedades avanzan de formas tradicionales hacia estructuras más especializadas, con leyes y contratos. Las reglas formales incluyen reglas políticas (y judiciales), reglas económicas, y contratos (p. 67). Estas a su vez tienen una jerarquía y las que se encuentran en la cúspide son las más difíciles de cambiar como las constituciones. Las reglas o limitaciones informales estructuran el comportamiento humano y son determinantes en la evolución institucional y el desempeño económico. Estas limitaciones están fuertemente ligadas a la cultura, entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y conocimientos que se transmiten socialmente. Aunque son difíciles de observar y medir, no son simples apéndices de las reglas formales; de hecho, pueden persistir incluso cuando cambian las leyes (North, 1993).

2.3 Políticas Públicas

Eslava (2010) profundiza en el papel de las instituciones las reglas formales e informales en la formación de las políticas públicas. A grandes rasgos, el autor concibe la política pública como un proceso de toma de decisiones colectivas mediado por arreglos institucionales, normas y valores que condicionan tanto a los actores individuales (ciudadanos, funcionarios, grupos de interés) como a los órganos gubernamentales encargados de formular e implementar dichas políticas.

"Es posible encontrar coincidencias en el marco constitucional y reglas institucionales que tienen el propósito de brindar coherencia a los esfuerzos encaminados a la búsqueda del desarrollo de un territorio, sin embargo, los acuerdos para una política pública específica estarán afectados por las decisiones particulares que resultan de la interacción propia del subconjunto de actores e instituciones involucrados" (Eslava, 2010, p. 98).

Las políticas públicas están llenas de paradojas, de contradicciones y tensiones para que se acoplen y logren su cometido. No basta con la existencia de leyes o decretos para que una política pública produzca cambios reales en la sociedad. En muchos casos, los valores, creencias y hábitos colectivos es decir, las instituciones informales ejercen tanta o mayor influencia que la normativa escrita. Por ello, analizar una política pública exige atender tanto a los aspectos jurídicos como a la cultura política y las tradiciones que permean a la ciudadanía y a los propios funcionarios. Esto explica por qué muchas políticas, aun bien diseñadas, no logran impactar de forma inmediata la realidad que pretenden corregir.

"[...] Una política de lucha contra la pobreza puede incorporar componentes de la lógica de mercado [...] que se fundamentan en la función distributiva de la acción gubernamental; pero también es preciso contar con la acción colectiva inspirada en la motivación social de dar sin esperar (caridad, voluntariado, responsabilidad social) (p.99)".

Desde la perspectiva neo-institucional, Eslava (2010) "tiene en cuenta la influencia recíproca entre actores e instituciones" (p. 98). Destaca que las instituciones no solo dependen de las acciones de los actores sociales, sino que a su vez las moldean. Así, las políticas públicas, como producto de dichas instituciones, afectan a su vez la conducta y el posicionamiento de los grupos de interés, generando dinámicas de poder que pueden favorecer o entorpecer la implementación de la política.

Esta reciprocidad entre instituciones y actores constituye uno de los argumentos clave del nuevo institucionalismo y sugiere la imposibilidad de comprender las políticas públicas sin analizar su marco normativo y la forma en que, a su vez, estas políticas influyen sobre dicho marco. Es por esto que "las instituciones se conciben no solo como variables dependientes de la dinámica política, sino también como factores independientes que condicionan los fenómenos sociales y económicos (p. 100)." El autor plantea que las instituciones no son simples entes normativos, sino estructuras dinámicas, históricas y relacionales que determinan tanto los márgenes de acción como los resultados de las políticas públicas.

Para (Eslava, 2010), la interdependencia institucional no solo es estructural (instituciones que condicionan organizaciones), sino también dinámica y bidireccional: las personas y las políticas públicas también retroalimentan y modifican las instituciones. Así, ningún nivel actúa de forma autónoma o aislada, y el cambio institucional debe comprenderse desde la interacción de estos cuatro niveles (p. 114). Por esto, la interdependencia institucional es una condición constitutiva de las políticas públicas: no se puede comprender el éxito o fracaso de una política sin considerar el

entramado de relaciones entre personas, organizaciones, instituciones y políticas públicas en distintos niveles. Esta perspectiva relacional exige superar los análisis centrados en individuos aislados o normas estáticas, y abordar el campo de las políticas como un espacio de cooperación, conflicto y mutua influencia estructurada.

Para articular la dinámica de la transformación institucional, se identifican tres órdenes de cambio que van desde ajustes técnicos, hasta revoluciones paradigmáticas en la definición misma de los problemas de política. Como señala Fontaine (2015), "los cambios de primer orden tienen que ver con la calibración de los instrumentos de políticas, los de segundo nivel aluden a la creación de nuevos instrumentos o al experimento de nuevas formas de enfrentar problemas existentes, y aquellos de tercer orden surgen cuando un gobierno sale con una nueva definición de los problemas de políticas, lo cual da una nueva orientación a diferentes políticas sectoriales" (p. 22).

Los cambios de primer orden son interpretados como simples ajustes técnicos a los instrumentos vigentes, orientados a optimizar su rendimiento sin alterar el marco institucional. Los de segundo orden implican el diseño o la prueba de herramientas nuevas cuando las anteriores demuestran sus límites, reflejando un aprendizaje estratégico. Y los de tercer orden suponen una reconfiguración profunda de los marcos cognitivos y de la autoridad política, al modificar las reglas de juego institucional; su éxito depende tanto del peso de sus defensores como de la capacidad para incorporar esos cambios en procedimientos y estructuras duraderas (Fontaine, 2015). La institucionalidad y las políticas públicas están estrechamente relacionadas, ya que las políticas públicas representan herramientas concretas a través de las cuales los gobiernos implementan, refuerzan o transforman las instituciones en una sociedad. Las políticas públicas se construyen dentro del marco institucional existente, aprovechando las reglas y normas que estructuran el comportamiento económico y social.

Una contribución central del artículo "Conceptualizaciones sobre políticas públicas" es la discusión de los enfoques teóricos que explican el papel del Estado en la formulación de políticas. Los autores distinguen tres corrientes: perspectivas estatocéntricas, que conciben al Estado como actor autónomo y decisor principal; enfoques societales, que entienden las políticas como respuesta a demandas sociales; y enfoques mixtos, que enfatizan la interdependencia entre Estado y sociedad. En esta última categoría se inscriben el neo-institucionalismo y la teoría de redes, al reconocer que las políticas emergen de interacciones, negociaciones y arreglos entre múltiples actores (Castro Villarreal et al., 2012, pp. 130–131). Este enfoque resulta especialmente pertinente para contextos latinoamericanos, donde la gobernanza es compleja, multiactoral y requiere aceptar que la formulación de políticas se construye de manera situada, flexible y relacional.

3 Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativa, se emplea la metodología de análisis documental como una de sus estrategias centrales para examinar la forma en que las instituciones, las políticas públicas y las dinámicas extractivas se articulan en la Amazonía ecuatoriana. Este método permite trabajar con fuentes oficiales, académicas e históricas, proporcionando una base sólida para comprender cómo se construyen los discursos, normativas y lineamientos que orientan el desarrollo regional.

El análisis documental es un proceso sistemático de revisión, evaluación e interpretación de documentos, tanto impresos como electrónicos. Implica examinar e interpretar los datos contenidos en ellos para extraer significado, comprender un fenómeno y desarrollar conocimiento empírico (Bowen, 2009). Se fundamenta en la idea de que los textos contienen significados, intencionalidades y estructuras que pueden ser analizadas para responder preguntas de investigación, especialmente en contextos complejos donde interactúan elementos institucionales, legales y socioeconómicos.

Krippendorff (2004), sostiene que el análisis de contenido es una técnica científica y sistemática que permite, a partir de textos entendidos como materia significativa, hacer inferencias replicables y válidas sobre contextos sociales, instituciones, actores y procesos, reconociendo siempre el papel activo del investigador, sus categorías analíticas y la necesidad de justificar la fiabilidad y validez de lo que concluye.

El diseño permite integrar información heterogénea normativa, presupuestaria, estadística, institucional y académica para generar una lectura articulada del funcionamiento del régimen especial amazónico previsto en la **Ley para Planificación de la Circunscripción Territorial Amazónica (LOPICTEA)** y sus efectos en el desarrollo regional entre 2017 y 2024. Con el análisis documental se realizó: revisión bibliográfica, análisis de la LOPICTEA, reglamentos, informes económicos de la

Secretaría Técnica de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica, Ministerio de Finanzas y Banco Central del Ecuador. Este comparativo que permitió confrontar el diseño institucional de la LOPICTEA y los recursos asignados con los indicadores socioeconómicos del INEC sobre pobreza y pobreza multidimensional en la región amazónica.

4 Resultados

4.1 Ingresos petroleros período 2019-2024

El análisis de la información económica se realiza para el período 2019-2024, dado que el 10 de mayo de 2018 se aprobó la Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica (LOPICTEA), a tan solo un año de la posesión de la Asamblea Nacional correspondiente al período 2017-2021, en el gobierno de Lenin Moreno. Esta nueva normativa establece instrumentos de política pública orientados a una intervención holística en la región amazónica, considerando de manera integral los aspectos económicos, sociales, laborales, ambientales y educativos.

En el ejercicio fiscal de 2019, los ingresos petroleros constituyeron una fuente fundamental para las finanzas públicas del Ecuador. Según los datos del Banco Central del Ecuador, los ingresos provenientes de exportaciones de petróleo crudo alcanzaron los USD 9.978,5 millones, mientras que la venta de derivados generó USD 2.269,4 millones a nivel interno del país. Esto se traduce en un total de USD 12.247 millones aportados por el sector petrolero al Sector Público No Financiero (BCE, 2019).

En el 2020, las finanzas públicas ecuatorianas se vieron fuertemente impactadas por la crisis sanitaria del COVID-19 y la caída abrupta de los precios internacionales del petróleo. Los ingresos petroleros del SPNF provinieron de USD 5.735,9 millones por exportaciones de petróleo crudo y USD 2.182,4 millones por ventas internas de derivados, lo que sumó un total de USD 7.918,3 millones (BCE, 2020). El monto total de ingresos petroleros representó una contracción para la economía ecuatoriana respecto a 2019, evidenciando la vulnerabilidad fiscal frente a choques externos. Esta drástica caída obligó al Gobierno a recurrir a financiamiento externo y a renegociar deuda para sostener el gasto público y atender la emergencia sanitaria.

En el 2021, la recuperación parcial de la economía global tras la recesión provocada por la pandemia, junto con el repunte de los precios internacionales del crudo, favoreció de manera significativa las finanzas públicas ecuatorianas. Los ingresos petroleros del SPNF ascendieron a USD 13.102,5 millones, de los cuales USD 9.390,8 millones provinieron de exportaciones de petróleo crudo y USD 3.711,7 millones de la venta interna de derivados (BCE, 2021).

En el 2022, el entorno internacional estuvo marcado por una fuerte volatilidad en los precios de la energía, principalmente como consecuencia de la guerra en Ucrania, la restricción de la oferta global de crudo y el incremento de la demanda tras la recuperación postpandemia. Este escenario favoreció de manera directa los ingresos petroleros del Sector Público No Financiero (SPNF), que alcanzaron un total de USD 16.614 millones. Factores que fueron claves son: el alto precio internacional del petróleo; y, el crecimiento anual de la producción nacional de petróleo en 1,7 % (BCE, 2022).

En el 2023, los ingresos petroleros alcanzaron USD 14.458 millones, valor inferior en USD 2.396 millones en comparación con 2022. Una de las principales causas de esta disminución es la caída del precio de exportación del crudo ecuatoriano, el cual en 2023 se ubicó en USD 68,0 por barril, mientras que en 2022 fue de USD 85,8 por barril (BCE, 2024). Diversos factores contribuyeron a esta disminución, entre ellos destacan las tensiones geopolíticas, la desaceleración de varias economías que se tradujo en una menor demanda de crudo y una mayor oferta por parte de países que no pertenecen a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

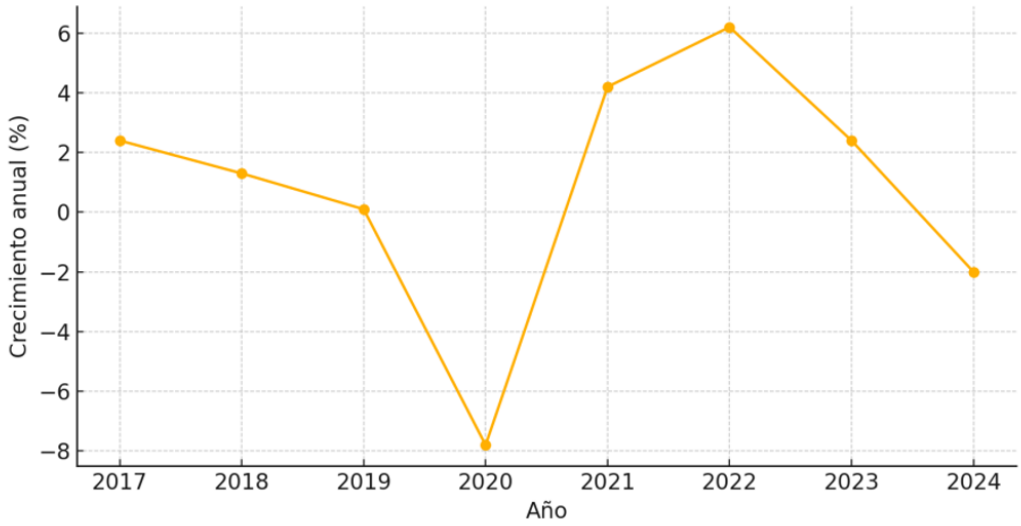
En el 2024, los ingresos petroleros del Sector Público No Financiero (SPNF) estuvieron influenciados por una combinación de mayores volúmenes exportados y una moderada recuperación en los precios internacionales, aunque sin alcanzar los niveles excepcionales observados en 2022. El total de ingresos petroleros ascendió a USD 14.839 millones, de los cuales USD 9.406 millones fueron por exportación de crudo y 5.433 por la venta de derivados (BCE, 2024).

Tabla. 1. Ingresos del SPNF en USD millones (2019-2024)

Año	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Precio promedio (USD/bl)	55,3	35,6	62,0	85,8	68,0	68,5
Por exportaciones de petróleo	9.978,5	5.735,9	9.390,8	11.132	9.079	9.406
Por venta de derivados	2.269,4	2.182,4	3.711,7	5.482	5.428	5.433
Total	12.247,9	7.918,3	13.102,5	16.614	14.507	14.839

Fuente: *Elaboración propia con base en MEF (2024).*

Figura. 1. Crecimiento del PIB real (%), 2017-2024



Fuente: *BCE, 2024. Elaboración propia.*

4.2 Exportaciones No Tradicionales - Productos Mineros en millones de dólares (2019-2024)

Durante el período 2019–2024, el sector minero ecuatoriano, clasificado dentro de las exportaciones no tradicionales, experimentó un crecimiento significativo, aunque con marcada volatilidad en su último año. Este comportamiento refleja tanto la consolidación de la minería a gran escala como su creciente aporte a la balanza comercial del país.

Los factores determinantes para el auge de la minería se dan entre 2019 y 2021, con la entrada en producción de proyectos como Mirador y Fruta del Norte que transformó la estructura exportadora no tradicional y se encuentran ubicados en la provincia de Zamora Chinchipe. Otro elemento importante son los precios internacionales con la dinámica de precios del cobre y el oro tuvo un impacto directo, con máximos en 2021–2022 y retrocesos en 2024 (BCE, 24).

En 2024, el sector minero registró su primera contracción desde el inicio de la minería a gran escala en el país. Las exportaciones alcanzaron USD 3.074,9 millones, una disminución del 10,7 % en volumen y del 7,5 % en valor respecto al año previo. Este retroceso se explica principalmente por la caída en dos de sus rubros más relevantes: el concentrado de cobre, cuyas exportaciones se redujeron en 14,1 %, y el oro en bruto, que registró una disminución del 37,4 % en sus ventas externas (BCE, 2024).

Tabla. 2. Productos mineros en millones de dólares (2019-2024)

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Productos mineros	326	1.051	2.092	2.775	3.324	3.075

Fuente: *BCE (2024). Elaborado por el autor.*

4.3 Asignación de recursos a la Amazonía

La Amazonía ecuatoriana tiene una extensión aproximada de 120.000 km², que corresponde al 43 % de la superficie terrestre continental e insular. Comprende las provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo, Pastaza, Morona y Zamora. Sus límites están marcados por la cordillera de los Andes en la parte occidental, que la separa de la región Sierra, mientras que Perú y Colombia constituyen el límite meridional y oriental respectivamente (PIA , 2022).

La Amazonía se divide en tres zonas:

- **Zona Norte:** integra a las provincias de Sucumbíos y Orellana. Su dinámica económica está determinada por la condición de ser una zona de frontera y estar influenciada por la actividad petrolera. Esta zona se conecta con el centro del país a través de la red vial estatal y la ciudad de Quito.

- **Zona Centro:** comprende las provincias de Napo y Pastaza. Su dinámica económica se basa en actividades comerciales y turismo, aunque Napo en los últimos años ha tenido un gran crecimiento de la minería ilegal. En cuanto a la accesibilidad a esta zona, la provincia de Napo tiene conexión con la ciudad de Quito a través de la red vial (Tena – Baeza – Quito), mientras que la provincia de Pastaza se conecta a la Sierra Centro con la red Puyo – Baños – Ambato.

- **Zona Sur:** integrada por las provincias de Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Su dinámica económica gira en torno a la actividad minera, ganadera y el comercio. Su conexión se genera con la provincia del Azuay (PIA, 2022).

La región amazónica tiene un remanente significativo de bosque nativo que se asocia estrechamente con otra característica esencial de la Amazonía ecuatoriana: su abundante disponibilidad de agua dulce. En esta región se encuentran las demarcaciones hidrográficas de los ríos Napo, Pastaza y Santiago, que comprenden siete cuencas principales: San Miguel, Napo, Pastaza, Conambo, Morona, Santiago y Mayo. De acuerdo con el Changjiang Institute Survey, Planning, Design & Research (CISPDR, 2016), la Amazonía ecuatoriana alberga un volumen total de 246.246 hm³ de recursos hídricos, tanto superficiales como subterráneos. En comparación, la Costa cuenta con 70.046 hm³ y la Sierra con 59.725 hm³ (PIA, 2022).

Cabe destacar que existe una demanda significativa de recursos hídricos destinados no al consumo, sino que principalmente están asociados a la generación hidroeléctrica. De acuerdo con información del sistema SISDAT-BI, administrado por la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (2018), la Amazonía ecuatoriana cuenta con 178 centrales de generación eléctrica. De estas, 165 corresponden a generación térmica, con una potencia nominal total de 1.407,40 MW; 11 son hidroeléctricas, con una potencia nominal de 1.927,619 MW; y 2 son solares, con una potencia nominal de 0,5726 MW. Asimismo, se registran 106 subestaciones eléctricas, incluyendo instalaciones de elevación, reducción, seccionamiento y puntos de transformación (PIA, 2022).

4.4 Recursos provenientes de la Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica.

Como antecedente, es necesario señalar que, en 1992, se promulgó la Ley del Fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico y de Fortalecimiento de sus Organismos Seccionales, conocida como ley 010. Esta normativa dispuso la creación de un fondo destinado al ecodesarrollo regional amazónico, financiado mediante un impuesto inicial de seis centavos por cada barril de petróleo extraído en la Amazonía y comercializado tanto en el mercado nacional como en el internacional. El valor debía incrementarse en un centavo anual hasta alcanzar los diez centavos. Posteriormente, en 1997, una reforma legal elevó el aporte a diez centavos por barril y estableció aumentos anuales de cinco centavos a partir de 1998, en beneficio de los gobiernos amazónicos (El Comercio, 2014).

Mediante el Decreto Ejecutivo N.º 1840, publicado en el Registro Oficial Suplemento N.º 408 el 10 de septiembre de 2001, el extinto Instituto para el Eco-desarrollo Regional Amazónico (ECORAE) asumió los bienes y atribuciones del

Instituto de Colonización de la Región Amazónica Ecuatoriana (INCRAE). Su objetivo central fue integrar la Amazonía al desarrollo nacional mediante un enfoque integral, con especial atención a las zonas fronterizas por su relevancia geopolítica y diversidad cultural, lingüística y natural. Asimismo, cumplió funciones de planificación, coordinación y ejecución de programas de colonización. Conviene recordar que, desde 1979, los programas de colonización dirigida antes a cargo del IERAC habían pasado al INCRAE (STCTEA, 2022). La reforma de enero de 2008 a la Ley 010 estableció un valor fijo de USD 1 por cada barril de petróleo destinado al Fondo Amazónico, eliminando la posibilidad de incrementos anuales. La distribución se realiza de la siguiente manera: el 28 % se destina a los consejos provinciales amazónicos, el 58 % a los municipios de la región, el 9 % al Fondo Regional gestionado por el Instituto para el Eco-desarrollo Amazónico, y el 5 % restante a las juntas parroquiales mediante un fondo específico de desarrollo parroquial (El Comercio, 2014).

La Constitución de la República del Ecuador, aprobada en 2008, establece en su artículo 250 que el territorio de las provincias amazónicas forma parte de un ecosistema esencial para el equilibrio ambiental del planeta. Este territorio constituirá una circunscripción territorial especial para la cual se desarrollará una planificación integral, recogida en una ley que incluya aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales, con un ordenamiento territorial que garantice la conservación y protección de sus ecosistemas y el principio del sumak kawsay.

Diez años después de la aprobación de la actual Constitución, se expidió la Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica (LOPICTEA, 2018), publicada en el Registro Oficial No. 245 del 21 de mayo de 2018. Esta ley fue tramitada en la Comisión de Biodiversidad de la Asamblea Nacional, donde se generaron debates y aportes mediante asambleas ciudadanas itinerantes en las seis provincias amazónicas, con el fin de incorporar artículos en función de las necesidades del territorio. Asimismo, se mantuvieron reuniones con varios ministros —entre ellos, los de Ambiente, Economía y Finanzas— en el marco de los trabajos de la comisión (La Hora, 2017).

El proyecto de ley no contó con el respaldo del gobierno nacional, por lo que la bancada afín a Lenín Moreno votó en contra o se abstuvo, generando fricciones internas y motivando que varios asambleístas amazónicos se declararan posteriormente independientes. El Ejecutivo argumentó que la normativa implicaba un egreso fiscal significativo en favor de la región, lo cual consideraba inviable. Aun así, la ley fue aprobada el 17 de mayo de 2018 y publicada en el Registro Oficial. Con su entrada en vigencia se derogó la Ley del Fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico y de Fortalecimiento de sus Organismos Seccionales (Ley 010) y se dispuso la extinción del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE), entidad encargada de administrar recursos financieros y técnicos para proyectos de desarrollo regional (LOPICTEA, 2018).

5 Discusión

Ingresos del Fondo para el Desarrollo Sostenible Amazónico Para el análisis de este tema se tomará como referencia la asignación de recursos extra que ingresan a la región amazónica por concepto de la ley para Planificación de la Circunscripción Territorial Amazónica y cuyo objetivo es generar desarrollo integral en la región. Un aspecto neurálgico de la nueva normativa es la creación de dos fondos económicos: 1. El Fondo para el Desarrollo Sostenible Amazónico (ingreso directo a los GADS amazónicos en diferentes porcentajes) y 2. El Fondo Común para la Circunscripción Territorial Especial Amazónica (ingresos para proyectos que pueden ser captados por diferentes organizaciones) establecidos en el art. 59 de la ley (LOPICTEA, 2018).

El art. 60 crea el Fondo para el Desarrollo Sostenible Amazónico que se financiará con una asignación equivalente al cuatro por ciento (4 %) del precio de venta por cada barril de petróleo que se extraiga en la Circunscripción Territorial Especial Amazónica y que se comercialice en los mercados interno y externo (LOPICTEA, 2018). Los recursos de este fondo se distribuyen de la siguiente forma: 1. El veinte y ocho por ciento (28 %) para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales Amazónicos. 2. El cincuenta y ocho por ciento (58 %) para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales Amazónicos. 3. El diez por ciento (10 %) para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales Amazónicos. 4. El cuatro por ciento (4 %) para el Fondo Común, que será administrado por la Secretaría Técnica de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica (LOPICTEA, 2018).

La información económica sobre los recursos destinados a este fondo, provenientes del porcentaje de la venta de petróleo, presenta un problema significativo, ya que se encuentra dispersa y contiene datos incongruentes, lo que dificulta su análisis. Asimismo, se han generado conflictos entre el Ministerio de Energía y Minas y el Ministerio de Finanzas en torno al artículo 60, que menciona la comercialización del barril de petróleo en los mercados interno y externo. Ambas instituciones sostienen que el petróleo no se comercializa a nivel interno, desestimando el espíritu de la ley, que hace

referencia a la comercialización de los derivados de petróleo y del gas. Esta interpretación busca reducir los recursos que, por ley, corresponderían a la Amazonía.

Por las múltiples dudas en este tema el Consorcio de Municipios Amazónicos (COMAGA) consulta al Estado ecuatoriano *"Respecto de su segunda consulta se concluye que, de acuerdo con el artículo 60 y la Disposición Transitoria Tercera de la Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica,[...] por lo que, al no estar prevista la comercialización de petróleo crudo en el mercado interno, según la definición que consta en el Anexo A del Reglamento de Operaciones Hidrocarburíferas, ese rubro es inaplicable en la base de cálculo de la asignación que, en consecuencia, se debe realizar respecto del valor de venta de los barriles comercializados en el mercado externo"* (Procuraduría General del Estado, 2021).

Otro factor a considerarse es que los ingresos destinados a estos dos fondos en favor de la Amazonía no constituyen recursos fijos, sino que varían anualmente debido a las fluctuaciones en los precios de exportación de recursos naturales como petróleo, cobre y oro, así como de las utilidades generadas por las empresas hidroeléctricas.

Tabla. 3. Ingreso del Fondo para el Desarrollo Sostenible Amazónico en millones de USD (2019-2024)

Año	**Ingreso**
2019	239, 86
2020	178.67
2021	215,57
2022	222,41
2023	260,19
2024	306,94
Total	1.423,64

Fuente: *Ministerio de Energía Finanzas y STCTE, 2021.*

5.1 Fondo Común

La otra asignación de la ley es el "Fondo Común": mismo que actúa como un fondo de inversión territorial, capitalizado por varias rentas extractivas (minería, energía, hidrocarburos) y por el 4 % del propio FDSA que está diseñado de la siguiente forma:

1) El sesenta por ciento (60 %) de regalías incluidas las que podrían pagarse anticipadamente, el 3 % de venta en contratos de prestación de servicios, y el 12 % y 5 % de utilidades mineras.

2) El treinta por ciento (30 %) del superávit que obtengan las empresas públicas generadoras de electricidad en fase de operación y el 12 % de utilidades de generadoras de capital privado y de economía mixta.

3) El doce por ciento (12 %) de las utilidades de la actividad hidrocarburífera generadas en la Amazonía (LOPICTEA, 2018).

Los recursos captados son centralizados en la Secretaria Técnica de la Circunscripción Territorial Amazónica y debe orientarse a proyectos de desarrollo regional que lo pueden presentar diversidad de organizaciones sociales, culturales o entidades públicas como los GADS. Al menos el 30 % se ejecutan por medio de proyectos en las zonas directamente impactadas por la actividad extractiva (LOPICTEA, 2018).

Ingresos históricos de la Secretaría de Técnica de la Circunscripción Territorial Amazónica (STCTEA).

La información que se presenta a continuación se extrae del plan operativo anual 2024 de la Secretaria de Técnica de la Circunscripción Territorial Amazónica debido a que cada plan desde el 2019 al 2014, varia en sus cifras.

Tabla. 4. Proyección de ingresos Fondo Común

Año	Ingreso
2019	59.015.778,22
2020	60.480.592,13
2021	38.111.613,74
2022	58.067.457,63 4
2023	100.898.716,10
2024	124.009.435,74
Total	440.583.593,52

Fuente: *STCTEA POA, 2024.*

"Mediante Memorando Nro. STCTEA-DAF-2023-3379-M de fecha 14 de noviembre de 2023, la Dirección Administrativa Financiera, remite la proyección de ingresos solicitados considerando los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 de los recursos que la institución ha percibido tanto del Fondo para el Desarrollo Sostenible y el Fondo Común, conforme el siguiente detalle" (POA, 2024, p. 17).

En un análisis preliminar se observa un incremento significativo de recursos económicos en la región amazónica a partir del 2019. Sin embargo, una revisión más detenida revela la brecha existente entre la teoría y la práctica. En efecto, los ingresos provenientes de los fondos asignados por ley para la Amazonía evidencian la persistencia de un problema estructural vinculado con la oportunidad y la eficiencia en la transferencia de recursos. Aunque las normativas vigentes establecen mecanismos claros de preasignación y distribución hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de la región, en la práctica los desembolsos no se efectúan de manera oportuna, lo que provoca retrasos y conlleva la acumulación de una deuda interanual cada vez más considerable.

Otro problema radica en la falta de claridad en las asignaciones económicas, lo que dificulta contar con datos fidedignos que permitan organizar la información proveniente de múltiples organismos en distintos niveles de gobierno, desde la Presidencia de la República hasta las juntas parroquiales de las seis provincias de la región amazónica. El ente encargado de coordinar la acción entre estos sectores es el Consejo de Planificación y Desarrollo, conformado por doce miembros que representan al Ejecutivo, a ministerios estratégicos, a los gobiernos locales, a las nacionalidades y pueblos indígenas, a las instituciones de educación superior y a los sectores productivos de la circunscripción (LOPICTEA, 2018). No obstante, la Secretaría Técnica es la entidad responsable de ejecutar y monitorear los proyectos en el territorio.

Esta situación pone en evidencia la brecha existente entre el diseño normativo y la ejecución presupuestaria, lo que repercute negativamente en la planificación y en la implementación de proyectos orientados al desarrollo sostenible y a la mejora de las condiciones socioeconómicas de la población amazónica. De acuerdo con el medio de comunicación digital La Barra Espaciadora (2022), "en julio de 2022, el Ministerio de Finanzas propuso un plan para ponerse al día con los pagos retrasados en tres cuotas anuales de 50 millones de dólares en 2022; 150 millones en 2023; y 95'888.435,90 en 2024".

La falta de asignación oportuna de los recursos establecidos por ley también se evidencia en la gestión del Fondo Común, particularmente en el ámbito minero. Entre 2019 y 2022, la provincia de Zamora Chinchipe declaró USD 3.604'073.318 por concepto de ventas y exportaciones mineras. En relación con las regalías, la empresa china Ecuacorriente S.A., responsable del megaproyecto de minería a cielo abierto Mirador, declaró en 2019 un monto de USD 30'000.000; en 2020, USD 3'650.166,49; y en 2021, USD 12'071.706,00. No obstante, la Secretaría Técnica de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica no reportó oficialmente estos ingresos, lo que pone en evidencia vacíos en la transparencia y en la trazabilidad de los recursos destinados a beneficiar a la región (La Barra Espaciadora, 2022). En este marco, la problemática trasciende el plano fiscal y se vincula con la gobernanza de los recursos, el fortalecimiento institucional y la necesidad de garantizar tanto el flujo oportuno de los fondos como la calidad del gasto, elementos indispensables para revertir la histórica postergación de la región en el contexto de la paradoja de la abundancia. Enfrentar estos desafíos exige reformas orientadas a incrementar la transparencia y la rendición de cuentas: tableros públicos en línea que detallen montos recibidos, proyectos financiados y avances físico financieros por GAD; mecanismos de participación obligatoria de organizaciones indígenas y sociedad civil en la priorización de proyectos; y auditorías independientes cuyos resultados se difundan oportunamente.

5.2 La pobreza en la Amazonía ecuatoriana

La pobreza multidimensional (PM) refleja privaciones simultáneas en educación, trabajo, salud y vivienda, es decir; corresponde al porcentaje de personas que viven en hogares que tienen privaciones en una tercera parte o más de los indicadores ponderados (K >=33.3 %). En diciembre de 2024, la tasa de pobreza multidimensional fue de 40,8 % a nivel nacional; 26,6 % en el área urbana, y 71,2 % en el sector rural, evidenciando brechas estructurales entre territorios y grupos sociales (INEC, 2025).

Tabla. 5. Pobreza en la Amazonía ecuatoriana (2019-2024)

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de Pobreza multidimensional	69,1 %		71,1 %	75,6 %	77,38 %	73,42 %
Pobreza por necesidades básicas	60,9 %		56,7 %	59,8 %	66,55 %	53,38 %
Coeficiente de Gini	0,562		0,543	0,554	0,562	0,5385

Nota.*Elaboración propia a partir de Pillalaza (2023) e INEC (2024).*

La Amazonía ecuatoriana–Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Sucumbíos y Zamora Chinchipe– continúa exhibiendo los mayores rezagos sociales del país a pesar de ser fuente principal de rentas petroleras, mineras e hidroeléctricas. En Ecuador los últimos datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), plantea los siguientes resultados en la región amazónica.

Con base en los datos presentados por Pillalaza (2023) y en los informes recientes del INEC derivados de la ENEMDU (2019–2024), la Amazonía ecuatoriana se configura de manera consistente como el territorio con los peores indicadores de pobreza y los niveles más altos de desigualdad del país. La serie 2019–2024 que presentas muestra una trayectoria de deterioro y sólo mejora parcial reciente. La pobreza multidimensional pasa de 69,1 % en 2019 a 77,38 % en 2023, es decir, un aumento de más de 8 puntos porcentuales, con una leve corrección en 2024 (73,42 %), pero todavía por encima del nivel prepandemia. La pobreza por NBI desciende entre 2019 y 2021 (60,9 % a 56,7 %), pero se dispara a 66,55 % en 2023 y recién cae con fuerza en 2024 hasta 53,38 %, el valor más bajo de toda la serie. El Gini replica este comportamiento: baja de 0,562 (2019) a 0,543 (2021), vuelve a subir a 0,562 en 2023 y desciende a 0,5385 en 2024, nivel similar al de 2021, lo que indica persistencia de una desigualdad alta pese a ligeras mejoras.

Los datos provinciales refuerzan esta lectura estructural: en 2024 las mayores tasas de pobreza multidimensional del país se concentran en Orellana (90,6 %) y Morona Santiago (84,1 %); en pobreza por NBI, Morona Santiago, Orellana, Sucumbíos y Pastaza se ubican entre los valores más críticos; y en desigualdad, las provincias amazónicas exhiben nuevamente los coeficientes de Gini más altos del Ecuador (INEC, 2024).

En síntesis, la evidencia estadística es contundente: la Amazonía combina niveles extremos de pobreza multidimensional, carencias básicas y desigualdad, con una evolución 2019–2023 marcadamente regresiva y una mejora en 2024 que, aunque estadísticamente relevante, no revierte el rezago histórico ni la brecha frente al promedio nacional (pobreza multidimensional nacional del 36,8 % (INEC, 2024).

Desde una perspectiva académica sobre pobreza y desarrollo, estos resultados confirman que: la región funciona como territorio generador de rentas extractivas pero excluido de sus beneficios, manteniendo vigente la paradoja de la abundancia y revelando fallas profundas en la capacidad redistributiva e institucional del Estado en la Amazonía.

Tabla. 6. Cuadro comparativo de objetivos LOPICTEA vs. Resultados en la Amazonía ecuatoriana

Objetivos de la LOPICTEA	**Resultados analizados de la Amazonía**
Superar inequidades y erradicar pobreza. Art. 21 y Art. 23.	Las provincias amazónicas mantienen tasas más altas de pobreza multidimensional, evidenciando que la reducción de inequidades no se ha materializado en el territorio. (INEC 2024).
Mejorar calidad de vida y desarrollo humano. Art. 23.	Desacople entre rentas extractivas y bienestar territorial (BCE, INEC 2019 -2024).
Diseño del Fondo para el Desarrollo Sostenible Amazónico – FDSA (arts. 60–62: 4	En la práctica, el flujo del FDSA se reduce por disputas sobre su base de cálculo (ventas internas vs. externas) y por la volatilidad del precio del petróleo. Además, el ejecutivo puede entregar o retrazar la entrega de recursos por lo que el impacto en la pobreza multidimensional sigue siendo limitado.
Diseño del Fondo Común (arts. 64–65: agregado de regalías mineras, utilidades hidrocarburíferas y excedentes eléctricos para inversión territorial).	El Fondo Común articula varias rentas extractivas y se orienta a inversión, incluso en zonas directamente impactadas, pero la información fragmentaria y la persistencia de pobreza evidencian un potencial redistributivo aún limitado.
Fortalecer institucionalidad estatal con pertinencia territorial. Art. 23.	Persisten fallas de calidad institucional, con baja coordinación, disputas sobre el cálculo de los fondos y problemas para entregar los recursos de forma puntual.
Cumplir los objetivos del Plan Integral para la Amazonía (alineación planificación–presupuesto). Art. 21.	La ejecución presupuestaria hacia los objetivos amazónicos es insuficiente y fragmentada; no existe alineación plena entre lo planificado y lo ejecutado.
Transparencia y participación ciudadana. Art. 68 y Art. 69.	Baja transparencia, poca articulación, y débil control social.

Fuente: *LOPICTEA, 2018. Elaboración propia.*

5.3 Percepción de la corrupción en Ecuador

En Ecuador, la corrupción continúa siendo un problema relevante; no obstante, la creciente inseguridad asociada al crimen organizado ha desplazado esta preocupación en la agenda pública. La violencia cotidiana tiene un impacto más inmediato, lo que relega incluso los escándalos de corrupción que involucran a actores políticos. Según LAPOP (2023), las principales inquietudes ciudadanas son la seguridad (49 %), la economía (25 %) y el desempleo (8 %), mientras que la corrupción ocupa apenas el cuarto lugar con un 6 %, por debajo del promedio regional (p. 26). Este contexto evidencia que, ante amenazas directas a la seguridad y al sustento económico, las consideraciones éticas pierden centralidad.

Los sectores donde la corrupción es percibida como más frecuente son petróleo (46 %), transporte y carreteras (15 %) y salud (13 %), todos caracterizados por baja transparencia en la gestión pública. En el sector petrolero, esta opacidad genera dudas sobre el manejo estatal de los recursos y sobre la distribución de ingresos para la Amazonía en el marco de la LOPICTEA. Aunque 53 % de la población estaría dispuesto a respaldar una ruptura del orden democrático para combatir la corrupción, solo 5 % ha denunciado o apoyado una denuncia; el 95 % no lo ha hecho nunca, lo que evidencia una marcada incoherencia entre actitud y comportamiento (pp. 31–32).

Tabla. 7. Percepción de la corrupción en Ecuador

Indicador	**Valor nacional 2023 (%)**
Justifica pago de sobornos	32
Justifica golpe militar si hay mucha corrupción	53
Asamblea Nacional “muy corrupta”	32
Policía Nacional “muy corrupta”	19
Políticos: “todos corruptos”	35
Políticos: “más de la mitad corruptos”	41
Sector petrolero percibido como más corrupto	46
Transporte/carreteras	15
Salud	13
Denunció/apoyó denuncia de corrupción	5

Fuente: *LAPOP, 2023. Elaboración propia.*

6 Conclusiones y recomendaciones

La Amazonía ecuatoriana concentra la mayor riqueza natural y, paralelamente, los más altos niveles de pobreza multidimensional, NBI y desigualdad. Los datos del INEC (2019-2024) permiten ilustrar con nitidez la persistencia de la paradoja de la abundancia en la Amazonía ecuatoriana. A pesar de ser una región estratégica para el país por su alta contribución a las rentas petroleras, mineras e hidroeléctricas, los indicadores de pobreza—especialmente por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)— y desigualdad continúan siendo alarmantemente altos. Provincias como Orellana (84,1 %) y Morona Santiago (71,0 %) registran los niveles más críticos de pobreza estructural, acompañados de déficits crónicos en servicios básicos como agua potable, vivienda digna y condiciones de salubridad.

La Amazonía ecuatoriana no solo enfrenta un problema de pobreza, sino de concentración de la riqueza, fragilidad institucional y ausencia de justicia territorial. Su condición periférica dentro del modelo de acumulación extractivista nacional la ha convertido en un territorio proveedor de rentas, pero excluido de sus beneficios (Baquero 2022). La paradoja de la abundancia se expresa aquí no como una excepción, sino como una regla estructural.

La alta corrupción percibida en sectores estratégicos como petróleo (46 %), transporte (15 %) y salud (13 %) revela deficiencias estructurales en transparencia y control, con especial incidencia en la gestión de los recursos que por ley deberían beneficiar a la Amazonía. En este contexto, Alssadek & Benhin (2023) aseveran que la combinación de inseguridad creciente, fragilidad institucional y tolerancia social a prácticas ilícitas configura un escenario de riesgo para la democracia, donde la erosión de la confianza pública y la captura de instituciones por redes criminales pueden generar un círculo vicioso de violencia y debilitamiento estatal (instituciones extractivas).

La gestión de los recursos amazónicos evidencia una baja calidad institucional, marcada por la brecha entre el marco legal y su ejecución. Las transferencias previstas por ley no se realizan de forma oportuna ni transparente, lo que limita la planificación, afecta la ejecución de proyectos y reduce la confianza ciudadana. Esto fomenta prácticas clientelares, limita la planificación y reduce el impacto del gasto público. La contradicción entre instituciones formales ,marcos legales y procedimientos informales, redes de poder y compromisos políticos distorsiona la aplicación de las normas, debilita la confianza ciudadana y perpetúa desigualdades estructurales Pillalaza (2023).

7 Referencias

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Deusto.

Alssadek, M., & Benhin, J. (2023). Natural resource curse: A literature survey and comparative assessment of regional groupings of oil-rich countries. *Resources Policy*, 84, 103741. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103741

Arias Pineda, A. A. (2008). El neoinstitucionalismo y sus aportes a la teoría de la organización. *Revista Gestión & Región*, 6, 31–63. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7433762

Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica*. Registro Oficial 245, 21 de mayo de 2018. https://www.gob.ec/.../Documento_Ley-Organica-Planificacion-Integral-CTEA.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (2024). *Reforma a la Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica*. Registro Oficial 245, 21 de mayo de 2024. https://www.asambleanacional.gob.ec/.../ro_-_ley_publicada.pdf

Banco Central del Ecuador. (2021). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020 (-7,8 %)*. https://www.bce.fin.ec/...-7-8/

Banco Central del Ecuador. (2022). *La economía ecuatoriana creció 4,2 % en 2021*. https://www.bce.fin.ec/.../

Banco Central del Ecuador. (2025). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025*. https://contenido.bce.fin.ec/.../EvolEconEcu_2024pers2025.pdf

Baquero, D. (2022, 15 de octubre). Los fondos regionales amazónicos caen en vacíos normativos y postergan las urgencias de la región. *La Barra Espaciadora*. https://www.labarraespaciadora.com/...

Barómetro de las Américas (LAPOP Lab). (2023). *Pulso de la democracia en Ecuador: Barómetro de las Américas 2023*. https://www.vanderbilt.edu/lapop/...

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Castro, L. A., Cuellar Argote, J. A., & Londoño Muñoz, C. M. (2012). Conceptualizaciones sobre políticas públicas. *Revista Dos Mil Tres Mil*, 3(14), 123–137.

CISPDR. (2016). *Plan nacional de la gestión integrada e integral de los recursos hídricos de las cuencas y microcuencas hidrográficas de Ecuador: Memoria*. CISPDR.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983/1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (R. R. Reyes Mazzoni, Trad.). Fondo de Cultura Económica. https://www.academia.edu/...

Ecuavisa. (2023, 17 de mayo). Muerte cruzada en Ecuador. *Ecuavisa*. https://www.ecuavisa.com/...

El Comercio. (2021, 22 de octubre). Nuevos precios de combustibles entran en vigencia. *El Comercio*. https://www.elcomercio.com/...

El Comercio. (2014, 13 de octubre). Los cinco puntos que debe saber sobre la Ley 010. *El Comercio*. https://www.elcomercio.com/...

EP Petroecuador. (2024, 28 de agosto). Gobierno nacional cumple el mandato popular e inicia el proceso de desmantelamiento del Bloque 43-ITT. https://www.eppetroecuador.ec/?p=23758

EP Petroecuador. (2025, 16 de mayo). Ecuador obtuvo ingresos por USD 7.526 millones con la exportación de hidrocarburos. https://www.eppetroecuador.ec/?p=20843

Eslava Gómez, A. (2010). Análisis neoinstitucional de políticas públicas. En A.-N. Roth Deubel (Ed.), *Enfoques para el análisis de políticas públicas* (pp. 45–70). Universidad Nacional de Colombia.

Fondo Monetario Internacional. (2019). *IMF executive board approves US$4.2 billion Extended Fund Facility for Ecuador*. https://www.imf.org/...

Fondo Monetario Internacional. (2020). *IMF executive board approves US$6.5 billion Extended Fund Facility for Ecuador*. https://www.imf.org/...

Fontaine, G. (2015). Lecciones de América Latina sobre las dimensiones racionales e institucionales del cambio de políticas. *Íconos*, 53, 11–30. https://doi.org/...

Hassan, A. S., Meyer, D. F., & Kot, S. (2019). Effect of institutional quality and oil revenue on economic growth. *Sustainability*, 11(13), 3635. https://doi.org/...

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Pobreza multidimensional*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/...

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Indicadores de pobreza y desigualdad*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/...

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage.

La Hora. (2017, 17 de enero). Comisión socializa proyecto de ley. *La Hora*. https://www.lahora.com.ec/...

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Anexo 1: Preasignaciones 2020*. https://www.finanzas.gob.ec/...

Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables. (2021). Ministerio liquidó valores por USD 215 millones. https://www.recursosyenergia.gob.ec/...

Mehlum, H., Moene, K., & Torvik, R. (2006). Cursed by resources or institutions? *The World Economy*, 29(8), 1117–1131. https://doi.org/...

North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (A. Bárcena, Trad.). Fondo de Cultura Económica.

Pillalaza Piguave, C. (2023). *Análisis de indicadores de la región amazónica del Ecuador*. Secretaría de Gestión y Desarrollo de Pueblos y Nacionalidades.

Procuraduría General del Estado. (2021). *Memorando No. 16727*. https://www.congope.gob.ec/...

RAISG. (2021). Ecuador: USD 215,57 millones al Fondo para el Desarrollo Sostenible Amazónico. https://www.raisg.org/...

Robinson, J. A., Torvik, R., & Verdier, T. (2006). Political foundations of the resource curse. *Journal of Development Economics*, 79(2), 447–468. https://doi.org/...

STCTEA. (2021). *Transferencias al Fondo de Desarrollo Sostenible*. https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/...

STCTEA. (2022). *Incorporación de aportes ciudadanos*. https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/...

STCTEA. (2022). *Plan integral amazónico*. https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/...

STCTEA. (2023). *Plan estratégico institucional 2022–2025*. https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/...

Artículo Científico. Revista Académica Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 11, pp. 69-89, Enero-Junio, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

EVALUACIÓN DE MIPYMES COMERCIO EN QUITO CON EL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

EVALUATION OF COMMERCE SMES IN QUITO USING THE IBERO-AMERICAN MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL

Leonardo Antonino Avila Proaño [1]*, laavila@puce.edu.ec ORCID 0009-0005-6315-3068
Marina Genoveva Zamora Moreta [2]*, mgzamora@puce.edu.ec ORCID 0009-0002-7809-7706
Francisco Javier Vargas Carrión [3]*, fjvargas@puce.edu.ec ORCID 0009-0008-4607-5346

***Recibido**: 07-oct-2025*, ***Aceptado**: 10-dic-2025*, ***Publicado**: 01-ene-2026*

Resumen

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, establecido por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad FUNDIBEQ, ofrece una estructura para mejorar la gestión organizativa en empresas, tanto públicas como privadas, sin importar su tamaño o sector. Empleando el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el estudio evaluó la excelencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del Sector Comercio en Quito, específicamente en los Subsectores CIIU: los códigos G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 correspondiente a actividades relacionadas con la venta al por mayor y al por menor de una amplia gama de productos, incluyendo autopartes, textiles, productos domésticos, combustibles, materiales de construcción, metales, y otros bienes. La investigación estudia al Sector Comercio mediante una encuesta aplicada a 427 empresas; un análisis cuantitativo de los datos determinó un alto nivel de cumplimiento de los criterios del modelo, especialmente en los procesos facilitadores con un rango entre 79 % a 83 %. Los Criterios de resultados, obtienen una calificación buena en la mayoría de las áreas en un rango de 78 % a 80 %; esto muestra que hay una tendencia a progreso, que se alcanzan los objetivos fijados y las metas de los indicadores.

Palabras clave: MiPymes, Sector Comercio, FUNDIBEQ, Gestión Organizacional, Competitividad.

Abstract

The Ibero-American Model of Excellence in Management, established by the Ibero-American Foundation for Quality Management (FUNDIBEQ), offers a structure to improve organizational management in companies, both public and private, regardless of their size or sector. Using the Ibero-American Model of Excellence in Management, the study evaluated the excellence of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the Commerce Sector in Quito, specifically in the ISIC Subsectors: the codes G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 and G4771-4 corresponding to activities related to the wholesale and retail sale of a wide range of products, including auto parts, textiles, household products, fuels, building materials, metals, and other goods. The research studies the Commerce Sector through a survey applied to 427 companies; A quantitative analysis of the data determined a high level of compliance with the criteria of the model, especially in the facilitating processes with a range between 79% and 83%. The Outcome Criteria score well in most areas in a range of 78% to 80%; this shows that there is a trend towards progress, that the objectives set, and the targets of the indicators are achieved.

Keywords: MSMEs, Trade Sector, FUNDIBEQ, Organizational Management, Competitiveness.

[1] *Pontificia universidad católica del Ecuador, Ecuador.*
[2] *Pontificia universidad católica del Ecuador, Ecuador.*
[3] *Pontificia universidad católica del Ecuador, Ecuador.*

1 Introducción

La baja productividad de los sectores económicos del Ecuador se evidencia en la escasa competitividad de productos y servicios tanto en calidad como en precios en comparación con el mercado internacional. El Índice de Competitividad Global 2019 del *World Economic Forum* (WEF) ubica al país en el puesto 90 de 140 economías, con un puntaje de 55,7 lo que revela rezagos estructurales en innovación, infraestructura y entorno institucional (WEF, 2020).

Uno de los factores que explican esta baja competitividad es la escasa adopción de modelos de gestión de la calidad o marcos normativos orientados a la excelencia como objetivos estratégicos, así como la insuficiente articulación entre tecnología y capital humano como núcleos impulsores de la productividad. La baja productividad de los sectores económicos del Ecuador se evidencia en la escasa competitividad de productos y servicios, tanto en calidad como en precios en comparación con el mercado internacional.

La implementación de modelos orientados a la gestión de la calidad ha evidenciado efectos positivos en la mejora del desempeño organizacional, el incremento de la productividad y la sostenibilidad empresarial. Esto es especialmente relevante en economías emergentes de América Latina, donde la certificación bajo la norma ISO 9001 y la aplicación de la Gestión de la Calidad Total -entendida como una filosofía gerencial basada en la mejora continua, la participación de todo el personal y la orientación plena hacia la satisfacción del cliente- se han relacionado con mayores niveles de eficiencia, competitividad y creación de valor en las organizaciones. (Rueda, Tamayo, Acosta, & Tamayo, 2025). El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue establecido por FUNDIBEQ en 1999, publicando las bases de la primera edición del Premio Iberoamericano de la Calidad. Este modelo cubre los aspectos del estado de la gestión de una organización que desee enfocarse en la excelencia de su desempeño y puede ser aplicado a nivel público o privado y para cualquier tamaño y sector de actividad (FUNDIBEQ, 2023).

La investigación propuesta plantea la generación de información sobre el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2019 AAPP revisado - FUNDIBEQ del Sector Comercio en el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), facilitando el conocimiento de la existencia del modelo y su alcance de aplicación para la mejora de la gestión organizacional, logrando impulsar iniciativas para la innovación y excelencia en la gestión de procesos y creando un efecto positivo en su desempeño.

Enfocarse en una gestión hacia la excelencia, permitirá a las empresas bajo estudio crear iniciativas para su sostenibilidad económica y posibilitará su permanencia en mercados nacionales o internacionales, impactando en el ámbito social con el mantenimiento y generación de empleo y en el nivel de competitividad (Ellitan, 2025).

En este contexto, la investigación se orienta por la siguiente pregunta central:

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las empresas del Sector Comercio del Distrito Metropolitano de Quito?

La respuesta a esta interrogante permitirá identificar el estado de madurez de la gestión organizacional en el sector analizado, así como promover acciones de mejora que potencien su competitividad y desempeño sostenible.

2 Objetivo general

Evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las empresas del Sector Comercio del Distrito Metropolitano de Quito.

3 Objetivos específicos

- Aplicar el instrumento de evaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para medir el cumplimiento de los criterios facilitadores y de resultados en las empresas del Sector Comercio del D.M.Q.

- Identificar los resultados obtenidos conforme a los criterios evaluados, determinando fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión de las organizaciones estudiadas.

- Proponer acciones orientadas a mejorar la gestión organizacional y la competitividad de las empresas del Sector Comercio del D.M.Q., basadas en los resultados de la evaluación.

Respecto de la estructura de la investigación, se inicia con la problemática de las MiPymes en el D.M.Q, concretamente en los subsectores G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 del Sector Comercio con incidencia en la economía del Ecuador. La caracterización y descripción del sector, junto con las estadísticas son parte del estudio, así como los modelos enfocados en la calidad, productividad y competitividad. Finalmente se expone el desarrollo de la investigación junto con los resultados y se concluye con las reflexiones finales.

4 REVISIÓN DE LITERATURA

4.1 Caracterización de las MiPymes en Ecuador y D.M.Q.

La palabra PYMES (pequeñas y medianas empresas) o su correspondiente en inglés SME (*Small and Medium Sized Enterprises*) tuvo origen en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) hace varias décadas, pero adquiere reconocimiento y se define formalmente en la Unión Europea en 2003, con la recomendación de la Comisión 2003/361/CE que proporciona un marco conceptual para la clasificación de los negocios en base a su tamaño para facilitar el análisis económico y la formulación de políticas (La Comisión de las Comunidades Europeas, 2003).

El Ecuador clasifica el tamaño de las empresas de acuerdo con las disposiciones de la Comunidad Andina de Naciones (CAN): microempresas (de 1 a 9 trabajadores, Estrato I), pequeñas (de 10 a 49 trabajadores Estrato II), medianas empresas (de 50 a 99 trabajadores Estrato III y de 100 a 199 trabajadores, Estrato IV) y grandes empresas (200 o más trabajadores) (COMUNIDAD ANDINA, 2009).

Las MiPymes desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico de todas las naciones, incluyendo Ecuador, donde su contribución al PIB alcanza el 25,60 %. Según un estudio realizado, las microempresas generan el 37,30 % de los empleos, seguidas por las pequeñas con el 16,80 %, y las medianas de Estrato III y IV con el 13,60 %; es decir, aproximadamente 6,70 de cada 10 empleos son creados por estas unidades de negocio (Ponce, 2020).

En el contexto ecuatoriano, las MiPymes conforman casi el 98 % de la estructura empresarial, lo que demuestra su papel fundamental en el crecimiento y desarrollo económico (Sánchez, 2022). Esto se debe, en parte, como señalan (Rodríguez & Aviles, 2020) al dinamismo y espíritu emprendedor presente en el país. Esta realidad justifica que el presente estudio focalice su análisis en las MiPymes del Sector Comercio del D.M.Q, para comprender su desempeño organizacional y competitividad.

La participación porcentual de las empresas en el mercado nacional ecuatoriano en el año 2023, se presenta la Tabla 1.

El INEC clasifica las empresas ecuatorianas según su tamaño, revela que en 2023 la Microempresa es el segmento con mayor participación, representando el 93,7 %. Por su parte, el número de empresas grandes representa el 0,4 % ; sin embargo, concentra la mayor proporción de ventas y plazas de empleo registrado (INEC, 2023).

Tabla. 1. Estructura de empresas según tamaño

Número	Denominación	Cantidad de empresas	Porcentaje
1	Microempresa	810.691	93,86 %
2	Pequeña empresa	38.291	4,43 %
3	Mediana empresa A	6.065	0,70 %
4	Mediana empresa B	4.197	0,49 %
5	Grande empresa	4.437	0,52 %
	Total	863.681	100,00

Nota. *Adaptado de Registro Estadístico de Empresas - REEM INEC (2023).*

En cuanto a la clasificación del Registro Estadístico de Empresas (REEM) según sectores económicos se observa que, para el año 2023 las empresas se concentran en el sector Servicios y Comercio, con el 49,1 % y 35,9 %, respectivamente. Por

el contrario, el sector con menor participación corresponde a Minas y Canteras con 0,2 % (INEC, 2023).

En el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), se estima que existen 188.634 empresas, de las cuales el 99 % son MiPymes (Quito Informa, 2022). Para impulsar el desarrollo empresarial y fomentar emprendimientos solidarios, la Unidad de micro, pequeños y medianos empresarios y la Economía Popular y Solidaria (EPS) de la Agencia de Promoción Económica CONQUITO, en colaboración con el Municipio de Quito, llevan a cabo actividades que buscan fortalecer e incentivar estos emprendimientos. Esto se logra mediante la creación de mercados y el acceso a financiamiento (ConQuito, 2021).

4.2 Descripción del Sector Comercio

El Sector Comercio, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), abarca todas las actividades relacionadas con la compra y venta de productos, desde la producción hasta el consumidor final. Esto incluye tanto el comercio mayorista como minorista, además de servicios complementarios como la reparación de vehículos y actividades relacionadas con el almacenamiento, embalaje y clasificación de productos. (Naciones Unidas, 2009). Las MiPymes comerciales tienen menos de 200 empleados y un volumen de ventas anual inferior a USD 5 millones, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las nuevas tendencias comerciales.

En Ecuador, las MiPymes comerciales representan una fuente significativa de empleo, especialmente en el sector informal, y han generado un valor agregado de más de $19.000 millones en 2023, contribuyendo al desarrollo local y la inclusión social (Rodríguez & Aviles, 2023). Sin embargo, enfrentan dificultades para acceder a créditos y otros instrumentos financieros, compitiendo con empresas más grandes con mayor poder de mercado. Además, muchas operan en la informalidad, lo que limita su acceso a beneficios y oportunidades (Dilmar et al., 2018).

En Quito, la mayoría de las MiPymes del sector comercio tienen prácticas de planificación estratégica, aunque la implementación efectiva de estas estrategias sigue siendo un desafío. A pesar de ello, el Sector Comercio es fundamental para la economía ecuatoriana, representando alrededor del 10,5 % del PIB del país en 2023, con una recuperación tras la pandemia (Palacio et al., 2023).

El sector incluye tanto el comercio minorista, que abarca la venta de productos esenciales como alimentos, vestimenta y productos farmacéuticos, como el comercio mayorista, centrado en la distribución de alimentos y maquinaria industrial (INEC, 2010). En la actualidad, la globalización y el comercio electrónico ofrecen nuevas oportunidades para acceder a mercados internacionales (Quito Informa, 2022), aunque la brecha tecnológica sigue siendo una limitación importante (INEC, 2023).

El Sector Comercio también es sensible a las fluctuaciones del precio del petróleo, lo que genera inestabilidad debido a la dependencia de los ingresos derivados del crudo. Las estrategias para el desarrollo del sector deben centrarse en la innovación, la eficiencia y la diversificación de mercados, con el objetivo de hacer frente a los retos y aprovechar las oportunidades del entorno globalizado (WEF, 2020). Evaluar la gestión organizacional mediante un modelo integral de excelencia permitirá determinar si estas empresas están desarrollando capacidades clave para sostener su aporte económico.

4.3 Modelos de Excelencia en la Gestión.

Los modelos de excelencia en la gestión contienen marcos estructurados que permiten a las organizaciones basar su propuesta administrativa en elementos y requisitos, promoviendo la calidad, la eficiencia y una cultura organizacional orientada a la mejora continua (Cantú, 2011). Estos modelos están basados en una serie de principios vinculados con la excelencia organizacional (Pastor,2013). Según la American Society for Quality, la excelencia organizacional se define como los esfuerzos continuos para establecer un marco interno de estándares y procesos destinados a involucrar y motivar a los empleados para brindar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente dentro de las expectativas organizacionales.

Los modelos de excelencia más reconocidos han sido creados por organizaciones nacionales o regionales para focalizar los esfuerzos organizacionales en esta propuesta administrativa (APD, 2022) y la mayoría de los modelos constituyen una referencia para evaluar a las organizaciones para premios o reconocimientos a la gestión, logrando las organizaciones premiadas un alto prestigio (Evans & Lindsay, 2015). En este artículo, estos modelos constituyen la base conceptual que sustenta la selección del Modelo Iberoamericano para evaluar la gestión en MiPymes comerciales.

Los modelos más utilizados son: el Modelo Malcolm Baldrige de Estados Unidos que fue desarrollado en 1987, el Modelo europeo EFQM (European Foundation for Quality Management de 1991, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999 y el Premio Deming de la "Union of Japanese Scientists and Engineers" (JUSE) de Japón que fue el modelo pionero desde 1951 (Bocoya Maline, 2024). En la Tabla 2 se presentan los modelos de excelencia más reconocidos con los criterios de mayor peso, su origen geográfico y por el propósito de cada modelo (Auris, 2019).

Tabla. 2. Modelos de excelencia de la gestión

No.	Modelo	Criterio con mayor peso	Origen	Propósito
1	EFQM	Resultado de clientes: 20 % Resultados clave de rendimiento: 15 %	Europa	Ventaja competitiva
2	Modelo Iberoamericano	Resultados globales: 14 % Resultados de clientes / responsables: 13 %	América	Compromiso del trabajador
3	Malcolm Baldrige	Resultados: 45 % Liderazgo: 12 % Análisis de medidas y gestión del conocimiento: 9 %	USA	Excelencia en el desempeño organizacional
4	Premio Deming	Resultados: 10 % Calidad de productos y procesos: 10 %	Japón	Satisfacción del cliente

Nota. *Adaptado de Auris et al. (2019).* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

5 Marco teórico y antecedentes

La selección del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) para el presente estudio se sustenta en su enfoque regional y su alineación con la realidad empresarial latinoamericana. A diferencia de otros modelos internacionales como EFQM o Malcolm Baldrige, desarrollados en contextos europeos o norteamericanos, FUNDIBEQ incorpora criterios y prácticas adaptadas a organizaciones de países iberoamericanos, incluidas las MiPymes (FUNDIBEQ, 2019-a). Además, este modelo ha sido aplicado como referencia para premios a la excelencia en gestión en diversos países de la región, lo que facilita la comparabilidad con organizaciones de características similares (Evans & Lindsay, 2015). Por estas razones, se considera que FUNDIBEQ constituye el marco más pertinente para evaluar el nivel de excelencia de las MiPymes del Sector Comercio del Distrito Metropolitano de Quito.

El presente estudio aporta evidencia empírica reciente sobre el nivel de excelencia en la gestión en MiPymes del Sector Comercio del Distrito Metropolitano de Quito, bajo una evaluación integral del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. A diferencia de investigaciones previas centradas en sectores de manufactura o servicios, este trabajo analiza simultáneamente los criterios facilitadores y de resultados en un segmento económico de alta relevancia para la generación de empleo y valor agregado en Quito, generando insumos que pueden orientar la toma de decisiones empresariales y de política pública para el fortalecimiento de su competitividad.

5.1 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue creado por FUNDIBEQ, la cual es una fundación independiente compuesta por empresas públicas y privadas y Organismos de la Administración Pública, que contribuye a mejorar la competitividad de la Comunidad Iberoamericana (FUNDIBEQ, 2019-a). Los conceptos o principios fundamentales del Modelo se resumen a continuación (FUNDIBEQ, 2019-a):

Mantener resultados sobresalientes a lo largo del tiempo, logrando el equilibrio y satisfaciendo las necesidades de todos los grupos de interés relevantes, como empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Añadir valor a los clientes es clave, ya que ellos son los jueces finales de la calidad del producto y la fidelidad a la marca, lo que requiere una orientación clara hacia sus necesidades actuales y potenciales. Los líderes deben actuar con visión, inspiración e integridad, creando

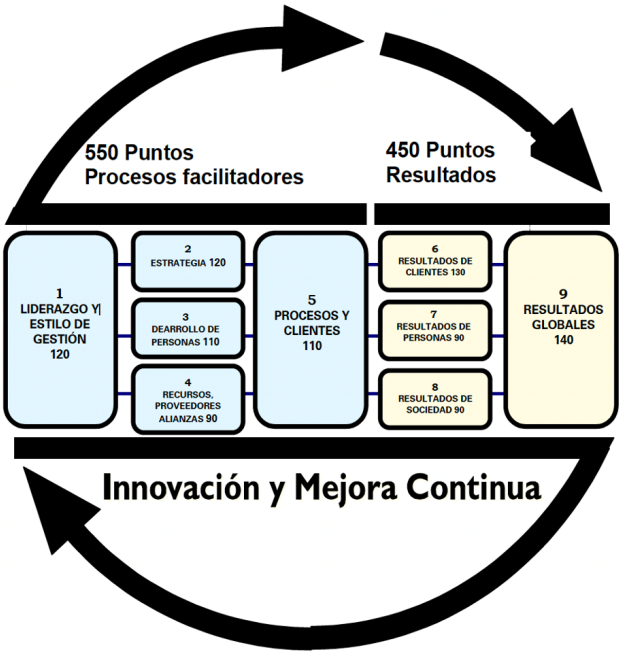
un entorno que permita a la organización y sus miembros alcanzar la excelencia. Gestionar con agilidad es crucial, ya que las decisiones deben basarse en información confiable y en la comprensión de cómo todas las actividades interrelacionadas afectan a la organización.

El éxito se logra con las personas, fomentando una cultura de confianza, valores compartidos y responsabilidad, lo que potencia su implicación. Las organizaciones deben impulsar la creatividad e innovación, promoviendo un entorno de aprendizaje y mejora continua. El desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas basadas en confianza y transparencia también es fundamental para mejorar la efectividad. Finalmente, es vital estar comprometidos con la creación de un futuro sostenible, adoptando un enfoque ético que supere las expectativas de la comunidad, garantizando así el éxito a largo plazo de la organización.

5.2 Criterios y Subcriterios del Modelo Iberoamericano

El Modelo se compone de nueve criterios ajustados al ámbito empresarial y a la administración pública (FUNDIBEQ, 2019-a). En la Figura 1 se presentan los elementos integrados del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para empresa.

Figura. 1. Elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Nota. *(FUNDIBEQ, 2019-a).* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

Los cinco primeros criterios son conocidos como “Procesos Facilitadores” (del 1 al 5). A continuación, su descripción resumida (FUNDIBEQ, 2019-a):

- **Liderazgo y estilo de gestión:** Los líderes de organizaciones excelentes son flexibles y éticos, promoviendo la cultura y los valores organizacionales, y estableciendo una estructura y procesos adecuados para ejecutar la estrategia.

- **Estrategia:** Desarrollan una misión y visión claras, implementando una estrategia orientada a los grupos de interés y asegurando una comunicación eficaz de políticas y objetivos a todos los niveles.

- **Desarrollo de personas:** Gestionan el potencial de los empleados, fomentando su compromiso mediante reconocimiento, recompensa y una comunicación efectiva para motivar su desarrollo individual y en equipo.

- **Recursos, proveedores y alianzas:** Gestionan recursos, proveedores y alianzas para apoyar la estrategia, asegurando una gestión eficiente y sostenible, y relaciones positivas con la sociedad.

- **Procesos y clientes:** Gestionan procesos eficaces para diseñar y entregar productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes y otros grupos de interés.

Los otros cuatro criterios son los llamados "Criterios de Resultados" (del 6 al 9). A continuación, su descripción resumida (FUNDIBEQ, 2019-a):

- **Resultados de clientes:** La organización excelente cumple y supera las expectativas de sus clientes o ciudadanos externos, alcanzando resultados sobresalientes en términos de satisfacción y compromiso.

- **Resultados de personas:** La organización satisface las necesidades y expectativas de sus empleados, promoviendo su bienestar y desarrollo.

- **Resultados de sociedad:** La organización contribuye a satisfacer las necesidades de la sociedad a nivel local, regional, nacional e internacional, actuando de manera responsable.

- **Resultados globales:** La organización alcanza sus objetivos establecidos, superando las expectativas de todos los grupos de interés, logrando resultados sobresalientes en términos de impacto global.

Pese a la existencia de diversos estudios que han analizado la implementación de modelos de excelencia en la gestión en distintos sectores y países de la región, se observa una falta de evidencia empírica reciente que evalúe el nivel de excelencia de las MiPymes del Sector Comercio en Ecuador mediante el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Particularmente, no se han identificado investigaciones que apliquen este modelo de forma integral en el Distrito Metropolitano de Quito, considerando simultáneamente los criterios facilitadores y los criterios de resultados. Esta ausencia de estudios previos refuerza la pertinencia y originalidad del presente trabajo, el cual contribuye a generar información útil para la mejora de la competitividad empresarial y la toma de decisiones en este segmento económico.

6 Metodología

La determinación de la muestra y la aplicación del cuestionario garantizan la obtención de información estadísticamente válida para extraer conclusiones sobre el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ que aborda este trabajo. En esta sección se expone la metodología del trabajo empírico realizado.

6.1 Tipo de investigación.

El presente estudio es de enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, descriptivo y de corte transversal, ya que se analizan los datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario en un único momento temporal sin manipular las variables de estudio.

6.2 Diseño de la investigación

Se partió de una revisión bibliográfica respecto a las investigaciones sobre modelos de excelencia realizadas a MiPymes a nivel nacional e internacional, seleccionando el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019) y la herramienta diseñada por FUNDIBEQ para evaluar el cumplimiento de sus criterios. Considerando la base de datos 2024 de MiPymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se definieron las empresas pertenecientes a los subsectores: G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4, del Sector Comercio ubicadas en el D.M.Q. para el estudio. El instrumento "Autoevaluación de empresas del sector privado" de (FUNDIBEQ, 2019) fue aplicado a los responsables designados en las MiPymes de la muestra definida, constituyéndose en la fuente de datos primarios. La encuesta está estructurada en dos partes: la primera consta de información general acerca de la empresa y la segunda integra las preguntas de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019).

6.3 Definición de variables e indicadores

La variable dependiente es el nivel de cumplimiento de los Criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de los subsectores G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 del Sector Comercio en el D.M.Q., Ecuador. Las variables independientes son los Criterios de procesos facilitadores (Liderazgo y Estilo de Gestión, Política y Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos Proveedores y Alianzas, y Procesos y Clientes) y Criterios de resultados (Clientes, Personas, Sociedad y Globales) del modelo FUNDIBEQ.

El modelo se califica sobre un puntaje total de 1000, distribuidos entre los criterios que constituyen los indicadores del modelo, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla. 3. Procesos, puntos y subcriterios del Modelo Iberoamericano

Clasificación	Proceso / Puntos	Subcriterio
Procesos Facilitadores	Liderazgo y estilo de gestión 120 puntos	- Los líderes establecen misión, visión y valores. - Promueven sistemas de gestión y seguimiento. - Se comprometen con las personas. - Gestionan el cambio y la innovación.
	Estrategia 120 puntos	- Basada en necesidades de grupos de interés. - Considera resultados de desempeño. - Se formula, evalúa y mejora. - Se despliega en toda la organización.
	Desarrollo de personas 110 puntos	- Gestión del talento alineada a la estrategia. - Desarrollo de capacidades y desempeño. - Comunicación e implicación. - Reconocimiento al personal.
	Recursos, proveedores y alianzas 90 puntos	- Gestión financiera. - Gestión de información y conocimiento. - Gestión de infraestructura. - Gestión tecnológica. - Gestión de proveedores y alianzas.
	Procesos y clientes 110 puntos	- Diseño y mejora de procesos. - Diseño de productos orientado al cliente. - Producción y suministro. - Promoción y comercialización. - Gestión de relaciones con clientes.
Resultados	Resultados de clientes 130 puntos	- Medidas de percepción (75 %). - Indicadores de rendimiento (25 %).
	Resultados de personas 90 puntos	- Medidas de percepción (75 %). - Indicadores de rendimiento (25 %).
	Resultados de sociedad 90 puntos	- Medidas de percepción (25 %). - Indicadores de rendimiento (75 %).
	Resultados globales 100 puntos	- Resultados clave del negocio (60 %). - Indicadores de rendimiento (40 %).

Nota. *(FUNDIBEQ, 2019).* ***Fuente:*** *Elaboración propia*

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión evalúa el desempeño organizacional mediante dos grupos de criterios: procesos facilitadores y resultados. Los primeros valoran la gestión interna a través de cinco dimensiones: liderazgo y dirección estratégica, desarrollo del personal, gestión de recursos y alianzas, así como la orientación de procesos hacia el cliente. Los criterios de resultados, por su parte, miden el impacto logrado en términos de satisfacción de clientes y colaboradores, responsabilidad social y desempeño global del negocio. Esta estructura permite una evaluación integral de la gestión, relacionando prácticas organizacionales con resultados verificables, y contribuye a identificar fortalezas y áreas de mejora para avanzar hacia la excelencia empresarial (FUNDIBEQ, 2019).

6.4 Población y muestra

En función de la base de datos de las MiPymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador pertenecientes a los subsectores G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4, se identificaron 3.727 empresas en el D.M.Q. Con la aplicación del muestreo estadístico para población finita, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra conforme a la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

$z =$ Distribución normal $(1{,}96)$
$p =$ Probabilidad de ocurrencia
$q =$ Probabilidad de no ocurrencia del evento
$N =$ Tamaño de la población
$E =$ Error muestral

Tabla. 4. Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra

Variable	**Valor**
Población	3.727
Intervalo de Confianza	95
Z	1,96
Probabilidad a favor	50
Probabilidad en contra	50
Error de estimación	5
Tamaño de muestra	349

Fuente: *Elaboración propia.*

Como se aprecia en la Tabla 4, el tamaño de muestra calculado fue de 349 empresas. Los resultados de esta investigación se basan en 427 MiPymes encuestadas de los subsectores G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 del Sector Comercio en el D.M.Q., Ecuador.

6.5 Procedimiento de recolección de datos

La recopilación de los datos en las empresas de estudio se realizó mediante un trabajo de campo, entrevistando de manera personal a los responsables de alta gerencia o personal designado. La recopilación de la información se subió a una matriz general en la nube, para su posterior tabulación, análisis e interpretación.

6.6 Instrumento de recolección de datos

La herramienta utilizada para encuestar a las MiPymes fue la diseñada por FUNDIBEQ (2019), para la "Autoevaluación de empresas del sector privado" considerando los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019).

El cuestionario contiene 95 preguntas, agrupadas de acuerdo con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano. El cuestionario utilizado no corresponde a una escala de medición de constructos latentes, sino a una herramienta estandarizada de autoevaluación diseñada por FUNDIBEQ para medir el nivel de implantación de prácticas de gestión, donde cada ítem representa evidencia independiente asociada a un criterio específico del Modelo Iberoamericano. Por tanto, el cálculo de alfa de Cronbach no resulta metodológicamente pertinente, dado que no se busca la correlación interna entre los ítems. La validez del instrumento se respalda en su aplicación oficial en los procesos de evaluación del Premio Iberoamericano de la Calidad y

su uso consolidado en organizaciones públicas y privadas de la región (FUNDIBEQ, 2019). Asimismo, la estandarización del instrumento garantiza su fiabilidad para estudios comparativos en distintos sectores económicos.

En la Tabla 5, se presenta el número de preguntas por cada criterio.

Tabla. 5. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada

Criterio	Número de Preguntas
Liderazgo y Estilo de gestión	15
Estrategia	12
Desarrollo de las Personas	10
Recursos, Proveedores y Alianzas	17
Procesos y Clientes	12
Resultados en relación con los clientes	6
Resultados en relación con el personal	6
Resultados en relación con la sociedad	6
Resultados clave	11
Total	95

Nota. *FUNDIBEQ (2019).* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

La estructura del instrumento aplicado se organizó en correspondencia con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano, distribuyendo un total de 95 preguntas entre los procesos facilitadores y los resultados organizacionales. Los criterios con mayor número de reactivos fueron "Recursos, Proveedores y Alianzas" (17) y "Liderazgo y Estilo de Gestión" (15), dada su relevancia en la gestión estratégica y operativa de las MiPymes evaluadas. Los criterios relacionados con los resultados de los clientes, personas y las sociedades incluyeron 6 preguntas cada uno, complementados con 11 reactivos destinados a medir los resultados globales del negocio. Esta distribución equilibrada garantiza una evaluación integral de la gestión empresarial, permitiendo identificar tanto la existencia de prácticas organizacionales como los efectos derivados de su implementación (FUNDIBEQ, 2019).

6.7 Técnicas de análisis de datos

Cada criterio del modelo fue valorado de acuerdo con la escala propuesta por FUNDIBEQ y que constan en las Tablas 4 y 5, según se trate de preguntas concernientes a los criterios encuadrados en los Procesos Facilitadores y de Resultados. Cada tabla contiene una escala de valoración con cinco posiciones.

Para la evaluación de cada criterio de los procesos facilitadores y de resultados, FUNDIBEQ establece que el número de respuestas obtenido se multiplique por el factor de escala de las Tablas 4 y 5, obteniendo el puntaje total de cada criterio. Para el cálculo del valor promedio de cada criterio, se divide el último valor para el número de preguntas y el número de encuestas obtenidas.

El valor promedio de cada criterio se pondera multiplicando por el factor asignado por el modelo con base en 10 puntos (el factor toma en cuenta el puntaje asignado por el modelo a cada criterio sobre 1000 puntos); el resultado obtenido refleja el nivel de cumplimiento de cada criterio sobre 100 puntos y la sumatoria de estos valores multiplicada por 10, es el puntaje obtenido del nivel de cumplimiento del modelo sobre 1000 puntos.

Para el análisis del nivel de cumplimiento de cada criterio, se considera el valor que se obtendría con el puntaje máximo de la escala de valoración de grupo de preguntas. Ver Tabla 11.

Tabla. 6. Escala de calificación para criterios facilitadores

Calificación	**Comentarios ilustrativos**	**Puntuación**
No iniciado o no se sabe	- No existe evidencia al respecto. - Se detecta alguna idea o intención. - Si existe, sólo es aplicable a una minoría de áreas.	0
Implantación escasa o poco relevante	- Iniciación reciente. - Alguna evidencia parcialmente documentada. - Implantación extensiva a algunas áreas. - Revisiones ocasionales.	25
Implantación parcial/amplia y significativa	- Evidencia clara y documentada. - Implantación extensiva a la mayoría de áreas. - Revisiones regulares.	50
Implantación plena y sistemática	- Evidencia clara y plenamente documentada. - Implantado en todas las áreas relevantes. - Revisiones regulares.	75
Implantación y revisión plenas y sistemáticas	- Evidencia clara y plenamente documentada. - Implantado en todas las áreas. - Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora continua.	100

Nota. *FUNDIBEQ (2019).* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

La Tabla 6 presenta la escala de calificación definida por el Modelo Iberoamericano para evaluar los criterios facilitadores, la cual se estructura en cinco niveles de madurez de gestión organizacional. Esta escala inicia en el nivel "No iniciado o no se sabe", asociado a la ausencia de evidencia o implementación (0 puntos), y progresa hacia un nivel intermedio de "Implantación parcial/amplia y significativa" (50 puntos), caracterizado por la existencia de prácticas formalizadas aplicadas en la mayoría de áreas y con revisiones regulares. El nivel más alto corresponde a la "Implantación y revisión plenas y sistemáticas" (100 puntos), donde la gestión se encuentra totalmente consolidada en toda la organización, con procesos de mejora continua documentados y verificados. Este sistema de puntuación permite valorar objetivamente el grado de avance y consistencia de los procesos internos, asegurando una medición estandarizada del desempeño en relación con los lineamientos de excelencia en la gestión (FUNDIBEQ, 2019).

Tabla. 7. Escala de calificación para criterios de resultados

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Sin datos, tendencias negativas	- Resultados anecdóticos o casuales. - No se han medido o se desconocen.	0
Cierta mejora	- Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados.	25
Resultados con tendencia a mejorar durante algunos años	- Resultados buenos y tendencia en progresión durante los 3 últimos años. - Comparación favorable de algunos indicadores desde hace al menos 3 años.	50
Resultados buenos en la mayoría de las áreas	- Tendencia en progresión en los últimos 3–5 años. - Los resultados alcanzan los objetivos fijados. - Mejoras en algunos indicadores mejores que los históricos en 3–5 años.	75
Resultados excelentes	- Resultados excelentes comparados con otras organizaciones. - Tendencia en progresión sostenida en los últimos 5 años.	100

Nota. *FUNDIBEQ (2019).* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

La Tabla 7 resume la escala de calificación utilizada para evaluar los criterios de resultados del Modelo Iberoamericano, la cual se basa en el nivel de desempeño y la evolución histórica de los indicadores clave de la organización. Esta escala comprende cinco niveles que van desde la ausencia de medición formal o el registro de tendencias negativas (0 puntos), hasta la obtención de resultados excelentes y sostenidos por al menos cinco años, comparados favorablemente con organizaciones de referencia (100 puntos). Los niveles intermedios permiten identificar progresiones graduales en la gestión, reflejadas en mejoras puntuales o sostenidas en los indicadores institucionales y en el cumplimiento de metas. Esta estructura facilita valorar de manera objetiva el impacto real de la gestión sobre los clientes, colaboradores, sociedad y desempeño global, asegurando un análisis comparativo coherente con los principios de excelencia organizacional (FUNDIBEQ, 2019).

El procesamiento de datos se realizó mediante el software Microsoft Excel 365, aplicando valores ponderados, medias y porcentajes establecidos por FUNDIBEQ para la evaluación del nivel de excelencia empresarial.

7 Resultados

7.1 Información general

La Tabla 8, presenta los resultados obtenidos en la Sección Información General.

Tabla. 8. Resultados de información general

	Frecuencia	**Porcentaje**
Zona donde se ubica		
Urbana	422	99
Rural	5	1
	427	**100 %**
Tipo de empresa		
Micro	212	50 %
Pequeña	197	46 %
Mediana	18	4 %
	427	**100 %**
Cargo		
Gerente	210	49
Administrador/ra	91	21
Jefaturas	77	18
Empleados	43	10
Otros	6	2
	227	**100 %**
Género		
Femenino	247	58
Masculino	180	42
	227	**100 %**
Nivel de Formación		
Básica	1	0
Secundaria	42	10
Universitaria	298	70
Posgrado	86	20 %
	227	**100 %**

Fuente: *Elaboración propia.*

Como se observa en la Tabla 8, la muestra del estudio está compuesta mayoritariamente por empresas ubicadas en zona urbana (99 %), lo que confirma la concentración del Sector Comercio en el área metropolitana. Predominan las micro y pequeñas empresas con un 50 % y 46 % respectivamente, reflejando la estructura empresarial del D.M.Q. En relación con el cargo de los encuestados, el 70 % desempeña funciones directivas (gerentes y administradores), lo que fortalece la validez de la información recopilada, dado su rol en la toma de decisiones. En cuanto al género, el 58 % corresponde a mujeres, evidenciando su creciente protagonismo en la gestión comercial. Finalmente, el nivel de formación muestra una base académica sólida, ya que el 90 % posee estudios universitarios o de posgrado, lo cual puede contribuir positivamente a la adopción de modelos orientados a la excelencia en la gestión.

La Tabla 9 resume los resultados de la encuesta, muestra el total de respuestas obtenidas clasificadas por criterio y el valor promedio de cada criterio.

Tabla. 9. Resultados de encuestas

CRITERIO	NÚMERO DE RESPUESTAS						
	0	**25**	**50**	**75**	**100**	**TOTAL**	**VALOR PROM.**
1: Liderazgo y estilo de gestión	3	8	49	151	216	427	5,55
2: Estrategia	3	10	60	170	184	427	6,72
3: Desarrollo de personas	6	15	62	172	172	427	7,86
4: Recursos, proveedores y alianzas	5	14	54	157	198	427	4,76
5: Procesos y clientes	8	11	56	166	187	427	6,67
6: Resultados de clientes	5	8	58	188	168	427	13,28
7: Resultados del desarrollo de las personas	4	7	60	188	169	427	13,32
8: Resultados de sociedad	6	11	60	192	158	427	13,06
9: Resultados globales	4	13	68	171	171	427	7,17
TOTAL							80,62

Fuente: *Elaboración propia.*

Según los resultados de la Tabla 9, los criterios con mejor desempeño corresponden a los resultados, destacándose los Resultados del desarrollo de las personas (13,32) y Resultados de clientes (13,28), lo que evidencia avances en satisfacción del cliente y bienestar interno. En los criterios facilitadores, el mejor valor se observa en Desarrollo de personas (7,86), seguido de Estrategia (6,72), reflejando una gestión orientada a objetivos y a la formación del talento. Por el contrario, Liderazgo y estilo de gestión (5,55) y Recursos, proveedores y alianzas (4,76) muestran los niveles más bajos, señalando áreas prioritarias de mejora. En conjunto, los resultados sugieren que, si bien existen logros en los indicadores finales de desempeño, aún persisten brechas en los elementos estructurales que sostienen la gestión hacia la excelencia. La puntuación final presentada en la Tabla 10 es el resultado del valor promedio multiplicada por el factor de ponderación acorde al puntaje máximo que asigna el modelo a cada Criterio.

Tabla. 10. Ponderación de resultados de encuestas

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: Liderazgo y estilo de gestión	5,55	1,20	6,67
2: Estrategia	6,72	1,20	8,06
3: Desarrollo de las personas	7,86	1,10	8,65
4: Recursos, proveedores y alianzas	4,76	0,90	4,29
5: Procesos y clientes	6,67	1,10	7,34
6: Resultados de clientes	13,28	1,30	17,26
7: Resultados de personas	13,32	0,90	11,99
8: Resultados de sociedad	13,06	0,90	11,75
9: Resultados globales	7,17	1,40	10,03
Calificación final porcentaje			86,03 %
Calificación final puntos			860 PUNTOS

Fuente: *Elaboración propia.*

Como se muestra en la Tabla 10, los criterios con mayor ponderación corresponden a los resultados, destacándose los Resultados de clientes con 17,26 puntos, seguidos de los Resultados del desarrollo de las personas (11,99) y los Resultados de sociedad (11,75), lo que evidencia un impacto positivo en la satisfacción del cliente, el bienestar del personal y la contribución social. En cuanto a los criterios facilitadores, los puntajes más altos se registran en Desarrollo de las personas (8,65) y Estrategia (8,06), reflejando avances en la gestión del talento y en la planificación organizacional. Por el contrario, Recursos, proveedores y alianzas obtiene el menor puntaje (4,29), siendo un aspecto crítico para mejorar. En conjunto, la calificación final de 860 puntos (86,03 %) indica un nivel de desempeño favorable, aunque aún existen oportunidades de fortalecimiento en los habilitadores claves para la excelencia.

A continuación, la Tabla 11 presenta la valoración ponderada obtenida para cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el puntaje ponderado máximo correspondiente y el porcentaje de cumplimiento asociado. Estos

resultados permiten identificar el nivel de desempeño de las empresas del Sector Comercio del D.M.Q. en relación con los estándares establecidos por FUNDIBEQ.

Tabla. 11. Puntos ponderados por criterio y cumplimiento vs. puntaje ponderado máximo

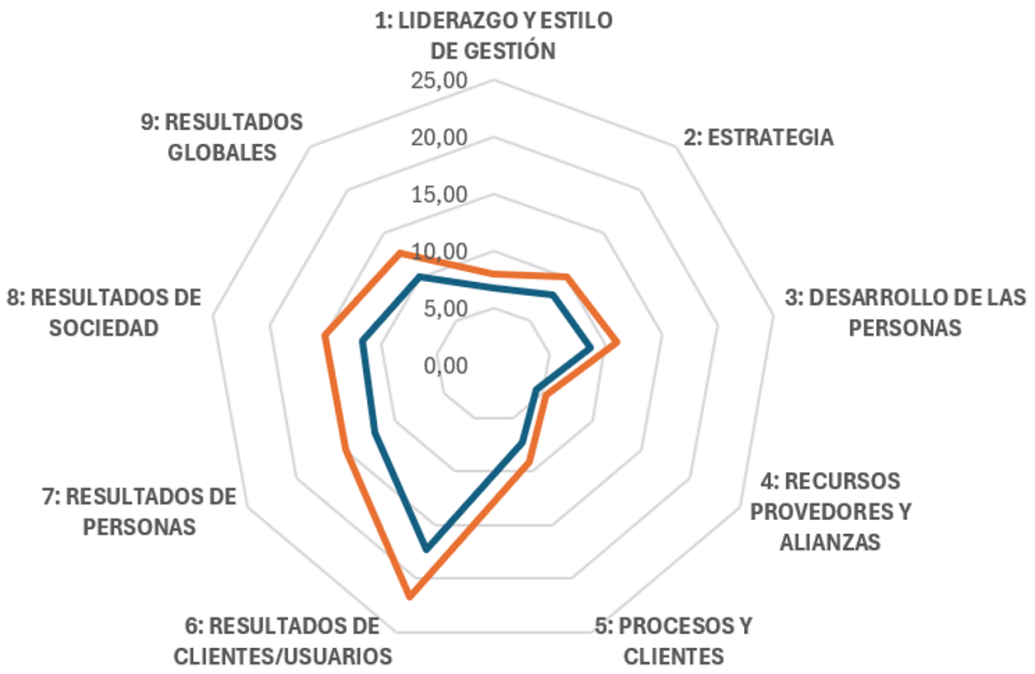
Criterio	Puntos ponderados	Puntaje ponderado máximo	Cumplimiento
1: Liderazgo y estilo de gestión	6,67	8,00	83,32 %
2: Estrategia	8,06	10,00	80,58 %
3: Desarrollo de las personas	8,65	11,00	78,61 %
4: Recursos, proveedores y alianzas	4,29	5,29	80,96 %
5: Procesos y clientes	7,34	9,16	80,03 %
6: Resultados de clientes	17,26	21,67	79,66 %
7: Resultados de personas	11,99	15,00	79,91 %
8: Resultados de sociedad	11,75	15,00	78,36 %
9: Resultados globales	10,03	12,73	78,84 %
Calificación final porcentaje	**86,03 %**		
Calificación final puntos	**860 puntos**		

Fuente: *Elaboración propia.*

De manera general, el cumplimiento de los Criterios facilitadores que se muestra en la Figura 2 comparados con el puntaje ponderado máximo, se encuentran entre el 78,61 % y 83,32 % de cumplimiento lo que sugiere que las empresas han implementado de manera plena y sistemática los Criterios del modelo de acuerdo con la Escala de Calificación FUNDIBEQ (Tabla 5). Los resultados insinúan que disponen de evidencia clara y plenamente documentada, implantado en todas las áreas relevantes y sujeto a revisiones regulares. El Criterio mejor punteado es Liderazgo (83,32 %), seguido de Recursos, Proveedores y Alianzas (80,96 %), Estrategia (80,58 %), Procesos y clientes (80,03 %) y con el menor valor Desarrollo de las personas (78,61 %).

Respecto a los Criterios de resultados (ver Figura 2), obtienen una calificación “buena” en la mayoría de las áreas de acuerdo con la Escala de Calificación FUNDIBEQ (Tabla 6) en el rango de 78,36 % a 79,91 %. Los resultados señalarían que hay una tendencia a progreso en los últimos 3 años, que se alcanzan los objetivos fijados y las metas de los indicadores. Los Criterios que alcanzan la mejor puntuación son Resultados de personas (79,91 %) y Resultados de clientes/usuarios (79,66 %); le sigue el Criterio Resultados globales con 78,84 % y finalmente, el Criterio Resultados de sociedad con el 78,36 %.

Figura. 2. *Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo*



Nota. *Ponderación Maxima.* ***Fuente:*** *Elaboración propia.*

8 Discusión

La investigación profundiza en la discusión de los resultados acerca de las MiPymes del Sector Comercio en el D.M.Q. Ecuador, a la luz de la revisión bibliográfica y las teorías relevantes.

Un liderazgo positivo se enfoca en potenciar las fortalezas y virtudes de las personas y en crear un entorno de trabajo adecuado, impactando positivamente en los resultados (Medina, 2023). De acuerdo con su análisis, (Campoverde, 2022) determinan que un liderazgo colaborativo permite mejorar el cumplimiento de las metas en las MiPymes. En el presente estudio, las MiPymes del sector alcanzan el 83,32 % de su puntaje ponderado máximo para el Criterio 1 “Liderazgo y Estilo de Gestión”, esto implicaría eficacia en el liderazgo evidenciado en la toma de decisiones, comunicación y direccionamiento; consistentemente, todos los criterios de resultados (de clientes, de personas, de sociedad y globales) superan el 78,36 % de cumplimiento de su puntaje ponderado máximo, sugiriendo una relación positiva entre liderazgo y los criterios de resultados, siendo esta relación acorde a lo afirmado por (Campoverde, 2022). Adicionalmente, 367 de las MiPymes encuestadas (86 %), identificaron un liderazgo accesible que escucha al personal y apoya sus iniciativas, permitiendo un entorno de trabajo adecuado.

Un estudio acerca de la utilización de los elementos de la planeación estratégica en las PYMES determina que, si bien casi la totalidad de las empresas (95 %) cuentan con una planeación estratégica, menos del 25 % de las empresas logran ejecutarla y un 40 % no la implementa (Palacio, 2017). En la presente investigación, las empresas del sector logran el 80,58 % de su puntaje ponderado máximo en el criterio 2 “Estrategia”, lo que refleja la existencia de planeación estratégica en la mayoría de las MiPymes del sector, siendo coincidente con lo señalado por (Palacio, 2017). Sin embargo, reflejaría también implementación y seguimiento de estrategias; este despliegue estaría incidiendo en el nivel alcanzado en el criterio 9 “Resultados globales” del Modelo, que llegó al 78,84 % en su puntaje ponderado máximo y donde se identifica que los objetivos propuestos en la planificación estratégica se alcanzan en 354 empresas que representan el 82,85 %.

Desde la perspectiva del capital humano, (Villa, 2023) describen que en las PYMES ecuatorianas los trabajadores incrementan su productividad si existe un ambiente apropiado, en el que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia que propicia la autonomía e independencia, la confianza en los directivos, la creatividad y un mejor

relacionamiento con los clientes. En el estudio realizado, el criterio 3 "Desarrollo de Personas" alcanzó el 78,64 % de su puntaje ponderado máximo lo cual corroboraría capacitación y desarrollo para el personal y el criterio 7 "Resultados de Personas" llegó al 79,91 % de este puntaje, lo cual reflejaría niveles adecuados de compromiso, desarrollo y bienestar del personal en las MiPymes del sector; si los niveles de estos criterios se relaciona al nivel de cumplimiento del criterio 9 "Resultados Globales", que presentó el 78,84 % de su puntaje ponderado máximo, se corroboraría lo afirmado por (Villa, 2023).

Según (Atto A. , 2020), la gestión de procesos en las PYMES del país confirma que los errores o problemas comunes se relacionan con los desperdicios, tiempos y calidad del producto final que repercuten significativa e inversamente con la satisfacción del cliente y para que las PYMES implementen métodos de mejora, se requiere de varios factores habilitantes como el liderazgo, una adecuada cultura organizacional, articulación con la estrategia empresarial, enfoque hacia el cliente, el conocimiento de la metodología, además de las capacidades y competencias para la gestión de los proyectos; y la capacidad financiera, técnica y tecnológica de la organización. En el estudio realizado, el criterio 5 "Procesos y Clientes" del Modelo alcanzó el 80,03 % de su puntaje ponderado máximo, lo cual indicaría que las MiPymes del sector están cumpliendo en gran medida con su gestión procesos vinculados a las expectativas de los clientes; si se considera el 79,66 % en el puntaje ponderado máximo del criterio 6 "Resultados de Clientes" del Modelo, sugeriría que se tienen resultados favorables en términos de satisfacción de clientes, siendo consecuente con lo indicado por (Atto A, 2020).

En comparación con investigaciones previas desarrolladas en MiPymes ecuatorianas, los niveles de cumplimiento hallados en este estudio se ubican por encima de los reportados en sectores como manufactura y servicios, lo que sugeriría un mayor grado de madurez en la gestión organizacional del Sector Comercio urbano del país. Asimismo, los resultados coinciden con tendencias identificadas en la región, donde la implementación de modelos de excelencia se asocia con mejoras en eficiencia, satisfacción del cliente y desempeño global. De este modo, los hallazgos del presente estudio refuerzan la relevancia de este tipo de evaluaciones y aportan evidencia empírica reciente en un sector estratégico que ha sido poco explorado bajo este enfoque.

La investigación se basa en una encuesta a una muestra de los subsectores del Sector Comercio del D.M.Q., por lo que los resultados no pueden ser generalizados a todas las MiPymes ecuatorianas. Adicionalmente, los resultados obtenidos están basados en la percepción del personal encuestado con respecto a la gestión empresarial que se está desplegando en sus organizaciones.

En esta línea, la investigación se constituye en una contribución novedosa al proporcionar una medición específica y actualizada del desempeño organizacional de un sector estratégico en Ecuador desde un enfoque de excelencia, permitiendo comparar el progreso de estas organizaciones respecto a los estándares iberoamericanos y evidenciando áreas críticas para el diseño de políticas y programas de mejora empresarial.

9 Conclusiones y recomendaciones

9.1 Conclusiones

La evaluación del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de MiPymes de los subsectores Comercio: G4530, G4611-17, G4618-19, G4641, G4649, G4651, G4661, G4662, G4663, G4669, G4690, G4751-9 y G4771-4 del D.M.Q., Ecuador, permite concluir lo siguiente:

Criterio 1: Liderazgo y Estilo de Gestión obtuvo una puntuación de 6,67, lo que representa un cumplimiento del 83,32 %. Este resultado refleja la eficacia en liderazgo, toma de decisiones y comunicación estratégica, lo que garantiza un crecimiento sostenible y adaptación a los cambios del mercado.

Criterio 2: Estrategia alcanzó una puntuación de 8,06, logrando un 80,58 % de cumplimiento. Esto indica avances en la formulación de estrategias, aunque aún hay espacio para mejorar la implementación y seguimiento de estas para asegurar su efectividad.

Criterio 3: Desarrollo de las Personas obtuvo una puntuación de 8,65, con un cumplimiento del 78,61 %. Si bien se está trabajando favorablemente en la capacitación y desarrollo del personal, existen oportunidades para fortalecer las iniciativas de formación y compromiso, incrementando la capacidad y motivación del equipo.

Criterio 4: Recursos, Proveedores y Alianzas obtuvo una puntuación de 4,29, alcanzando el 80,96 % de cumplimiento. Aquí, el desafío es mejorar la gestión de recursos, fortalecer relaciones con proveedores y explorar oportunidades de colaboración estratégica, lo que mejorará la competitividad y adaptación al mercado.

Criterio 5: Procesos y Clientes alcanzó una puntuación de 7,34, cumpliendo el 80,03 %. Esto indica que se están cumpliendo en gran medida las expectativas de gestión de procesos y satisfacción del cliente, pero es recomendable realizar una revisión de los procesos operativos para identificar áreas de mejora.

Criterio 6: Resultados de Clientes obtuvo una puntuación de 17,26, representando el 79,66 %. Esto sugiere que se han logrado buenos resultados en términos de satisfacción y percepción positiva de los clientes, mediante la implementación de estrategias efectivas para mejorar la experiencia del cliente.

Criterio 7: Resultados de Personas alcanzó 11,99 puntos, con un 79,91 % de cumplimiento. Esto refleja un nivel adecuado en cuanto a compromiso, desarrollo y bienestar de los empleados, lo que evidencia una sólida cultura organizacional que reconoce el valor de sus colaboradores.

Criterio 8: Resultados de Sociedad obtuvo una puntuación de 11,75, alcanzando el 78,36 %. Esto refleja un significativo compromiso con la responsabilidad social empresarial, destacando el impacto positivo de la organización en su entorno y sociedad.

Criterio 9: Resultados Globales alcanzó 10,03, lo que representa un cumplimiento del 78,84 %. A pesar de los resultados positivos en varias áreas, todavía hay margen de mejora para alcanzar la excelencia en la gestión global, lo que requiere un enfoque holístico y la búsqueda constante de mejora en todas las áreas operativas.

En resumen, aunque se han logrado avances significativos en varias áreas clave, existen oportunidades para mejorar en ciertos aspectos, especialmente en la gestión de recursos y la implementación de estrategias. La mejora continua y un enfoque integral permitirán optimizar el desempeño y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente se concluye que el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para las MiPymes estudiadas del Sector Comercio del D.M.Q., Ecuador, es de 860/1000 puntos, que de acuerdo con la percepción de los encuestados reflejaría un alto desempeño en la gestión empresarial.

9.2 Recomendaciones

Las recomendaciones para las MiPymes del Sector Comercio para potenciar su competitividad y adaptación a un entorno cada vez más dinámico, es necesario profundizar en aspectos específicos para este sector.

Para impulsar el desarrollo de las MiPymes del Sector Comercio, es crucial adoptar tecnologías digitales, como el comercio electrónico y la omnicanalidad, para llegar a nuevos mercados y mejorar la experiencia del cliente. Las MiPymes deben invertir en plataformas de venta en línea, marketing digital y capacitación tecnológica para su personal. Además, la personalización de la experiencia de compra, mediante el análisis de datos y programas de fidelización, es esencial para generar lealtad.

La sostenibilidad también debe ser prioritaria. Adoptar prácticas comerciales responsables, como la reducción de residuos y la eficiencia energética, no solo protege el medio ambiente, sino que mejora la imagen de marca y atrae a consumidores más conscientes. Obtener certificaciones de calidad y sostenibilidad también ayuda a diferenciarse en el mercado.

La internacionalización es clave para el crecimiento. Participar en ferias internacionales, identificar socios comerciales y promover clústeres empresariales facilitará la expansión. Además, adaptar la empresa a nuevas tecnologías como inteligencia artificial, *big data* y *blockchain* es fundamental para optimizar procesos y asegurar transacciones en línea.

Por último, fortalecer la colaboración entre MiPymes, grandes empresas, centros de investigación y universidades es vital para generar sinergias y acceder a recursos y conocimientos. Simplificar el marco regulatorio y reducir la burocracia también son medidas necesarias para fomentar el emprendimiento y el crecimiento.

En resumen, para fortalecer las MiPymes del Sector Comercio, es necesario adoptar tecnologías digitales, fomentar la sostenibilidad, promover la internacionalización y facilitar la colaboración en el ecosistema empresarial, lo que contribuirá al crecimiento económico sostenible.

10 Referencias

American Society for Quality. (s.f.). *Organizational excellence*. Recuperado de https://asq.org/qualityresources/organizational-excellence#ModelAndFramework

APD. (2022). *Modelos de excelencia para la gestión empresarial*. Recuperado de https://www.apd.es/modelos-de-excelencia-empresarial/

Arguello, A. (2019). *Un análisis de las MIPYMES en Ecuador*. Redacción.

Atto, A., Largo, R., Ollague, J., & Espinoza, C. (2020). Errores en los procesos mediante la revisión de la filosofía Lean Six Sigma y su incidencia en la productividad y competitividad de las PyMEs de la provincia de El Oro. *593 Digital Publisher CEIT, 5*(6–1), 377–397. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.435

Auris, J. M. (2019). *Excellence Management Models and Awards: A literature review*. DYNA Management, 7. https://doi.org/10.6036/mn9086

Birch, D. L. (1987). *The job generation process*. MIT on Neighbourhood and Regional Change.

Bocoya Maline, J. (2024). *Excelencia, Gestión del Conocimiento y Capacidades Dinámicas: Un análisis estructural* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=330483

Campoverde Cajas, R., Mendoza Gómez, J., & Marcillo Chasy. (2022). Competencias de gestión de los directivos que inciden en el cumplimiento de metas de las PYMES del sector textil en Cuenca, Ecuador. *Innovaciones de Negocios, 19*(37).

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Castiglioni Dupin, M. C. (2020). *Estudio comparativo de modelos de excelencia*. Universidad del Salvador. https://racimo.usal.edu.ar/8009/

Chico Frías, Á. E., & Yagchirema Toalombo, G. M. (2020). El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en Ambato. Universidad Técnica de Ambato. https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31146

Comunidad Andina. (2009). *Resolución 1260*. https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/RESO1260.pdf

ConQuito. (2021). Municipio de Quito y Conquito socializaron la vinculación de Mipymes a la compra pública. https://www.conquito.org.ec/...

Corporación Financiera Nacional. (2020). *Ficha sectorial: Fabricación de estructuras metálicas*. https://www.cfn.fin.ec/...

Crespo García, M. K., et al. (2020). Mejora continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de MIPYMES de El Oro. *Revista Espacios, 41*(1), 1–11. http://www.revistaespacios.com/...

De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). Comparación entre los modelos de gestión de calidad total. *X Congreso de Ingeniería de Organización*.

De Soto, H. (2001). *El misterio del capital*. FMI. https://www.imf.org/...

Endelman, A. (2001). *Modelos de excelencia en la gestión*. Memoria de trabajos de difusión científica y técnica, 1–7.

Ellitan, L. (2025). Gestión de calidad total y sostenibilidad corporativa: Revisión de literatura. *Revista Internacional de Investigación*, 376–390. https://doi.org/10.5281/ZENODO.15120325

Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad* (9.ª ed.). Cengage Learning.

Fuentes Brito, J. P. (2018). *Impacto del capital de trabajo en la rentabilidad de industrias manufactureras*. UTPL. https://dspace.utpl.edu.ec/...

FUNDIBEQ. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. https://www.fundibeq.org/...

FUNDIBEQ. (2019). *Metodología para la excelencia*. https://www.fundibeq.org/metodologia

FUNDIBEQ. (2023). *Bases Premio Iberoamericano de la Calidad*. https://www.fundibeq.org/...

Geijsel, F., Sleegers, P., & van den Berg, R. (2000). El liderazgo transformacional en la innovación escolar. Congreso internacional sobre dirección de centros educativos, 379–414.

Goitia Castro, L. H. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con otros modelos. *Revista Nacional de Administración, 11*(2), 2902. http://dx.doi.org/...

Gómez, J. M. (2014). Los modelos de excelencia como herramientas de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 29–49.

Herrera, D. (2020). Desafíos para el financiamiento de mipymes durante pandemia. ASOMIF. https://asomifecuador.com/...

INEC. (2010). *Manual de usuario CIIU*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/...

INEC. (2023). *Boletín de cifras del sector productivo*. Quito.

La Comisión de las Comunidades Europeas. (2003). *Definición de microempresas y PYMES*. https://www.boe.es/...

Lepeley, M. T. (2001). *Gestión y calidad en educación*. McGraw-Hill.

Medina, D. (2023). Liderazgo positivo y prácticas organizacionales. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*.

Naciones Unidas. (2009). *CIIU Revisión 4*. https://unstats.un.org/...

Palacio, A., Mantilla, D., Arévalo, P., & Guadalupe, J. (2017). Planeación estratégica en PYMES de Quito. *CienciAmérica, 6*(2), 1–8.

Pastor, A. C., et al. (2013). Comparación de modelos de excelencia empresarial. http://www.redalyc.org/...

Ponce Andrade, J., et al. (2020). Crisis económica y mortalidad de MiPymes en Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(9). https://dialnet.unirioja.es/...

Quito Informa. (2022). Primera rueda de negocios: Quito una ciudad que exporta. http://www.quitoinforma.gob.ec/...

REEM. (2023). *Registro Estadístico de Empresas*. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/...

Reyna Tenorio, J., et al. (2022). Implementación de modelos de calidad en PYMES industriales. *Sapienza, 3*(7), 124–138. https://doi.org/...

Rodríguez Medellín, A., et al. (2021). Comparación de modelos de excelencia con indicadores de gestión. *RIICO, 14*, 1–19. https://riico.net/...

Rodríguez Mendoza, L., & Aviles Sotomayor, M. (2020). Las PYMES en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT, 5*(5–1), 191–200. https://doi.org/...

Rueda, I., Tamayo, G., Acosta, B., & Tamayo, J. (2025). The influence of ISO 9001 certification on productivity of manufacturing SMEs in Ecuador. *Journal of Quality & Productivity Management*, 232–244. https://doi.org/...

Ruiz Chatelain, M. E. (2018). *Diseño de un modelo de excelencia en la gestión*. UNAD. https://repository.unad.edu.co/...

Salcedo Muñoz, V., et al. (2021). RSE en el sector bananero del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(3), 394–403. https://produccioncientificaluz.org/...

Sánchez Pacheco, E., et al. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de mipymes ecuatorianas. *INNOVA Research Journal, 7*(3.2), 36–50. https://doi.org/...

Villa, L., Zumba, A., & Orozco, F. (2023). Valuation of Intellectual Capital in Ecuadorian SMEs. *International Journal of Professional Business Review, 8*(12), e04178. https://doi.org/...

WEF. (2020). *Informe de Competitividad Global 2020*. https://www.weforum.org/...

Yagchirema Toalombo, M., & Chico Frías, E. (2022). Innovación y liderazgo empresarial en el sector manufacturero. *Identidad Bolivariana, 6*(2), 1–24. https://doi.org/...

Zambrano Alcívar, K. G. (2018). Las PYMES y su problemática empresarial. *POCAIP, 3*(8), 3–24. https://doi.org/...

Artículo Científico. Revista Académica Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 11, pp. 90-103, Enero-Junio, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

COMPRENSIÓN FENOMENOLÓGICA DEL LIDERAZGO HUMANIZADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

PHENOMENOLOGICAL UNDERSTANDING OF HUMANIZED LEADERSHIP IN THE JARDÍN AZUAYO SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE

Jiferson Diuver Santiago Aguillon [1]*, j.santiago@isteps.edu.ec ORCID 0009-0009-0750-8636

***Recibido**: 17-oct-2025*, ***Aceptado**: 16-dic-2025*, ***Publicado**: 01-ene-2026*

Resumen

Este estudio busca comprender los significados que los actores organizacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo construyen sobre el liderazgo humanizado a través de sus experiencias cotidianas. Con este fin, la investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo-constructivista, con enfoque cualitativo y el método desarrollado se basa en un análisis fenomenológico-hermenéutico de narrativas, extraídas de la aplicación de entrevistas en profundidad a nueve colaboradores, seleccionados mediante muestreo intencional no probabilístico, atendiendo criterios de antigüedad y nivel organizacional. Los principales resultados identificaron cuatro temas fenomenológicos clave a) la conceptualización y manifestación del liderazgo humanizado, b) el significado de la humanización en las prácticas gerenciales, c) influencia del liderazgo humanizado en el clima laboral y el desempeño institucional y d) cómo el liderazgo humanizado fortalece los valores de la Economía Popular y Solidaria. Se concluye que el liderazgo humanizado constituye un rasgo intrínseco de la Economía Popular y Solidaria, evidenciando que colocar la dignidad humana por encima del capital resulta económicamente viable. Sin embargo, la mera adscripción formal a los principios cooperativos no asegura una praxis humanizada, y permanecen abiertas interrogantes sobre la capacidad del modelo para escalar y sostenerse a lo largo de las generaciones.

Palabras clave: Cooperativismo, cultura organizacional, economía popular y solidaria, liderazgo humanizado, significados .

Abstract

This study seeks to understand the meanings that organizational actors of the Jardín Azuayo Savings and Credit Cooperative construct around humanized leadership through their daily experiences. To this end, the research is grounded in the interpretative-constructivist paradigm, employs a qualitative approach, and applies a phenomenological-hermeneutic analysis of narratives obtained from in-depth interviews with nine employees selected through intentional non-probabilistic sampling, based on tenure and organizational level. The main findings identified four key phenomenological themes: (a) the conceptualization and manifestation of humanized leadership, (b) the meaning of humanization in managerial practices, (c) the influence of humanized leadership on work climate and institutional performance, and (d) how humanized leadership strengthens the values of the Popular and Solidarity Economy. The study concludes that humanized leadership is an intrinsic feature of the Popular and Solidarity Economy, demonstrating that prioritizing human dignity over capital is economically viable. However, mere formal adherence to cooperative principles does not guarantee a humanized praxis, and questions remain regarding the model's scalability and its sustainability across generations.

Keywords: Cooperativism, humanized leadership, meanings, organizational culture, popular and solidarity economy.

[1] *Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria ISTEPS, Ecuador.*

1 Introducción

La desconfianza en el liderazgo empresarial tradicional ha impulsado un creciente interés en el desarrollo de líderes que priorizan el bienestar de los seguidores y las organizaciones (Boyatzis & McKee, 2005, George, 2003). En este contexto, el liderazgo centrado en la persona ha adquirido relevancia, especialmente en entornos donde la dimensión ética y social es tan crítica como la económica. Un caso ejemplar de esta tendencia es la Economía Popular y Solidaria, en adelante (EPS) en Ecuador, donde la promesa de democracia, equidad y solidaridad en la gestión se ve constantemente desafiada por tensiones internas que están en constante transformación, generadas por el crecimiento y la competitividad.

A pesar de que estos principios forman parte del marco constitucional ecuatoriano y están alineados con el espíritu cooperativista que identifica el país, se ha investigado poco sobre cómo se viven estos principios cotidianamente en las cooperativas de ahorro y crédito, en adelante (COAC) y qué características de liderazgo permiten que estas organizaciones se mantengan a lo largo del tiempo. Por consiguiente, existe un vacío de conocimiento respecto a cómo se experimenta y significa el liderazgo humanizado en la práctica diaria dentro de estas organizaciones, lo que limita la comprensión empírica de la coherencia entre discurso institucional y praxis.

En particular, la COAC Jardín Azuayo objeto de este estudio se presenta como un caso paradigmático. Fundada en 1996 como respuesta a una emergencia social en Paute, nació con vocación comunitaria orientada a reconstruir el tejido social y económico desde una lógica cooperativa. Desde entonces ha experimentado un crecimiento sostenido, contando hoy con más de 794,000 socios y presencia nacional (COAC Jardín Azuayo, 2024).

Este proceso de expansión evidencia la capacidad de responder a las necesidades de los socios y adaptarse al entorno económico y regulatorio, consolidándose como referente del sistema financiero ecuatoriano. Sin embargo, en este camino han emergido desafíos internos vinculados a la construcción cotidiana de sus principios identitarios. En este marco, la pregunta que guía este estudio es: ¿qué significados elaboran los colaboradores de la COAC Jardín Azuayo sobre el liderazgo humanizado y cómo se reflejan en sus prácticas cotidianas?

Por lo tanto, comprender que significados elaboran sobre liderazgo humanizado los colaboradores de la institución, viene a ser el objetivo central de este estudio. De ahí que, se adopta el paradigma interpretativo-constructivista, con enfoque cualitativo y el método utilizado es el fenomenológico-hermenéutico, siendo el camino adecuado para sumergirnos en el contexto natural del fenómeno y atender la experiencia vivida por parte de los informantes.

En esencia, se busca comprender de forma profunda y situada la realidad de la cooperativa, partiendo de la base ontológica constructivista social, de que la realidad es una co-construcción entre el sujeto y el contexto y una epistemología interpretativa que surge de comprender el fenómeno desde las múltiples perspectivas de los involucrados. En este sentido, se espera que los resultados contribuyan a la formulación de políticas públicas que fomenten prácticas de liderazgo humanizado dentro del sector cooperativo.

2 Marco teórico y antecedentes

Algunas corrientes consolidadas de la literatura soportan el liderazgo humanizado que se aborda en este estudio.

2.1 Liderazgo servidor

Una de esas corrientes es el liderazgo servidor, que según Liden et al.(2008) se orienta y prioriza a la satisfacción de las necesidades de las personas, y apunta con prioridad el desarrollo integral, dando la base moral y el foco en el servicio que define a las organizaciones de la EPS. Evidencia reciente muestra que el liderazgo servidor incrementa el florecimiento en el trabajo al satisfacer necesidades psicológicas básicas como autonomía, competencia y relación, reforzando el vínculo entre prácticas de servicio y bienestar sostenido (Jiang & Wei, 2024). Asimismo, se ha observado que el liderazgo servidor potencia la experiencia de flujo mediante mayor sentido de significado y empoderamiento, efectos que sostienen climas de confianza y cooperación (Van Dierendonck et al., 2024).

*2.2 **Liderazgo transformacional***

Otra corriente es el liderazgo transformacional, cuyo fin es mover los valores de todos y crear una meta común (Bass,1999), y explica como los líderes inspiran grandes cambios. Hallazgos multiculturales recientes confirman que la percepción del liderazgo transformacional se asocia con satisfacción del seguidor y propósito compartido, más allá del carisma

individual, apoyando su rol en el cambio cultural (Caza et al., 2021). Así mismo, el liderazgo transformacional funciona como recurso organizacional que mitiga el burnout y fortalece la resiliencia de los colaboradores (Yuan, 2025). Al enfatizar la inspiración y la consideración individual, también impulsa el éxito en proyectos y el logro de objetivos colectivos en distintos contextos culturales (Gomaa et al., 2025).

2.3 Liderazgo auténtico

Luego, la idea de liderazgo auténtico, centrada en no solo, lo que el líder hace sino de quién es realmente, su esencia, coherencia, transparencia y ética. Esta última corriente, explica la importancia vital de que la gente crea y confíe en el líder (Avolio & Gardner 2005). Más allá de la satisfacción de necesidades básicas, estudios recientes evidencian que la autenticidad del líder potencia la identificación organizacional y el compromiso afectivo, favoreciendo resultados sostenibles en desempeño y bienestar (Zhang et al., 2022).

2.4 Engagement y clima organizacional

De igual modo, la teoría del engagement de Kahn(1990), que identifica las condiciones psicológicas de seguridad, significado y disponibilidad, ayuda a entender cómo el liderazgo humanizado genera climas laborales de alta confianza. Además, investigaciones posteriores han mostrado que la satisfacción de necesidades básicas media entre liderazgo auténtico y resultados institucionales (Leroy et al., 2015), lo que refuerza la relevancia de la dimensión relacional. Así mismo, metaanálisis recientes confirman asociaciones robustas entre engagement y desempeño laboral, consistentes con la evidencia de alta satisfacción y baja rotación observada en este caso (Corbeanu & Iliescu, 2023).

2.5 Gestión humanista

Por otra parte, la corriente de gestión humanista de Pirson y Lawrence (2010) coloca el respeto a los derechos inalienables de las personas tratándolas como fines en sí mismas en el centro de la formulación estratégica, desplazando el foco desde la maximización del beneficio a la creación de valor equilibrado para todos los grupos de interés, institucionalizando la dignidad como principio organizativo. Evidencia reciente muestra que enfoques centrados en dignidad y gestión humanista potencian procesos de innovación social, con mayores niveles de inclusión, bienestar y florecimiento, especialmente relevantes en organizaciones solidarias que enfrentan tensiones de escalabilidad. (Islas-Calderón & Vázquez-Maguirre, 2024).

2.6 Economía Popular y Solidaria y cooperativismo

Goel (2013) demuestra que los valores cooperativos de ayuda mutua y equidad, junto con otros como democracia y solidaridad, poseen validez incluso más allá del ámbito cooperativo, pues resultan transferibles a empresas familiares y otros modelos organizativos. Por su parte, la *Servant Leadership Survey* validada por van Dierendonck & Nuijten (2011) confirma que la humildad y la orientación comunitaria son rasgos medibles que fortalecen culturas organizativas basadas en la confianza. La literatura reciente sobre gobernanza cooperativa documenta que prácticas de participación y control democrático se relacionan con mejor desempeño organizacional, apuntalando la coherencia entre liderazgo humanizado y resultados en la EPS (Jamaluddin et al., 2023).

Así pues, la literatura convergente indica que un perfil híbrido servidor, transformacional y auténtico, ofrece la plataforma conceptual idónea para explicar cómo el liderazgo humanizado potencia el compromiso de los colaboradores y refuerza los valores de la EPS. Sin embargo, los estudios empíricos que articulen estas corrientes en Cooperativas de Ahorro y Crédito siguen siendo escasos. Por tanto, el presente trabajo aporta un puente teórico-empírico que integra dichas aproximaciones y las contrasta en un contexto donde la finalidad económica y la social se amalgaman.

2.7 Conexión con el enfoque fenomenológico-hermenéutico

Desde una perspectiva fenomenológico-hermenéutica, las corrientes de liderazgo servidor, transformacional y auténtico operan aquí como categorías sensitivas que orientan la interpretación de los significados vividos por los colaboradores. No se imponen como marcos causales previos, sino que guían la comprensión de cómo la centralidad de la persona, la satisfacción de necesidades psicológicas básicas y la coherencia ética se manifiestan en narrativas situadas. En coherencia con la epojé, los conceptos se emplean para iluminar estructuras de experiencia y no para clasificar conductas, lo que permite que los sentidos emergentes se articulen con la literatura sin reducir la propia voz de los actores.

3 Metodología

El recorrido metodológico utilizado en este trabajo se realiza desde la tradición epistémica de la fenomenología, con enfoque cualitativo y el paradigma adoptado es el interpretativo-constructivista. En este sentido, González, (2001) enfatiza que en el paradigma interpretativo el conocimiento está fundamentado en los ámbitos sociales en los que se genera, puesto que está basado en las experiencias vividas de los participantes "es lógico inferir que estamos tratando con un saber problemático cargado de significaciones personales, sociales, ideológicas y valorativas" (p.238), el rigor del estudio se basa en asumir una disposición fenomenológica para asegurar la *epojé*. Por ello, la importancia de suspender juicios previos, para permitir que los significados emerjan de esas experiencias directamente de los colaboradores de la cooperativa.

Este enfoque metodológico resulta compatible con el interés de la investigación, pues legitima la interpretación como vía de comprensión y permite que las narrativas de los colaboradores se iluminen sin imponer categorías causales previas, asegurando fidelidad a la voz de los actores.

Según Schwandt (2000), la investigación cualitativa permite comprender los fenómenos, destacando la singularidad de las experiencias dentro de un sistema dinámico y relacional, es decir, muestra lo que tienen de único las vivencias dentro de un sistema que cambia constantemente y se conecta. Sobre esto, Salgado (2007) manifiesta que este enfoque intenta "obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa, de sus características o conductas" (p.71).

Dada esta postura, el estudio recurre a la tradición fenomenológica-hermenéutica, existencial o interpretativa de Martin Heidegger, que plantea describir y comprender al ser por medio de ir a la cosa misma, es decir, develar los significados de las experiencias y vivencias. Desde esta perspectiva heideggeriana, esta investigación reconoce que toda descripción fenomenológica implica necesariamente un acto interpretativo. Como señala Heidegger (2003), "el sentido metódico de la investigación, de la descripción fenomenológica es una interpretación" (p.7).

Por otro lado, la hermenéutica, tal como la presentan Ajjawi y Higgs (2007), está enfoca en la interpretación de textos y acciones humanas, entendiendo que este significado no es fijo, sino que se construye a través de un proceso continuo y dialéctico de interpretación, sustentando el supuesto epistemológico de esta investigación, de que el conocimiento es subjetivo y co-construido.

En este trabajo, se ha considerado al sujeto como el centro del conocimiento, dado que es el mismo quien atribuye significados e interpretaciones a los hallazgos del fenómeno estudiado. Por ello, es fundamental situarse en sus vivencias y en el contexto cotidiano que experimentan. En este sentido, es necesario considerar a estos sujetos "informantes clave".

La población de estudio estuvo constituida por colaboradores de la COAC Jardín Azuayo, abarcando distintos niveles de responsabilidad organizacional. Se empleó un muestreo intencional no probabilístico, seleccionando a nueve participantes distribuidos según su posición jerárquica: tres pertenecientes a la alta dirección, tres a la gerencia media, dos a la primera línea operativa y un integrante del consejo de administración.

Los criterios de inclusión fueron:

1) Pertenecer a la nómina de colaboradores de la COAC Jardín Azuayo. Este fue el criterio primordial, definiendo la población base del estudio como el personal interno de la organización.
2) Desempeñar funciones en distintos niveles de responsabilidad organizacional, la selección buscó representar la estructura jerárquica de la cooperativa, incluyendo a sus diferentes estratos.
3) Tener una exposición significativa al liderazgo humanizado, esto se evidenció en el perfil de los informantes, quienes manifestaban una relación directa, indirecta o estratégica con las prácticas de liderazgo estudiadas.
4) Contar con una antigüedad mayor a cinco años dentro de la organización, lo que garantizaba una perspectiva basada en vivencias prolongadas.

A continuación, se muestra una tabla que describe la caracterización de los informantes clave:

Tabla. 1. *Caracterización de informantes clave*

Seudónimo	Nivel organizacional	Antigüedad (años)	Exposición al liderazgo humanizado
IC01	Alta dirección	15+	Directa-estratégica
IC02	Gerencia media	10	Mixta (directa e indirecta)
IC03	Primera línea	8	Directa (contacto cotidiano)
IC04	Primera línea	7	Directa (contacto cotidiano)
IC05	Alta dirección	15+	Directa-estratégica
IC06	Gerencia media	9	Mixta (directa e indirecta)
IC07	Alta dirección	15+	Directa-estratégica
IC08	Gerencia media	11	Mixta (directa e indirecta)
IC09	Consejo de Administración	13	Indirecta-gobernanza

Fuente: *Elaboración propia*

A través de una guía de preguntas y usando la técnica de entrevista en profundidad, los informantes clave tuvieron la libertad de manifestar de una forma abierta sus respuestas, integraron ejemplificaciones, reflexiones y explicaciones argumentativas. En línea con ello, Campoy y Gomes, (2009) manifiestan que las técnicas de orden "cualitativas, nos proporcionan una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor compresión del fenómeno estudiado, son de más rápida ejecución, permiten más flexibilidad en su aplicación y favorecen establecer un vínculo más directo con los sujetos" (p.276).

Las nueve entrevistas se desarrollaron entre 45 y 60 minutos cada una, fueron grabadas y transcritas y las narrativas obtenidas se triangularon con documentación interna de la cooperativa, como informes anuales de resultados, políticas, reportes y registros administrativos.

Por otra parte, sin la intención de construir teoría, el análisis siguió seis fases sucesivas inspiradas en la lógica de codificación propuesta por Corbin y Strauss (1990) en la Teoría Fundamentada, y se adaptó al enfoque fenomenológico-hermenéutico. La codificación se empleó únicamente como recurso técnico para organizar unidades de significado emergentes, sin imponer categorías causales previas, lo que asegura su plena compatibilidad con la fenomenología hermenéutica, donde la interpretación constituye el núcleo del análisis y se legitima como vía de acceso a los significados vividos.

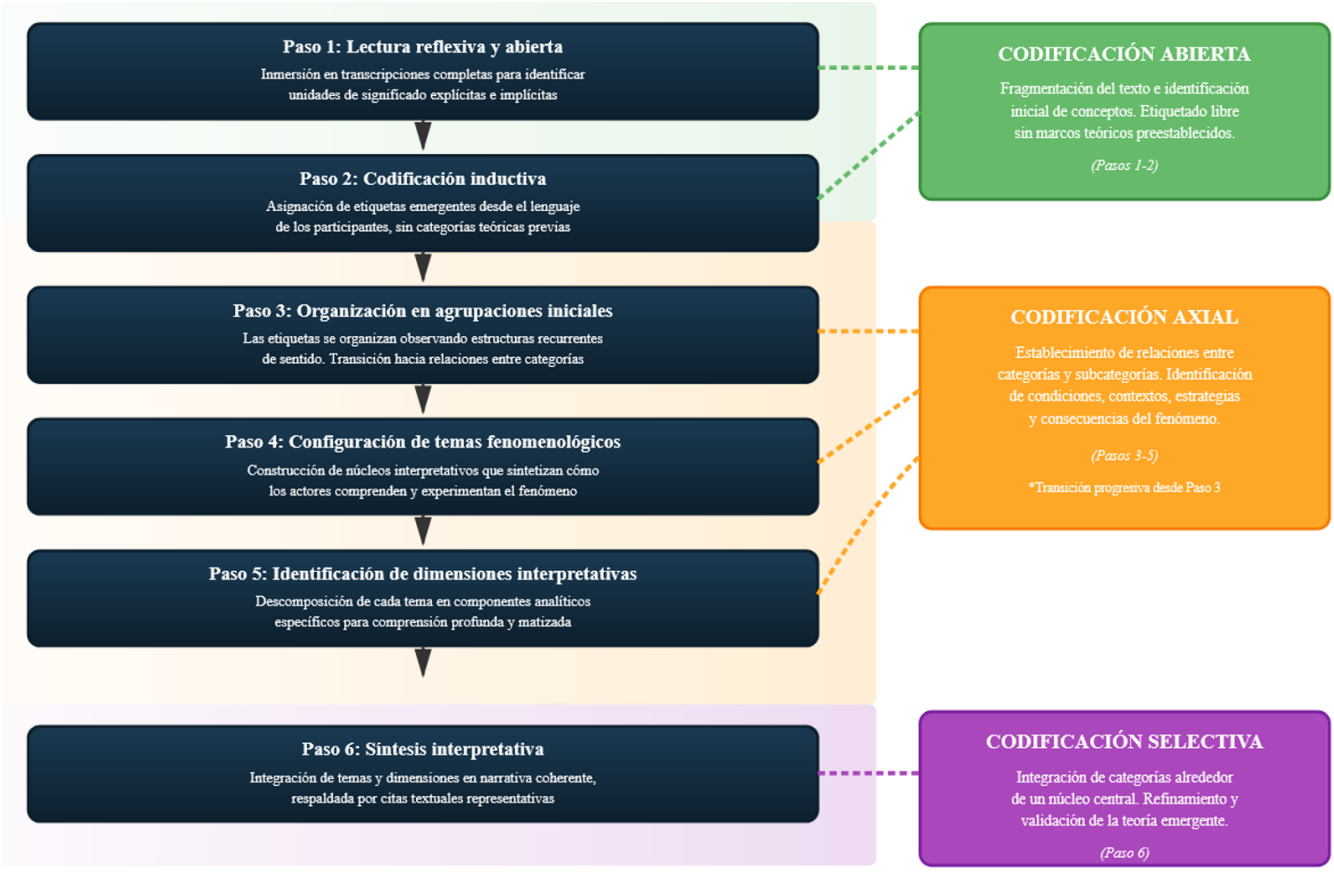
El análisis empezó con lectura de los textos, para identificar unidades de significado en las narrativas. Adicionalmente, se aplicó una codificación inductiva, donde se asignaron etiquetas a fragmentos del discurso respecto a las experiencias vividas sobre liderazgo. Las etiquetas se generaron directamente desde el lenguaje de los informantes, sin imponer categorías teóricas previas.

A continuación, estas etiquetas se organizaron en agrupaciones iniciales que permitieron observar estructuras recurrentes de sentido, dando paso a la configuración de los temas fenomenológicos o núcleos interpretativos, que sintetizan como estos colaboradores comprenden y experimentan el liderazgo humanizado en la COAC Jardín azuayo.

Dichos núcleos sirvieron como base para identificar dimensiones interpretativas que perfilaban rasgos específicos de cada experiencia relatada. Cada dimensión fue desagregada en componentes analíticos de menor escala, operación que posibilitó una lectura más detallada del fenómeno. El análisis concluyó con una síntesis interpretativa que articuló temas y dimensiones en un relato coherente del fenómeno estudiado.

La Figura 1 ilustra el proceso de análisis, evidenciando la adaptación fenomenológica-hermenéutica de la lógica de codificación propuesta por Strauss y Corbin (1990). Esta adaptación respeta la naturaleza interpretativa del estudio y privilegia la construcción de significados emergentes desde las experiencias vividas de los actores organizacionales.

Figura. 1. *Proceso de análisis*



Fuente: *Elaboración propia basada en Strauss y Corbin (1990)*

El estudio aseguró rigor cualitativo mediante credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad (Lincoln & Guba, 1985), apoyados en triangulación de fuentes, reflexividad y coherencia entre datos y categorías emergentes, mientras que el criterio de saturación se consideró alcanzada cuando no surgieron nuevos significados relevantes en las últimas dos entrevistas y para garantizar la ética en el trabajo, se obtuvo el consentimiento informado de cada uno de los informantes clave. Se mantuvo confidencialidad absoluta, codificando sus nombres para resguardar su identidad y que la participación fuera voluntaria, y se les informó que podían retirarse en cualquier momento del proceso sin ninguna consecuencia negativa.

4 Resultados

Como resultado del análisis fenomenológico-hermenéutico de las narrativas, emergieron cuatro temas fenomenológicos centrales, cada uno con sus respectivas dimensiones interpretativas, los cuales articulan la complejidad de la vivencia del liderazgo humanizado en la COAC Jardín Azuayo.

A continuación, se muestra una tabla que sintetiza los temas y dimensiones interpretativas:

Tabla. 2. *Síntesis de los temas fenomenológicos y dimensiones interpretativas del liderazgo humanizado en la COAC Jardín Azuayo*

Temas fenomenológicos	Dimensiones interpretativas
1. Conceptualización y manifestación del liderazgo humanizado	1.1 Centralidad de la persona y horizontalidad. 1.2 Enfoque en la inclusión y bienestar económico. 1.3 Liderazgo de carácter formativo y transformacional.
2. Significado de la humanización en las prácticas gerenciales	2.1 Enfoque en el "ser" y no en el "tener". 2.2 Cultura de empoderamiento, cohesión y diálogo. 2.3 Reconocimiento y desarrollo holístico del colaborador.
3. Influencia del liderazgo humanizado en el clima laboral y desempeño institucional	3.1 Clima de confianza y satisfacción laboral elevada. 3.2 Impacto positivo en el desempeño organizacional y la colaboración.
4. Liderazgo humanizado y fortalecimiento de los valores de la EPS	4.1 Coherencia institucional y raíces históricas. 4.2 Propósito compartido: vida digna y bien común. 4.3 Práctica de valores y generación de redes solidarias.

Fuente: *Elaboración propia basada en Strauss y Corbin (1990).*

4.1 Conceptualización y manifestación del liderazgo humanizado

4.1.1 Centralidad de la persona y horizontalidad

El liderazgo en la COAC Jardín Azuayo se caracteriza por un enfoque humanizado que ubica a las personas en el centro de cada decisión y consolida una estructura organizativa horizontal. Este rasgo se distancia de las dinámicas jerárquicas tradicionales y propicia un ambiente de respeto y cercanía.

Los informantes resaltaron la accesibilidad del gerente y la ausencia de jerarquías rígidas, evidenciada en la posibilidad de compartir espacios cotidianos sin formalismos "no hay una dinámica jerárquica marcada... tomarse un café con el gerente es...tan fácil" (IC08). Esta horizontalidad se complementa con la dignidad laboral, pues "las personas ahí trabajaban con dignidad, haciendo lo que técnicamente pueden hacer" (IC08).

La participación y la construcción colectiva también fueron destacadas como prácticas habituales. Los líderes fomentan decisiones conjuntas y la escucha activa de los colaboradores "las propuestas también son realizadas de manera participativa, en donde se valora los saberes previos de la persona y en base a eso se definen objetivos conjuntos entre todos" (IC03). La coherencia entre discurso y acción se percibe como esencial, tal como lo expresa un informante "La idea es que esa visión y esa misión bajen a acciones concretas y de alguna manera se pueda transformar en comportamientos observables" (IC05).

4.1.2 Enfoque en la inclusión y bienestar económico

El liderazgo humanizado coloca la inclusión como criterio rector, privilegiando el acceso equitativo por encima de la rentabilidad. En este marco, los servicios se diseñan para ser autosostenibles "sin encarecer la tasa al socio" (IC08).

Como práctica concreta de inclusión territorial, los corresponsales solidarios, siendo habitualmente pequeños comercios locales, operan como extensiones comunitarias en zonas sin agencias físicas "se basa en la validación social comunitaria y un tema contable de cuentas por cobrar, lo cual permite incluir a cualquier tienda y ampliar la cobertura" (IC08).

En el ámbito interno, la justicia distributiva se institucionaliza mediante reglas explícitas "no puede haber más de cinco veces la diferencia entre el sueldo de quien menos gana y de quien más gana" (IC06). La certidumbre salarial se refuerza porque los pagos "se pagan... incluso antes del mes" (IC04), y la gobernanza retributiva se democratiza al involucrar a los colaboradores en la comisión de sueldos que analiza indicadores y "decide el valor salarial correcto" (IC01).

4.1.3 Un liderazgo de maestro y transformacional

El liderazgo se vive como "de maestro" una figura que enseña con la palabra, legitima con la acción y transforma mediante coherencia personal. Este perfil se construye en la experiencia, el tiempo y la lucha, estableciendo relaciones basadas en calidad moral y ética.

En descripción, los informantes subrayan tres rasgos esenciales. Primero, su finalidad formativa: "el liderazgo maestro permite dar las condiciones para que el resto de las personas puedan desarrollarse" (IC09). Segundo, su incompatibilidad con modelos verticales "plantear un liderazgo vertical es contranatura en una organización donde todos son codueños; por eso hablamos de un liderazgo de maestro" (IC07). Tercero, la sindéresis decir-hacer como fuente de credibilidad (IC05).

Para garantizar sostenibilidad, este liderazgo debe transferirse "una sola gaviota terminará sin hacer verano" (IC07), por lo que se reproduce mediante educación, comunicación y participación. Su humildad cotidiana lo legitima, "siendo gerente... se iba también en el bus, llegaba con su mochilita en el brazo... como cualquiera" (IC06). Cuando se comparte, la institución se vive como "nuestro proyecto", favoreciendo el tránsito del individualismo a la interdependencia.

4.2 Significado de la humanización en las prácticas gerenciales

4.2.1 Enfoque en el "Ser" y no en el "Tener"

La humanización en las prácticas gerenciales de la COAC Jardín Azuayo se fundamenta en un desplazamiento deliberado del "tener" al "ser". En interpretación, este principio orienta las acciones organizacionales hacia el impacto en la persona, su familia y su comunidad, antes que, a la maximización de excedentes financieros, definiendo la vida digna como horizonte institucional.

Los informantes lo expresan con claridad "no es el tener, sino el ser" (IC05). Este cambio de enfoque transforma las prácticas cotidianas, pues "las acciones se vuelven distintas" (IC07). Se evidencia en la distribución de utilidades mediante mejoras salariales, bonos de salud, reducción de tasas de interés y eliminación de cobros transaccionales. Asimismo, la lógica del "ser" permea los servicios financieros, donde los certificados de ahorro pagan la misma tasa independientemente del monto aportado, privilegiando el derecho a ahorrar sobre el capital invertido (IC06).

En el plano interno, este énfasis se traduce en un trato igualitario "la idea es que todos somos iguales, así que el trato debería ser igualitario" (IC01). Además, se proyecta hacia la solidaridad externa, compartiendo aprendizajes con otras organizaciones "nuestra institución lo que busca es que otros aprendan de lo que hacemos... con la certeza de que el otro va a decir, ellos compartieron lo que saben" (IC07).

4.2.2 Cultura de empoderamiento, cohesión y diálogo

Las narrativas muestran una cultura que combina autonomía responsable, pertenencia y cooperación cotidiana. La autonomía se materializa en la ausencia de control horario, lo que se vive como confianza y humanidad "nunca... hubo una suerte de marcar horarios" (IC04). El trabajo se experimenta como afición y propósito, más que como empleo convencional "es una afición" (IC08). La cohesión se expresa en criterios compartidos y orientación a metas comunes, sostenida por espacios de diálogo abierto y decisiones participativas. El tránsito del individualismo a la interdependencia se vuelve norma relacional "cómo construir relaciones interpersonales y, sobre todo, interdependientes" (IC05). Los valores se socializan por ósmosis, de modo que las nuevas incorporaciones internalizan prácticas y principios sin necesidad de discursos formales (IC01).

4.2.3 Reconocimiento y desarrollo holístico del colaborador

La cooperativa invierte de forma sostenida en programas de formación a través de su programa de educación cooperativa y convenios internacionales, orientados a preparar futuros líderes (IC09). Esta inversión se complementa con una política salarial que premia la capacitación "la institución va a invertir en su formación y en su desarrollo, con una política salarial que estimula la capacitación" (IC05).

La humanización se expresa en prácticas de acompañamiento y escucha activa "es poder darse el tiempo para escuchar, educarles, comprendernos para realizar las tareas" (IC04), y en la valoración de saberes previos durante la retroalimentación "se reconoce el trabajo y el accionar de la persona y cómo eso contribuye al bien común" (IC03).

En situaciones críticas, como la pandemia, el liderazgo priorizó la protección de la vida "se llamó a cada uno de los socios y a cada colaborador para mapear riesgos, salud y necesidades" (IC05). Asimismo, el sistema de desempeño 360° combina autoevaluación y retroalimentación de pares y usuarios "se evalúan de forma permanente los conocimientos técnicos y la validación social en conductas observables" (IC09).

4.3 Influencia del liderazgo humanizado en el clima laboral y el desempeño institucional

4.3.1 Clima de confianza y satisfacción elevada

El análisis de las narrativas confirma que el liderazgo humanizado influye de manera directa en el clima laboral y el desempeño institucional. Las encuestas internas reportan niveles de satisfacción entre 87-88 %, con áreas que superan el 90 %, y una rotación baja que mantiene el clima "siempre por encima del 80 %" (IC01).

Los colaboradores destacan sentirse escuchados y valorados, lo que motiva la permanencia "muchas personas postulan por muchos años… porque su meta es estar en un lugar en el que se sienten bien" (IC03). Este reconocimiento genera un "salario emocional" de motivación y compañerismo sincero.

Asimismo, ante proyectos estratégicos, "hay gente que dice, yo me apunto, puedo apoyar" (IC01), evidenciando que el sentido de pertenencia activa la colaboración espontánea.

4.3.2 Impacto en el desempeño y la colaboración

El liderazgo humanizado se refleja en resultados tangibles, desafiando la idea de que priorizar a la persona compromete la solvencia económica. Como señala un informante, "cuando hay un buen clima de trabajo… se ve reflejado en los resultados financieros que manejamos" (IC04). En la misma línea, otro afirma: "jamás he visto que la institución termine un periodo financiero con pérdidas" (IC01), evidenciando que el trato digno fortalece la estabilidad.

El desempeño y la responsabilidad emergen de la confianza otorgada, más que de la coerción. "A pesar de la ausencia de control coercitivo, el cumplimiento de las metas tiende siempre a estar cerca de los objetivos" (IC04). Esta dinámica potencia la interdependencia y supera el individualismo.

Los colaboradores reconocen la institución como un proyecto compartido, donde el trabajo en equipo genera sinergias que trascienden la suma de esfuerzos individuales y consolidan la colaboración como práctica cotidiana.

4.4 Cómo el liderazgo humanizado fortalece los valores de la EPS.

4.4.1 Coherencia innegable y orígenes históricos.

El liderazgo humanizado mantiene una coherencia intrínseca con los postulados de la Economía Popular y Solidaria (EPS), entendida como un modelo que prioriza el trabajo y la reproducción de la vida sobre la acumulación de capital (Coraggio, 2011). En este sentido, el liderazgo no se limita a administrar recursos, sino que materializa inclusión, justicia social y sostenibilidad en la práctica cooperativa.

Los informantes confirman esta conexión "si no existiera un liderazgo humanizado no podría existir EPS, porque esta pone a la persona en el centro" (IC08). De igual forma, se advierte que sin este liderazgo habría un "divorcio terrible con los valores fundacionales" y la institución terminaría privilegiando estrategias puramente rentables (IC07).

La sintonía se explica también por su raíz histórica. "La EPS surge como respuesta contestataria a modelos jerárquicos y capitalistas, heredando del cooperativismo del siglo XIX la defensa de los derechos humanos y del desarrollo humano" (IC09). Así, los principios de ayuda mutua, participación y solidaridad se mantienen vigentes.

En convergencia, se subraya que la EPS "es una economía para la vida que exige otra escala de valores y un liderazgo centrado en la persona" (IC03), y que "pone primero a las personas" (IC05). Este anclaje axiológico otorga identidad colectiva "al reconocernos dentro de la EPS dejamos de ser huérfanos; tenemos sentido de pertenencia a un sector que practica comercio justo, equidad y redes solidarias" (IC06).

4.4.2 Un propósito compartido: La vida digna y el bien común

El liderazgo humanizado y la EPS convergen en un horizonte ético que privilegia la vida digna y el bien común sobre el lucro. La EPS se proclama como "economía para la vida, orientada a fortalecer la vida, no el capital" (IC03), premisa que el liderazgo humanizado traduce en prácticas cotidianas centradas en la persona.

Los informantes destacan que "primero está el socio… trabajamos para mejorar las condiciones de vida de sus familias; eso está en nuestro ADN" (IC08), y que esta visión se amplía mediante redes solidarias que refuerzan pertenencia, equidad y ayuda mutua (IC06).

La materialización del bien común se expresa en la formación de líderes y la democratización de decisiones "dan acompañamiento, brindan herramientas y abren espacios para que cada persona proponga y aprenda" (IC03). Así, el trabajo "contribuye a un propósito más grande" (IC04) y se vive como trascendencia colectiva, por tanto, el vínculo entre liderazgo humanizado y EPS se concreta en la búsqueda de justicia distributiva, pues "ambos modelos persiguen reducir brechas y producir resultados de bien común" (IC01).

4.4.3 Práctica de valores y generación de redes

El fortalecimiento de los valores de la EPS se evidencia en la práctica cotidiana de la cooperativa. Principios como ayuda mutua, participación, corresponsabilidad y diversidad se renuevan mediante el liderazgo humanizado. En palabras de un informante: "se generan espacios que nos permitan construir, tomar decisiones en conjunto y se escucha la diversidad del equipo para afianzar la corresponsabilidad" (IC04).

La institución materializa estos valores en relaciones transparentes con proveedores, garantizando precios justos y condiciones dignas, lo que permite que actores de la EPS prosperen en igualdad de condiciones (IC06). Asimismo, "el liderazgo humanizado… refuerza el ecosistema de la EPS al tejer alianzas con otras entidades y promover la economía para la vida" (IC03).

El futuro del modelo exige relevo generacional y conciencia institucional "planteando una institución que no va a durar cinco o diez años, sino mientras las personas estén conscientes" (IC05). Para ello se combinan educación cooperativa, comunicación y espacios de colaboración que integran a los comités de gobierno.

Esta cultura dialoga con la tradición andina de minga y ayuda mutua, particularmente viva en Azuay, "donde la organización deja de ser huérfana y encuentra identidad sectorial" (IC06). En síntesis, la práctica de valores y la generación de redes internas y externas sostienen la coherencia entre liderazgo humanizado y EPS, asegurando que la búsqueda del bien común trascienda generaciones.

4.4.4 Síntesis interpretativa

"Cuando el horizonte del ser deja de ser el tener, las acciones se vuelven distintas" (IC07).

Esta afirmación resume el sentido profundo del liderazgo humanizado en Jardín Azuayo, una praxis que desplaza el capital como fin y lo convierte en medio para la dignidad y la cooperación.

Las experiencias relatadas por los informantes muestran que este liderazgo no es un estilo accesorio, sino el principio estructurante que enlaza ética, solvencia y comunidad. Su fuerza radica en transformar la gestión en un espacio de autorrealización y corresponsabilidad, donde la confianza sustituye al control y la cooperación se convierte en práctica cotidiana.

Más allá de los indicadores de satisfacción o de las políticas internas, lo que emerge es una cultura que concibe la organización como proyecto compartido, capaz de sostener redes solidarias y de dialogar con la tradición histórica de la EPS. En este sentido, el liderazgo humanizado aparece como condición de posibilidad para que la economía solidaria sea viable y competitiva sin renunciar a la justicia social.

5 Discusión

Los hallazgos de este estudio muestran que en la COAC Jardín Azuayo el liderazgo humanizado no constituye un estilo accesorio, sino el principio estructurante de la organización. Priorizar el "ser" sobre el "tener" se traduce en prácticas que combinan eficiencia financiera con dignidad laboral y cohesión comunitaria, desafiando la noción clásica de que la orientación hacia la persona compromete la rentabilidad. Las narrativas muestran que la confianza y la autonomía generan un sentido de responsabilidad compartida. Esto hace que los colaboradores cumplan con sus metas y que la institución mantenga estabilidad financiera, lo cual coincide con lo que se observa en organizaciones con climas de alto compromiso. La literatura contemporánea ofrece marcos que ayudan a interpretar esta experiencia. El liderazgo servidor explica la horizontalidad y la preocupación por el otro (Liden et al., 2008), el liderazgo transformacional describe la movilización emocional y el propósito compartido (Bass, 1999; Gomaa et al., 2025), y el liderazgo auténtico ilumina la coherencia entre valores y conducta (Avolio & Gardner, 2005; Zhang et al., 2022).

El liderazgo observado no es una mezcla casual de estilos, sino una integración coherente, el servicio sostiene la horizontalidad, la transformación moviliza un propósito común y la autenticidad asegura que las palabras se correspondan con las acciones. En conjunto, estos elementos forman una cultura organizacional que coloca la dignidad en el centro.

Sin embargo, aplicados de manera aislada, estos enfoques no capturan la síntesis observada en Jardín Azuayo, donde servicio, transformación y autenticidad se integran orgánicamente como condición de sostenibilidad. Esta integración se aproxima a la gestión humanista de Pirson y Lawrence (2010), que coloca a las personas como fines, pero aquí el humanismo constituye el principio generador de la arquitectura organizacional.

El vínculo entre liderazgo humanizado y clima laboral se refleja en niveles de satisfacción superiores al 80 % y baja rotación, coherentes con los planteamientos de Kahn (1990) y Leroy et al., (2015) sobre seguridad psicológica y compromiso. No obstante, las narrativas sugieren que estos indicadores están mediados por la afinidad cultural previa de los colaboradores con los valores cooperativos, más que por un efecto universal del liderazgo.

En este sentido, el compromiso de los colaboradores depende en gran medida de que sus valores personales coincidan con los de la cooperativa. Cuando esta coincidencia es fuerte, el liderazgo humanizado se potencia; cuando es débil, se requiere un esfuerzo mayor de socialización para lograr el mismo nivel de compromiso.

Así pues, la satisfacción parece derivar de la compatibilidad axiológica entre personas y organización, lo que plantea interrogantes sobre la capacidad del modelo para generar compromiso en individuos que no comparten inicialmente la filosofía cooperativista.

Por otra parte, la confianza derivada de la ausencia de controles coercitivos potencia la responsabilidad compartida y el desempeño, en línea con estudios sobre engagement y desempeño sostenible (Corbeanu & Iliescu, 2023). Este patrón narrativo muestra que la confianza y la autonomía refuerzan la responsabilidad colectiva, lo que convierte la seguridad psicológica en cumplimiento de metas y estabilidad financiera. Por otro lado, los informantes reconocen que el crecimiento institucional dificulta sostener prácticas como la accesibilidad directa a la gerencia, lo que evidencia límites de escalabilidad. El crecimiento de la cooperativa dificulta mantener esta cercanía con la gerencia, que ha sido un símbolo de horizontalidad. Para sostener esa percepción de proximidad, se necesitan mecanismos institucionales como espacios de escucha, comités representativos y rotación de vocerías.

Asimismo, la figura de líderes "maestros" aparece como elemento central en la transmisión de valores, pero su sostenibilidad depende de procesos de sucesión generacional, coincidiendo con debates recientes sobre resiliencia organizacional (Yuan, 2025). La continuidad del modelo depende de que los valores transmitidos por los líderes actuales se conviertan en prácticas institucionales. Esto implica mentoría, codificación de rutinas y evaluación entre pares, de manera que la cultura no dependa solo de figuras carismáticas. La coherencia con la EPS se materializa en decisiones como el tope salarial de cinco por uno y la compra a proveedores solidarios, reforzando la equidad señalada por Goel (2013) y la gobernanza participativa documentada por Jamaluddin et al., (2023).

De igual manera, la comparación con otras cooperativas ecuatorianas muestra que la adscripción formal a principios solidarios no garantiza praxis humanizada, confirmando que la autenticidad institucional depende de condiciones culturales específicas y de una masa crítica de colaboradores comprometidos. Así mismo, la coherencia entre valores y prácticas no se

garantiza solo por la adhesión formal a principios cooperativos, lo que marca la diferencia es la frecuencia y diversidad de espacios participativos, pues son estos los que sostienen la cultura humanizada en el día a día.

De esta manera, los hallazgos evidencian que el liderazgo humanizado en Jardín Azuayo articula tres condiciones derivadas de las narrativas: a) afinidad cultural previa de los colaboradores, b) límites de escalabilidad en contextos de expansión c) necesidad de sucesión generacional para sostener valores. Estas condiciones delimitan la viabilidad del modelo y sugieren que su replicabilidad requiere institucionalizar la horizontalidad más allá de liderazgos individuales y priorizar métricas de impacto social sobre crecimiento acelerado.

El caso de Jardín Azuayo refleja una trayectoria histórica y un capital simbólico acumulado que pueden no estar presentes en cooperativas más jóvenes. Esta madurez cultural puede ser un factor que limite la generalización de los hallazgos.

6 Conclusiones y recomendaciones

Este estudio permite comprender que el liderazgo humanizado, en contextos de propiedad colectiva y propósito orientado a la vida digna, no es un atributo añadido ni una variable moderadora del desempeño, sino el principio ontológico que estructura la organización desde su origen. Y demuestra que la dignidad y la eficiencia no son fuerzas opuestas, sino dimensiones que se sostienen mutuamente en organizaciones solidarias, ofreciendo evidencia de que es posible conciliar humanidad y desempeño institucional.

En la experiencia de la COAC Jardín Azuayo, la horizontalidad, la equidad distributiva y el empoderamiento no se presentan como prácticas aisladas de buen liderazgo, sino como la expresión de un paradigma alternativo que redefine la esencia misma de la institución y cuestiona los marcos gerenciales tradicionales, en este sentido, el liderazgo humanizado se configura como una arquitectura cultural coherente, más que como la suma de estilos, lo que redefine la gestión organizacional desde la dignidad como principio rector.

La diferencia entre una humanización incorporada posteriormente en modelos empresariales y la humanización natural que emerge desde la fundación de la cooperativa constituye el aporte central de esta investigación. Este hallazgo interpela la literatura predominante, que suele concebir la humanización como un complemento, y muestra que, en organizaciones solidarias, la humanización puede ser el núcleo generador de coherencia cultural, desempeño sostenible y sentido de pertenencia.

La evidencia sugiere que pertenecer al cooperativismo y adherirse formalmente a los principios de la EPS no asegura una praxis humanizada. La coherencia entre valores y prácticas requiere condiciones institucionales específicas, tales como procesos de selección que privilegien la compatibilidad axiológica, arquitecturas que blinden la horizontalidad mediante reglas explícitas y métricas que prioricen el impacto social sobre el crecimiento acelerado.

En este sentido, la experiencia de Jardín Azuayo ofrece un referente para el diseño de políticas públicas y para la formación académica, mostrando que la gestión solidaria puede convertirse en ventaja competitiva cuando se institucionaliza como cultura y no como discurso.

No obstante, el estudio presenta limitaciones que deben ser reconocidas. El diseño transversal impide observar la evolución temporal de la cultura humanizada frente al crecimiento, lo que deja abierta la sostenibilidad de la coherencia observada. El crecimiento y la sucesión generacional son pruebas críticas para la institucionalización del liderazgo humanizado, pues determinan si la cultura puede trascender a sus fundadores y mantenerse en escenarios de expansión acelerada.

Asimismo, el análisis de un único caso exitoso invisibiliza posibles fracasos y restringe la capacidad de generalización. Estas limitaciones sugieren la necesidad de estudios comparativos y longitudinales que permitan identificar los factores que explican la divergencia entre discurso y praxis en el sector cooperativo.

De este modo, se abren líneas futuras de investigación orientadas a comprender cómo evoluciona el liderazgo humanizado en procesos de expansión acelerada, qué condiciones permiten que algunas cooperativas reproduzcan prácticas deshumanizadas pese a su adscripción formal a la EPS, y cómo puede garantizarse la sucesión generacional de culturas

humanizadas más allá de sus fundadores.

En síntesis, Jardín Azuayo demuestra que priorizar la dignidad sobre la acumulación es económicamente viable, desafiando el determinismo neoliberal. Sin embargo, la sostenibilidad a largo plazo permanece como interrogante abierta, recordando que toda construcción de alternativas organizacionales constituye, en última instancia, un acto político de resistencia frente a la hegemonía de un único modo de concebir la vida económica.

7 Referencias

Ajjawi, R., & Higgs, J. (2007). Uso de la fenomenología hermenéutica para investigar cómo los profesionales experimentados aprenden a comunicar el razonamiento clínico. *Qualitative Report, 12*(4), 612–638.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.

Caza, A., Caza, B. B., & Posner, B. Z. (2021). Transformational leadership across cultures: Follower perception and satisfaction. *Administrative Sciences, 11*(1), 32. https://doi.org/10.3390/admsci11010032

Campoy, T., & Gomes, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Editorial EOS.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Ediciones IPS.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2024). *Balance social 2024*. Recuperado el 26-06-2025 de https://www.jardinazuayo.fin.ec/balance-social-2024/

Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology, 22*(3), 111–122. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.

Gomaa, A., Abdelmoety, Z. H., Aboul-Dahab, S., Daher, M., Sharkasi, N., Taha, E., Yousaf, A., & Abdelwahab, M. (2025). A cross-cultural meta-analysis of transformational leadership–performance outcomes relationship. *International Studies of Management & Organization*. https://doi.org/10.1080/00208825.2025.2566556

González, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: Nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones Pedagógicas, 15*, 227–246. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=625605

Goel, S. (2013). Relevance and potential of cooperative values and principles for family business research and practice. *Journal of Cooperative Organization and Management, 1*(1), 41–46. https://doi.org/10.1016/j.jcom.2012.11.002

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Heidegger, M. (2003). *Ser y tiempo*. Editorial Trotta.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.

van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249–267. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1

Yuan, X. (2025). A meta-analysis of the relationship between transformational leadership and employee burnout. *Current Psychology, 44*, 13999–14015. https://doi.org/10.1007/s12144-025-08099-x

Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management, 39*, 1399–1435. https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0

Universidad Católica de Cuenca
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECISIÓN GERENCIAL

Código ISSN 2953-6391

Administración de Empresas

Contabilidad y Auditoría

Marketing e Inteligencia de Mercados

Economía

Simón Bolívar 3-28 y Tomás Ordóñez
decisiongerencial@ucacue.edu.ec
www.decisiongerencial.ucacue.edu.ec