

INVESTIGACIÓN & NEGOCIOS

Revista Científica Online



**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO XAVIER
DE CHUQUISACA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



DIRECTORIO DE LA REVISTA

Miguel Ángel Daza Bernal. Ph.D.
Editor en Jefe

Patricia Daza Murillo. Ph.D.
Co-Editor

Betty Auxiliadora De La Hoz Suarez. Ph.D.
**Coordinador del Comité Internacional
de la Revista**

José Antonio Gutiérrez Choque. MSc.
Coordinador del Comité de Redacción

Juan Pablo Campos Huaylla. MSc.
Coordinador del Comité Técnico - Difusión

Miguel Angel Cuellar Cerezo. MBA.
Diseño, Diagramación y Maquetación

Karen Celeste Gutierrez Coronado. MSc.
Diseño, Redacción y Traducción

Emilia Gamarra Balas Ing.
Responsable de redes sociales

COMITÉ ARBITRAL

PR. Ph.D.- (Col)
BH. Ph.D.- (Ecu)
MYHM. Ph.D.- (Bol)
EO. MSc. - (Ecu)
AH. Ph.D.- (Col)
MRM. Ph.D. - (Per)
RRC. Ph.D.- (Per)

COMITÉ CIENTÍFICO

Ph.D. Raquel Arancibia Padilla
MSc. Ruben Julio Porcel Arancibia
Ph.D. Roberto Rivera Salazar
MAF. Carlos Alberto Rojas Padilla
MSc. Lenny Durby Cuestas Gomez

**UNIVERSIDAD
MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

PRESENTACIÓN

La Revista Investigación y Negocios, es una revista que publica artículos originales en las áreas de las ciencias económicas y empresariales; que es editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. El contenido de los artículos que aparecen en cada sección, expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de los editores.

COMPETITIVIDAD REGIONAL Y EMPRENDIMIENTO DE NUEVAS EMPRESAS EN EL PERÚ, de Juan Celestino León Mendoza y Tatiana Leyva Pedraza con adscripción a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional del Callao y Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú).

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN EL MUNICIPIO DE MUYUPAMPA – CHUQUISACA, de Letty Paz Mendoza con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia)

BIENESTAR FINANCIERO Y TOMA DE DECISIONES ECONÓMICAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE CANCÚN: IMPLICACIONES PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIONAL, de Enrique Roberto Peralta Mazariago y Yamit López Cetina con adscripción a la Universidad Tecnológica de Cancún y Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (Mexico)

DESAFÍOS, TECNOLÓGICOS, INSTITUCIONALES Y SOCIALES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN BOLIVIA, de Cristhian Andrade Vallejos con adscripción a la Escuela Militar de Ingeniería (Bolivia)

ANÁLISIS DEL POTENCIAL TURÍSTICO COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO PARA EL MUNICIPIO DE VILLA VACA GUZMÁN, de Mayerlin Cerezo Torrez con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia)

GESTIÓN FINANCIERA PERSONAL Y ENDEUDAMIENTO EN USUARIOS DE PLATAFORMAS FINANCIERAS DIGITALES EN TARAPOTO, PERÚ, de Yanny Maribel Cubas Cubas, Thalia Lizeth Galindo Tineo y Marisol Carranza Molina con adscripción a la Universidad Peruana Unión (Perú)

CAUSALES Y CONSECUENCIAS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN MATERIA ADUANERA (PAMA) POR INEXACTA CLASIFICACIÓN ARANCELARIA, de Alejandra Martínez de Escobar Cano, Germán Martínez Prats y Candelaria Guzmán Fernández con adscripción a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)

REFORMA LFPIORPI 2025: ENFOQUE BASADO EN RIESGOS Y BENEFICIARIO CONTROLADOR EN LA EMPRESA MEXICANA, de María del Carmen Martínez Vértiz y Verónica Vázquez Vidal con adscripción a la Universidad

Juárez Autónoma de Tabasco (México)

ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS Y HABILIDADES INVESTIGATIVAS EN LA INVESTIGACIÓN CONTABLE: UNA REVISIÓN DOCUMENTAL, de Percy Antonio Vilchez Olivares con adscripción a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)

GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y ESTADO DE DERECHO EN MÉXICO: DESAFÍOS ESTRUCTURALES, de Luis Gerardo Rodríguez Lozano con adscripción a la Universidad Autónoma de Nuevo León (México)

DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LOS MUNICIPIOS DE BALANCÁN Y TEAPA, TABASCO: ANÁLISIS MEDIANTE LA CURVA DE LORENZ Y EL COEFICIENTE DE GINI, de Ana Bertha Vidal Fócil con adscripción a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)

MITIGACIÓN DE CLÁUSULAS RESTRICTIVAS DEL T-MEC: NEGOCIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL HACIA ASIA, de Alfredo Guatemala Mariano y Maximiliano Martínez Ortiz con adscripción a la Universidad Olmeca (México)

ARTÍCULOS

PÁG.

COMPETITIVIDAD REGIONAL Y EMPRENDIMIENTO DE NUEVAS EMPRESAS EN EL PERÚ	5-12
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN EL MUNICIPIO DE MUYUPAMPA – CHUQUISACA	13-23
BIENESTAR FINANCIERO Y TOMA DE DECISIONES ECONÓMICAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE CANCÚN: IMPLICACIONES PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIONAL	24-31
DESAFÍOS, TECNOLÓGICOS, INSTITUCIONALES Y SOCIALES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN BOLIVIA	32-39
ANÁLISIS DEL POTENCIAL TURÍSTICO COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO PARA EL MUNICIPIO DE VILLA VACA GUZMÁN	40-52
GESTIÓN FINANCIERA PERSONAL Y ENDEUDAMIENTO EN USUARIOS DE PLATAFORMAS FINANCIERAS DIGITALES EN TARAPOTO, PERÚ	53-60
CAUSALES Y CONSECUENCIAS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN MATERIA ADUANERA (PAMA) POR INEXACTA CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	61-68
REFORMA LFPRIORPI 2025: ENFOQUE BASADO EN RIESGOS Y BENEFICIARIO CONTROLADOR EN LA EMPRESA MEXICANA	69-74
ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS Y HABILIDADES INVESTIGATIVAS EN LA INVESTIGACIÓN CONTABLE: UNA REVISIÓN DOCUMENTAL	75-85
GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y ESTADO DE DERECHO EN MÉXICO: DESAFÍOS ESTRUCTURALES	86-92
DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LOS MUNICIPIOS DE BALANCÁN Y TEAPA, TABASCO: ANÁLISIS MEDIANTE LA CURVA DE LORENZ Y EL COEFICIENTE DE GINI	93-99
MITIGACIÓN DE CLÁUSULAS RESTRICTIVAS DEL T-MEC: NEGOCIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL HACIA ASIA	100-105

COMPETITIVIDAD REGIONAL Y EMPRENDIMIENTO DE NUEVAS EMPRESAS EN EL PERÚ

REGIONAL COMPETITIVENESS AND NEW BUSINESS ENTREPRENEURSHIP IN PERU

Juan Celestino León Mendoza

jleonm@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6956-5339>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos /

Universidad Nacional del Callao

Tatiana Leyva Pedraza

tatianaley@lamolina.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8827-529X>

Universidad Nacional Agraria La Molina

Resumen

En un contexto de marcadas disparidades regionales en los niveles de competitividad y emprendimiento empresarial, el objetivo de este artículo es analizar la influencia de la competitividad en la creación de nuevas empresas o negocios a nivel de las regiones políticas del Perú. Utilizando datos de panel correspondientes a 24 regiones para el período 2014-2022, se llevaron a cabo regresiones estadísticas aplicando el método de mínimos cuadrados ordinarios agrupados, así como los modelos de efectos fijos y aleatorios. Los resultados muestran que una mayor competitividad regional está asociada a una mayor tasa de creación de nuevas empresas, y que los factores específicos de competitividad con relevancia explicativa son: la infraestructura, el mercado laboral y las instituciones. En conclusión, la competitividad regional ejerce una influencia positiva sobre el emprendimiento de nuevas empresas en el Perú.

Palabras clave: Perú, competitividad regional, factores de competitividad, creación de empresas, emprendimiento empresarial

Abstract

In a context of marked regional disparities in competitiveness and entrepreneurial levels, the objective of this article is to analyze the influence of competitiveness on the creation of new businesses at the level of Peru's political regions. Using panel data from 24 regions for the period 2014-2022, statistical regressions were conducted applying the pooled ordinary least squares method, as well as fixed and random effects models. The results show that higher regional competitiveness is associated with a higher rate of new business creation, and that the specific competitiveness factors with explanatory relevance are: infrastructure, the labor market, and institutions. In conclusion, regional competitiveness has a positive influence on the entrepreneurship of new companies in Peru.

Keywords: Peru, regional competitiveness, competitiveness factors, business creation, business entrepreneurship

Introducción

Según los índices de competitividad regional de 2023, las regiones de Lima y Moquegua ocupan el primer lugar con 7.6 puntos; en el extremo opuesto, se ubican Ucayali y Loreto, con solo 2.9 y 2.8 puntos, respectivamente (Instituto Peruano de Economía, 2023). Asimismo, en el segundo trimestre de 2023, se crearon 26,997 empresas en Lima y apenas 428 en Tumbes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023). Esta información señala dos aspectos relevantes: primero, Lima es la región líder tanto en competitividad como en creación de empresas; segundo, existen grandes diferencias regionales en ambas variables.

Si bien la relación entre la competitividad regional y el emprendimiento de nuevas empresas ha sido poco estudiada, existen algunas investigaciones relevantes que indican que dicha competitividad tiene influencias muy positivas en la decisión de constituir una nueva empresa o negocio (Morano et al., 2023; Parmar et al., 2022; Rostami et al., 2019; Audretsch et al., 2012).

La competitividad de un país, región o localidad crea las condiciones necesarias para la formación de empresas, ya que genera oportunidades de negocios rentables, relacionadas con un mayor tamaño de mercado, eleva la productividad de los factores y reduce los costos de producción y comercialización. Esto hace que las inversiones para la creación de nuevas empresas fluyan hacia las regiones más competitivas (Amato et al., 2023; Krstic & Gawel, 2023; Contractor et al., 2020; Tinoco & Guzmán, 2020; Raeskyesa & Suryandaru, 2020).

Los estudios muestran predominantemente que la competitividad influye de manera positiva y unidireccional en el emprendimiento empresarial, es decir, la causalidad va desde la competitividad hacia el emprendimiento. Sin embargo, también existen investigaciones que indican que la creación de empresas impacta positivamente en la competitividad regional (Kaygisiz & Kara, 2022; Blanco et al., 2015).

La relación entre la competitividad y el emprendimiento parece no ser necesariamente unidireccional, sino que podría presentar causalidades bidireccionales; es decir, ambas variables pueden influirse mutuamente de manera simultánea (Audretsch & Peña, 2012). Por ello, algunos investigadores sostienen que una especificación definitiva sobre cuál de ellas determina a la otra sigue siendo un tema pendiente (Guerrero et al., 2016).

Si bien los estudios generalmente muestran que la competitividad se asocia de manera positiva con el emprendimiento empresarial, también se han encontrado algunos hallazgos que sugieren una causalidad inversa, donde una mayor competitividad implica una disminución en el ritmo de creación de nuevas empresas (Raposo et al., 2014). Por otro lado, existen investigaciones que indican la existencia de una relación en forma de U ligeramente aplanada entre estas dos variables, es decir, una asociación inversa para bajos niveles de competitividad y una asociación positiva para niveles altos de competitividad (Acs & Amorós, 2008; Wennekers et al., 2005).

Dada la especificación realizada por la literatura internacional sobre la relación entre la competitividad regional y el establecimiento de nuevas empresas, y ante la ausencia de investigaciones al respecto para el caso del Perú, surge la siguiente interrogante de investigación: ¿Tiene la competitividad regional influencia sobre la constitución de nuevas empresas en el Perú? Por ello, con el objetivo de responder a dicha pregunta, este artículo se propone determinar si la competitividad regional es un factor determinante en el establecimiento de nuevas empresas. Para alcanzar este objetivo, se estimaron los parámetros correspondientes utilizando datos de panel, aplicando técnicas estadísticas como el modelo de mínimos cuadrados ordinarios agrupados, así como los modelos de efectos fijos y aleatorios.

Un modelo teórico

En principio, se asume que una persona establece un negocio o una empresa en una determinada región o localidad específica con el propósito de obtener ganancias o beneficios económicos (π), el mismo que se define como la diferencia entre el ingreso total que genera la empresa (IT) y los costos de producción en que se incurre (CT):

$$\pi = IT - CT \quad (1)$$

El ingreso total es igual al volumen de producción del bien o servicio (Y) multiplicado por el precio de mercado del producto (P):

$$IT = PY \quad (2)$$

Se asume una función de producción de Leontief; por ello se estipula que la producción es igual a la productividad media del factor trabajo (a) multiplicada por la cantidad de trabajadores utilizados en la producción (L):

$$Y = aL \quad (3)$$

Por simplificación, también se asume que el único costo de producción es el salarial, de modo que el costo total es igual al costo unitario salarial (W/a) multiplicado por la cantidad de trabajadores (L):

$$CT = \frac{W}{a} L \quad (4)$$

Finalmente, se plantea que la productividad laboral depende, en sentido positivo, de la competitividad (C), lo cual implica que a mayor competitividad regional le corresponde trabajadores más productivos (Andriani, 2021; Dong et al., 2020):

$$a = f(C, F) \quad (5)$$

Donde, F incluye al conjunto de otros factores distintos a la competitividad regional que también condicionan la productividad del trabajo.

Efectuando los reemplazos correspondientes en la primera ecuación, se tiene el siguiente modelo en su forma reducida:

$$\pi = PaL - \frac{W}{a} L \quad (6)$$

$$\pi = Pf(C, F)L - \frac{W}{f(C, F)} L \quad (7)$$

El modelo teórico formulado establece que la competitividad (C) tiene un impacto positivo en el beneficio económico que obtienen las empresas a través de dos canales. El primer canal, relacionado con los ingresos totales, indica que a mayor competitividad se incrementa la productividad del trabajo, lo que eleva los ingresos totales y, en consecuencia, el beneficio económico. El segundo canal, vinculado a los costos totales, señala que la competitividad, al aumentar la productividad del trabajo, reduce los costos unitarios salariales y, por lo tanto, los costos totales.

Según la lógica del modelo elaborado, dada la búsqueda de maximizar su beneficio económico, la inversión empresarial en la creación de una empresa tiende a dirigirse hacia las regiones con mayor competitividad, ya que estas ofrecen mayores probabilidades de obtener los beneficios más elevados.

Aspectos metodológicos

El artículo es de tipo correlacional, cuantitativo y no experimental, ya que se busca especificar la existencia de una asociación entre los indicadores de competitividad de las regiones peruanas y la decisión de emprender nuevos negocios o empresas en estas. En esta línea, utilizando información regional de fuentes secundarias, se llevaron a cabo estimaciones estadísticas de los parámetros correspondientes, con el fin de cuantificar la magnitud y el sentido en que los indicadores de competitividad determinan la cantidad de empresas que se crean en cada región.

El concepto de competitividad en general, y la competitividad regional en particular, no es reciente y tiene una larga historia. Ha experimentado un proceso evolutivo que ha dado lugar a una diversidad de definiciones, métodos de medición e indicadores. En el presente estudio se utiliza la definición que sostiene que la competitividad regional consiste en la capacidad de una región para administrar eficientemente sus recursos y lograr incrementos sostenidos en la productividad, de manera que se generen efectos favorables sobre las decisiones empresariales y el bienestar de la población (Benzaquen et al., 2010).

El nivel de competitividad de una región se representa mediante un índice. La elaboración de dicho índice considera pilares y una variedad de factores o indicadores. En este estudio, se empleó el índice de competitividad regional elaborado por el Instituto Peruano de Economía, que se descompone en seis pilares de competitividad: entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones. A su vez, el entorno económico incluye siete indicadores; infraestructura, siete; salud, seis; educación, siete; laboral, seis; e instituciones, siete indicadores. De este modo, el índice de competitividad regional considera un total de 40 indicadores que abarcan aspectos económicos y no económicos (Instituto Peruano de Economía, 2023).

Para alcanzar el objetivo del estudio, se realizaron regresiones econométricas con datos de panel que abarcaron 24 regiones y el período 2014-2022.

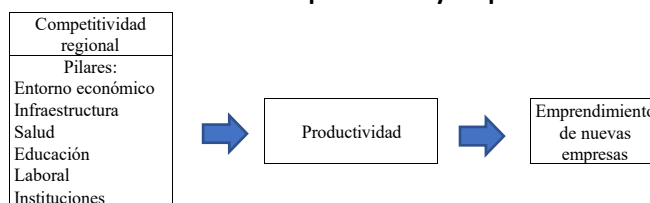
Se llevaron a cabo tres grupos de regresiones. El primer grupo, correspondiente a la regresión simple, trabajó con el siguiente modelo econométrico:

$$\text{Emprendimiento} = \alpha + \beta \cdot \text{Competitividad regional} + \varepsilon \quad (8)$$

Donde β es el parámetro que captura el grado de influencia de la competitividad regional en el emprendimiento de nuevas empresas, mientras que α es la constante que incluye el conjunto de factores distintos a la competitividad que también determinan dicho emprendimiento. ε representa el error estadístico.

La lógica de la ecuación (8) se fundamenta en el modelo teórico formulado y que se expone de forma esquemática y resumida en la figura 1.

Figura 1:
Relación causal entre competitividad y emprendimiento



Fuente: elaboración propia

El emprendimiento es la variable dependiente y se representó a través de una tasa de emprendimiento definida como la cantidad de empresas creadas en el año por cada 1000 habitantes de la región.

Dado que la regresión simple entre el índice de competitividad regional y la tasa de emprendimiento arrojó la existencia de causalidad entre estas dos variables, con el fin de especificar los pilares de competitividad con significancia estadística, se llevó a cabo un segundo grupo de regresiones múltiples, considerando como variables independientes los seis pilares en los que se descompone la competitividad regional.

$$\text{Emprendimiento} = \alpha + \beta_1 \cdot \text{Entorno económico} + \beta_2 \cdot \text{Infraestructura} + \beta_3 \cdot \text{Salud} + \beta_4 \cdot \text{Educación} + \beta_5 \cdot \text{Laboral} + \beta_6 \cdot \text{Instituciones} + \varepsilon \quad (9)$$

Las regresiones del segundo modelo econométrico mostraron que el emprendimiento estaba determinado por los pilares de infraestructura, laboral e instituciones. Por ello, teniendo en cuenta ese resultado y la alta correlación encontrada en los pilares de entorno económico, educación y salud, con el fin de minimizar el problema de multicolinealidad y sustentado en la prueba de exclusión de variables, se llevó a cabo un tercer grupo de regresiones múltiples, considerando como variables independientes solo aquellos pilares que resultaron ser estadísticamente significativos en el segundo grupo de regresiones. El modelo econométrico final trabajado fue el siguiente:

$$\text{Emprend} = \alpha + \beta_2 \cdot \text{Infraestructura} + \beta_5 \cdot \text{Laboral} + \beta_6 \cdot \text{Instituciones} + \varepsilon \quad (10)$$

Dado el carácter temporal y transversal de la información trabajada, los parámetros β y el intercepto α fueron estimados a través de tres métodos econométricos: el modelo de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) agrupados, el modelo de efectos fijos y el modelo de efectos aleatorios (Gujarati y Porter, 2009). Se utilizó el paquete estadístico Eviews 12 y, con la finalidad de corregir el problema de autocorrelación inherente al análisis que contiene series de tiempo, las

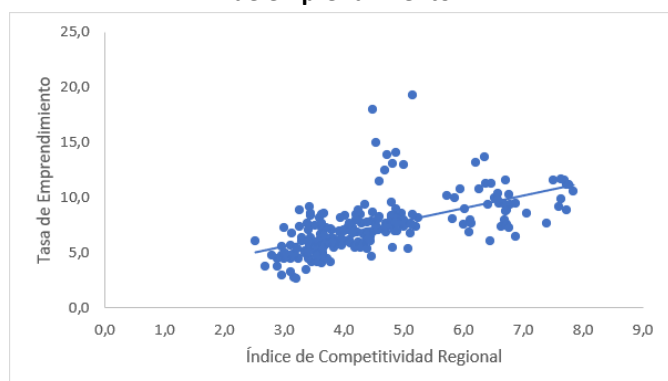
regresiones fueron efectuados con la opción White diagonal standard errors & covariance (d.f.corrected). Finalmente, se aplicaron las pruebas de raíz unitaria a los residuos, de modo que se hallaron estimadores super robustos e insesgados.

Se trabajó con series anuales del período 2014-2022, abarcando todas las regiones políticas peruanas, incluyendo la región de Callao en Lima, de modo que el universo de estudio fue igual a 216 observaciones. Los datos sobre competitividad fueron recabados del Instituto Peruano de Economía (2023), mientras que la información referente a la tasa de emprendimiento se construyó a partir de los reportes trimestrales sobre demografía empresarial elaborados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023).

Resultados

En la figura 2 se visualiza la existencia de una relación de tendencia positiva entre el índice de competitividad regional y la tasa de emprendimiento de nuevas empresas, lo cual parece indicar que una mayor competitividad regional tiende a traducirse en un mayor ritmo de formación de empresas.

Figura 2
Relación entre el índice de competitividad regional y la tasa de emprendimiento



Fuente: elaboración propia

La tabla 1 muestra que existen grandes diferencias regionales en las tasas de emprendimiento y en los índices de competitividad. Así, en el período 2014-2022, hubo una región con una tasa de 19.31 empresas creadas en el año por cada 1000 habitantes, mientras que otra región presentó una tasa muy baja de solo 2.66. Asimismo, las diferencias son notorias en los índices de competitividad regional en general, así como en los seis pilares de competitividad.

Tabla 1
Estadística descriptiva

Variables	Media	Máximo	Mínimo
Emprendimiento (Número de empresas creadas en el año por cada 1000 habitantes)	7.40	19.31	2.66
Competitividad regional (índice)	4.56	7.84	2.53
Pilar Entorno económico (índice)	3.23	8.60	1.01
Pilar Infraestructura (índice)	4.75	9.25	2.25
Pilar Salud (índice)	5.20	9.11	1.50
Pilar Educación (índice)	4.63	9.02	1.16
Pilar Laboral (índice)	4.21	8.71	0.38
Pilar Instituciones (índice)	5.34	8.07	3.30

Fuente: elaboración propia en base a INEI (2023), IPE (2023)

A continuación, se presentan las estimaciones realizadas en el marco del modelo especificado en la ecuación (8). Las regresiones consideraron a la tasa de emprendimiento como variable dependiente y al índice de competitividad regional como variable independiente.

Como se puede observar en la tabla 2, tanto en el modelo de mínimos cuadrados ordinarios agrupados como en los modelos de efectos fijos y aleatorios, el parámetro estimado para el índice de competitividad regional resultó ser de signo positivo y estadísticamente significativo, con un margen de error de solo el 1%. Esto indica que la competitividad regional tiene efectos positivos sobre la constitución de nuevas empresas, de modo que a mayor competitividad regional se observa una mayor tasa de nuevos emprendimientos.

Además, los interceptos estimados también resultaron ser estadísticamente significativos en los tres modelos utilizados, lo cual significa que la formación de nuevas empresas también está condicionada por factores distintos a la competitividad (véase tabla 2).

Tabla 2
Resultados de la regresión simple

Variable explicativa	MCO agrupados	Efectos fijos	Efectos aleatorios
Competitividad regional	1.151029***	1.16443***	1.155882***
Intercepto	2.152097**	2.091013***	2.129974***
R ²	0.353596	0.397278	0.360884
Estadístico F	1.170.624	1.508.697	1.208.373

p<0.05, *p<0.01

Fuente: elaboración propia

Dado que la información trabajada tiene un componente temporal que abarca el período 2014-2022, los resultados hallados podrían ser espurios y no necesariamente reflejar una relación de causalidad entre la tasa de emprendimiento y el índice de competitividad. Por ello, para evaluar el carácter espurio o no espurio de la regresión simple efectuada, se procedió a realizar la prueba de raíz unitaria a los residuos o errores estimados con el modelo de efectos aleatorios, que resultó ser el modelo más apropiado según el test de Hausman aplicado. En todos los métodos de evaluación utilizados, los estadísticos estimados presentaron probabilidades menores a 0.05, lo que indica que dichos errores no tienen raíz unitaria y que el índice de competitividad regional está cointegrado con la tasa de creación de nuevas empresas. En otras palabras, existe una relación de equilibrio a largo plazo entre ambas variables (véase la tabla 3).

Tabla 3
Prueba de raíz unitaria a los residuos

Method	Statistic	Prob.
Null: Unit root (assumes common unit root process)		
Levin, Lin & Chu t	-519.847	0.0000
Null: Unit root (assumes individual unit root process)		
ADF - Fisher Chi-square	753.383	0.0071
PP - Fisher Chi-square	145.810	0.0000

Fuente: elaboración propia

Dado que el índice de competitividad se descompone en seis pilares, es necesario determinar o identificar aquellos pilares que influyen en la constitución de nuevas empresas. Para ello, se llevaron a cabo regresiones múltiples del modelo econométrico especificado en la ecuación (9). Los resultados encontrados se exponen en la tabla 4.

Tabla 4
Resultados de la regresión múltiple

Variables explicativas	MCO agrupados	Efectos fijos	Efectos aleatorios
Entorno económico	-0.218045	-0.171372	-0.179506
Infraestructura	1.050563***	1.055064***	1.053981***
Salud	-0.303933	-0.36063	-0.350966
Educación	-0.255548	-0.235905	-0.239089
Laboral	0.659843**	0.649578**	0.651757**
Instituciones	-0.799689**	-0.864333**	-0.853385**
Constante	7.373567***	7.793374***	7.721707***
R ²	0.603195	0.649937	0.631067
Estadístico F	5.295.117	266.559	5.958.308

p<0.05, *p<0.01

Fuente: elaboración propia

La tabla 4 muestra que los tres modelos utilizados arrojaron resultados muy similares. Los pilares con significancia estadística resultaron ser la infraestructura, el laboral y las instituciones. La relación de la tasa de emprendimiento con la infraestructura y el laboral es positiva, mientras que es negativa con las instituciones. Estos hallazgos indican que el ritmo de creación de empresas en las regiones tiende a ser mayor a medida que aumenta el índice de competitividad de la infraestructura y del ámbito laboral, y menor cuando el índice de competitividad de las instituciones es más bajo. Asimismo, al igual que en la regresión simple, en esta regresión múltiple, la constante estimada resultó ser estadísticamente significativa, lo que indica que también existen factores diferentes a los seis pilares de competitividad que determinan la constitución de nuevas empresas.

En una regresión consistente, no debe haber relación entre las variables independientes, o el coeficiente de correlación entre ellas debe ser bajo. Si existe una alta correlación, se presenta el problema de multicolinealidad. Al respecto, en la tabla 5 se observa que los pilares hallados como estadísticamente no significativos presentan una alta correlación con otros pilares. Así, el coeficiente de correlación es mayor al 80% entre el entorno económico y la infraestructura, así como entre el entorno económico y el laboral; entre la salud y la infraestructura; y entre la educación y la infraestructura.

Tabla 5
Coefficientes de correlación entre los pilares

Pilares	Entorno económico	Infraestructura	Salud	Educación	Laboral	Instituciones
Entorno económico	1.00					
Infraestructura	0.83	1.00				
Salud	0.76	0.84	1.00			
Educación	0.77	0.84	0.86	1.00		
Laboral	0.81	0.76	0.68	0.70	1.00	
Instituciones	-0.29	-0.35	-0.44	-0.41	-0.34	1.00

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de minimizar el problema de multicolinealidad debido a la alta correlación entre el entorno económico, la salud y la educación, se llevaron a cabo regresiones múltiples finales excluyendo estos tres pilares. Es decir, se realizaron

regresiones de la ecuación (10), considerando como variables independientes solo aquellos pilares con significancia estadística contenidos en la tabla 4. Los resultados hallados se exponen en la tabla 6.

Tabla 6
Resultados de la regresión múltiple final

Variables explicativas	MCO agrupados	Efectos fijos	Efectos aleatorios
Infraestructura	0.451603***	0.443264***	0.445566***
Laboral	0.516305***	0.527298***	0.524294***
Instituciones	-0.65379***	-0.689599***	-0.679586***
Constante	6.573941***	6.758458***	6.706712***
R ²	0.55287	0.598995	0.57498
Estadístico F	8.737.834	2.770.199	9.560.002

***p<0.01

Fuente: elaboración propia

Referido a la significancia estadística, las regresiones realizadas considerando únicamente la infraestructura, el factor laboral y las instituciones arrojaron resultados similares a los obtenidos al incluir los seis pilares de competitividad, lo que ratifica la importancia explicativa de estos tres pilares para el emprendimiento de nuevas empresas en las regiones peruanas.

Si bien los resultados expuestos en la tabla 6 muestran que los tres métodos de regresión arrojaron niveles de significancia estadística muy similares para los estimadores, con el fin de elegir el mejor modelo entre el de efectos fijos y el de efectos aleatorios, se procedió a aplicar el test de Hausman. Este test indicó que el modelo de efectos aleatorios es el más apropiado, de modo que este representa el modelo final del estudio. Con el objetivo de evaluar si los parámetros estimados con el modelo final son robustos e insesgados, se llevó a cabo la prueba de raíz unitaria a los errores estimados. El resultado hallado se expone en la tabla 7.

Según los tres métodos de prueba utilizados, los errores calculados no tienen raíz unitaria, ya que los estadísticos estimados en todos los casos presentan probabilidades menores a 0.05. Esto significa que los estimadores son robustos e insesgados, lo que indica que la regresión final efectuada no es espuria y que existe una relación de equilibrio a largo plazo entre la tasa de creación de nuevas empresas y los pilares de infraestructura, laboral e instituciones.

Tabla 7
Prueba de raíz unitaria a los residuos

Method	Statistic	Prob.
Null: Unit root (assumes common unit root process)		
Levin, Lin & Chu t	-490.028	0.0000
Null: Unit root (assumes individual unit root process)		
ADF - Fisher Chi-square	810.750	0.0020
PP - Fisher Chi-square	141.319	0.0000

Fuente: elaboración propia

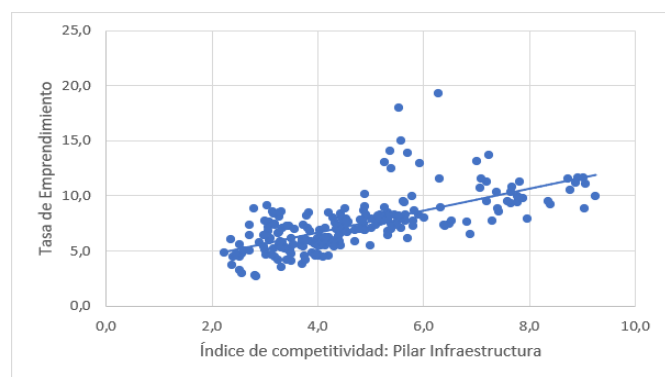
Discusión de resultados

El presente estudio demuestra que el pilar de infraestructura tiene una influencia positiva sobre el establecimiento de nuevas empresas, lo que sugiere que las regiones con mayor competitividad en infraestructura tienden a presentar mayores tasas de emprendimiento empresarial. Este pilar abarca principalmente el acceso y la disponibilidad de servicios como agua, desagüe, electricidad, telefonía, internet y redes viales

pavimentadas. Los resultados obtenidos destacan la importancia de estos factores, así como del gasto gubernamental en ellos, para el proceso de creación y ubicación de empresas (Faria et al., 2023; Faria et al., 2022). Una infraestructura adecuada contribuye a la formación de empresas y al desarrollo del espíritu empresarial, ya que reduce los costos de producción y comercialización, facilita la conectividad y fortalece los vínculos entre los diversos agentes económicos, además de permitir la generación e identificación de oportunidades de negocio (Audretsch et al., 2014; Hechavarría & Ingram, 2019; Luo et al., 2022).

La relación positiva entre la infraestructura y el emprendimiento, hallada en el presente estudio, es similar a la encontrada en otras investigaciones relevantes a nivel internacional (Ajide, 2020; Ma et al., 2021). Asimismo, esta misma relación también se observa en el caso del Perú, tal como se puede visualizar en la figura 3.

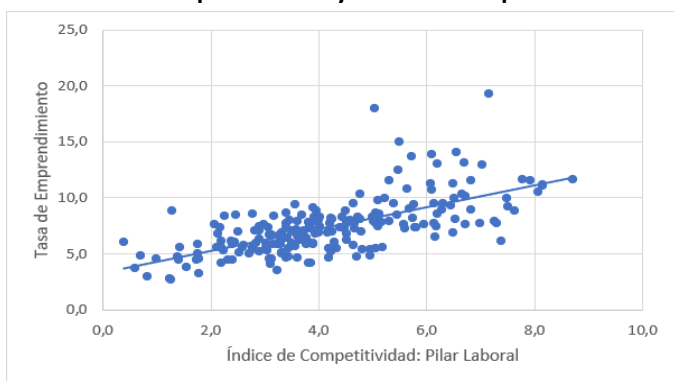
Figura 3
Relación entre la infraestructura y la tasa de emprendimiento



Fuente: elaboración propia

Respecto al pilar laboral, los resultados de las estimaciones econométricas realizadas indican que este factor tiene efectos positivos sobre el emprendimiento, de manera que un mayor nivel en este componente de competitividad se traduce en una mayor tasa de creación de empresas en las regiones peruanas. Lo hallado es similar a los resultados de otro estudio realizado con una muestra de 57 países del mundo (Sousa, 2017). En ese sentido, la figura 4 muestra, con meridiana claridad, que a nivel de las regiones peruanas hay una asociación positiva entre la competitividad del pilar laboral y la tasa de emprendimiento empresarial.

Figura 4
Relación entre el pilar laboral y la tasa de emprendimiento



Fuente: elaboración propia

El índice de competitividad laboral incluye indicadores como el nivel de ingresos por trabajo, el empleo adecuado y la fuerza laboral educada, entre otros. Esto significa que los ingresos laborales y el empleo adecuado contribuyen a la formación de nuevas empresas. Esta contribución se produce básicamente a través del canal de la demanda agregada; así, un mayor ingreso y empleo generan aumentos en la demanda agregada y en el crecimiento del mercado, lo que crea oportunidades para las inversiones en nuevas empresas (Jump & Mendieta, 2017; Masuda, 2006).

Por otro lado, el efecto favorable del nivel de educación de la fuerza laboral y de la población en general sobre el espíritu empresarial y la decisión de constituir empresas se produce directamente a través de aumentos en las dotaciones de capital humano y en la productividad de los trabajadores. Además, se manifiesta mediante el crecimiento de la masa salarial y del mercado interno, que corresponden a dicha mayor productividad laboral (Ghani et al., 2014; Millan et al., 2014).

Las instituciones son vitales para el proceso de emprendimiento empresarial; de ahí que los diversos estudios realizados al respecto hayan llegado a determinar que estas instituciones suelen tener efectos favorables sobre la cantidad, calidad y dirección de los nuevos emprendimientos (Khyareh & Amini, 2021; Chowdhury et al., 2019; Urbano et al., 2020; Andersson & Henrekson, 2014).

Sin embargo, las regresiones realizadas en la presente investigación mostraron la existencia de una relación inversa entre las instituciones y las tasas de emprendimiento regionales. Aunque este resultado no es habitual, coincide parcialmente con lo hallado por otro estudio realizado para un grupo de países que crecen impulsados por factores similares. Dicho estudio también estimó un parámetro de signo negativo para el índice de instituciones (Sousa, 2017).

El resultado obtenido pone de manifiesto que el ritmo de creación de empresas depende más de la calidad que del nivel o la cantidad de instituciones. Una mala calidad de las instituciones tendría una influencia negativa sobre el emprendimiento. Así, en el contexto de una mayor presencia o actividad institucional, el proceso de emprendimiento puede verse perjudicado por inversiones públicas en infraestructura ineficientes (Bennett, 2019) y por instituciones inadecuadas (Keefer & Snack, 2002). Esto implica que es necesario crear oportunidades para la inversión empresarial mediante instituciones sólidas y eficientes (Prelipeanu & Ungureanu, 2023), así como implementar políticas gubernamentales orientadas a mejorar el entorno institucional (Leitão & Capucho, 2021).

Conclusiones

Las regiones políticas del Perú presentan grandes diferencias en los niveles de competitividad y en el emprendimiento de nuevas empresas. En este sentido, este estudio ha llegado a determinar que la competitividad regional condiciona el ritmo al cual se crean las empresas; de este modo, aquellas regiones que presentan los mayores índices de competitividad son las

que alcanzan las mayores tasas de emprendimiento, mientras que aquellas con un menor índice de competitividad muestran las tasas más bajas de emprendimiento. Esto significa que las grandes disparidades regionales en los índices de competitividad guardan una correspondencia causal con las diferencias observadas en las tasas de emprendimiento.

El sentido de causalidad hallado en las estimaciones econométricas realizadas con el modelo de mínimos cuadrados agrupados, así como con los modelos de efectos fijos y efectos aleatorios, es robusto e insesgado. Asimismo, la existencia de dicha causalidad fue fundamentada e ilustrada de manera lógica y formal mediante un modelo teórico formulado.

De los seis pilares que componen el índice de competitividad regional, aquellos que mostraron tener significancia estadística fueron los pilares de infraestructura, laboral e institucional. Los parámetros estimados para infraestructura y laboral fueron de signo positivo, mientras que para el pilar institucional fue negativo. Esto implica que la tasa de creación de empresas en las regiones peruanas está asociada, de manera positiva, con la mejora en la infraestructura y los aspectos laborales, mientras que, en el caso de las instituciones, la relación se da más con la calidad y eficiencia que con la cantidad.

En concordancia con el título y el objetivo de investigación formulado, este estudio ha determinado la relevancia de la mejora en la competitividad regional en general, así como de los indicadores específicos de competitividad laboral, infraestructura y la institucionalidad, para elevar la tasa de emprendimiento de nuevas empresas o negocios en el Perú. Por ello, con la finalidad de apuntalar la dotación de una mayor cantidad posible de empresas, por ende, coadyuvar al crecimiento económico y la creación de puestos de trabajo, el gobierno central y los gobiernos regionales deben de priorizar la ganancia necesaria en los niveles de competitividad regional

Referencias Bibliográficas

Acs, Z.J., & Amorós, J.E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31, 305–322. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9133-y>

Ajide, F.M. (2020). Infrastructure and entrepreneurship: evidence from Africa. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 25, (3), 1–23. <https://doi.org/10.1142/S1084946720500156>

Amato, S., Basco, R., & Ricotta, F. (2023). Family firms, regional competitiveness and productivity: a multilevel approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(7–8), 666–694. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2216181>

Andriani, D. (2021). A critical review of the labor competitiveness as human capital in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(5), 52–65. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i5.1303>

Andersson, M., & Henrekson, M. (2014). Local competitiveness fostered through local institutions for entrepreneurship. IFN Working Paper No.

1020. <https://ssrn.com/abstract=2431850>

Audretsch, D.B., Heger, D., & Veith, T. (2014). Infrastructure and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 44(2), 219–230. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9600-6>

Audretsch, D.B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E.E. (2012). Regional competitiveness, university spillovers, and entrepreneurial activity. *Small Business Economics*, 39, 587–601. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9332-9>

Audretsch, D.B., & Peña, I. (2012). Entrepreneurial activity and regional competitiveness: an introduction to the special issue. *Small Business Economics*, 39, 531–537. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9328-5>

Bennett, D.L. (2019). Infrastructure investments and entrepreneurial dynamism in the U.S. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 105907. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.005>

Benzaquen, J., Del Carpio, L.A., Zegarra, L.A., & Valdivia, Ch.A. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista Cepal* 102, 69–86. <https://repositorio.cepal.org/servicio/apicore/bits-streams/e918117a-893d-439e-b481-655a9fdeecb7/content>

Blanco, A., Díez, F., & Prado, A. (2015). Entrepreneurship, global competitiveness and legitimacy. En: Peris, M., & Sahut, J.M. (eds). *New Challenges in Entrepreneurship and Finance* (pp. 57–69). Madrid: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08888-4_4

Contractor, F.J., Dangol, R., Nuruzzaman, N., & Raghunath, S. (2020). How do country regulations and business environment impact foreign direct investment (FDI) inflows?. *International Business Review*, 29(2), 101640. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101640>

Chowdhury, F., Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2019). Institutions and entrepreneurship quality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 51–81. <https://doi.org/10.1177/1042258718780431>

Dong, N.T., Diem, T.T., Chinh, B.T., & Hien, N.T. (2020). The interaction between labor productivity and competitiveness in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 619–627. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.-no11.619>

Faria, J.R., Ogura, L., Prado, M., & Boudreaux, D.Ch.J. (2023). Government investments and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1–27. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00743-9>

Faria, J.R., Prado, M., & Ferreira, J.J. (2022). Informality, infrastructure investments, and new firms' creation: the location strategy. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 321–331. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00727-8>

Ghani, E., Kerr, W.R., & O'Connell, S. (2014). Spatial determinants of entrepreneurship in India. *Regional Studies*, 48(6), 1071–1089. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.839869>

Guerrero, M., Urbano, D., & Fayolle, A. (2016). Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities. *Journal of Technology Transfer*, 41(1), 105–131. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9377-4>

Gujarati, D., & Porter, D. (2009). *Econometría*. México: McGraw-Hill.

- Hechavarría, D.M., & Ingram, A.E. (2019). Entrepreneurial ecosystem conditions and gendered national-level entrepreneurial activity: a 14-year panel study of GEM. *Small Business Economics*, 53, 431–458. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9994-7>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2023). Demografía empresarial en el Perú. Lima: INEI. <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/#lista>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2023). Índices de competitividad regional. Lima: IPE. <https://incorepe.ru.pe/portal/index.php/ediciones-anteriores>
- Jump R. & Mendieta I. (2017). Wage led aggregate demand in the United Kingdom, *International Review of Applied Economics*, 31(5), 565-584. <https://doi.org/10.1080/02692171.2016.1271976>
- Kaygısız, E. G., & Kara, K. (2022). The effect of national entrepreneurship on national competitiveness: linear and non-linear regression analysis. *Journal of Administrative Sciences*, 20 (46), 972-996. <https://doi.org/10.35408/comu-ybd.1075596>
- Keefer, P., & Knack, S. (2002). Polarization, politics and property rights: links between inequality and growth. *Public Choice*, 111, 127–154. <https://doi.org/10.1023/A:1015168000336>
- Khyareh, M., M., & Amini, H. (2021). Governance quality, entrepreneurship and economic growth. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 41–64. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.03>
- Krstic, M. & Gawel, A. (2023). Improving the competitiveness-determinants and solutions for quality local business conditions. *International Journal for Quality Research*, 17(2), 529-554. <https://doi.org/10.24874/IJQR17.02-15>
- Leitão J., & Capucho J. (2021). Institutional, economic, and socio-economic determinants of the entrepreneurial activity of nations. *Administrative Sciences*, 11(1), 1-32. <https://doi.org/10.3390/admsci11010026>
- Luo, Q., Hu, H., Feng, D., & He, X. (2022). How does broadband infrastructure promote entrepreneurship in China: Evidence from a quasi-natural experiment. *Telecommunications Policy*, 46(10), 102440. <https://doi.org/10.1016/j.tel-pol.2022.102440>
- Ma, L., Niu, D., & Sun, W. (2021). Transportation infrastructure and entrepreneurship: Evidence from high-speed railway in China. *China Economic Review*, 65, 101577. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2020.101577>
- Masuda, T. (2006). The determinants of latent entrepreneurship in Japan. *Small Business Economics*, 26, 227–240. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-0206-x>
- Millán, J.M., Congregado, E., Román, C., Praag, M., & Stel, A. (2014). The value of an educated population for an individual's entrepreneurship success. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 612-632. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.09.003>
- Morano, R. S., Jacomossi, R. R., Barrichello, A., & Feldmann, P. R. (2023). The interdependence between ease of doing business, innovation, and competitiveness of nations. *BAR-Brazilian Administration Review*, 20(2), e220103. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220103>
- Parmar, V., Ahmed, R. R., Streimikiene, D., & Streimikis, J. (2022). The mediating role of competitiveness between entrepreneurial challenges and willingness of female business graduates. *Journal of Competitiveness*, 14(2), 60–78. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.04>
- Prelipcean, G., & Ungureanu, A. (2023). Entrepreneurship in emerging economies: the role of innovation and institutions. En: Mohiuddin M. (editor). *Entrepreneurship* (pp. 1-20). London: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.109893>
- Raeskysa, D. G. S., & Suryandaru, R. A. (2020). Competitiveness and FDI inflows in ASEAN member countries. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 13(1), 14-20. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.131.02>
- Raposo, M., Rodrigues, R. G., Dinis, A., Paço, A. M. F., & Ferreira, J. J. (2014). The influence of competitiveness and regulations on entrepreneurial activity in emerging and advanced economies. *Innovar*, 24, 113-128. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47560>
- Rostami, N., Mohammadi, M.K., & Mazhari, R. (2019). Competitiveness, entrepreneurship, and economic performance: Evidence from factor-, efficiency-, and innovation-driven countries. *Economic Annals*, 4(221), 33-64. <https://doi.org/10.2298/EKA1921033R>
- Sousa, M. A. F. (2017). The relevance of competitiveness on entrepreneurship: Evidence for different country's development stage [Tesis de Maestría en Ciencias Empresariales, Universidad de Lisboa, Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14469>
- Tinoco, M.J., & Guzmán, L. (2020). Factores regionales de atracción de inversión extranjera directa en México. *Análisis económico*, 35(88), 89-117. http://www.scielo.org.mx/scielonline.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100089&lng=es&tlng=es
- Urbano, D., Audretsch, D., Aparicio, S., & Noguera, M. (2020). Does entrepreneurial activity matter for economic growth in developing countries? The role of the institutional environment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1065–1099. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00621-5>
- Wennekers, S., Van Stel, A., Thurik, R., & Reynolds, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, 24(3), 293-309. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1994-8>

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN EL MUNICIPIO DE MUYUPAMPA – CHUQUISACA

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PERFORMANCE OF NURSING PROFESSIONALS IN THE MUNICIPALITY OF MUYUPAMPA – CHUQUISACA

Letty Paz Mendoza

paz.letty@usfx.bo

ORCID: 0009-0008-3684-0884

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Resumen

La presente investigación analiza la influencia de la gestión estratégica en el desempeño de los profesionales de enfermería del Centro de Salud Integral "Leo Schwarz", ubicado en el municipio de Villa Vaca Guzmán -Muyupampa, departamento de Chuquisaca. El estudio se desarrolló bajo un enfoque descriptivo con metodología mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada a once profesionales de enfermería y entrevistas semiestructuradas al Director del centro de salud y al Responsable general del área de enfermería.

Los resultados evidencian que la gestión estratégica presenta un nivel de implementación intermedio, caracterizado por una planificación percibida mayoritariamente como regular, un liderazgo con limitaciones en su impacto positivo y una organización funcional que requiere fortalecimiento. Asimismo, se identificó que la influencia de la gestión estratégica en el desempeño profesional del personal de enfermería es percibida de manera irregular, aunque existe un amplio consenso respecto a que su mejora contribuiría significativamente a optimizar el desempeño laboral y la calidad de la atención en salud.

La triangulación de los datos obtenidos a través de la encuesta y las entrevistas permitió corroborar que el fortalecimiento de la planificación estratégica, el liderazgo participativo y la gestión del talento humano constituyen factores clave para mejorar el desempeño de los profesionales de enfermería. En conclusión, la investigación demuestra que una gestión estratégica eficaz incide de manera significativa en el desempeño profesional y representa una oportunidad para fortalecer los servicios de salud a nivel municipal en el contexto de Muyupampa – Chuquisaca.

Palabras clave: Gestión estratégica; desempeño profesional; enfermería; servicios de salud municipales; liderazgo institucional.

Abstract

This research analyzes the influence of strategic management on the performance of nursing professionals at the "Leo Schwarz" Comprehensive Health Center, located in the municipality of Villa Vaca Guzmán -Muyupampa, Chuquisaca Department. The study was conducted using a descriptive approach with a mixed methodology, combining qualitative and quantitative techniques. Data was collected through a structured survey administered to eleven nursing professionals and semi-structured interviews with the Director of the health center and the Head of the Nursing Department.

The results show that strategic management has an intermediate level of implementation, characterized by planning perceived as mostly adequate, leadership with limitations in its positive impact, and a functional organization that requires strengthening. Furthermore, the study identified that the influence of strategic management on the professional performance of nursing staff is perceived as inconsistent, although there is broad consensus that its improvement would significantly contribute to optimizing job performance and the quality of healthcare.

Triangulation of the data obtained through the survey and interviews confirmed that strengthening strategic planning, participatory leadership, and human talent management are key factors for improving the performance of nursing professionals. In conclusion, the research demonstrates that effective strategic management significantly impacts professional performance and represents an opportunity to strengthen health services at the municipal level in the context of Muyupampa, Chuquisaca.

Keywords: Strategic management; professional performance; nursing; municipal health services; institutional leadership.

Introducción

La gestión estratégica se ha consolidado en las últimas décadas como un elemento fundamental para optimizar el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas, especialmente en el ámbito de la salud, donde la calidad de la atención depende en gran medida del desempeño del recurso humano. En este contexto, el rol de los profesionales de enfermería adquiere una importancia crucial, al constituirse en el primer nivel de contacto directo entre los servicios de salud y la población. Su desempeño no solo influye en la eficiencia operativa, sino también en la satisfacción del usuario, la seguridad del paciente y la efectividad de los programas sanitarios. Desde las Ciencias Sociales y Humanísticas, el análisis de este desempeño requiere comprender factores organizacionales, culturales y relacionales que intervienen en la dinámica institucional.

En Bolivia, y particularmente en el departamento de Chuquisaca, los desafíos asociados al fortalecimiento de la gestión estratégica se hacen más visibles en municipios rurales como Muyupampa, donde las limitaciones estructurales, la escasez de recursos y la carga laboral elevada condicionan el trabajo del personal de enfermería. Estas condiciones demandan procesos de planificación, organización, liderazgo y evaluación que permitan orientar la acción profesional hacia un desempeño eficiente, pertinente y humanizado. La gestión estratégica, en este sentido, no solo implica la administración de recursos, sino también la capacidad de alinear las competencias del personal con los objetivos institucionales, promoviendo la motivación, el desarrollo profesional continuo y un clima organizacional favorable.

Asimismo, el enfoque humanístico de la atención en salud subraya la necesidad de valorar la dimensión social del trabajo de enfermería, donde las relaciones interpersonales, el trato digno, la comunicación efectiva y la empatía se constituyen en componentes esenciales del desempeño laboral. Esto cobra particular relevancia en contextos rurales, donde la interculturalidad, las creencias locales y las condiciones socioeconómicas influyen de manera significativa en la interacción entre el personal de salud y la comunidad. Por ello, estudiar la gestión estratégica en el municipio de Villa Vaca Guzmán - Muyupampa permite comprender cómo las políticas institucionales, los procesos de supervisión, la capacitación y la disponibilidad de recursos inciden en la calidad del trabajo de enfermería y en los resultados del sistema de salud local.

La presente investigación se justifica en la necesidad de generar evidencia científica que contribuya a fortalecer la gestión institucional desde una perspectiva integral, reconociendo que el desempeño del profesional de enfermería es un indicador clave del funcionamiento del sistema sanitario. Analizar esta relación permitirá identificar debilidades, potencialidades y oportunidades de mejora, aportando insumos para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que favorezcan la calidad de la atención en Villa Vaca Guzmán - Muyupampa. En suma, este artículo busca aportar al debate académico y a la práctica profesional mediante un análisis riguroso y contextualizado sobre cómo la gestión estratégica influye en el

desempeño del recurso humano en uno de los territorios rurales del departamento de Chuquisaca.

Antecedentes

El estudio de la gestión estratégica en el ámbito de la salud ha cobrado relevancia en las últimas décadas, especialmente por su impacto en la eficiencia organizacional y la calidad de los servicios. Diversas investigaciones han demostrado que la planificación, el liderazgo, la organización de recursos y la evaluación continua son factores determinantes para mejorar el rendimiento del personal sanitario. Según Mintzberg y Quinn (2003), la gestión estratégica permite alinear los objetivos institucionales con las capacidades del personal, promoviendo una actuación más coherente y orientada a resultados en contextos de alta complejidad como los servicios de salud. En el campo de la enfermería, el desempeño profesional ha sido ampliamente estudiado debido a su relación directa con la calidad de la atención. La literatura señala que la gestión estratégica influye en la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso del personal de enfermería, impactando en la eficacia de los servicios prestados. Para Chiavenato (2011), el desempeño laboral del personal de salud se fortalece cuando existen procesos estratégicos definidos, adecuados sistemas de supervisión y un clima organizacional favorable, elementos que permiten mejorar la productividad y reducir los niveles de estrés ocupacional.

A nivel latinoamericano, diversas investigaciones han evidenciado que los desafíos estructurales y organizacionales afectan de manera significativa el rendimiento del personal de enfermería. Un estudio realizado en Perú señala que la gestión institucional, el liderazgo y los procesos de capacitación influyen directamente en la calidad del trabajo de enfermería, especialmente en zonas rurales donde los recursos son limitados (Arroyo & Ramos, 2018). De igual manera, investigaciones desarrolladas en Colombia muestran que la implementación de estrategias de gestión basadas en la participación, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva contribuyen a fortalecer el desempeño y la satisfacción laboral del personal de salud (Gómez & García, 2019).

En el contexto boliviano, la literatura revela que los establecimientos de salud enfrentan dificultades relacionadas con la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la supervisión del trabajo del personal de enfermería. Según el Ministerio de Salud y Deportes (2019), persisten brechas en la asignación de recursos, la capacitación continua y los mecanismos de evaluación del desempeño, lo que limita la eficiencia de los servicios, especialmente en municipios rurales. Estos factores inciden en la calidad de la atención y en las condiciones laborales del personal, generando cargas laborales elevadas y limitadas oportunidades de desarrollo profesional.

En Chuquisaca, estudios recientes destacan que los municipios del Chaco presentan mayores desafíos debido a las distancias geográficas, la dispersión poblacional y la escasez de recursos humanos especializados. Un análisis realizado por la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier

de Chuquisaca evidenció que la falta de gestión estratégica en los centros de salud incide negativamente en la coordinación interna, la planificación de actividades y el desempeño del personal de enfermería (Gutiérrez & Poma, 2021). Estos hallazgos demuestran la necesidad de fortalecer la gestión institucional para mejorar la calidad del servicio en el municipio de Muyupampa.

En síntesis, las investigaciones relacionadas directamente con el desempeño del personal de enfermería en municipios rurales bolivianos señalan que las limitaciones en infraestructura, supervisión, capacitación y liderazgo influyen de manera significativa en la productividad y en la percepción de la calidad de la atención. Un estudio en municipios del Chaco boliviano concluyó que la implementación de estrategias institucionales claras, acompañadas de procesos de monitoreo y evaluación, mejora significativamente el desempeño del personal de enfermería y la satisfacción del usuario (Ramírez & Torrico, 2020). Estos antecedentes permiten fundamentar la importancia de analizar la gestión estratégica como un factor clave en el desempeño profesional en el municipio de Muyupampa.

Fundamentación teórica del estudio:

La gestión estratégica constituye un enfoque clave para el fortalecimiento de las organizaciones de salud, al permitir la definición de objetivos, la asignación eficiente de recursos y la mejora continua del desempeño institucional. En el ámbito sanitario, este tipo de gestión resulta fundamental debido a la complejidad de los procesos asistenciales y a la centralidad del talento humano en la prestación de servicios. En este contexto, la enfermería desempeña un rol estratégico, especialmente en el nivel municipal, donde el contacto directo con la población exige altos niveles de desempeño profesional y compromiso social (Chiavenato, 2017).

El desempeño de los profesionales de enfermería es entendido como una categoría multidimensional que integra competencias técnicas, habilidades interpersonales, valores éticos y capacidad de adaptación a contextos específicos. En municipios como Muyupampa, este desempeño adquiere mayor relevancia debido a las limitaciones estructurales y a la necesidad de una atención integral orientada a la promoción y prevención de la salud. Diversos estudios señalan que el desempeño profesional está directamente condicionado por los estilos de gestión y liderazgo institucional (Benavides et al., 2018).

Desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento humano, se reconoce que la planificación, la motivación y la evaluación del personal influyen significativamente en los resultados organizacionales. En el sector salud, una gestión estratégica adecuada permite potenciar el rendimiento del personal de enfermería, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la sostenibilidad de los sistemas públicos de salud a nivel local (Dessler, 2020).

Asimismo, el liderazgo estratégico se configura como un factor determinante en el desempeño del personal de enfermería,

al promover entornos laborales participativos, comunicación efectiva y toma de decisiones compartidas. En instituciones de salud municipales, un liderazgo con enfoque estratégico favorece el compromiso profesional y la mejora continua del desempeño, impactando positivamente en la atención brindada a la comunidad (Northouse, 2022).

Finalmente, la gestión estratégica en los servicios públicos de salud municipales debe considerar las particularidades socioculturales del contexto, reconociendo al profesional de enfermería como un actor social clave en el desarrollo local. Desde una visión humanística, la gestión estratégica orientada al desempeño profesional contribuye al fortalecimiento del sistema de salud y a la mejora de los indicadores de bienestar comunitario (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2019).

Bases conceptuales:

- **Gestión estratégica**

La gestión estratégica se concibe como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a formular, implementar y evaluar estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. (Chiavenato, I., 2017) En el ámbito de la salud, este concepto adquiere una dimensión social relevante, ya que la planificación y el uso racional de los recursos impactan directamente en la calidad de la atención y en el desempeño del personal sanitario, especialmente en contextos municipales donde los recursos suelen ser limitados.

- **Desempeño profesional**

El desempeño profesional se define como el grado en que un trabajador cumple eficazmente las funciones, responsabilidades y objetivos asignados dentro de una organización. (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2021) En el caso de los profesionales de enfermería, este desempeño incluye aspectos técnicos, actitudinales y éticos, así como la capacidad de respuesta ante las necesidades de la población, constituyéndose en un indicador clave de la calidad del servicio de salud.

- **Profesionales de enfermería**

Los profesionales de enfermería son actores fundamentales del sistema de salud, responsables del cuidado integral de las personas, la familia y la comunidad. Su rol trasciende la atención clínica, incorporando funciones de gestión, educación para la salud y participación comunitaria. (Organización Mundial de la Salud., 2020) Desde una perspectiva humanística, la enfermería se configura como una profesión socialmente comprometida, cuyo desempeño depende en gran medida de las condiciones organizacionales y de la gestión institucional.

- **Gestión del talento humano en salud**

La gestión del talento humano en salud se refiere a los procesos de planificación, capacitación, evaluación y motivación del personal sanitario, con el propósito de mejorar su desempeño y bienestar laboral. (Dessler, G., 2020) En instituciones de salud municipales, una adecuada gestión del talento humano permite fortalecer las competencias del personal de enfermería y optimizar la prestación de servicios, contribuyendo

al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

- **Liderazgo estratégico**

El liderazgo estratégico es la capacidad de influir, orientar y motivar al personal hacia el cumplimiento de metas organizacionales, alineando los intereses individuales con los objetivos institucionales. (Northouse, P. G., 2022) En el sector salud, este tipo de liderazgo resulta esencial para fortalecer el desempeño de los profesionales de enfermería, promover el trabajo en equipo y generar entornos laborales favorables que impacten positivamente en la calidad de la atención.

- **Servicios de salud municipales**

Los servicios de salud municipales constituyen el primer nivel de atención y representan el espacio más cercano entre el sistema sanitario y la población. (Organización Panamericana de la Salud., 2019) En estos contextos, la gestión estratégica adquiere un rol determinante para garantizar la eficiencia de los recursos y el adecuado desempeño del personal de enfermería, quienes actúan como agentes clave en la promoción, prevención y recuperación de la salud comunitaria.

- **Contexto organizacional en instituciones de salud**

El contexto organizacional comprende el conjunto de factores estructurales, culturales y relacionales que influyen en el comportamiento y desempeño del personal. (Mintzberg, H., 2018) En las instituciones de salud, un contexto organizacional favorable, sustentado en una gestión estratégica efectiva, contribuye a mejorar el desempeño de los profesionales de enfermería, fortaleciendo su compromiso laboral y su capacidad de respuesta ante las demandas sociales del entorno municipal.

Situación problemática

En el municipio de Muyupampa, departamento de Chuquisaca, los servicios públicos de salud cumplen un rol fundamental en la atención primaria de la población, siendo los profesionales de enfermería actores clave en la prestación de cuidados, promoción y prevención de la salud. No obstante, en el contexto municipal se evidencian limitaciones relacionadas con la planificación institucional, la coordinación de funciones, el liderazgo organizacional y la gestión del talento humano, lo que incide directamente en el desempeño profesional del personal de enfermería.

Estas dificultades se manifiestan en una ejecución operativa poco articulada con los objetivos institucionales, debilidades en los procesos de toma de decisiones y escasa evaluación sistemática del desempeño, afectando la eficiencia y calidad de los servicios de salud. A pesar de la relevancia de la gestión estratégica como herramienta para optimizar el rendimiento del personal sanitario, su aplicación en el ámbito municipal de Muyupampa no ha sido suficientemente analizada desde una perspectiva científica, lo que genera vacíos de conocimiento sobre su influencia real en el desempeño de los profesionales de enfermería.

Problema científico: ¿Cómo influye la gestión estratégica en el desempeño de los profesionales de enfermería en los servicios de salud del municipio de Muyupampa

– Chuquisaca?

Objetivo general: Analizar la influencia de la gestión estratégica en el desempeño de los profesionales de enfermería en los servicios de salud del municipio de Muyupampa – Chuquisaca, con el propósito de una formación en aportes teóricos y prácticos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional y a la mejora de la calidad de la atención en salud a nivel municipal.

Materiales y métodos

El presente estudio se enmarca en una investigación de enfoque descriptivo, con una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), orientada al análisis de la gestión estratégica y su incidencia en el desempeño de los profesionales de enfermería en el municipio de Muyupampa, departamento de Chuquisaca. La investigación se desarrolló específicamente en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, institución que constituye un referente en la prestación de servicios de salud a nivel municipal.

Desde el enfoque cualitativo, se buscó comprender las percepciones, criterios y experiencias de los actores clave respecto a la gestión estratégica y su influencia en el desempeño profesional. De manera complementaria, el enfoque cuantitativo permitió sistematizar y analizar información relacionada con el desempeño del personal de enfermería, facilitando una visión integral del fenómeno estudiado.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes métodos científicos, los cuales se articularon de manera coherente con los objetivos del estudio:

- Método bibliográfico, mediante la consulta de libros, artículos científicos y publicaciones académicas especializadas, que permitieron sustentar teóricamente el análisis de la gestión estratégica y el desempeño de los profesionales de enfermería en el contexto municipal.
- Método de revisión documental, aplicado al análisis de documentos normativos e institucionales relacionados con la gestión estratégica y la organización del servicio de enfermería en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, lo que posibilitó contextualizar el estudio desde el marco legal y administrativo vigente.
- Método lógico, utilizado para establecer relaciones de causa y efecto entre la gestión estratégica y el desempeño profesional, facilitando la interpretación coherente de los datos obtenidos.
- Método analítico, que permitió descomponer el objeto de estudio en sus componentes fundamentales, examinando de manera crítica las dimensiones de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño del personal de enfermería.
- Método inductivo, a través del cual, partiendo de casos concretos y situaciones específicas observadas en el centro de salud, se formularon conclusiones generales sobre la incidencia de la gestión estratégica en el desempeño profesional.

En cuanto a la selección de la muestra, se aplicó un muestreo de tipo intencional, considerando la relevancia de los

participantes en relación con el objeto de estudio. En este sentido, se realizaron entrevistas dirigidas a dos actores clave: el Director del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” y el responsable general del área de enfermería, con el propósito de recoger información cualitativa estratégica sobre la planificación, liderazgo y gestión institucional.

Asimismo, se aplicó una encuesta estructurada a once profesionales de enfermería que desempeñan funciones en el mencionado centro de salud, con el objetivo de obtener datos cuantitativos relacionados con su desempeño profesional y su percepción sobre la gestión estratégica institucional. La combinación de estas técnicas permitió una triangulación de la información, fortaleciendo la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Resultados

Resultados de las entrevistas dirigidas a: el Director del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” y el responsable general del área de enfermería

Pregunta 1: ¿Cómo define usted la gestión estratégica dentro del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”?

Respuesta – director (D): La gestión estratégica se entiende como el proceso mediante el cual se planifican y organizan los recursos institucionales para cumplir los objetivos del centro de salud. Desde la dirección, se prioriza la coordinación entre áreas, la planificación anual y la toma de decisiones orientadas a mejorar la eficiencia y la calidad del servicio brindado a la población.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): La gestión estratégica se percibe como una herramienta que orienta el trabajo del personal de enfermería, permitiendo organizar funciones, establecer prioridades y mejorar la atención al paciente. Para el área de enfermería, la gestión estratégica facilita una mejor distribución de tareas y un trabajo más ordenado y eficiente.

Pregunta 2: ¿Considera que la gestión estratégica influye en el desempeño de los profesionales de enfermería? ¿De qué manera?

Respuesta – director (D): Sí, influye de manera directa, ya que una adecuada planificación y organización institucional permite que el personal de enfermería tenga claridad en sus funciones y objetivos. Esto contribuye a un mejor desempeño, mayor responsabilidad laboral y una atención más eficiente a los usuarios del servicio de salud.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): La gestión estratégica influye significativamente en el desempeño, porque cuando existen lineamientos claros y apoyo institucional, el personal de enfermería se siente más motivado y comprometido. Esto se refleja en una mayor eficiencia, mejor trabajo en equipo y mayor calidad en la atención.

Pregunta 3: ¿Qué prácticas de planificación estratégica se aplican actualmente en el centro de salud?

Respuesta – director (D): Actualmente se elaboran planes operativos anuales, se establecen metas por áreas y se realizan reuniones de coordinación para evaluar el avance

de las actividades. Estas prácticas permiten orientar el trabajo institucional, aunque aún requieren fortalecimiento para lograr un mayor impacto en el desempeño del personal.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): Desde el área de enfermería se aplican cronogramas de trabajo, asignación de turnos y coordinación permanente con la dirección. Estas prácticas ayudan a organizar el trabajo diario, aunque sería importante contar con una planificación estratégica más específica para el área.

Pregunta 4: ¿Cómo evalúa el desempeño de los profesionales de enfermería en relación con los objetivos institucionales?

Respuesta – director (D): El desempeño se evalúa principalmente mediante el cumplimiento de funciones, la calidad del servicio y la responsabilidad en el trabajo. Sin embargo, se reconoce que no existen instrumentos formales de evaluación, lo que limita la retroalimentación sistemática al personal.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): El desempeño se observa a través del cumplimiento de tareas, la puntualidad, el trato al paciente y el trabajo en equipo. La evaluación se realiza de manera más empírica, por lo que sería necesario implementar herramientas formales que permitan una evaluación más objetiva.

Pregunta 5: ¿Qué dificultades identifica en la gestión estratégica que puedan afectar el desempeño del personal de enfermería?

Respuesta – director (D): Las principales dificultades están relacionadas con la limitación de recursos humanos y materiales, así como con la carga laboral. Estas condiciones dificultan la implementación plena de una gestión estratégica y pueden afectar el desempeño del personal de enfermería.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): Desde el área de enfermería, se identifican dificultades como la sobrecarga de trabajo, la falta de capacitación continua y la escasez de personal. Estos factores inciden directamente en el desempeño y en la calidad de la atención brindada.

Pregunta 6: ¿Qué papel cumple el liderazgo en el fortalecimiento del desempeño del personal de enfermería?

Respuesta – director (D): El liderazgo es fundamental para orientar al personal, fortalecer la comunicación interna y promover el cumplimiento de los objetivos institucionales. Un liderazgo estratégico permite motivar al personal de enfermería y mejorar su desempeño profesional.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): El liderazgo es clave para el trabajo diario, ya que influye en el clima laboral y en la motivación del personal. Un liderazgo cercano y participativo permite resolver problemas de manera oportuna y fortalece el compromiso del equipo de enfermería.

Pregunta 7: ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la gestión estratégica y el desempeño del personal de enfermería en el centro de salud?

Respuesta – director (D): Es necesario fortalecer la planificación estratégica, implementar sistemas formales de evaluación del desempeño y promover capacitaciones periódicas para el personal. Estas acciones permitirán mejorar la gestión institucional y el desempeño del personal de enfermería.

Respuesta – responsable de enfermería (RE): Se considera importante mejorar la capacitación continua, optimizar la distribución de funciones y promover una mayor participación del personal de enfermería en la toma de decisiones. Esto contribuirá a fortalecer la gestión estratégica y el desempeño profesional.

Análisis: La gestión estratégica en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” se concibe como un proceso esencial para la organización institucional y la optimización del desempeño del personal de enfermería. Tanto la dirección como el área de enfermería coinciden en que la planificación estratégica permite ordenar funciones, establecer prioridades y mejorar la calidad de la atención, lo cual se alinea con la literatura que señala la gestión estratégica como un instrumento clave para la eficiencia en los servicios de salud (Chiavenato, 2017). Asimismo, se evidencia que la gestión estratégica influye directamente en el desempeño de los profesionales de enfermería, generando claridad en las funciones, motivación y compromiso laboral. Este hallazgo se relaciona con estudios que destacan la importancia de la planificación y el liderazgo en la mejora del desempeño del personal sanitario, al promover un ambiente organizacional favorable y orientado a resultados (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005).

Las prácticas actuales de planificación estratégica, como los planes operativos anuales, cronogramas de trabajo y reuniones de coordinación, constituyen avances significativos; sin embargo, se reconoce la necesidad de fortalecer instrumentos específicos para el área de enfermería. Esto coincide con investigaciones que subrayan la importancia de contar con herramientas de gestión adaptadas a cada unidad funcional para garantizar un impacto real en la calidad del servicio (Kaplan & Norton, 2004). En cuanto a la evaluación del desempeño, se observa que actualmente se realiza de manera empírica, sin instrumentos formales que permitan retroalimentación objetiva. La literatura enfatiza que la evaluación sistemática del desempeño es indispensable para identificar fortalezas y debilidades, y para orientar procesos de capacitación y mejora continua (Dessler, 2015).

Las principales dificultades identificadas limitación de recursos humanos y materiales, sobrecarga laboral y falta de capacitación continua reflejan problemáticas estructurales comunes en sistemas de salud de contextos similares. Estas limitaciones afectan la implementación plena de la gestión estratégica y repercuten en la calidad de la atención, lo cual se relaciona con estudios que señalan la necesidad de políticas públicas que fortalezcan la infraestructura y el capital humano en salud (OPS, 2019). El liderazgo emerge como un factor determinante para fortalecer el desempeño del personal de enfermería, al promover motivación, comunicación interna y compromiso institucional. Este aspecto se vincula con la

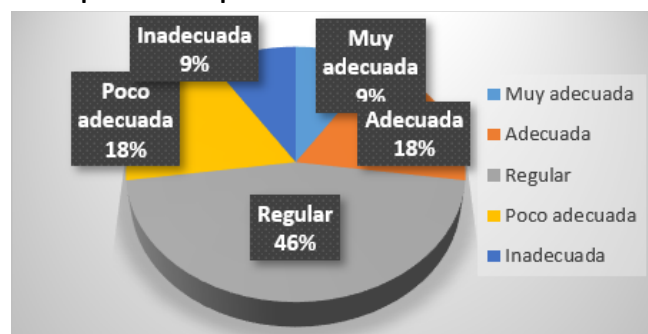
teoría del liderazgo transformacional, que resalta la capacidad de los líderes para inspirar y guiar a los equipos hacia el cumplimiento de objetivos comunes (Bass & Riggio, 2006).

En síntesis, las acciones propuestas por los entrevistados fortalecer la planificación estratégica, implementar sistemas formales de evaluación, promover capacitaciones periódicas y fomentar la participación del personal en la toma de decisiones constituyen recomendaciones coherentes con la literatura especializada. Dichas acciones son fundamentales para consolidar una gestión estratégica efectiva y mejorar el desempeño profesional en el área de enfermería (Robbins & Coulter, 2018).

Resultados de la encuesta dirigida a profesionales de enfermería del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”.

Pregunta 1: ¿Cómo califica la planificación estratégica implementada por la dirección del centro de salud?

Gráfico N° 1: Calificación de la planificación estratégica implementada por la dirección del centro de salud



Fuente: elaboración propia

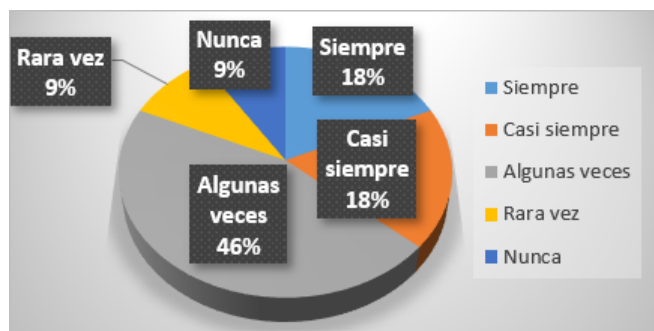
En relación con la interrogante orientada a evaluar la planificación estratégica implementada por la dirección del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, los resultados obtenidos reflejan percepciones diversas entre las profesionales de enfermería. De acuerdo con los datos, el 46 % de las encuestadas calificó la planificación estratégica como regular, lo que evidencia que, si bien existen acciones de planificación institucional, estas no logran consolidarse de manera sistemática ni plenamente efectiva en el quehacer cotidiano del centro de salud. Asimismo, un 18 % de las participantes consideró que la planificación estratégica es adecuada, lo que sugiere que una parte del personal reconoce esfuerzos de la dirección orientados a organizar y orientar las actividades institucionales. De forma similar, otro 18 % calificó la planificación como poco adecuada, lo que pone de manifiesto la existencia de percepciones críticas relacionadas con la insuficiencia o debilidad de los procesos de planificación. Por otra parte, un 9 % de las encuestadas señaló que la planificación estratégica es muy adecuada, lo cual refleja experiencias positivas vinculadas a una gestión más estructurada. Finalmente, otro 9 % indicó que la planificación es inadecuada, evidenciando insatisfacción respecto a la forma en que se diseñan y ejecutan las estrategias institucionales.

Los resultados permiten inferir que predomina una valoración intermedia de la planificación estratégica implementada

por la dirección del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, lo que sugiere que esta figura como un componente presente en la gestión institucional, aunque con claras limitaciones en su alcance y efectividad, lo cual se alinea con interpretaciones de la literatura que señalan que muchas organizaciones de salud elaboran planes estratégicos sin articularlos de manera sistemática con la operación diaria ni con mecanismos de monitoreo y evaluación (Mingote & García Rodríguez, 2012; Impulso, 2025). La elevada proporción de respuestas que califican la planificación como “regular” revela la necesidad de fortalecer los procesos de formulación participativa, seguimiento periódico y evaluación de las estrategias, de modo que estas se traduzcan en acciones concretas, coherentes y vinculadas con indicadores de desempeño, una conclusión que se apoya en autores que sostienen que la planificación estratégica solo impacta cuando se sustenta en diagnósticos rigurosos, objetivos claros y sistemas de retroalimentación institucional (Omondi, 2019; Rey, 2011). Desde la perspectiva de la gestión estratégica, estos hallazgos evidencian que una planificación más participativa, clara y alineada con las necesidades del personal de enfermería podría incidir positivamente en su desempeño profesional, ya que la participación de las enfermeras en la definición de metas y la asignación de recursos fortalece la coordinación, la motivación y la calidad de la atención, tal como se ha descrito en estudios sobre gestión estratégica en enfermería (Pérez & Díaz, 2023; Rueda, 2019).

Pregunta 2: ¿Considera que la gestión estratégica del centro de salud influye en su desempeño profesional como enfermera?

Gráfico N° 2: Influencia de la gestión estratégica en el desempeño profesional del personal de enfermería



Fuente: elaboración propia

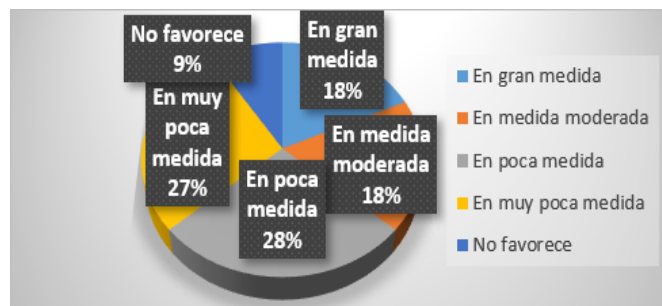
En relación con la interrogante orientada a identificar si la gestión estratégica del centro de salud influye en el desempeño profesional de las enfermeras, los resultados muestran percepciones heterogéneas entre las profesionales encuestadas. Del total de participantes, el 46 % manifestó que la gestión estratégica influye en su desempeño algunas veces, lo que evidencia una percepción intermedia respecto a la efectividad y constancia de las prácticas de gestión institucional. Asimismo, un 18 % indicó que dicha influencia se presenta casi siempre, mientras que otro 18 % señaló que influye siempre, lo cual refleja que una parte del personal reconoce un impacto frecuente y positivo de la gestión estratégica en su desempeño profesional. Estos resultados sugieren la existencia de prácticas de planificación, organización o liderazgo que,

en determinados momentos, contribuyen al fortalecimiento del trabajo del personal de enfermería. Por otro lado, un 9 % de las encuestadas manifestó que la gestión estratégica influye rara vez, y otro 9 % señaló que nunca influye, lo que pone de manifiesto percepciones críticas asociadas a posibles debilidades en la implementación y continuidad de las estrategias institucionales.

Los resultados evidencian que, si bien una parte significativa del personal de enfermería reconoce la influencia de la gestión estratégica en su desempeño profesional, predomina una valoración moderada que sugiere una aplicación irregular de dicho enfoque en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, lo cual se alinea con la literatura que señala que la planificación estratégica solo se percibe como verdaderamente influyente cuando se articula de forma continua entre la dirección institucional y el trabajo de primera línea (Mingote & García Rodríguez, 2012; Impulso, 2025). La elevada proporción de respuestas que señalan una influencia “algunas veces” indica que las acciones estratégicas no se perciben como constantes ni plenamente integradas en la gestión cotidiana, una situación que diversos autores relacionan con la falta de seguimiento sistemático, la ausencia de comunicación clara de los objetivos estratégicos y la debilidad de los mecanismos de retroalimentación a nivel operativo (Rey, 2011; Omondi, 2019). Desde la perspectiva de la gestión estratégica, estos hallazgos revelan la necesidad de fortalecer la coherencia, sistematicidad y visibilidad de las estrategias institucionales, de modo que su impacto en el desempeño del personal de enfermería sea más consistente, lo que se sustenta en estudios que demuestran que una gestión estratégica clara y participativa mejora la motivación, la responsabilidad y la calidad de la atención en el ámbito de la enfermería (Pérez & Díaz, 2023; Rueda, 2019).

Pregunta 3: ¿En qué medida el liderazgo de la dirección y del área de enfermería favorece su desempeño laboral?

Gráfico N° 3: Impacto del liderazgo institucional en el desempeño laboral del área de enfermería



Fuente: elaboración propia

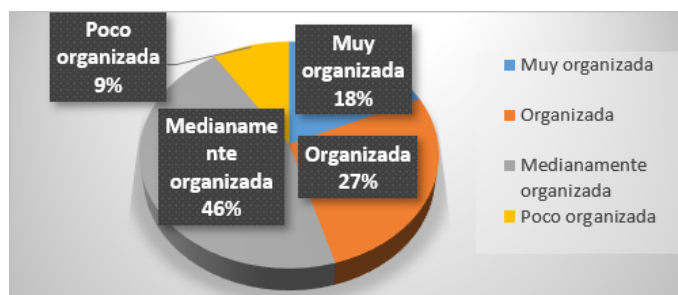
En relación con la interrogante referida a la medida en que el liderazgo ejercido por la dirección y por el área de enfermería favorece el desempeño laboral del personal, los resultados evidencian percepciones mayoritariamente críticas por parte de las profesionales de enfermería. Del total de las encuestadas, el 28 % manifestó que el liderazgo favorece su desempeño en poca medida, mientras que un 27 % señaló que lo

hace en muy poca medida, lo que pone de manifiesto una percepción limitada del impacto positivo del liderazgo institucional en el trabajo cotidiano. De manera complementaria, un 18 % indicó que el liderazgo favorece su desempeño en gran medida, y un 18 % consideró que lo hace en medida moderada, reflejando que una parte del personal reconoce prácticas de liderazgo que contribuyen positivamente al desempeño laboral, un 9 % de las encuestadas expresó que el liderazgo no favorece su desempeño, lo que evidencia la existencia de insatisfacción y posibles debilidades en los estilos de liderazgo implementados.

Los resultados obtenidos revelan que predomina una percepción desfavorable respecto al liderazgo ejercido por la dirección y el área de enfermería, lo cual constituye un factor crítico dentro de la gestión estratégica institucional, una situación que se ha documentado en la literatura como un determinante clave de baja motivación, deserción y deterioro de la calidad de la atención cuando el liderazgo se percibe como autoritario, poco accesible o poco participativo (Mingote & García Rodríguez, 2012; Gómez Ortiz et al., 2020). La elevada proporción de respuestas que sitúan el liderazgo en “poca” o “muy poca” medida sugiere debilidades en aspectos como la comunicación bidireccional, la participación del personal en la toma de decisiones y el acompañamiento al equipo de enfermería, dimensiones que autores de gestión de recursos humanos en salud identifican como centrales para el clima laboral y la eficacia organizacional (Lasheras et al., 2019; Ball et al., 2016). Desde la perspectiva de la gestión estratégica, estos hallazgos indican la necesidad de fortalecer los estilos de liderazgo, orientándolos hacia enfoques más participativos, humanísticos y basados en la evidencia, que promuevan la motivación, el compromiso y el trabajo en equipo, tal como se ha demostrado en estudios sobre liderazgo transformacional y liderazgo basado en la práctica en enfermería, donde dichos estilos correlacionan positivamente con el desempeño profesional y la satisfacción laboral del personal de enfermería (Cummings et al., 2018; Aiken et al., 2020).

Pregunta 4: ¿Cómo evalúa la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería?

Gráfico N° 4: Evaluación de la organización y distribución de funciones en el área de enfermería



Fuente: elaboración propia

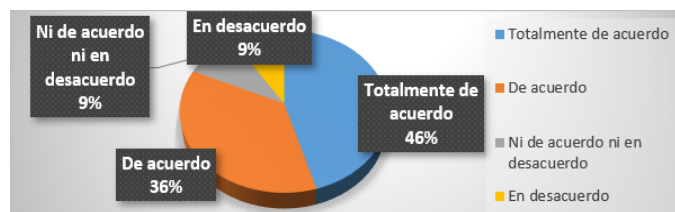
Respecto a la interrogante relacionada con la evaluación de la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz”, los resultados obtenidos reflejan percepciones diferenciadas

entre el personal encuestado. Del total de las profesionales de enfermería, el 46 % calificó la organización como medianamente organizada, lo que sugiere la existencia de una estructura funcional básica, aunque con limitaciones que impiden un desempeño plenamente eficiente. Asimismo, un 27 % de las encuestadas indicó que la organización es organizada, lo que evidencia que una parte significativa del personal percibe una adecuada asignación de funciones y coordinación interna. Por su parte, el 18 % manifestó que el área se encuentra muy organizada, lo cual refleja experiencias positivas asociadas a una correcta distribución de tareas y a una gestión operativa más eficiente, un 9 % señaló que la organización es poco organizada, lo que pone de manifiesto la presencia de debilidades estructurales que podrían incidir negativamente en el desempeño profesional y en la calidad de la atención brindada a los usuarios del servicio de salud.

Los resultados evidencian que, si bien existe una percepción mayoritariamente favorable sobre la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería, predomina una valoración intermedia que indica la necesidad de fortalecer los procesos de gestión estratégica, una situación que se ha descrito en la literatura como típica de contextos donde la división del trabajo está establecida, pero no se articula plenamente con la planificación estratégica ni con la gestión del talento humano (Mingote & García Rodríguez, 2012; Pérez & Díaz, 2023). La alta proporción de respuestas que califican la organización como “medianamente organizada” revela que los mecanismos actuales de asignación de funciones, rotación de tareas y coordinación interna aún no alcanzan niveles óptimos de eficiencia, coincidiendo con estudios que señalan que la inequidad o la ambigüedad en la distribución de funciones genera desgaste, percepción de injusticia y disminución de la calidad de la atención (Ball et al., 2016; Lasheras et al., 2019). Desde la perspectiva de la gestión estratégica, estos hallazgos sugieren que una mejora en la planificación, el liderazgo y la comunicación institucional podría contribuir significativamente a una distribución más clara, equitativa y coherente con los objetivos del centro de salud, lo cual se alinea con investigaciones que demuestran que cuando la organización del trabajo se sustenta en planes estratégicos participativos, el desempeño del personal de enfermería, la coordinación y la satisfacción laboral mejoran de forma sistemática (Cummings et al., 2018; Aiken et al., 2020).

Pregunta 5: ¿Considera que una mejora en la gestión estratégica contribuiría a optimizar su desempeño profesional y la calidad de la atención en salud?

Gráfico N° 5: Percepción sobre la contribución de una mejor gestión estratégica al desempeño profesional y a la calidad de atención



Fuente: elaboración propia

La mejora en la gestión estratégica representa un factor determinante para optimizar tanto el desempeño profesional de los profesionales de enfermería como la calidad de la atención en salud. Los resultados obtenidos en la encuesta evidencian que el 46% de las enfermeras se mostraron totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que refleja una percepción positiva sobre el impacto de la gestión estratégica en su práctica diaria. Además, el 36% indicó estar de acuerdo, confirmando una aceptación mayoritaria de la influencia favorable de la gestión estratégica en el desarrollo profesional y la atención al paciente. Solo un 9% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que otro 9% expresó desacuerdo, lo que sugiere la existencia de opiniones divergentes o de experiencias particulares que podrían estar relacionadas con factores contextuales o personales.

Desde una perspectiva interpretativa, estos datos indican que la mayoría de las enfermeras reconocen el valor de una gestión estratégica efectiva para el fortalecimiento de su desempeño y la mejora de la calidad asistencial, lo que se alinea con la literatura que subraya que la planificación estratégica bien articulada con la gestión del talento humano eleva la calidad de la atención y la satisfacción del personal (Mingote & García Rodríguez, 2012; Pérez & Díaz, 2023). La alta proporción de respuestas favorables (82% entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”) evidencia un consenso generalizado sobre la importancia de implementar estrategias de gestión que promuevan la capacitación sistemática, la evaluación formal del desempeño y la coordinación de equipos, dimensiones que diversos estudios identifican como claves para la organización del trabajo de enfermería y la eficiencia institucional (Ball et al., 2016; Lasheras et al., 2019). No obstante, la presencia de opiniones neutras y desfavorables señala la necesidad de abordar aspectos específicos, como la capacitación continua, la participación auténtica del personal de enfermería en la toma de decisiones y la adaptación de las estrategias a las realidades locales, para lograr una gestión estratégica inclusiva y eficaz, tal como se ha demostrado en investigaciones sobre liderazgo participativo y gestión basada en la evidencia, donde dichos elementos se asocian con mayor compromiso, motivación y desempeño profesional (Cummings et al., 2018; Aiken et al., 2020).

Discusión

Los resultados de la encuesta evidencian que la planificación estratégica implementada por la dirección del Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” es percibida mayoritariamente como regular, lo que coincide con las respuestas obtenidas en las entrevistas tanto del Director como del Responsable del Área de Enfermería, quienes reconocen la existencia de planes operativos, pero también admiten limitaciones en su sistematicidad y seguimiento. Esta convergencia de datos cuantitativos y cualitativos confirma lo señalado por Chiavenato (2017), quien sostiene que la planificación estratégica pierde efectividad cuando no se articula con mecanismos de evaluación y retroalimentación permanente, especialmente en organizaciones del sector público.

En cuanto a la influencia de la gestión estratégica en el

desempeño profesional, los resultados de la encuesta muestran una tendencia intermedia, predominando la opción “algunas veces”, lo cual se triangula con las entrevistas, donde ambos informantes clave reconocen que las estrategias institucionales influyen en el desempeño del personal de enfermería, aunque de manera no constante. Esta coincidencia empírica se alinea con lo planteado por Dessler (2020), quien afirma que la gestión estratégica del talento humano solo impacta de forma sostenida en el desempeño cuando las estrategias son coherentes, visibles y compartidas por todos los niveles de la organización.

Respecto al liderazgo ejercido por la dirección y el área de enfermería, los resultados cuantitativos reflejan una percepción mayoritariamente desfavorable, al concentrarse las respuestas en “poca” y “muy poca medida”. Este hallazgo se triangula con las entrevistas, donde el Responsable de Enfermería reconoce debilidades en el acompañamiento y en la participación del personal en la toma de decisiones. Desde la perspectiva teórica, estos resultados confirman los planteamientos de Northouse (2022), quien sostiene que los estilos de liderazgo poco participativos afectan negativamente la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, particularmente en contextos organizacionales de alta demanda social como el sector salud.

En relación con la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería, la encuesta revela una percepción predominantemente “medianamente organizada”, lo cual se ve reforzado por las entrevistas, donde ambos actores coinciden en señalar que existen mecanismos básicos de asignación de tareas, aunque con deficiencias operativas. Esta triangulación se corresponde con lo expuesto por Mintzberg (2018), quien argumenta que las organizaciones de salud suelen operar bajo estructuras funcionales parcialmente formalizadas, lo que genera niveles intermedios de eficiencia si no se fortalecen desde una gestión estratégica integral.

Finalmente, la alta proporción de encuestadas que consideran que una mejora en la gestión estratégica contribuiría a optimizar su desempeño profesional y la calidad de la atención en salud se triangula con las entrevistas, donde tanto el Director como el Responsable de Enfermería destacan la necesidad de fortalecer la planificación, la evaluación del desempeño y la capacitación continua. Estos hallazgos empíricos concuerdan con los lineamientos de la Organización Panamericana de la Salud (2019), que enfatiza que el fortalecimiento de la gestión estratégica en los servicios de salud municipales es un factor clave para mejorar el desempeño del personal sanitario y los resultados en salud comunitaria.

Conclusiones

En primer lugar, se concluye que la gestión estratégica implementada en el Centro de Salud Integral “Leo Schwarz” presenta un nivel de desarrollo intermedio, caracterizado por la existencia de acciones de planificación y organización que, si bien están presentes, no se aplican de manera sistemática ni articulada. Esta situación limita su impacto directo y sostenido en el desempeño de los profesionales de enfermería,

especialmente en el contexto municipal de Muyupampa, donde la eficiencia en el uso de recursos resulta fundamental.

En segundo lugar, los resultados evidencian que la influencia de la gestión estratégica en el desempeño profesional de las enfermeras es percibida de manera irregular, predominando valoraciones que indican una incidencia ocasional. Esta percepción revela que las estrategias institucionales no logran consolidarse como un eje transversal de la gestión cotidiana, lo que afecta la motivación, el compromiso y la optimización del desempeño profesional.

Asimismo, se concluye que el liderazgo ejercido por la dirección y el área de enfermería constituye uno de los principales factores críticos dentro de la gestión estratégica institucional. La percepción mayoritariamente desfavorable del liderazgo, tanto en la encuesta como en las entrevistas, pone de manifiesto la necesidad de transitar hacia estilos de liderazgo más participativos, comunicativos y humanísticos, capaces de fortalecer el trabajo en equipo y el compromiso del personal de enfermería.

Por otra parte, la organización y distribución de funciones dentro del área de enfermería se caracteriza por niveles moderados de eficiencia, lo que indica la existencia de estructuras funcionales básicas, pero con debilidades en la asignación clara de responsabilidades y en la coordinación interna. Esta situación incide directamente en el desempeño profesional y en la calidad de la atención brindada a la población usuaria del servicio de salud.

Finalmente, se concluye que existe un amplio consenso entre las profesionales de enfermería respecto a la necesidad de mejorar la gestión estratégica, reconociéndola como un factor clave para optimizar su desempeño profesional y elevar la calidad de la atención en salud. Este hallazgo refuerza la importancia de fortalecer la planificación estratégica, la gestión del talento humano y los procesos de evaluación del desempeño, desde una perspectiva integral y contextualizada al ámbito municipal.

En síntesis, la investigación permite afirmar que la gestión estratégica influye de manera significativa en el desempeño de los profesionales de enfermería, y que su fortalecimiento constituye una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia institucional y la atención en salud en el municipio de Villa Vaca Guzmán - Muyupampa - Chuquisaca.

Referencias bibliográficas

- Aiken, L. H., et al. (2020). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: A retrospective observational study. *The Lancet*, 383(9931), 1824–1830. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)62791-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(13)62791-8)
- Aiken, L. H., et al. (2020). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: A retrospective observational study. *The Lancet*, 383(9931), 1824–1830. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)62791-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(13)62791-8)
- Alles, M. (2017). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. *Granica*.
- Arroyo, L., & Ramos, M. (2018). Gestión institucional y desempeño del personal de enfermería en establecimientos rurales de salud en Perú. *Revista de Salud Pública*, 20(3), 345–356.
- Ball, J. E., et al. (2016). Measurement of nurses' practice environment and patient safety: A validation study. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(3), 219–226. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzw026>
- Ball, J. E., et al. (2016). Measurement of nurses' practice environment and patient safety: A validation study. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(3), 219–226. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzw026>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Benavides, F. G., Delclós, J., & Serra, C. (2018). *Salud laboral y desempeño profesional en el ámbito sanitario*. Elsevier España.
- Cummings, G. G., et al. (2018). Impact of leadership styles on nursing staff's perceptions of job characteristics and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 26(1), 53–64. <https://doi.org/10.1111/jonm.12431>
- Cummings, G. G., et al. (2018). Impact of leadership styles on nursing staff's perceptions of job characteristics and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 26(1), 53–64. <https://doi.org/10.1111/jonm.12431>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management*. Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Gómez, P., & García, S. (2019). Liderazgo y desempeño del personal de enfermería en instituciones de salud en Colombia. *Revista Latinoamericana de Administración en Salud*, 7(2), 112–125.
- Gómez Ortiz, O., et al. (2020). Liderazgo transformacional y bienestar organizacional en el sector sanitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a1>
- Gutiérrez, R., & Poma, L. (2021). Gestión estratégica y desempeño del personal en centros de salud de Chuquisaca. *Revista Ciencias de la Salud*, 5(1), 55–68.
- Impulso. (2 birds:22). Características de la planificación estratégica en el Hospital Dos de Mayo–Lima, 2022. *Impulso*, 31(60), 1–12. <https://doi.org/10.37768/impulso.v31i60.581>
- Impulso. (2025). Características de la planificación estratégica en el Hospital Dos de Mayo–Lima, 2022. *Impulso*, 31(60), 1–12. <https://doi.org/10.37768/impulso.v31i60.581>
- International Council of Nurses (ICN). (2025). *Strategic health workforce planning: Policy guide for nursing leaders*. Geneva: ICN. https://www.icn.ch/sites/default/files/2025-02/ICN_StrategicHealthWorkforcePlanning_PolicyGuide_SP_FINAL.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard

Business School Press.

Lasheras, I. I., et al. (2019). Relación entre liderazgo de enfermería, clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería. *Enfermería Clínica*, 29(1), 12–18. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.09.002>

Lasheras, I. I., et al. (2019). Relación entre liderazgo de enfermería, clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería. *Enfermería Clínica*, 29(1), 12–18. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.09.002>

Mingote, M. C., & García Rodríguez, F. J. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(8), 675–677. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.001>.

Mingote, M. C., & García Rodríguez, F. J. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(8), 675–677. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.001>

Ministerio de Salud y Deportes. (2019). Informe anual sobre recursos humanos en salud. Estado Plurinacional de Bolivia.

Mintzberg, H. (2018). *Managing the myths of health care*. Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Prentice Hall.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Omondi, W. (2019). Effect of strategic planning on public health facility performance in Kenya. University of Nairobi. <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstreams/070f9-fd4-2fe6-4c39-ade3-2e8205f44ef4/download>

Organización Mundial de la Salud. (2020). State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership. OMS.

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2019). Recursos humanos en salud: retos y perspectivas en América Latina. OPS.

Organización Panamericana de la Salud. (2019a). Gestión de recursos humanos en los sistemas de salud. OPS.

Organización Panamericana de la Salud. (2019b). La salud universal en el siglo XXI: 40 años de Alma-Ata. OPS.

Pérez, M. A., & Díaz, M. E. (2023). Gestión estratégica en enfermería: clave para la mejora de la calidad asistencial. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 31, e2022.1234. <https://doi.org/10.5535/rlaenf.31.e2022.1234>.

Ramírez, J., & Torrico, K. (2020). Factores de gestión y su influencia en el desempeño de enfermería en municipios del Chaco boliviano. *Revista Boliviana de Salud Pública*, 37(2), 89–102.

Rey, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un sistema de gestión. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(4), 456–465.

Rey, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un sistema de gestión. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(4), 456–465.

Rueda, J. L. (2019). Conocimiento y aplicación de la planificación estratégica por las enfermeras responsables de la cartera de servicios de salud en los Centros de Atención Primaria III–

Essalud Chiclayo. Repositorio UNPRG. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/3333>.

Rueda, J. L. (2019). Conocimiento y aplicación de la planificación estratégica por las enfermeras responsables de la cartera de servicios de salud en los Centros de Atención Primaria III–Essalud Chiclayo. Repositorio UNPRG. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/3333>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson Education.

BIENESTAR FINANCIERO Y TOMA DE DECISIONES ECONÓMICAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE CANCÚN: IMPLICACIONES PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIONAL

FINANCIAL WELL-BEING AND ECONOMIC DECISION-MAKING IN UNIVERSITY STUDENTS IN CANCUN: IMPLICATIONS FOR EDUCATIONAL AND ORGANIZATIONAL INNOVATION

Enrique Roberto Peralta Mazariego

mazariego27@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9197-879X>

Universidad Tecnológica de Cancún / Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

Yamit López Cetina

ylopez@utcancun.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0001-3481-4489>

Universidad Tecnológica de Cancún

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar el bienestar financiero y la toma de decisiones económicas en estudiantes universitarios de Cancún, a partir de indicadores de ahorro, presupuesto, control de gastos y uso de excedentes. Se desarrolló una investigación cuantitativa, no experimental, transversal y de alcance descriptivo-comparativo. Participaron 298 estudiantes del área económico-administrativa de una universidad pública de Cancún: Contaduría, Mercadotecnia y Administración. Se utilizó una adaptación del instrumento Nivel de educación financiera en escenarios de educación superior, organizado en dos dimensiones: ahorro y presupuesto. Además de frecuencias y porcentajes, se construyó un índice exploratorio de bienestar financiero con nueve indicadores operativos y se estimaron alfa de Cronbach, KMO, prueba de Bartlett, análisis factorial exploratorio, ANOVA, prueba t y correlaciones de Pearson. Los resultados muestran un índice global medio de 65.55 puntos sobre 100 (DE=25.14), con mejor desempeño en presupuesto y control (M=66.44; DE=30.31) que en ahorro (M=63.76; DE=28.54). La escala global presentó consistencia aceptable ($\alpha=.706$), KMO=.795 y Bartlett significativo ($\chi^2=450.866$; gl=36; $p<.001$). Se identificaron diferencias significativas por programa educativo y cuatrimestre, aunque con tamaños de efecto bajos. Se concluye que el bienestar financiero universitario no depende únicamente del conocimiento financiero, sino de la capacidad de convertirlo en hábitos sostenidos de planeación, ahorro y decisión económica. Los hallazgos ofrecen insumos para estrategias de innovación educativa orientadas a la formación financiera, el bienestar estudiantil y la transición responsable hacia la vida laboral.

Palabras clave: ahorro; comportamiento económico; educación superior; presupuesto; toma de decisiones.

Abstract

The objective of this study was to analyze financial well-being and economic decision-making among university students in Cancun based on indicators of saving, budgeting, expense control, and the use of financial surpluses. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive-comparative study was conducted. The sample included 298 students from the economic-administrative area of a public university in Cancun: Accounting, Marketing, and Administration. An adaptation of the instrument Level of Financial Education in Higher Education Scenarios was used, organized into two dimensions: saving and budgeting. In addition to frequencies and percentages, an exploratory financial well-being index was constructed using nine operational indicators, and Cronbach's alpha, KMO, Bartlett's test, exploratory factor analysis, ANOVA, t-test, and Pearson correlations were estimated. Results showed an overall mean index of 65.55 out of 100 (SD=25.14), with higher performance in budgeting and control (M=66.44; SD=30.31) than in saving (M=63.76; SD=28.54). The global scale showed acceptable consistency ($\alpha=.706$), KMO=.795, and a significant Bartlett test ($\chi^2=450.866$; df=36; $p<.001$). Significant differences were identified by academic program and semester, although effect sizes were low. The study concludes that university financial well-being depends not only on financial knowledge, but also on the capacity to translate it into sustained habits of planning, saving, and economic decision-making. Findings provide inputs for educational innovation strategies focused on financial literacy, student well-being, and responsible transition into working life.

Keywords: budgeting; economic behavior; higher education; saving; decision-making.

Introducción

La educación financiera se ha convertido en un componente central de la formación universitaria, debido a que las decisiones económicas que toman los jóvenes inciden en su trayectoria académica, su estabilidad personal y su futura inserción laboral. En contextos de alta presión económica, precariedad familiar, expansión del crédito, consumo digital y transición temprana al mercado de trabajo, el conocimiento financiero deja de ser un contenido complementario y se vuelve una competencia para el bienestar. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) define la educación financiera como la combinación de conciencia, conocimiento, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para tomar decisiones financieras adecuadas y alcanzar bienestar individual. En reportes recientes, la OCDE/INFE (2023) también subraya que la alfabetización financiera se expresa mediante conocimiento, comportamiento y actitudes, mientras que los resultados PISA muestran que las habilidades financieras en estudiantes se relacionan con conductas más responsables y prospectivas (OCDE, 2024).

En México, la inclusión financiera y el uso responsable de productos financieros continúan siendo retos relevantes. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2012) vincula la inclusión financiera con el acceso y uso de servicios regulados, la protección del consumidor y el desarrollo de capacidades financieras. Por su parte, la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera ha mostrado que una proporción importante de la población adulta usa productos financieros formales, pero todavía persisten dificultades para separar dinero de gastos, ahorrar de manera sistemática y utilizar el crédito con conocimiento (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021). Este panorama permite comprender que la formación financiera debe fortalecerse desde los espacios educativos, especialmente si se considera que la evidencia internacional ha asociado la alfabetización financiera con mejores resultados de resiliencia, planeación y bienestar (Lusardi & Mitchell, 2023; Gupta et al., 2025).

La educación superior constituye un entorno privilegiado para intervenir en el desarrollo de habilidades financieras. Los estudiantes universitarios se encuentran en una etapa de transición en la que comienzan a administrar ingresos propios, becas, apoyos familiares, gastos de transporte, alimentación, materiales académicos y, en algunos casos, responsabilidades laborales. En el área económico-administrativa, este tema adquiere mayor relevancia, pues se espera que los estudiantes desarrollen competencias para analizar información económica, tomar decisiones presupuestales y comprender el valor del ahorro, la inversión y la planeación. Estudios recientes han mostrado que la educación superior puede relacionarse con mejores conocimientos, conductas y decisiones financieras, aunque dichos efectos dependen de la capacidad de convertir el aprendizaje en prácticas sostenidas (Nogueira et al., 2025; Samuelsson et al., 2023).

El estudio previo sobre educación financiera en universitarios del área económico-administrativa de una universidad pública del sureste mexicano mostró que más del 50% de los

participantes llevaba algún registro financiero y que 72.1% destinaba excedentes al ahorro; sin embargo, también identificó áreas de oportunidad relacionadas con el bajo interés por cuentas formales, la desconfianza y la falta de previsión para contingencias económicas (Peralta et al., 2024). Esa evidencia permite avanzar hacia una pregunta más amplia: no basta con medir educación financiera, sino que es necesario explorar en qué medida estas prácticas expresan bienestar financiero y capacidad de toma de decisiones económicas.

Desde la línea de investigación de bienestar e innovación en las organizaciones, el bienestar financiero puede comprenderse como una condición que integra conocimiento, hábitos, control presupuestal, capacidad de previsión, autorregulación y toma de decisiones responsables. La literatura reciente lo aborda como un constructo multidimensional que conecta condiciones objetivas, percepción subjetiva, estrés financiero, inclusión y comportamiento económico (Bashir & Qureshi, 2023; Garg, 2024; Mawadah, 2025). En el ámbito universitario, su estudio es pertinente porque impacta la permanencia, la salud emocional, la autorregulación y la transición hacia el trabajo. Además, al tratarse de estudiantes que se forman en áreas administrativas, los hallazgos pueden orientar estrategias de innovación educativa, tutoría, acompañamiento académico y diseño curricular.

Aunque investigaciones previas han analizado el nivel de educación financiera en estudiantes universitarios del área económico-administrativa, aún existe escasa evidencia sobre cómo dichas competencias se traducen en condiciones de bienestar financiero y en procesos de toma de decisiones económicas. Particularmente, en contextos turísticos y urbanos como Cancún, donde convergen dinámicas de consumo, empleo temporal y movilidad económica, resulta relevante comprender si el conocimiento financiero adquirido se refleja en prácticas sostenidas de ahorro, presupuesto y control financiero. En este sentido, el presente estudio aporta evidencia empírica sobre las dimensiones conductuales asociadas al bienestar financiero universitario, ampliando el alcance de investigaciones previas centradas exclusivamente en educación financiera.

Bajo este marco, el objetivo del presente artículo fue analizar el bienestar financiero y la toma de decisiones económicas en estudiantes universitarios de Cancún, mediante indicadores de ahorro, presupuesto y control financiero, así como explorar diferencias según programa educativo, sexo, edad y cuatrimestre.

Modelo teórico e hipótesis

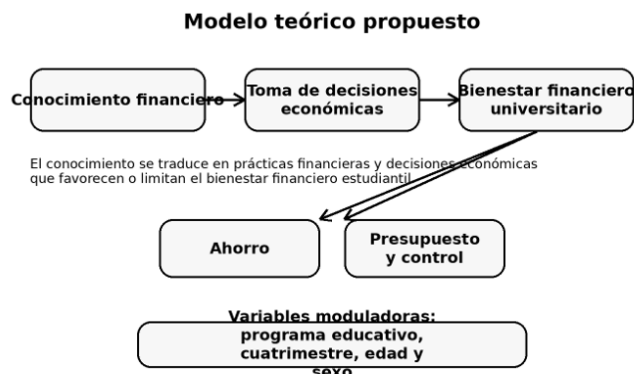
El estudio se sustenta en un modelo conceptual que articula tres componentes centrales: conocimiento financiero, toma de decisiones económicas y bienestar financiero universitario. El conocimiento financiero se entiende como el conjunto de saberes y capacidades que permiten comprender conceptos básicos de ahorro, presupuesto, crédito, inversión y planeación. No obstante, la literatura reciente advierte que el conocimiento por sí solo no garantiza bienestar, debido a que sus efectos dependen de la conversión de dichos saberes en

conductas observables y decisiones consistentes (Choung et al., 2023; Lusardi & Mitchell, 2023; Bai, 2023).

En este modelo, la toma de decisiones económicas funciona como el puente entre educación financiera y bienestar financiero, ya que expresa la capacidad del estudiante para registrar ingresos y gastos, presupuestar, administrar excedentes, evitar gastos fuera de sus posibilidades y prever contingencias. El bienestar financiero universitario se operacionaliza mediante dos ejes conductuales: ahorro y presupuesto/control. Esta aproximación es coherente con los enfoques contemporáneos que plantean el bienestar financiero como resultado de prácticas financieras, resiliencia, inclusión y autorregulación (Garg, 2024; OCDE/INFE, 2023; Consumer Financial Protection Bureau [CFPB], 2025).

Asimismo, se consideran variables moduladoras de carácter académico y sociodemográfico, como programa educativo, cuatrimestre, sexo y edad. Estas variables permiten explorar si la exposición disciplinar, el avance en la trayectoria universitaria o las características personales se asocian con diferencias en bienestar financiero y toma de decisiones económicas (Nogueira et al., 2025; Samuelsson et al., 2023).

Figura 1. Modelo teórico propuesto del bienestar financiero universitario.



Fuente: elaboración propia con base en la revisión teórica y el modelo analítico del estudio.

Hipótesis del estudio

H1. El control presupuestal se asocia positivamente con el bienestar financiero en estudiantes universitarios.

H2. El hábito de ahorro se asocia positivamente con el bienestar financiero en estudiantes universitarios.

H3. Existen diferencias significativas en el bienestar financiero según el programa educativo cursado.

H4. Existen diferencias significativas en el bienestar financiero según el cuatrimestre académico.

H5. La toma de decisiones económicas, expresada en el ajuste del gasto dentro de las posibilidades económicas, se asocia positivamente con el bienestar financiero.

H6. La edad se relaciona positivamente con los niveles de ahorro y bienestar financiero.

Método Diseño

Se realizó una investigación cuantitativa, no experimental, transversal y de alcance descriptivo-comparativo. El estudio se desarrolló con estudiantes del área económico-administrativa de una universidad pública ubicada en Cancún, Quintana Roo. La investigación se orientó a describir prácticas financieras y a construir un índice exploratorio de bienestar financiero, con base en indicadores de ahorro, presupuesto y toma de decisiones económicas.

Participantes

Participaron 298 estudiantes universitarios. La edad promedio fue de 19.88 años (DE=2.43). La muestra estuvo integrada por 154 mujeres (51.7%), 143 hombres (48.0%) y una persona que se identificó en otra categoría (0.3%). Por programa educativo, participaron 167 estudiantes de Contaduría (56.0%), 74 de Mercadotecnia (24.8%) y 57 de Administración (19.1%). El muestreo fue no probabilístico por cuotas, de acuerdo con la disponibilidad de estudiantes y grupos participantes.

Tabla 1. Características sociodemográficas y académicas de la muestra

Variable	Resultado
Muestra total	298
Edad (media $\pm$ DE)	19.88 $\pm$ 2.43
Mujeres	154 (51.7%)
Hombres	143 (48.0%)
Otro/no binario	1 (0.3%)
Contaduría	167 (56.0%)
Mercadotecnia	74 (24.8%)
Administración	57 (19.1%)
2° cuatrimestre	64 (21.5%)
3° cuatrimestre	102 (34.2%)
5° cuatrimestre	32 (10.7%)
6° cuatrimestre/estadía	100 (33.6%)

Fuente: elaboración propia (n=298).

Instrumento

Se utilizó una adaptación del instrumento Nivel de educación financiera en escenarios de educación superior, basado en Moreno-García et al. (2017). El cuestionario incluyó reactivos relacionados con ahorro, presupuesto, registro de ingresos y gastos, manejo de excedentes, noción de inversión, razones para no tener cuenta de ahorro y distribución ideal del presupuesto. Para el presente análisis se construyó un índice exploratorio de bienestar financiero con nueve indicadores dicotómicos: hábito de ahorro, uso del excedente para ahorrar, ahorro para emergencias, registro de deudas, registro de ingresos, registro de ahorros, registro de gastos, conocimiento para elaborar presupuesto y gasto dentro de las posibilidades económicas.

Para la construcción del índice exploratorio de bienestar financiero, cada indicador fue recodificado en formato dicotómico (1 = presencia de la conducta financiera; 0 = ausencia

de la conducta financiera). La selección de los indicadores se fundamentó en la literatura sobre alfabetización financiera, comportamiento financiero y bienestar financiero universitario, particularmente en dimensiones relacionadas con ahorro, control presupuestal, registro financiero y toma de decisiones económicas. Posteriormente, los puntajes fueron agregados y transformados a una escala de 0 a 100 puntos para facilitar su interpretación comparativa.

Tabla 2. Operacionalización del índice exploratorio de bienestar financiero

Dimensión	Indicador	Recodificación	Puntaje
Ahorro	Hábito de ahorro	Sí=1 / No=0	0-1
Ahorro	Uso de excedentes para ahorrar	Sí=1 / No=0	0-1
Ahorro	Ahorro para emergencias	Sí=1 / No=0	0-1
Presupuesto	Registro de ingresos	Sí=1 / No=0	0-1
Presupuesto	Registro de gastos	Sí=1 / No=0	0-1
Presupuesto	Registro de ahorros	Sí=1 / No=0	0-1
Presupuesto	Registro de deudas	Sí=1 / No=0	0-1
Presupuesto	Conocimiento para elaborar presupuesto	Sí=1 / No=0	0-1
Control financiero	Gasto dentro de las posibilidades económicas	Sí=1 / No=0	0-1

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno-García et al. (2017) y la construcción analítica del estudio.

El índice global se calculó de 0 a 100, donde valores más altos indican mayor presencia de conductas asociadas con bienestar financiero y toma de decisiones económicas. Asimismo, se calcularon dos subíndices: ahorro y presupuesto/control. Procedimiento y análisis estadístico

La base de datos fue depurada y analizada mediante estadística descriptiva e inferencial. Se calcularon frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar. Para revisar la consistencia interna del índice se estimó alfa de Cronbach. La factibilidad del análisis factorial exploratorio se evaluó mediante el índice KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. Posteriormente, se aplicó análisis de componentes principales y rotación varimax para explorar la estructura de los indicadores. Para comparar grupos se usaron ANOVA de un factor, prueba t de Student y correlación de Pearson. El nivel de significación utilizado fue $p < .05$.

La participación de los estudiantes fue voluntaria y anónima. Antes de responder el instrumento, se informó a los participantes sobre los objetivos académicos de la investigación y el uso exclusivamente científico de la información recopilada. Los datos fueron tratados de forma confidencial y analizados de manera agregada, evitando cualquier identificación individual. Asimismo, la aplicación del instrumento contó con autorización institucional y se desarrolló conforme a los principios éticos aplicables a la investigación en ciencias sociales, garantizando el respeto a la privacidad, la protección de los datos y la participación libre de los estudiantes.

Resultados

Prácticas financieras y toma de decisiones económicas

Los resultados descriptivos permiten observar que 72.1% de los estudiantes utiliza los excedentes para ahorrar y 82.2% señala que tendría algún mecanismo de ahorro para emergencias. No obstante, sólo 36.9% afirma tener el hábito de ahorrar, lo que evidencia una diferencia relevante entre ahorrar cuando existe excedente y sostener un hábito financiero sistemático. En la dimensión de presupuesto y control, 68.8% sabe elaborar un presupuesto, 75.8% reporta que sus gastos estuvieron dentro de sus posibilidades económicas y entre 60% y 69% registra deudas, ingresos, ahorros o gastos.

Tabla 3. Indicadores operativos de bienestar financiero y toma de decisiones económicas

Indicador operativo de bienestar/toma de decisión financiera	n	%
Hábito de ahorro	110	36.9
Usa excedente para ahorrar	215	72.1
Ahorro para emergencias	245	82.2
Registra deudas	188	63.1
Registra ingresos	181	60.7
Registra ahorros	205	68.8
Registra gastos	183	61.4
Sabe presupuestar	205	68.8
Gasta dentro de posibilidades	226	75.8

Fuente: elaboración propia. Los indicadores fueron recodificados en formato dicotómico para la construcción del índice exploratorio.

Índice exploratorio de bienestar financiero

El índice global de bienestar financiero presentó una media de 65.55 puntos sobre 100 ($DE=25.14$). El subíndice de presupuesto y control obtuvo una media ligeramente superior ($M=66.44$; $DE=30.31$) al subíndice de ahorro ($M=63.76$; $DE=28.54$). Estos resultados sugieren que los estudiantes reportan mayor capacidad para identificar y registrar movimientos financieros que para consolidar hábitos de ahorro sostenidos.

Tabla 4. Medias y desviaciones estándar de los índices analizados

Medida	Media	DE	Mínimo	Máximo
Índice global de bienestar financiero (0-100)	65.55	25.14	11.11	100.0
Subíndice de ahorro (0-100)	63.76	28.54	0.0	100.0
Subíndice de presupuesto y control (0-100)	66.44	30.31	0.0	100.0

Fuente: elaboración propia. Escala de 0 a 100 puntos.

Consistencia interna y análisis factorial exploratorio

El índice global presentó un alfa de Cronbach de .706, valor aceptable para una fase exploratoria y para un conjunto breve

de indicadores conductuales. El subíndice de presupuesto/-control mostró una consistencia interna aceptable ($\alpha=.719$), mientras que el subíndice de ahorro presentó una consistencia menor, lo que sugiere que el ahorro se expresa mediante prácticas heterogéneas: hábito, uso de excedentes y previsión para emergencias no necesariamente operan como una sola conducta.

La adecuación muestral fue buena ($KMO=.795$) y la prueba de Bartlett resultó significativa ($\chi^2=450.866$; $gl=36$; $p<.001$), por lo que la matriz fue factorizable. El primer factor explicó 31.91% de la varianza. La solución exploratoria de tres factores permitió identificar una estructura interpretable: control presupuestal, ahorro y ajuste del gasto.

Tabla 5. Indicadores globales de confiabilidad y factorización

Indicador	Resultado	Interpretación
Alfa de Cronbach (índice global)	0.706	Consistencia aceptable para fase exploratoria
Alfa de Cronbach (subíndice presupuesto)	0.719	Consistencia aceptable
KMO	0.795	Adecuación muestral buena
Bartlett χ^2 ($gl=36$; p)	450.866; $p<.001$	Matriz factorizable
Varianza explicada por el factor 1	31.91%	Estructura unidimensional básica interpretable
Factores con autovalor > 1	3	Estructura multifactorial exploratoria: control presupuestal, ahorro y ajuste del gasto

Fuente: elaboración propia con base en el análisis estadístico de los nueve indicadores.

Tabla 6. Cargas factoriales exploratorias de los indicadores

Indicador	Carga F1	F1 Control presupuestal	F2 Ahorro	F3 Ajuste del gasto
Hábito de ahorro	0.431	0.222	0.682	-0.05
Usa excedente para ahorrar	0.222	-0.047	0.794	0.055
Ahorro para emergencias	0.421	0.43	0.164	-0.599
Registra deudas	0.734	0.747	0.052	0.223
Registra ingresos	0.808	0.827	0.081	0.04
Registra ahorros	0.682	0.673	0.153	-0.036
Registra gastos	0.732	0.78	0.009	-0.077
Sabe presupuestar	0.445	0.32	0.384	0.255
Gasta dentro de posibilidades	0.278	0.205	0.105	0.784

Fuente: elaboración propia. Método de extracción: componentes principales; rotación: varimax para tres factores.

Diferencias por programa educativo, trimestre, sexo y edad

Por programa educativo, Contaduría presentó el promedio más alto en el índice global ($M=69.19$; $DE=24.04$), seguido de Mercadotecnia ($M=61.41$; $DE=25.70$) y Administración ($M=60.23$; $DE=26.22$). El ANOVA mostró diferencias significativas por programa educativo en el índice global ($F=4.115$; $p=.017$; $\eta^2=.027$) y en presupuesto/control ($F=3.682$; $p=.026$; $\eta^2=.024$). La prueba post hoc de Tukey identificó que Contaduría superó significativamente a Administración en presupuesto/control.

Tabla 7. Índices de bienestar financiero por programa educativo

Programa	n	Índice global	Ahorro	Presupuesto/control
Administración	57	60.23 $\pm$ 26.22	62.57 $\pm$ 25.25	59.06 $\pm$ 33.64
Contaduría	167	69.19 $\pm$ 24.04	66.67 $\pm$ 27.86	70.46 $\pm$ 29.19
Mercadotecnia	74	61.41 $\pm$ 25.70	58.11 $\pm$ 31.72	63.06 $\pm$ 28.97

Fuente: elaboración propia. Valores expresados en media $\pm$ desviación estándar

También se observaron diferencias significativas por trimestre en el índice global y en presupuesto/control. La comparación post hoc indicó que el segundo trimestre obtuvo puntajes menores que el tercero, lo cual puede interpretarse como una posible mejora asociada con la experiencia universitaria inicial y la exposición progresiva a contenidos económico-administrativos. Las diferencias por sexo fueron limítrofes y la edad mostró una asociación positiva débil con el ahorro, aunque sin evidencia suficiente para sostener un efecto fuerte.

Tabla 8. Pruebas inferenciales principales

Comparación	Prueba	Resultado	Interpretación
Índice global por programa	ANOVA	$F=4.115$; $p=.017$; $\eta^2=.027$	Diferencias significativas de baja magnitud; Contaduría obtuvo el promedio más alto.
Presupuesto/control por programa	ANOVA	$F=3.682$; $p=.026$; $\eta^2=.024$	Diferencias significativas; Contaduría superó a Administración en Tukey.
Índice global por trimestre	ANOVA	$F=3.367$; $p=.019$; $\eta^2=.033$	Diferencias significativas de baja magnitud; segundo trimestre fue menor que tercero.
Presupuesto/control por trimestre	ANOVA	$F=3.280$; $p=.021$; $\eta^2=.032$	Diferencias significativas de baja magnitud.
Índice global por sexo (Mujer-Hombre)	t de Student	$t=-1.966$; $p=.050$	Diferencia limítrofe; los hombres presentaron media ligeramente superior.
Ahorro por edad	r de Pearson	$r=.113$; $p=.051$	Asociación positiva débil y limítrofe.
Índice global por edad	r de Pearson	$r=.079$; $p=.176$	No significativa.

Fuente: elaboración propia. Los tamaños de efecto se interpretan como bajos.

Contraste de hipótesis

Los resultados respaldan parcialmente las hipótesis planteadas. H1 se examinó de manera descriptiva debido a que el control presupuestal forma parte de la construcción del índice global de bienestar financiero. En consecuencia, una prueba independiente de asociación podría generar circularidad estadística. Los resultados muestran que los indicadores relacionados con presupuesto y control presentaron niveles relativamente altos y contribuyeron de manera importante a la estructura factorial identificada. H2 también se analizó desde una perspectiva descriptiva, dado que las conductas de ahorro constituyen uno de los componentes utilizados para construir el índice exploratorio. Los resultados muestran que el ahorro contribuye al bienestar financiero observado; sin embargo, la baja proporción de estudiantes que reportó

un hábito sistemático de ahorro sugiere que esta dimensión requiere mayor exploración mediante escalas independientes en futuras investigaciones. H3 fue respaldada, ya que se observaron diferencias significativas por programa educativo en el índice global ($F=4.115$; $p=.017$; $\eta^2=.027$), con mayor promedio en Contaduría. H4 también fue respaldada por las diferencias significativas por cuatrimestre en el índice global ($F=3.367$; $p=.019$; $\eta^2=.033$). H5 recibió apoyo descriptivo, ya que el ajuste del gasto dentro de las posibilidades económicas se identificó como un componente específico dentro de la estructura factorial exploratoria. No obstante, futuras investigaciones deberán evaluar esta relación mediante análisis correlacionales o modelos explicativos independientes. H6 no recibió apoyo suficiente, pues la asociación entre edad y ahorro fue positiva, pero débil y límite ($r=.113$; $p=.051$), mientras que la edad no se relacionó significativamente con el índice global.

Discusión

El presente estudio tuvo como propósito analizar el bienestar financiero y la toma de decisiones económicas en estudiantes universitarios de Cancún, a partir de indicadores de ahorro, presupuesto, control de gastos y uso de excedentes. Los resultados evidencian un nivel moderado de bienestar financiero, con fortalezas en el registro y control de recursos, pero con una debilidad persistente en la consolidación del hábito de ahorro. Esta distinción es relevante porque permite diferenciar entre educación financiera declarativa y bienestar financiero aplicado.

La evidencia obtenida sugiere que el bienestar financiero universitario no depende únicamente del conocimiento financiero, sino de la capacidad de traducir ese conocimiento en prácticas estables. Este hallazgo coincide con investigaciones recientes que muestran que la alfabetización financiera se relaciona con mejores resultados de planeación, resiliencia, manejo de deuda y bienestar, aunque dicha relación se fortalece cuando intervienen conductas financieras consistentes (Lusardi & Mitchell, 2023; Bai, 2023; Gupta et al., 2025). En este sentido, los resultados de este estudio confirman que saber presupuestar o reconocer la importancia del ahorro no es suficiente si tales aprendizajes no se expresan en hábitos cotidianos.

El contraste entre el alto porcentaje de estudiantes que usa excedentes para ahorrar y el bajo porcentaje que declara tener un hábito sistemático de ahorro constituye uno de los hallazgos centrales. Esta brecha entre intención, oportunidad y conducta ha sido documentada en estudios sobre comportamiento financiero, donde la autorregulación, la planeación y el control mental del presupuesto explican diferencias sustantivas en el bienestar financiero (Bai, 2023; Garg, 2024). En el caso de estudiantes universitarios, esta brecha puede intensificarse por ingresos limitados, dependencia familiar, empleo temporal, presiones de consumo y escasa experiencia en el uso de instrumentos financieros formales.

El análisis factorial exploratorio permitió identificar tres componentes operativos: control presupuestal, ahorro y

ajuste del gasto. Esta estructura aporta valor teórico y metodológico, porque permite avanzar de un enfoque centrado únicamente en educación financiera hacia un modelo de bienestar financiero universitario basado en conductas observables. El primer componente agrupó los registros de ingresos, gastos, ahorros y deudas, lo que confirma que el monitoreo financiero personal constituye un eje central de la toma de decisiones económicas. El segundo componente se relacionó con el ahorro, mientras que el tercero se vinculó con gastar dentro de las posibilidades económicas, indicador cercano a la autorregulación financiera.

No obstante, es importante reconocer que el índice utilizado constituye una aproximación conductual al bienestar financiero y no una medición integral del constructo. La literatura incorpora dimensiones adicionales como percepción de seguridad financiera, capacidad para afrontar imprevistos, satisfacción económica, libertad de elección y ausencia de estrés financiero. Por ello, los resultados deben interpretarse como evidencia sobre comportamientos financieros asociados al bienestar y no como una medición exhaustiva del bienestar financiero en toda su complejidad. Esta precisión resulta particularmente relevante al tratarse de un índice exploratorio construido a partir de indicadores disponibles en la base de datos analizada.

Las diferencias por programa educativo respaldan parcialmente la hipótesis de que la formación disciplinar influye en el bienestar financiero. Contaduría obtuvo los promedios más altos, particularmente en presupuesto y control, lo cual resulta coherente con la naturaleza curricular del programa. Sin embargo, los tamaños de efecto fueron bajos, lo que indica que la exposición académica a contenidos económico-administrativos no garantiza por sí misma hábitos financieros sólidos. Este resultado dialoga con estudios que señalan que la educación financiera produce mejores efectos cuando se acompaña de estrategias aplicadas, prácticas, contextualizadas y sostenidas en el tiempo (Kaiser & Menkhoff, 2020; Goyal & Kumar, 2021; Nogueira et al., 2025).

Sin embargo, los tamaños de efecto observados fueron bajos, lo que sugiere que el programa educativo explica únicamente una proporción limitada de la variabilidad en el bienestar financiero. Esto indica que existen otros factores no considerados en el presente estudio, como ingreso personal, empleo, apoyo familiar, acceso a productos financieros, estrés financiero o nivel socioeconómico, que podrían desempeñar un papel relevante en la configuración del bienestar financiero universitario. En consecuencia, los resultados deben interpretarse con cautela y como evidencia exploratoria más que como efectos de gran magnitud.

Las diferencias por cuatrimestre sugieren que la trayectoria universitaria puede asociarse con mejoras iniciales en el bienestar financiero, aunque el efecto también fue bajo. Este hallazgo permite plantear que la formación financiera no debe concentrarse en una sola asignatura o actividad aislada, sino integrarse de manera transversal a lo largo de la experiencia universitaria. La literatura internacional ha señalado que las

capacidades financieras de jóvenes y adultos emergentes se construyen mediante experiencias acumuladas, educación formal, socialización financiera, aprendizaje digital y condiciones contextuales (Choung et al., 2023; OCDE, 2024; Samuelsen et al., 2023).

Desde la perspectiva de bienestar e innovación en las organizaciones, los resultados tienen implicaciones relevantes para las instituciones de educación superior. La universidad no sólo forma profesionales técnicamente competentes; también puede diseñar entornos que fortalezcan la autonomía, la toma de decisiones responsables, el autocuidado financiero y la transición al mercado laboral. En Cancún, ciudad caracterizada por dinámicas económicas vinculadas al turismo, los servicios, el empleo temporal y el consumo, estas capacidades adquieren mayor pertinencia social y organizacional.

En términos de innovación educativa, los hallazgos respaldan la necesidad de transitar de modelos informativos hacia estrategias experienciales. Talleres de presupuesto personal, simuladores de decisiones económicas, retos de ahorro, tutorías financieras, cápsulas digitales de alfabetización, laboratorios de consumo responsable y acompañamiento para el uso prudente del crédito pueden contribuir a cerrar la brecha entre conocimiento y práctica. Estas acciones son compatibles con una visión de bienestar universitario que integra formación académica, salud financiera, permanencia escolar y preparación para la vida laboral.

Finalmente, el estudio aporta un índice exploratorio de bienestar financiero que puede utilizarse como punto de partida para investigaciones posteriores. Aunque requiere validación confirmatoria y ampliación de reactivos, su consistencia aceptable y su estructura interpretable permiten considerarlo una herramienta diagnóstica inicial. En futuros estudios será pertinente incorporar variables como ingreso personal, empleo, becas, uso de crédito, estrés financiero, bienestar psicológico y permanencia académica, a fin de construir modelos explicativos más robustos.

Conclusiones

El estudio permitió identificar que el bienestar financiero de los estudiantes universitarios de Cancún se ubica en un nivel moderado, con fortalezas en presupuesto y control, pero con áreas de oportunidad en la consolidación del hábito de ahorro. El índice global construido para este análisis mostró consistencia aceptable y una estructura exploratoria útil para fines diagnósticos, lo que permite utilizarlo como base para futuras investigaciones con mayor robustez psicométrica.

Se concluye que la toma de decisiones económicas en estudiantes universitarios no debe analizarse únicamente desde el conocimiento financiero, sino desde la manera en que dicho conocimiento se transforma en prácticas cotidianas. Registrar ingresos y gastos, presupuestar, ahorrar y gastar dentro de las posibilidades económicas son conductas que pueden favorecer el bienestar estudiantil y la transición responsable hacia la vida laboral.

Los resultados tienen implicaciones para la innovación educativa y organizacional. En el plano educativo, permiten diseñar estrategias de formación financiera aplicadas a la vida cotidiana del estudiante. En el plano organizacional, aportan evidencia para programas institucionales de bienestar, tutoría y acompañamiento.

Este estudio ofrece una aproximación exploratoria al bienestar financiero universitario mediante indicadores conductuales relacionados con ahorro, presupuesto y toma de decisiones económicas, complementando enfoques centrados en el conocimiento financiero. Asimismo, proporciona evidencia empírica contextualizada en Cancún, contribuyendo al diseño de estrategias de innovación educativa orientadas al fortalecimiento de las capacidades financieras y el bienestar integral de los estudiantes.

Para futuras investigaciones se recomienda ampliar la muestra, incorporar escalas específicas de bienestar financiero, aplicar análisis factorial confirmatorio y explorar modelos explicativos que integren variables como empleo, ingreso familiar, becas, uso de crédito, estrés financiero y permanencia académica.

Limitaciones

El estudio presenta limitaciones. La muestra fue no probabilística y se concentró en una sola institución de educación superior. El índice de bienestar financiero fue construido de manera exploratoria a partir de indicadores disponibles en la base de datos, por lo que debe considerarse una propuesta inicial. Además, algunas variables relevantes para explicar el bienestar financiero, como ingreso personal, empleo, becas, nivel socioeconómico o estrés financiero, no estuvieron disponibles. Aun así, los resultados ofrecen una base empírica pertinente para fortalecer estudios en contextos educativos y organizacionales.

Referencias bibliográficas

- Bai, R. (2023). Impact of financial literacy, mental budgeting and self-control on financial wellbeing: Mediating impact of investment decision making. *PLOS ONE*, 18(11), e0294466. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294466>
- Bashir, I., & Qureshi, I. H. (2023). A systematic literature review on personal financial well-being: The link to key sustainable development goals 2030. *FIIB Business Review*, 12(1), 31–48. <https://doi.org/10.1177/23197145221106862>
- Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S., & Löfgren, M. (2017). Financial well-being: A conceptualization and research agenda. *Journal of Business Research*, 79, 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.013>
- Choung, Y., Chatterjee, S., & Pak, T.-Y. (2023). Digital financial literacy and financial well-being. *Finance Research Letters*, 58, 104438. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104438>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2012). Libro blanco de inclusión financiera. CNBV. <https://www.cnbv.gob.mx/Transparencia/Documents/Libro%20Libro%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%202012%20FINAL.pdf>
- Consumer Financial Protection Bureau. (2015). Financial well-being: The goal of financial education. CFPB.

- https://files.consumerfinance.gov/f/201501_cfpb_report_financial-well-being.pdf
- Consumer Financial Protection Bureau. (2025). Financial literacy annual report. CFPB. https://files.consumerfinance.gov/f/documents/cfpb_financial-literacy-annual-report_2025-12.pdf
- Fan, L., & Henager, R. (2022). A structural determinants framework for financial well-being. *Journal of Family and Economic Issues*, 43, 415–428. <https://doi.org/10.1007/s10834-021-09798-w>
- Garg, N. (2024). Financial well-being: An integrated framework and future research agenda. *Journal of Consumer Behaviour*, 23(6), 2865–2881. <https://doi.org/10.1002/cb.2372>
- Goyal, K., & Kumar, S. (2021). Financial literacy: A systematic review and bibliometric analysis. *International Journal of Consumer Studies*, 45(1), 80–105. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12605>
- Gupta, A., Mishra, S., Behera, D. K., & Abhilash. (2025). Harnessing financial advice and literacy for financial well-being in the digital age. *Investment Management and Financial Innovations*, 22(1), 299–310. [https://doi.org/10.21511/imfi.22\(1\).2025.23](https://doi.org/10.21511/imfi.22(1).2025.23)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2021/>
- Kaiser, T., & Menkhoff, L. (2020). Financial education in schools: A meta-analysis of experimental studies. *Economics of Education Review*, 78, 101930. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2019.101930>
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2023). Financial literacy and financial well-being: Evidence from the US. *Journal of Financial Literacy and Wellbeing*, 1(2), 169–198. <https://doi.org/10.1017/flw.2023.13>
- Mawadah, B. (2025). Determinants of financial well-being in young adults facing quarter-life crisis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 28(1), 139–162. <https://ejournal.uksw.edu/jeb/article/view/12647>
- Moreno-García, E., García-Santillán, A., & Gutiérrez-Delgado, L. (2017). Nivel de educación financiera en escenarios de educación superior: Un estudio empírico con estudiantes del área económico-administrativa. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 8(22), 163–183. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722017000200163
- Nogueira, M. C., Madaleno, M., & Vieira, E. (2025). Financial literacy, financial knowledge, and financial behavior. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 167. <https://doi.org/10.3390/jrfm18030167>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). International Network on Financial Education. OECD. <https://www.oecd.org/en/networks/infe.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). PISA 2022 Results (Volume IV): How financially smart are students? OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5a849c2a-en>
- OECD/INFE. (2023). OECD/INFE 2023 international survey of adult financial literacy. OECD. <https://doi.org/10.1787/56003a32-en>
- Peralta, E. R., Castillo, A., & Figueroa, X. T. (2024). Educación financiera en universitarios del área económico-administrativa de una universidad pública del sureste mexicano. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 12(edición especial), artículo 36. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i.4442>
- Plata-Gómez, K. R., & Caballero-Márquez, J. A. (2020). Influencia de los programas de educación financiera sobre el comportamiento de los jóvenes: Una revisión de literatura. *Revista de Investigaciones*, 15(2), 18–27. <https://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/242>
- Raccanello, K., & Herrera, E. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 44(2), 119–141. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27031268005>
- Rivera, O. B., & Bernal, D. D. (2018). La importancia de la educación financiera en la toma de decisiones de endeudamiento: Estudio de una sucursal de “Mi Banco” en México. *Revista Perspectivas*, 21(41), 117–144. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332018000100006&script=sci_arttext
- Samuelsson, E. L., Ahlström, R., & Ahlström, H. (2023). Financial literacy, personal financial situation, and mental health among young adults in Sweden. *Journal of Financial Literacy and Wellbeing*, 1(3), 541–571. <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-financial-literacy-and-wellbeing/article/financial-literacy-personal-financial-situation-and-mental-health-among-young-adults-in-sweden/A8D728C38226165DC57693FAF175C903>
- Valle, A. P. (2020). La planificación financiera: Una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160–166. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Villada, F., López-Lezama, J. M., & Muñoz-Galeano, N. (2017). El papel de la educación financiera en la formación de profesionales de la ingeniería. *Formación Universitaria*, 10(2), 13–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062017000200003>

DESAFÍOS, TECNOLÓGICOS, INSTITUCIONALES Y SOCIALES DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN BOLIVIA

TECHNOLOGICAL, INSTITUTIONAL AND SOCIAL CHALLENGES OF ELECTRONIC GOVERNMENT IN BOLIVIA

Cristhian Andrade Vallejos

cristhian.av.90@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-9436-2305>

Escuela Militar de Ingeniería

Resumen

Esta investigación examina los desafíos tecnológicos, institucionales y sociales del gobierno electrónico en Bolivia, tomando en cuenta la perspectiva de la economía digital y el desarrollo humano, esclareciendo los beneficios y las debilidades en el acceso a los servicios públicos con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que favorecen la participación ciudadana en la organización del Estado.

En su componente metodológico, el estudio presenta un enfoque mixto cualitativo con un contenido mayormente descriptivo y comparativo que está acompañado de un examen práctico con un diagnóstico situacional, además de un análisis de documentos referenciales como reportes, textos académicos individuales y colectivos que respaldan su justificación teórica.

Los resultados de esta investigación comunican que no existe una significativa resistencia a la digitalización en poblaciones de jóvenes adultos en Bolivia, aunque sí se evidencia un desequilibrio entre las políticas del gobierno central y las posibilidades reales de concreción del gobierno electrónico, ya que aparece una brecha entre lo urbano y lo rural, cuya reducción resulta compleja para el Estado.

Palabras clave: Gobierno electrónico, procesos de digitalización, brecha digital, resistencia a la digitalización y desarrollo humano.

Abstract

This research examines the technological, institutional, and social challenges of e-government in Bolivia, taking into account the perspective of the digital economy and human development. It clarifies the benefits and weaknesses in access to public services through Information and Communication Technologies (ICTs) that promote citizen participation in the organization of the State.

In its methodological component, the study presents a mixed-methods qualitative approach with a mostly descriptive and comparative content. This is accompanied by a practical examination with a situational diagnosis, as well as an analysis of reference documents such as reports and individual and collective academic texts that support its theoretical framework.

The results of this research indicate that there is no significant resistance to digitization among young adult populations in Bolivia. However, an imbalance is evident between central government policies and the real possibilities for implementing e-government, as a gap emerges between urban and rural areas, the reduction of which is complex for the State.

Keywords: E-government, digitization processes, digital divide, resistance to digitization, and human development

Introducción

El gobierno electrónico es una faceta evolutiva de la gobernanza en la era digital, esto es una reingeniería de la administración inteligente que prioriza la automatización de servicios con la transparencia, la eficiencia y el acceso horizontal de la población a la gestión pública.

La palabra gobierno electrónico proviene del latín gubernare, que se relaciona con dirigir y administrar y, en segundo lugar, electrónico del griego elektron o electrón que significa partícula elemental que contiene una carga de energía (Corominas y Pascual, 1980-1991).

Ambos términos, gobierno y electrónico, evocan una fórmula administrativa o un modo de expresar la gestión pública que evolucionó dentro de la lengua inglesa como e-government para expresar la administración desde los entornos virtuales.

El denominativo o e-government o gobierno electrónico comienza a utilizarse desde 1990, coincidiendo con las aplicaciones de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y su impacto en la sociedad de la información, el desarrollo de la Web y los procesos continuos de la digitalización de servicios públicos.

El gobierno electrónico alcanzó popularidad, gracias al empoderamiento de su denominación por parte de algunos presidentes como Bill Clinton, aunque también organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial impulsaron su crecimiento.

El gobierno electrónico tiene como propósito acompañar el desarrollo sostenible en lo económico y social de todas las personas con la finalidad de elevar la calidad de vida de todos sin exclusiones mediante una conexión con los objetivos del milenio (2030-ODS) unas 17 metas globales interconectadas para erradicar la pobreza global.

Esta preocupación que aparece en los Objetivos Globales (ODS, 2030) en sentido de mejorar los servicios públicos para los grupos humanos con desventaja social es una estrategia que el Estado boliviano ha diseñado favoreciendo a las personas vulnerables con el afianzamiento de las herramientas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

La promoción del gobierno electrónico con el apoyo de las TIC está dirigido a mejorar la calidad de vida de los bolivianos, en primer lugar, democratizando el acceso a la administración pública y, en segundo lugar, dejando de lado el régimen tradicional de la administración oficinista con una comunicación directa, virtual y activa entre el Estado y la población civil.

La comunicación activa que se espera que se concrete entre el gobierno electrónico con la población civil es un primer esfuerzo en el ejercicio de la identidad digital mediante una reconstrucción de los procesos de participación pública frente la ciudadanía digital para una conexión horizontal con los mecanismos de interacción virtual.

Aunque las expectativas fueron diseñadas de esta manera por

el Estado, en la práctica el gobierno electrónico todavía enfrenta muchos desafíos formales y materiales asociados a los factores institucionales, tecnológicos y sociales que limitan su consolidación y efectividad en el contexto de las transformaciones públicas.

En consecuencia, la incidencia de factores heterogéneos, etnográficos, económicos y tecnológicos, en la realidad de Bolivia pueden influir directamente en los resultados de las transformaciones tecnológicas promovidas por el gobierno electrónico desde las políticas de modernización del Estado. A partir de lo expuesto, cabe preguntarse ¿De qué manera influyen estas debilidades institucionales, tecnológicas y sociales en el establecimiento del gobierno electrónico en Bolivia?

El objetivo de esta investigación es estudiar los factores relacionados a las debilidades institucionales, tecnológicas y sociales del gobierno electrónico en Bolivia, analizando el nivel de resistencia hacia el gobierno electrónico para encontrar soluciones a las dificultades de los procesos de digitalización en nuestra realidad social y económica.

Esta investigación se justifica ante la necesidad de entender las dificultades por el que atraviesa Bolivia dentro de los proyectos de modernización de la administración pública a partir del cual se aspira promover una política de crecimiento equilibrado de varias facetas sociales del ser humano con la constitución de los primeros pasos del gobierno electrónico. La investigación también es motivante desde un punto de vista social, porque está dirigida a respaldar una estrategia de construcción propositiva de la digitalización que fomente el desarrollo humano o bien ayude a superar la crisis política, económica y social de Bolivia mediante el uso progresivo de servicios públicos inteligentes para la democratización de asistencia pública por medio del Internet y las TIC.

Finalmente, es relevante desde un punto de vista práctico, porque nos permite apreciar el curso del proceso del establecimiento del gobierno electrónico y sus consecuencias positivas y negativas con el propósito de evitar la “brecha entre diseño y realidad”, un efecto sombrío que ocurre en los procesos de transformación tecnológica cuando en su ejecución no se considera en la situación social y psicológica de la población.

Estrategia metodológica

La investigación para su validez científica sigue una metodología mixta de exploración al compaginar elementos del enfoque cualitativo con la perspectiva cuantitativa, una propuesta de nominación heterogénea del estudio de los factores negativos y positivos del gobierno electrónico.

En su concreción lógica aparecen los métodos de investigación inductiva y deductiva, la primera que reflexiona lo cualitativo del objeto de la investigación, haciendo posible una observación empírica de los hechos sobre el funcionamiento de los primeros esfuerzos del gobierno electrónico en Bolivia.

En segundo lugar, el deductivo hace posible el análisis de teorías generales y los presupuestos lógicos o de tipo cuantitativo sobre el funcionamiento del gobierno electrónico en la realidad nacional que equivale a las conclusiones en esta investigación.

También es compatible el uso de método analítico con un acercamiento directo de los hechos para la descomposición de las teorías, las normas internas y las circunstancias asociadas al gobierno electrónico que luego fueron sometidos a un examen dialéctico de reconstrucción mediante procesos de síntesis.

En su realización práctica, se auxilia de técnicas exploratorias activas que están en conexión con la observación, el análisis de documentos y la encuesta.

Especialmente la encuesta tiene un papel relevante en esta investigación que hizo posible un diagnóstico situacional mediante un registro de datos de la opinión social sobre la pertinencia o no de la hipótesis inicial con respecto a los desafíos sociales, institucionales y tecnológicos del gobierno electrónico.

El tipo de investigación es descriptivo, comparativo y no experimental, el primero es adecuado para representar las características del gobierno electrónico en nuestra realidad y el segundo, busca una extensión comparativa de la digitalización con otras realidades.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, puesto que no se realiza una manipulación profunda de variables, se reduce a observar los hechos tal como se manifiestan en la realidad, para motivar una reflexión objetiva sobre los desafíos del gobierno electrónico.

La comprobación de la hipótesis y la selección de las variables fue en forma aleatoria simple y aleatoria estratificada, es decir, utilizando la escala Likert que es ideal para una valoración sumativa de opiniones.

La selección de la muestra poblacional es de tipo no probabilístico contextualizado de la representación de datos mixtos que explora la percepción pública del establecimiento del gobierno electrónico en una comunidad adulta joven.

El universo poblacional estuvo representado por 64 encuestados jóvenes profesionales y estudiante universitarios de diferentes carreras, cuyas edades oscilan entre 20 a 30 años de diferentes regiones de Bolivia, que se realizó a principios de 2026, a partir de una encuesta personal y online con el apoyo de herramientas mixtas de recolección de datos.

Digitalización como estrategia de desarrollo humano

La digitalización es aquel proceso de carácter tecnológico dinámico y transformador que consiste en anteponer, adaptar a un sistema de servicio manual o reemplazarlo por sistemas automatizados de soporte digitalizado.

La digitalización es una estrategia de construcción del desarrollo humano, así lo confirma el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2024) que señala que la conversión digital tiene la capacidad de mejorar la autorrealización personal con un progreso que puede medirse según el nivel de educación, salud, ingresos y oportunidades sociales, esto incluye, progreso sostenible, nivel de vida y esperanza de vida.

Cabe señalar que el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DESA, 2024) señala que el establecimiento del gobierno electrónico es fundamental para mejorar la calidad de vida de los pueblos, hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible, (ODS), Agenda 2030, a fin de favorecer la inclusión y la igualdad de oportunidades.

Por otro lado, uno de los principales obstáculos de la digitalización en nuestra realidad es la carencia de una infraestructura tecnológica robusta que contribuya al cumplimiento de ejes del gobierno electrónico que sufren algunos país en América Latina tal como lo informa la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) que reconoce que no existe una cobertura uniforme del Internet y tampoco hay estructuras adecuadas de conectividad de Internet que ayuden al soporte de redes digitales.

Este desbalance que se presenta en Bolivia que equivale a un distanciamiento entre los objetivos de la digitalización y realidad económica- social, lo hace conocer, Alex Ojeda Copa (2022) señalando que la digitalización en nuestra realidad constituye un proceso multisectorial con varios desequilibrios sociales y económicos en donde coexisten modernización digital, pero con importantes brechas territoriales y tecnológicas.

En coincidencia con lo anterior, Gimena P. Burgos Maizares y Velsi Zarate (2025) sostienen que la conectividad, ha cobrado especial atención en todos los procesos de transformación social, su ejercicio ya no es una realización complementaria, sino un requisito fundamental en el crecimiento personal, pero que su acceso limitado, especialmente en poblaciones con menor capacidad tecnológica, restringe este derecho, porque profundiza las desigualdades sociales.

El Estado se esfuerza en digitalizar los servicios públicos, pero la sociedad tiene pocas posibilidades de acceso a las innovaciones tecnológicas, unas veces por factores geográficos, ya que en algunos casos no es posible garantizar la cobertura del Internet o esta es deficiente, inestable o inexistente que no llega a todas las poblaciones rurales, porque tienen un hábitat diseminado y complicado, persistiendo así los desequilibrios sociales y tecnológicos.

Desafíos del gobierno electrónico

Los desafíos del gobierno electrónico pueden ser muchos y diversos, sin embargo, prestaremos atención aquellos de carácter tecnológico, institucional y social.

Desafíos tecnológicos

Desafíos tecnológicos son todas aquellas necesidades que

requieren una atención inmediata de parte del Estado, ya que su falta de asistencia provoca un distanciamiento entre la innovación y la capacidad del gobierno para llevar adelante los procesos de digitalización.

Una de las medidas del gobierno Bolivia implica la utilización de la tecnología como medio dentro de la transformación social, para ello ha diseñado una serie de objetivos progresivos, específicamente privilegiando a los grupos humanos con geografías difíciles que hoy se encuentran menos favorecidos por los servicios de Internet.

En diciembre de 2025 el ejecutivo nacional promulgó el Decreto Supremo 5509 que autoriza al Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV), la implementación en Bolivia de los servicios de Internet satelital.

Para cumplir los objetivos del Decreto Supremo 5509, Bolivia agendó a finales de 2025 reuniones con los ejecutivos de empresas internacionales de red informática satelital Starlink (SpaceX) y Project Kuiper (Amazon) que prestan servicios de Internet satelital de alta velocidad y baja latencia.

La reunión del gobierno de Bolivia con los ejecutivos de Starlink y Project Kuiper fue para ampliar la cobertura de atención de Internet en las zonas rurales con miras a mejorar la conexión y fortalecer infraestructura tecnológica de los servicios móviles y reducir la brecha entre lo urbano y lo rural desde los procesos de digitalización.

Esta intención de mejorar la expansión en los servicios de Internet dentro el gobierno electrónico se llevó adelante mediante la aplicación de medidas ejecutivas de orden jurídico administrativos que comienza con la promulgación del Decreto Supremo N° 5519.

El Decreto Supremo N° 5519 de enero de 2026 tiene por finalidad hacer efectiva las siguientes medidas: Ampliar las competencias de la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC) mejorando los servicios operativos de Internet en todo el territorio nacional con un plan estratégico de desarrollo humano a través del Centro de Gobierno (CENGOB).

También busca incorporar las TIC al bienestar integral promocionando a las denominadas herramientas digitales, las plataformas tecnológicas y los sistemas de seguridad informática desde los centros de gobierno electrónico.

El gobierno de Bolivia tiene la necesidad de promocionar el uso de las TIC en el sector público poniendo de relieve a las TCD o tecnología blockchain con atributos de trazabilidad, intemporalidad, transparencia y seguridad, ejecutable en futuros proyectos de servicio remoto (más avanzados) que incluya soportes de inteligencia artificial, es decir, unas estrategias de desarrollo nacional híbrida o inteligente a largo plazo.

El establecimiento del gobierno electrónico en Bolivia

necesita cambios continuos que permitan garantizar estructuras tecnológicas adaptativas con un acompañamiento continuo de mejoras en conectividad, intemporalidad y custodia de datos, es decir, un plan integral sobre el uso conveniente de las TIC, las TCD y la inteligencia artificial.

Desafíos institucionales

Los desafíos institucionales presentan mayores dificultades y preocupaciones en los procesos del establecimiento del gobierno electrónico, debido a la fragilidad de las instituciones públicas o las brechas económicas, tecnológicas y culturales entre países y Estados.

Esta asimetría entre Estados es analizada por Niebuhr Herrera, A. E. (2025) en sentido que en Latinoamérica, Chile, Brasil y México tienen estructuras tecnológicas escalables, porque lideran los procesos de gobierno electrónico en la región, esto incluye unos sistemas de digitalización adaptables los diferentes servicios públicos.

Por otra parte, Bolivia está comenzando a establecer un plan de digitalización estatal orientado a consolidar una política tecnológica del gobierno electrónico con la ciudadanía digital, la firma digital, la conectividad satelital, las plataformas financieras, es decir, una estrategia gradual o una metodología por etapas, aprovechando el uso paulatino de las TIC y las TCD.

La digitalización en Bolivia avanza de manera focalizada que aporta beneficios sí, pero la contribución para la transformación no es igual para todos, ya que se distribuye de manera injusta y desequilibrada entre las personas, geografías y localidades en donde unos grupos o ciudades se benefician más que otros, coexistiendo modernización digital, pobreza moderada, aguda y pobreza multidimensional o crónica con fuertes brechas económicas, sociales y territoriales como ocurre en la mayoría de los países de Latinoamérica.

Desafíos sociales

Los desafíos sociales de la digitalización en Bolivia son todas aquellas dificultades que se presentan en la población civil que reflejan los obstáculos sobre el acceso conveniente a los servicios tecnológicos, la capacitación ciudadana, la confianza en el uso de plataformas y la alfabetización digital.

La alfabetización digital es el desarrollo de competencias personales de carácter virtual que le permite a una persona comprender, analizar y evaluar cualquier tipo de información que proviene del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y otras innovaciones más recientes.

Tratándose de Bolivia, el investigador Windsor Alvarez Dávila (2025) sostiene que la alfabetización digital es indispensable para cualquier proceso de innovación o transformación digital, por que no basta con incorporar tecnologías emergentes en las instituciones públicas del Estado, sino que se requiere desarrollar competencias que permitan utilizar las TIC de manera segura, eficiente y crítica.

En coincidencia con lo anterior Mariana E. Zamora-Mendoza

(2025) afirma que no es suficiente tener tecnología de punta en el gobierno electrónico o la administración pública, sino que se requiere escalar en las competencias digitales que resultan convenientes para los servidores públicos y la sociedad civil como usuarios de las herramientas digitales.

Esta preocupación por el desarrollo de las habilidades digitales coincide con las iniciativas de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes: ATT Bolivia, que puso en marcha una propuesta de capacitación digital, Resolución ATT-DJ-RAR-TL LP 29/2025, el Plan Nacional de Alfabetización Digital para reducir la brecha tecnológica y fomentar el ejercicio de la ciudadanía digital.

El Plan Nacional de Alfabetización Digital en Bolivia busca integrar varios actores públicos que, incluye gobiernos municipales, gobernaciones y universidades para promocionar una estrategia dinámica de ciudadanía digital con las TIC, comenzando por mejorar las competencias digitales de los servidores públicos y de la población civil.

Estas competencias enteramente digitales (o habilidades metacognitivas) preparadas para los entornos virtuales son estratégicas en el funcionamiento del gobierno electrónico y determinan la realización de la mayoría de los procesos de digitalización en el Estado del cual derivan las siguientes premisas:

- Primero, aseguran la inclusión digital, mejorando la capacidad de los ciudadanos para interactuar digitalmente, porque hace posible que la sociedad civil acceda a servicios básicos de educación, salud y justicia: Cohesión social.
- Segundo, le permite al servidor público adaptarse a los cambios tecnológicos adquiriendo nuevas habilidades para que su gestión sea eficiente, transparente y compatible con el desarrollo de la digitalización: Eficiencia institucional.
- Tercero, realizar un control riguroso de los procesos administrativos, porque las herramientas digitales facilitan el acceso a la información pública y la supervisión constante de los datos codificados: Control social.
- Cuarto, hacen realidad la participación de la población civil en la gestión pública para su ejercicio íntegro sin restricciones de barreras territoriales o culturales que aparecen en los modelos tradicionales: Conexión activa.
- Quinto, permite evaluar los riesgos de ejecución o un distanciamiento entre lo tecnológico y la realidad social que ocurre cuando la digitalización se implementa en un contexto cultural no comprendido, no explorado o cuando no se presta atención a lo psicológico, lo cultural y lo económico de una sociedad, la "brecha entre diseño y realidad" (Heeks, 2002): Las TIC en el desarrollo humano.

- Sexto, es un instrumento de desarrollo para una ciudadanía crítica y participativa de los procesos estatales frente a la sociedad civil que evalúa constantemente el rumbo de la información de las relaciones públicas internas en los entornos virtuales: Desarrollo de pensamiento crítico.

Estas seis premisas teóricas de la digitalización son fundamentales para interactuar en los entornos virtuales, porque si no se las ejerce o valora convenientemente, los servidores públicos no podrían cumplir sus funciones de forma eficiente, por otro lado, los ciudadanos (como usuarios) tampoco serían capaces de beneficiarse del gobierno electrónico, privándose de un servicio público automático.

Discusión cualitativa teórica

En Bolivia, hay un contraste entre lo urbano y lo rural y esta realidad provoca desigualdad en el acceso a los servicios públicos, una debilidad a tomar en cuenta en las políticas de transformación digital, porque tiene un impacto negativo que restringe el establecimiento del gobierno electrónico.

En el caso de las debilidades de la cobertura al Internet estudios realizados por el INE-Censo 2024 ya advirtieron este punto débil, sobre las preocupaciones por la brecha urbano-rural en sentido de que es necesario mejorar el servicio público de asistencia tecnológica, especialmente en la cobertura de Internet en las poblaciones rurales.

Un estudio independiente de Ernesto Torres Carrasco (2025) confirma este indicador negativo, mostrando de que la deficiente asistencia de servicios de Internet de sectores sociales donde no existe a inclusión educativa, social y financiera equitativa, una realidad que influye negativamente en el establecimiento de las políticas de digitalización.

Oscar Quesada Madriz (2021) señala que las debilidades de conectividad y acceso tecnológico entre lo urbano y lo rural dificultan una verdadera transformación digital con efecto directo en la calidad de servicios públicos en las poblaciones rurales y ciudades intermedias, especialmente cuando se trata de conectividad o Internet.

La UNICEF y la AGETIC en un estudio conjunto de 2025 hicieron evidentes otras brechas sociales como las restricciones a los servicios tecnológicos del acceso al Internet de amplios sectores sociales (considerados vulnerables), especialmente se identificaron dificultades por razón de género y edad, incluyendo aquí las preocupaciones por violencia digital.

El origen de esta debilidad es económica-social y geográfica, en las áreas urbanas (ciudades capitales) hay mejores servicios de Internet al igual que una avanzada alfabetización digital en relación a las poblaciones rurales que no cuentan con iguales atenciones como suministros tecnológicos óptimos, esto implica menos posibilidades para beneficiarse de los procesos de digitalización.

Esta desigualdad que hay entre lo urbano y lo rural que es un

dato revelador de la realidad económica y administrativa de Bolivia provoca un entorno negativo para los procesos de integración y desarrollo humano que no garantizan la ejecución plena del gobierno electrónico, quedando debilitada en sus potenciales beneficios.

La realidad de servicios de conectividad en las zonas rurales de Bolivia es preocupante, porque su acceso es costoso y su funcionamiento depende de una atención económica significativa, pero el Estado no puede realizar inversiones en estas zonas por su difícil geográfica, lo cual amplía la brecha digital entre lo urbano y lo rural.

Esta asimetría de servicios de telecomunicaciones igualmente se presenta entre ciudades, La Paz, Santa Cruz y Cochabamba que tienen servicios de la calidad con redes digitales que son convincentes en comparación a las demás ciudades, que no cuentan con la misma conectividad, dando lugar no solo a una brecha entre lo urbano y lo rural, sino otra desigualdad tecnológica dentro de lo urbano.

También es oportuno reflexionar sobre la “desigualdad de desarrollo regional” que es un factor negativo que revela que hay ciudades con mayor continuidad económica y empresarial que tienen un ventajoso desarrollo humano, especialmente en Santa Cruz de la Sierra, situado en el oriente de Bolivia.

Esta ventaja de bienestar que hay Santa Cruz de la Sierra considerado motor económico y productivo de Bolivia contrasta con otras regiones del occidente que están afectados por episodios de conflictividad política recurrente que socaban su desarrollo humano, provocando una disparidad “oculta” frente a otras poblaciones del oriente boliviano donde no se aprecia la frecuencia de la referida inestabilidad política y social.

Discusión cuantitativa empírica

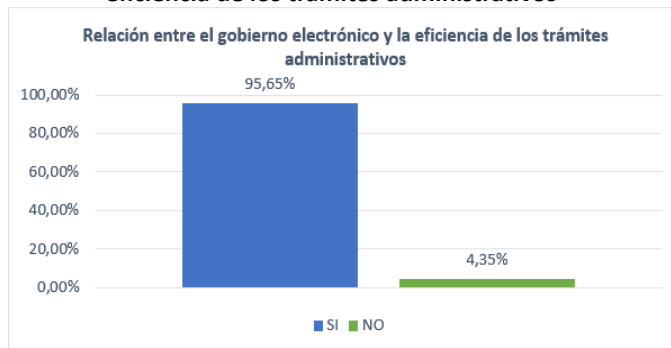
El objeto de esta actividad fue evaluar la percepción social sobre las transformaciones tecnológicas, para comprender los factores asociados a la resistencia a la digitalización para determinar las condiciones favorables que hagan posible impulsar el éxito del gobierno electrónico en Bolivia.

Especialmente se tomó en consideración variables relacionadas a la brecha digital en el acceso al Internet, la alfabetización digital, la desconfianza en la digitalización y la ausencia de estrategias estatales para la transformación tecnológica.

El proceso de indagación de los desafíos tecnológicos, institucionales y sociales del gobierno electrónico comenzó examinando el grado de interés sobre el uso de herramientas digitales y las TIC en las políticas públicas y su impacto en muestra realidad social que fue llevada a la práctica de la siguiente manera:

Pregunta 1: En primer lugar, se preguntó a los participantes si el establecimiento del gobierno electrónico podría mejorar la eficiencia de los trámites administrativos en el territorio nacional.

Gráfica 1: Relación entre el gobierno electrónico y la eficiencia de los trámites administrativos



Fuente: Elaboración propia

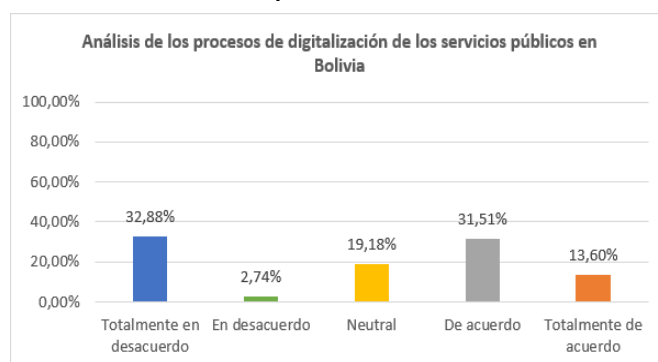
El rendimiento de esta pregunta dicotómica, sobre el establecimiento del gobierno electrónico en los trámites administrativos, presenta una aceptación sobresaliente con un reporte de 95,65 % de afirmativamente (“sí”), a diferencia de un 4,35 % que manifestó un punto de vista coherente de la opción (“no”).

En los resultados aparece un predominio o satisfacción por los procesos de digitalización con un reporte favorable para el establecimiento del gobierno electrónico en Bolivia.

Nota: Análisis de las variables dicotómicas sobre la relación entre el gobierno electrónico y la eficiencia de los trámites administrativos, datos correspondientes al 2026.

Pregunta 2: En segundo lugar, se consultó si estaban de acuerdo con los procesos de digitalización de los servicios públicos en el territorio de Bolivia.

Gráfica 2: Análisis de los procesos de digitalización de los servicios públicos en Bolivia



Fuente: Elaboración propia

Los puntos de vista de los encuestados sobre la digitalización en Bolivia fueron evaluados a partir de la escala Likert y revelan una tendencia inicial desestimación, ya que el 32,88 % se expresó en sentido de estar “totalmente en desacuerdo”, un 2,74 % “en desacuerdo”, 19,18% con opinión neutral; sin embargo, aparece otro indicador divergente, porque un 31,51 % señaló estar “de acuerdo”, al cual se suma el 13,60 % que aparece con la opción “totalmente de acuerdo”.

En síntesis, los resultados de la referida pregunta hacen evidente una disposición heterogénea de puntos de vista, en la que hay con una simultaneidad de datos con afirmaciones negativas, y, al mismo tiempo se presentan posiciones ponderables o escalables para los procesos de digitalización.

Nota: El análisis se concentra en los procesos de digitalización de los servicios públicos en Bolivia y su expectativa de desarrollo público desde la perspectiva de la sociedad civil.

Pregunta 3: En tercer lugar, se indagó mediante una pregunta de selección múltiple acerca de los factores sociales, institucionales y tecnológicos implicados en la resistencia a la digitalización.

Gráfica 3: Impacto de los factores sociales, institucionales y tecnológicos en la resistencia a la digitalización



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta de opción múltiple comienza explorando los factores asociados a la resistencia a la digitalización en Bolivia en que los participantes tenían la posibilidad de seleccionar más de una alternativa.

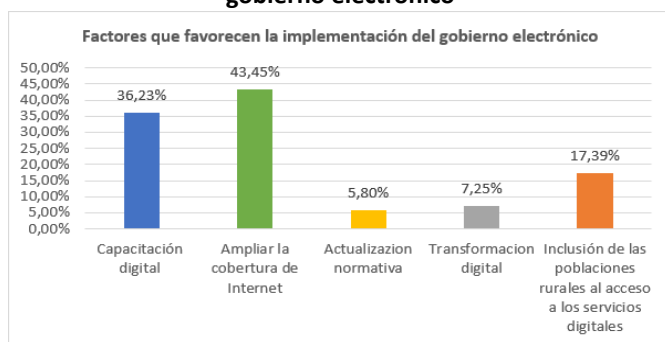
Una inicial aproximación a los resultados nos permite evidenciar que el ítem de la falta de estrategias para la transformación digital alcanzó el mayor rango de preferencias con un 31,88 %; seguido de la desconfianza en las plataformas virtuales con un 24,78 %, la brecha de acceso a Internet con un 24,36 %; por otro lado, la opción los costos elevados del servicio alcanzaron un 18,84 %, mientras que la baja alfabetización digital registró el porcentaje más reducido un 5,80 %.

En resumen, los reportes de esta pregunta señalan que la resistencia a la digitalización responde a varios factores, concretamente indicadores sociales, económicos, tecnológicos, inclusive culturales que aparecen dentro a la realidad de Bolivia.

Nota: El estudio examina la influencia de factores sociales, institucionales y tecnológicos asociados a la resistencia de la digitalización

Pregunta 4: Aplicando el mismo modelo de análisis utilizado en la pregunta 3, se estudió las circunstancias sociales que facilitarían superar los déficits en los procesos digitalización para la aplicación efectiva del gobierno electrónico.

Gráfica 4: Factores que favorecen la implementación del gobierno electrónico



Fuente: Elaboración propia

Al igual que la pregunta tercera, los participantes en esta discusión pudieron seleccionar más de una alternativa, porque es una interrogante de opción múltiple que indaga la aplicación del gobierno electrónico en Bolivia.

La novedad del resultado demuestra que hay una tendencia sobresaliente por el ítem ampliación de la cobertura de Internet con un 43,45 %, seguido de la capacitación digital con un 36,23 %, también aparece la inclusión de las poblaciones rurales al acceso a los servicios digitales con un 17,39 %, la transformación digital alcanzó un 7,25 %, mientras que la actualización normativa presenta un menor reporte con un 5,80 %.

En conclusión, los resultados evidencian que los factores más valorados en la aplicación del gobierno electrónico están relacionados con el acceso a la conectividad, específicamente ampliar los servicios de Internet y seguido del fortalecimiento de capacidades digitales con la alfabetización digital.

Nota: El análisis se concentra en identificar los factores decisivos que favorecen la materialización del gobierno electrónico en Bolivia.

En cuanto al reporte general de los datos cuantitativos que aparecen en el cuestionario sobre el objeto de las cuatro preguntas, se evidencia que hay un punto de vista favorable para las políticas del gobierno electrónico, ya que en esta población de jóvenes adultos no se identifican barreras significativas frente a la digitalización, sin embargo se refuerza la inquietud compartida de implementar medidas directas como la ampliación de la cobertura del Internet, la promoción de la ciudadanía digital y la capacitación digital con una promoción estratégica de las TIC.

Lo que se puede rescatar de este diagnóstico teórico y situacional es que la sociedad está consciente de la importancia del establecimiento gobierno electrónico o del impacto positivo que tienen las TIC y las TCD, que por su carácter neutral y su potencial transformador puede contribuir en la reducción de la asimetría digital y la exclusión social que existe en Bolivia, pero tiene que ser un proceso amplio y sostenible que tenga por propósito acortar la brecha digital entre zonas rurales y ciudades medias e intermedias.

Conclusiones

El gobierno electrónico tiene un gran potencial para mejorar la calidad de vida de los bolivianos elevando la eficiencia gubernamental en salud, educación, administración pública, reduciendo la burocracia de los servicios públicos, pero todavía sobreviven desafíos tecnológicos, sociales, institucionales y culturales que merecen ser tomados en cuenta para mejorar los procesos de digitalización.

En lo tecnológico es necesario aprovechar otras herramientas, tales como, las TCD, la firma digital, las aplicaciones móviles, las plataformas de participación ciudadana y la inteligencia artificial, aunque esto implica mejorar la cobertura de servicios de Internet, para que llegue a la mayoría de las poblaciones rurales con geografías accidentadas y difíciles, que puede enfrentarse utilizando ingeniería de comunicación inalámbrica o una información sin cables.

En lo social es necesario mejorar el acceso a la información, la seguridad, la confianza social, las capacidades institucionales mejorando la eficiencia, principalmente con los portales de atención ciudadana, el aprendizaje virtual, los sistemas de telemedicina y otras atenciones en favor de la población civil, para que puedan traducirse en un medio de inclusión social o de acceso a otros derechos fundamentales.

En lo institucional el Estado debe proyectar una política valerosa de los procesos de digitalización y cerrar la brecha entre Estados, mejorando en calidad de los sistemas de gestión de recursos materiales y humanos, innovando bases de datos integradas, ya que estas tecnologías están en constante evolución y lo que hoy se espera que las instituciones públicas y sociedad civil es estar con actitud de superación, preparados para vencer los obstáculos de modernización.

La modernización tecnológica y la promoción de sus beneficios en el afianzamiento del gobierno electrónico debe ser

un proceso dinámico, adaptable sostenible con un acompañamiento integral de políticas formales e informales como la inclusión de estrategias de educativas en el sistema formal regular, especial y superior para elevar las competencias digitales y cerrar las brechas digitales de competencias en la población civil.

El futuro del gobierno electrónico está condicionado por la capacidad institucional, la infraestructura tecnológica, el marco normativo actualizado y un compromiso social sobre las aplicaciones de las TC, un esfuerzo conjunto de las instituciones públicas y la sociedad civil que permita implementar políticas públicas inclusivas, eficientes y transparentes con una perspectiva horizontal de desarrollo humano de acuerdo a la realidad geográfica, social, cultural y económica de Bolivia.

Referencias bibliográficas

Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC). (2025). Estado de las tecnologías de información y comunicación en Bolivia: Encuesta nacional TIC 2025. La Paz, Bolivia: AGETIC.

Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC), y UNICEF Bolivia. (2025). Brechas digitales de género en la educación: Un estudio nacional con adolescentes y jóvenes.

Alvarez Dávila, W. (2025). Transformación digital en la gestión pública boliviana: avances, brechas e inclusión. *Revista Científica INNOVA*, 2(2). <https://doi.org/10.56469/rci.v2i2.1999>

Burgos Maizares, G. P., y Zarate, V. (2025). Abismo digital: el ejercicio del derecho a la conectividad educativa y su impacto en el aprendizaje de los niños del barrio de Alto Sucre "B". *Orbis Tertius - UPAL*, 9(17), 107–147. <https://doi.org/10.59748/ot.v9i17.171>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Gobierno digital y transformación del Estado en América Latina. Naciones Unidas.

Corominas, J., y Pascual, J. A. (1980–1991). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico* (Vols. 1–6). Gredos.

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (2024). Encuesta sobre Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas 2024: Aceleración de la transformación digital para el desarrollo sostenible. United Nations. <https://publicadministration.desa.un.org/publications/un-e-government-survey-2024-0>

FundéuRAE. (2011, 1 de junio). "Gobierno electrónico", "e-government". <https://www.fundeu.es/recomendacion/gobierno-electronico-mejor-que-e-government-947/>

Heeks, R. (2002). Sistemas de información y países en desarrollo: Fracaso, éxito e improvisaciones locales. *La Sociedad de la Información*, 18(2), 101–112. <https://doi.org/10.1080/01972240290075039>

Herrera, A. E. N. (2025). Las tecnologías emergentes en la gestión pública para la toma de decisiones en el ámbito latinoamericano. *Revista InveCom*, 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13905150> Chile Cuenta con una Política Nacional IA desde el 2019

Instituto Nacional de Estadística. (2024). Censo Bolivia 2024: Datos y estadísticas clave.

Morillo Revelo, J., Morales Puruncaja, I., y Tobar Cazares, L. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto? *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo*, 10(2), 32–41.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). Informe sobre desarrollo humano 2023/2024: Rompiendo el estancamiento: Reimaginar la cooperación en un mundo polarizado. PNUD. <https://hdr.undp.org/>

Quesada Madriz, O. (2021). Brecha y transformación digital dos caras de una misma moneda para los territorios rurales en Costa Rica. *Revista Centroamericana De Administración Pública*, (81), 33–49. Recuperado a partir de <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/37>

Rodríguez-Román, R. (2021). Gobierno digital en los gobiernos locales en América Latina. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(11), 163–179.

rejo Quintana, J. (2017). Apuntes sobre la incorporación del término alfabetización mediática y digital en América Latina. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 51, 175–192.

orres Carrasco, L. E. (2025). Hacia una economía digital inclusiva en Bolivia: avances, desafíos y perspectivas en América Latina y el mundo. *Academia.edu*

Zamora-Mendoza, M. E. (2025). Gobierno electrónico en América Latina. Revisión sistemática. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, 7(14), 229–247.

ANÁLISIS DEL POTENCIAL TURÍSTICO COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO PARA EL MUNICIPIO DE VILLA VACA GUZMÁN

ANALYSIS OF THE TOURIST POTENTIAL AS AN ECONOMIC DEVELOPMENT ALTERNATIVE FOR THE MUNICIPALITY OF VILLA VACA GUZMÁN

Mayerlin Cerezo Torrez

cerezo.mayerlin@usfx.bo

Orcid 0009-0003-7368-4538

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Resumen

El artículo analiza el potencial turístico del Municipio de Villa Vaca Guzmán, ubicado en la provincia Luís Calvo del departamento de Chuquisaca. Para ello, se evalúan sus recursos naturales y culturales, así como su equipamiento, instalaciones, infraestructura y la demanda de turistas.

Según esta evaluación, se concluye que la localidad cuenta con un significativo potencial para el desarrollo del turismo, principalmente debido a sus importantes recursos naturales y culturales. Sin embargo, actualmente carece de equipamiento, instalaciones e infraestructura adecuados para potenciar esta actividad, además de registrar una baja afluencia de visitantes.

Para revertir esta situación y convertir el turismo en una verdadera opción de desarrollo económico para el municipio, es imprescindible implementar acciones concretas y coordinadas. Estas deben enfocarse en potenciar el turismo rural o comunitario en Villa Vaca Guzmán, generando encadenamientos productivos que beneficien a sus habitantes, fomenten la economía local y creen nuevas oportunidades de empleo y desarrollo, impulsadas por un flujo turístico creciente.

Palabras clave: Turismo rural o comunitario, atractivos turísticos, flujo de visitantes, potencial turístico, desarrollo económico.

Abstract

The article analyzes the tourism potential of the Municipality of Villa Vaca Guzmán, located in the Luís Calvo province of the Chuquisaca department. To this end, its natural and cultural resources are evaluated, as well as its equipment, facilities, infrastructure, and tourist demand.

According to this evaluation, it is concluded that the locality has significant potential for tourism development, mainly due to its important natural and cultural resources. However, it currently lacks adequate equipment, facilities, and infrastructure to promote this activity, in addition to recording a low influx of visitors.

To reverse this situation and turn tourism into a real option for economic development for the municipality, it is essential to implement concrete and coordinated actions. These should focus on promoting rural or community-based tourism in Villa Vaca Guzmán, generating productive chains that benefit its inhabitants, promote the local economy, and create new opportunities for employment and development, driven by a growing tourist flow.

Keywords: Rural or community-based tourism, tourist attractions, visitor flow, tourism potential, economic development.

Introducción

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo son todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (Sancho, 2013). Por su parte, Huertas, Pilco, Suarez, Salgado y Jiménez (2020), establecen que el turismo es un fenómeno manifestado cuando una o más personas se movilizan a locaciones diferentes a los de su residencia habitual dentro de un intervalo de tiempo mayor a 24 horas y menor de 180 días, lo cual, implica el involucramiento, que conllevan a buscar experiencias únicas que van de acuerdo con sus preferencias, con la finalidad de interactuar con el medio ambiente, realizando actividades recreativas que generan nuevas experiencias. De acuerdo a esto, el turismo implica el desplazamiento de personas hacia destinos diferentes a su lugar de residencia habitual con el fin de disfrutar de sus recursos culturales, naturales, históricos o recreativos durante un período de tiempo determinado.

Como resultado de este movimiento de personas, el turismo no solamente impulsa el crecimiento económico de las regiones receptoras, sino que también promueve el intercambio cultural, la conservación del patrimonio y el desarrollo social de las comunidades locales. Así, el turismo se presenta como fuente de oportunidades para la innovación cultural, social y económica de un área geográfica, en torno al desarrollo sostenible del mismo (Fernández, J. L., y Navarro, F. A., 2020).

En las últimas décadas, el turismo ha experimentado una transformación significativa, adaptándose a las nuevas demandas y expectativas de los viajeros. La globalización, la mejora en las infraestructuras y los avances en las tecnologías de comunicación han facilitado el acceso a destinos previamente remotos o poco conocidos, ampliando la oferta turística y diversificando las experiencias disponibles. Entre estas opciones, el turismo rural o comunitario ha adquirido un protagonismo especial, caracterizándose por su enfoque en la interacción auténtica con las comunidades locales y el respeto por sus tradiciones y entornos naturales. Esta modalidad representa una alternativa dentro de la industria turística que promueve el desarrollo de las comunidades rurales, permitiéndoles aprovechar de manera adecuada sus recursos turísticos y su entorno mediante una organización eficiente y sostenible.

De acuerdo a Cruz Blasco (2012), esta forma de turismo se presenta como una oportunidad de puente entre la rentabilidad económica, la conservación del medio ambiente y el respecto sociocultural. Por su parte, Orgaz Agüera (2013) establece que el turismo rural o comunitario contribuye a mejorar el desarrollo socioeconómico, cultural y natural de un destino turístico. De igual manera, López Guzmán y Sánchez Cañizares (2009) afirman que a través de este tipo de turismo la población local busca mejorar su situación socioeconómica y conservar los recursos naturales de su territorio, a través del contacto establecido entre la comunidad local y el turista.

En este contexto, el turismo rural o comunitario se distingue por su capacidad para ofrecer a los visitantes una experiencia auténtica y enriquecedora, en contraste con el turismo masivo y estandarizado que a menudo domina los destinos turísticos tradicionales. En este tipo de turismo, las comunidades locales se convierten en protagonistas activos, participando en la gestión y promoción de sus recursos y en la creación de productos turísticos que reflejen su identidad cultural y su modo de vida. De acuerdo a López Guzmán y Sánchez Cañizares (2009), esta actividad turística se fundamenta en la creación de productos turísticos bajo el principio básico de la necesaria participación de la comunidad local. En este sentido, los recursos culturales, naturales y patrimoniales forman parte de una red de gran valor y riqueza, que deben promocionarse y comercializarse de forma sostenible, con el objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de las poblaciones locales en los destinos y la conservación de los recursos (Castellanos Verdugo, M. y Orgaz Agüera, F., 2013).

Este enfoque del turismo tiene múltiples beneficios tanto para los visitantes como para las comunidades anfitrionas. Para los turistas, representa una oportunidad de desconectar de la rutina, aprender sobre nuevas culturas, disfrutar de paisajes naturales y participar en actividades tradicionales. Para las comunidades rurales, el turismo comunitario puede ser una fuente significativa de ingresos que ayuda a mantener vivas sus tradiciones y a mejorar sus condiciones de vida. Además, fomenta la preservación del entorno natural y cultural, ya que las comunidades suelen estar motivadas a conservar sus recursos para atraer a futuros visitantes. En esta línea, Manyara y Jones (2007), señalan que el turismo comunitario mejoraría el desarrollo socioeconómico de la población local, además de fomentar la conservación de la cultura y naturaleza local. Por su parte, Casas Jurado, Soler Domingo y Jaime Pastor (2012) afirman que esta forma de turismo se configura como una herramienta de lucha contra la pobreza, que tiene importantes efectos multiplicadores en el Producto Interior Bruto (PIB), y que permite conservar el patrimonio natural, histórico y la identidad étnica de un destino turístico. De igual manera, Morales y Pardo (2019) señalan la relevancia del turismo en el desarrollo socioeconómico de las comunidades, las cuales cuentan con atractivos de valor, mismos que son referentes de interés para los visitantes nacionales e internacionales, donde se puede revalorizar la cultura de los pueblos, teniendo presente un sinnúmero de consideraciones para conservar el ambiente, sin dejar de lado la rentabilidad económica que debe tener.

A pesar de estas ventajas, el turismo rural o comunitario también enfrenta desafíos, como la necesidad de una adecuada planificación, capacitación y sensibilización para evitar la sobreexplotación de recursos o la pérdida de autenticidad. De acuerdo a Cañada (2011), el problema fundamental de esta estrategia es que no tiene en cuenta la desigualdad existente entre los distintos actores relacionados con la actividad turística y cómo el mayor desarrollo de las grandes estructuras empresariales genera subordinación, dependencia y vulnerabilidad de los otros actores, acentuando las diferencias sociales preexistentes. Por su parte, Mitchell y Muckosy

(2008) señalan que el turismo rural comunitario presenta dos problemas: débil (pobre) gobernanza y débil (pobre) acceso a mercados. Asimismo, el turismo comunitario ha sido fuertemente cuestionado como modelo de desarrollo debido a su bajo impacto en materia de empleo e ingresos, a la excesiva dependencia de financiamiento y asesoría externa, a la monopolización de beneficios por parte de las élites locales, desigualdades dentro de las comunidades o falta de capacidad para hacer funcionar los negocios de forma operativa (Gascón, 2013).

Pese a estas limitantes, el turismo rural o comunitario representa una valiosa alternativa para diversificar la oferta turística, promover el desarrollo local y conservar los patrimonios culturales y naturales. Su éxito radica en la capacidad de las comunidades para gestionar de manera responsable sus recursos y en la voluntad de los viajeros de valorar y respetar las particularidades de los destinos que eligen visitar.

Sin embargo, es preciso analizar si efectivamente esta nueva modalidad se constituye en un potencial para el desarrollo de determinadas zonas geográficas, de forma que se pueda establecer si la oferta de productos y servicios turísticos disponibles puede cubrir los requerimientos de distracción y recreación de los visitantes.

El Municipio de Villa Vaca Guzmán y su potencial turístico

El Municipio de Villa Vaca Guzmán, primera sección municipal de la provincia Luís Calvo, está ubicado al sureste del departamento de Chuquisaca. Su capital, Muyupampa, está situada a 350 Km de la ciudad de Sucre, sobre la carretera Sucre – Monteagudo – Camiri.

La capital seccional, Muyupampa, se ubica entre los 63°45'12" de latitud Sur y 19°54'30" de longitud Oeste, colinda con las provincias de Valle Grande y Cordillera al Norte y Este respectivamente; al Sur con Tarija y al Oeste con la provincia Hernando Siles de Chuquisaca. La Sección Municipal de Villa Vaca Guzmán se ubica entre los 19°00'00" a 21°00'00" de latitud Sur y los 63°43'15" a 64°01'00" de longitud Oeste.

El municipio tiene una superficie de 3.747 Km² y se encuentra a una altitud promedio de 1.175 metros, contando con una población de 13.282 personas, de acuerdo a los datos del Censo de Población y Vivienda de 2024.

A nivel turístico, el Municipio de Villa Vaca Guzmán cuenta con diferentes atractivos, tanto históricos, culturales, sociales y paisajísticos, los cuales se constituyen en una potencialidad que no ha sido aprovechada adecuadamente y que podría representar una importante alternativa para su desarrollo económico.

Entre los sitios más destacados en el área cultural, están las capitanías de Tentayape junto a otras, como Ity, Karatindi, que mantienen rasgos, tradiciones y costumbres de la cultura guaraní, así como su música, vestimenta y forma de vida

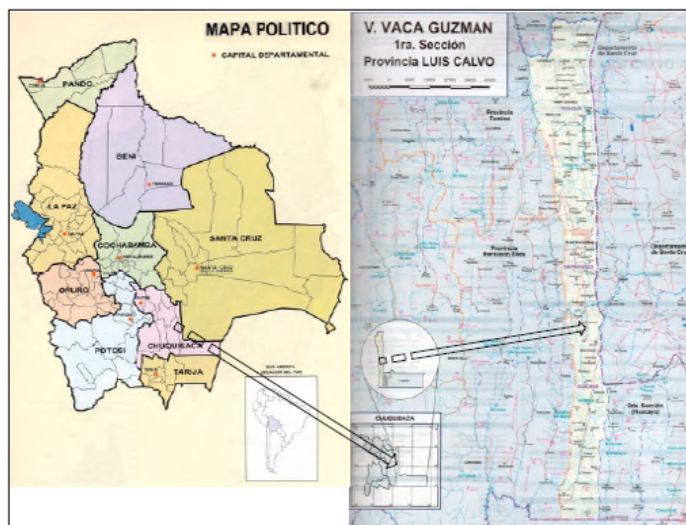
propia. En el marco histórico contemporáneo, las huellas del "Che", con las guerrillas del Ñancahuazú – Pincal y Pirirenda, al norte del Municipio, entre Muyupampa y las proximidades del río Grande. También están las tradiciones y costumbres chaqueñas en las casas de haciendas, con sus marcadas, monta de caballos, potros, toretes, pealadas y algunos rituales de convites, tomar leche al pie de la vaca por las mañanas, etc. A esto se suma, los paisajes del río Parapetí y los grandes farallones del río Grande y de las serranías del Yahuañanca, Incahuasi e Iñao, acompañado de fauna, paisajes y riscos.

Pese a estos importantes recursos existentes, el Municipio de Villa Vaca Guzmán no es reconocido como un destino turístico a nivel departamental y menos a nivel nacional, existiendo por ende un incipiente flujo de visitantes, lo cual impide promover un mayor desarrollo de dicho sector.

Metodología

El presente trabajo se centró en analizar el turismo rural o comunitario como una alternativa viable de desarrollo económico para el Municipio de Villa Vaca Guzmán, por lo que la investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y con un diseño no experimental. Esta elección metodológica responde a la necesidad de observar, medir y analizar de manera objetiva las características y comportamientos del fenómeno de interés en relación con la problemática abordada, sin intervenir directamente en las variables estudiadas. La recopilación de datos se realizó en un momento específico en el tiempo, permitiendo obtener una instantánea precisa de la realidad, lo cual resulta fundamental en estudios de carácter descriptivo. Según Arias (2019), este proceso investigativo tiene como finalidad describir las características esenciales de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el objetivo de establecer su estructura o comportamiento, facilitando así la comprensión de su naturaleza, dinámica y funcionamiento en un contexto determinado, sin establecer relaciones causales directas.

Gráfico N° 1
Ubicación del Municipio de Villa Vaca Guzmán



Fuente: PTDI del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Para realizar este análisis, se efectuó una evaluación del potencial turístico existente en el Municipio, identificando sus recursos, atractivos y capacidades de desarrollo, para lo cual se consideraron diversas metodologías propuestas por diferentes autores, como ser Chaviano y Aro (2007), Juárez, Tablada, López, Albarado y Fajersson (2008), Yilmaz (2011), Iatu y Bulai (2011), así como Reyes Pérez, Vázquez Solís, Reyes Hernández, Nicolás Caretta y Rivera González (2012), entre otras. Cada una de estas metodologías aporta enfoques específicos para valorar aspectos como los recursos naturales, culturales, infraestructura, accesibilidad y la capacidad de acogida del destino turístico. No obstante, para la realización de este estudio, se optó por emplear la metodología desarrollada por la Secretaría de Turismo de México (SECTUR, 2010). Esta herramienta fue seleccionada por su practicidad y adaptabilidad, ya que está diseñada para evaluar de manera objetiva el potencial turístico de un lugar o región específica. Además, permite establecer un diagnóstico claro y fundamentado, que puede servir como base para la formulación de estrategias de desarrollo sostenible y promoción del turismo rural en Villa Vaca Guzmán.

La metodología propuesta por el SECTUR (2010) se basa en cuatro instrumentos, el primero es un cuestionario que permite, en forma práctica y ordenada, recopilar la información del sitio a evaluar, el segundo lo conforman los criterios de evaluación que fundamentan la calificación de la disponibilidad o carencia de los elementos de oferta y demanda, el tercero es un sistema de medición cuantitativa que se deriva de la calificación que a cada concepto asigne quien llene el cuestionario, y el cuarto es un mapa conceptual que permite visualizar las potencialidades turísticas de la región o municipio (en el Anexo N° 1 se describe con más detalle esta metodología).

La aplicación del cuestionario se realizó durante un período de dos semanas, con el objetivo de garantizar la coherencia en la recolección de datos y reducir posibles sesgos temporales. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos que permitieron una interpretación clara, precisa y rápida de los principales hallazgos, facilitando así una comprensión efectiva de las características y tendencias detectadas en relación con el tema de investigación.

Resultados

En función a la metodología elegida, seguidamente se desarrolla la evaluación del potencial turístico que tiene el Municipio de Villa Vaca Guzmán en función al análisis de la oferta y la demanda turística.

a. Análisis de la oferta turística

El análisis de la oferta ha sido efectuado en base a la valoración de los recursos naturales y culturales, el equipamiento, las instalaciones y los servicios turísticos, además de la infraestructura existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

- Evaluación de recursos turísticos naturales y culturales
En función a los criterios de evaluación determinados, se

efectuó la valoración de los recursos naturales y culturales existentes en el Municipio.

De acuerdo a esto, el municipio cuenta con una significativa diversidad de recursos naturales que ofrecen un potencial considerable para el desarrollo sostenible del turismo. La zona se caracteriza por una vasta variedad de flora y fauna, lo cual contribuye a la riqueza ecológica y a la identidad ambiental del territorio. Asimismo, dispone de áreas protegidas, como parques nacionales y reservas naturales, que garantizan la conservación de los ecosistemas y promueven prácticas turísticas responsables y sostenibles. Además, la existencia de ríos, cascadas y aguas termales puede posibilitar la realización de diversas actividades y deportes acuáticos, ampliando así la oferta recreativa para los visitantes.

Cuadro N° 1

Evaluación de recursos turísticos naturales del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Recurso	Evaluación	Calificación
Flora y fauna	Existe una gran diversidad de vida silvestre y especies nativas, existiendo variedades endémicas y en extinción (oso andino, pantera onca y loro de frente roja)	2
Bosque	La confluencia de 4 formaciones boscosas en el Municipio hace de este un paisaje de singular atractivo y rico en biodiversidad	2
Áreas de protección de recursos	Se encuentra el Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Serranía del Iñao	2
Ríos	Existe la presencia de los ríos Iguembe, Huacaya, Azero, Parapeti y Río Grande	2
Cascadas y caídas de agua	Se encuentra la Cascada de Cumandayti	2
Termas	Se encuentran las aguas termales de Cumandayti	2
Calificación promedio		2,00

Fuente: Análisis de los recursos naturales existentes en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En el caso de los recursos culturales, se observa la existencia de zonas arqueológicas y paleontológicas, las cuales permiten a los visitantes apreciar pinturas rupestres que representan expresiones simbólicas y culturales de las comunidades originarias, así como fósiles que evidencian la biodiversidad pasada y la evolución del entorno natural; Asimismo, la presencia de grupos étnicos que enriquecen el patrimonio cultural de la región. Adicionalmente, la región alberga una variedad de eventos folclóricos, culturales y religiosos que actúan como plataformas de difusión y preservación de las tradiciones, y que, a su vez, tienen el potencial de captar el interés de los turistas tanto nacionales como internacionales.

Cuadro N° 2

Evaluación de recursos turísticos culturales del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Recurso	Evaluación	Calificación
Zonas arqueológicas	Las Rutas de las cuevas rupestres y el árbol milenario, el cementerio de los Incas y las Ruinas del Incahuasi	2
Fósiles	Huellas de Dinosaurio (Ornotopodos)	2
Pinturas rupestres	Obras rupestres de Ñaherenda y las Ruinas de Vallecitos	2
Grupos étnicos	Cultura guaraní (Tentayape, Ity y Karatindi)	2
Edificios y monumentos históricos y/o religiosos	Templo de la señora virgen del Carmen y la plaza 6 de agosto	2
Ferias y mercados tradicionales	Existe la FEXPOCHACOSUR, la feria de la Semilla y la feria del Pescado en la comunidad de Itapochi	2
Eventos folclóricos	Existe el Festival de doma y folclore chaqueño	2
Eventos históricos y religiosos	Existen diferentes festividades como de la Virgen de Urkupiña, del Señor de Maica, de la Virgen del Carmen, etc.	2
Centros científicos y técnicos	Se tiene a disposición el Centro Experimental Ibooperanda	2
Calificación promedio		2,00

Fuente: Análisis de los recursos culturales existentes en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Considerando los aspectos previamente analizados, la evaluación del criterio referente a los recursos turísticos naturales y culturales obtiene una calificación promedio de 2 puntos. Esta puntuación refleja las condiciones actuales en relación con la disponibilidad, conservación y potencial turístico de estos recursos, los cuales se constituyen en una oportunidad para promover el desarrollo del turismo sostenible en el Municipio.

Cuadro N° 3

Calificación promedio del criterio de recursos turísticos naturales y culturales del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Aspecto	Calificación
Recursos naturales	2
Recursos culturales	2
Calificación promedio	2,00

Fuente: Análisis de los recursos culturales existentes en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

- valuación del equipamiento turístico

A nivel del equipamiento turístico existente, el análisis se centra en la evaluación de los aspectos referidos al hospedaje, gastronomía, esparcimiento y otros servicios conexos relacionados con la actividad turística.

Inicialmente, se evaluó lo relacionado con el tema de hospedaje, los resultados revelaron la existencia de tres establecimientos hoteleros, los cuales, aunque ofrecen servicios básicos, presentan diversas limitaciones en cuanto a infraestructura, capacidad y calidad de atención. Estas restricciones impiden que la oferta hotelera pueda satisfacer una demanda turística creciente y masiva, constituyendo una de las principales falencias del municipio para potenciar y promover el turismo de manera efectiva.

Cuadro N° 4

Evaluación de equipamiento turístico: establecimientos de hospedaje

Detalle	Evaluación	Calificación
Agencias de viaje	No se observa	0
Guías turísticos	No se observa	0
Información turística	Es muy limitada	1
Calificación promedio		0,33

Fuente: Análisis del equipamiento turístico existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En el ámbito gastronómico, el Municipio actualmente dispone de tres restaurantes, los cuales se caracterizan por ofrecer una variedad de platos tradicionales representativos de la región. Sin embargo, la presencia sólo de tres opciones limita considerablemente la diversidad de la oferta culinaria disponible para los visitantes, aspecto que puede afectar el atractivo turístico de la zona.

Cuadro N° 5

Evaluación de equipamiento turístico: establecimientos gastronómicos

Detalle	Evaluación	Calificación
Restaurantes	Existen tres establecimientos (La Pascana, Doña Maty y Urkupiña) que ofrecen comida típica de la región	2
Establecimientos de comida internacional	No se observa	0
Establecimientos de comida rápida	No se observa	0
Calificación promedio		0,67

Fuente: Análisis del equipamiento turístico existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Respecto a la presencia de establecimientos destinados al esparcimiento y diversión, se ha identificado únicamente la existencia de algunos bares en la zona. Estos locales son de carácter muy precario y presentan una oferta limitada, centrada principalmente en la venta de bebidas alcohólicas como cerveza y vino, además de algunas gaseosas y jugos. No se observa una mayor variedad en el menú ni una disponibilidad significativa de opciones que puedan atender diferentes gustos o necesidades del público. Esta oferta poco diversificada limita las posibilidades de ocio y recreación en el área, restringiendo así las alternativas para los turistas en términos de esparcimiento y socialización.

Cuadro N° 6

Evaluación de equipamiento turístico: establecimientos de esparcimiento

Detalle	Evaluación	Calificación
Centros comerciales	No se observa	0
Centros spa's	No se observa	0
Parques temáticos	No se observa	0
Parques de diversión	No se observa	0
Clubes nocturnos	No se observa	0
Discotecas	No se observa	0
Bares	Se observa la presencia de algunos establecimientos muy precarios	1
Calificación promedio		0,14

Fuente: Análisis del equipamiento turístico existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En relación con otros servicios vinculados al sector turístico, se observa una limitada oferta en cuanto a agencias de viaje y guías turísticos en la zona. Únicamente se dispone de información turística, la cual es bastante restringida y no refleja la diversidad de atractivos turísticos que posee el Municipio. Esta situación limita la capacidad de los visitantes para planificar y disfrutar de una experiencia completa y enriquecedora en la región.

Cuadro N° 7

Evaluación de equipamiento turístico: otros servicios

Detalle	Evaluación	Calificación
Hoteles	No existen hoteles	0
Hostales	No existen hostales	0
Residenciales	Se cuenta con dos residenciales (Rosita Pochi y Residencial Muyupampa), los cuales presentan una baja capacidad de alojamiento	1
Alojamiento	Existe un alojamiento (Cupesi) que tiene poca capacidad de hospedaje	1
Calificación promedio		0,50

Fuente: Análisis del equipamiento turístico existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En función al análisis efectuado, el valor promedio obtenido para el criterio de equipamiento turístico del Municipio de Villa Vaca Guzmán es de 0,41 puntos.

Cuadro N° 8
Calificación promedio del criterio de equipamiento turístico del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Aspecto	Calificación
Hospedaje	0,50
Gastronomía	0,67
Esparcimiento	0,14
Otros servicios	0,33
Calificación promedio	0,41

Fuente: Análisis de los recursos culturales existentes en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Este resultado refleja una evaluación baja en cuanto a la infraestructura y servicios disponibles para el turismo en la zona. Este hecho refleja que existen importantes áreas de mejora para potenciar la oferta turística del Municipio y brindar una experiencia más completa y satisfactoria a los visitantes.

- Evaluación de instalaciones y servicios turísticos
A nivel de las instalaciones y servicios turísticos disponibles, se puede constatar que su oferta es bastante limitada. El Municipio carece de una infraestructura adecuada que incluya museos, centros culturales, gimnasios, saunas y otros espacios recreativos, lo cual restringe las opciones de entretenimiento y desarrollo cultural para los visitantes, impactando negativamente en el potencial turístico de dicha sección municipal.

Debido a esto, la calificación obtenida para este criterio es de 0,29 puntos.

Cuadro N° 9
Evaluación de instalaciones y servicios turísticos

Detalle	Evaluación	Calificación
Museos	No se observa	0
Centros culturales	No se observa	0
Bibliotecas	Solamente la biblioteca municipal	1
Gimnasios	No se observa	0
Saunas	No se observa	0
Jacuzzis e hidromasajes	No se observa	0
Piscinas o albercas	Existe un solo establecimiento	1
Calificación promedio		0,29

Fuente: Análisis de las instalaciones existentes en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

- Evaluación de infraestructura general y turística
La evaluación de este criterio implicó el análisis de variables relacionadas con el transporte (terrestre y aéreo), comunicaciones, salud, servicios básicos, energía e infraestructura turística.

A nivel de transporte terrestre, el municipio cuenta con una infraestructura vial que garantiza una adecuada vinculación mediante la red de carreteras principales. Esta red forma

parte de la denominada “Diagonal Jaime Mendoza”, importante vía que conecta los departamentos de Chuquisaca y Santa Cruz. No obstante, aunque la conectividad interdepartamental es favorable, la infraestructura vial dentro del municipio presenta limitaciones significativas. La red vial urbana es escasa y no satisface las necesidades de movilidad de la población local. Los servicios conexos, como sistemas de transporte complementario, talleres mecánicos, etc., son insuficientes o deficientes en calidad. La señalización vial también es limitada, lo cual dificulta la ubicación de los visitantes.

Cuadro N° 10
Evaluación de infraestructura general y turística: transporte terrestre

Transporte terrestre	Evaluación	Calificación
Vías carreteras	El principal tramo en el Municipio es el que vincula con las poblaciones de Monteagudo y Camiri	2
Red de calles	Existencia de infraestructura vial urbana limitada	1
Terminal de buses	Existencia de una infraestructura destinada a este fin	1
Señalización	Limitada	1
Servicios conexos	Existencia de servicios conexos limitados	1
Calificación promedio		1,20

Fuente: Análisis de la infraestructura existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En lo que respecta al transporte aéreo, actualmente no existe ninguna infraestructura ni servicio disponible a nivel municipal. Esto significa que la localidad no cuenta con aeropuertos, pistas de aterrizaje ni conexiones aéreas, limitando significativamente las opciones de movilidad y acceso para sus habitantes y visitantes.

Cuadro N° 11
Evaluación de infraestructura general y turística: transporte aéreo

Transporte aéreo	Evaluación	Calificación
Aeropuertos	No se observa	0
Aeródromos	No se observa	0
Servicios conexos (hangares, talleres, etc.)	No se observa	0
Calificación promedio		0,00

Fuente: Análisis de la infraestructura existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Con relación a las comunicaciones, el Municipio tiene acceso a servicios de internet y telefonía móvil. Además, cuenta con la oferta de televisión por cable y radiodifusión. Esta infraestructura tecnológica no sólo favorece la comunicación, sino que también puede impulsar el desarrollo turístico en la zona.

Cuadro N° 12
Evaluación de infraestructura general y turística: comunicaciones

Comunicaciones	Evaluación	Calificación
Oficinas de correos	No se observa	0
Centrales telefónicas	Existen telecentros de ENTEL, VIVA y TIGO	2
Servicios conexos (telefonía, internet, etc.)	Existe disponibilidad de internet, telefonía móvil, TV Cable y radioemisoras	2
Calificación promedio		1,33

Fuente: Análisis de la infraestructura existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En el ámbito de los servicios de salud, el Municipio cuenta únicamente con establecimientos de primer nivel, como centros y puestos de salud, los cuales ofrecen una atención básica a la población. Estos establecimientos brindan servicios médicos limitados, centrados principalmente en el tratamiento primario y en la atención de patologías menores. Sin embargo, la oferta de prestaciones médicas es bastante restringida, lo que implica que, para enfermedades de mayor complejidad o requerimientos especializados, los habitantes deben desplazarse a otras localidades o centros de mayor nivel.

Cuadro N° 13

Evaluación de infraestructura general y turística: salud

Salud	Evaluación	Calificación
Hospitales y clínicas	No se observa	0
Centros y Puestos de salud	Existen 2 centros de salud y 9 puestos de salud	2
Servicios (médicos, paramédicos, ambulatorios)	Limitado servicio	1
Calificación promedio		1,00

Fuente: Análisis de la infraestructura existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Con relación a la disponibilidad de servicios básicos, si bien el Municipio dispone de infraestructura para el suministro de agua potable, alcantarillado y recolección de basura, la cobertura de estos servicios aún es limitada y presenta diversas deficiencias. Estas falencias pueden impactar negativamente en la actividad turística, puesto que limitan la capacidad de atención a un mayor flujo de visitantes.

Cuadro N° 14

Evaluación de infraestructura general y turística: servicios básicos

Servicios básicos	Evaluación	Calificación
Agua potable	Existen limitaciones en el servicio	1
Alcantarillado	Existen limitaciones en el servicio	1
Recolección de basura	Existen limitaciones en el servicio	1
Calificación promedio		1,00

Fuente: Análisis de la infraestructura existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

El municipio cuenta con acceso a servicios básicos como energía eléctrica, alumbrado público y gas domiciliario, sin embargo, la cobertura de estos servicios aún es limitada y no alcanza a toda la extensión de la sección municipal. Este aspecto en cierta forma limita la actividad turística, puesto que condiciona la oferta de servicios, alojamientos, restaurantes y demás actividades recreativas, haciendo menos placentera la estadía para los visitantes.

Por otra parte, el municipio dispone de dos estaciones de servicio que suministran combustibles como gasolina, diésel y gas natural vehicular, las cuales son esenciales para el transporte de turistas que movilizan en sus propios vehículos o en transporte público. La presencia de estas estaciones facilita la movilidad y el acceso a diferentes atractivos turísticos, promoviendo así el crecimiento del turismo y la economía local.

Cuadro N° 15

Evaluación de infraestructura general y turística: energía

Energía	Evaluación	Calificación
Red eléctrica domiciliar	Existen limitaciones en el servicio	1
Alumbrado público	Existen limitaciones en el servicio	1
Red de gas domiciliario	Existen limitaciones en el servicio	1
Estaciones de servicio (gasolina, diésel y GNV)	Existen dos estaciones de servicio	2
Calificación promedio		1,25

Fuente: Análisis de la infraestructura existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En relación con la infraestructura turística existente, es importante destacar que, aunque el Municipio cuenta con una variedad de atractivos turísticos naturales de gran potencial y belleza, actualmente presenta deficiencias en aspectos clave como la señalización y la información destinada a los visitantes. Esta carencia dificulta el acceso y la correcta orientación de los turistas, lo que puede afectar negativamente la experiencia y la percepción del destino.

Cuadro N° 16

Evaluación de infraestructura general y turística: Infraestructura turística

Infraestructura turística	Evaluación	Calificación
Accesos a destinos turísticos (montañas, áreas naturales protegidas, etc.)	Existe bastante disponibilidad de destinos turísticos naturales en el municipio	2
Señalización turística	Es muy limitada	1
Oficinas de información turística	Es muy limitada	1
Calificación promedio		1,33

Fuente: Análisis de la infraestructura existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

De acuerdo con las calificaciones previamente establecidas, el valor promedio obtenido en la evaluación del criterio de infraestructura general y turística del Municipio de Villa Vaca Guzmán es de 1,02 puntos.

Cuadro N° 17

Calificación promedio del criterio de infraestructura general y turística del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Aspecto	Calificación
Transporte terrestre	1,20
Transporte aéreo	0,00
Comunicaciones	1,33
Salud	1,00
Servicios básicos	1,00
Energía	1,25
Infraestructura turística	1,33
Calificación promedio	1,02

Fuente: Análisis de la infraestructura general y turística del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Este resultado refleja un desempeño que, aunque presenta ciertos aspectos positivos, aún requiere mejoras sustanciales para alcanzar niveles más adecuados y competitivos en aspectos fundamentales que impactan la calidad de los servicios y la experiencia de los visitantes.

b) Análisis de la demanda turística

Una segunda parte del proceso de evaluación del potencial turístico está referida al análisis de la situación actual de la demanda, de forma que se pueda establecer si existe un flujo de visitantes y las características que tiene, en cuanto a su origen, tiempo de estadía y gasto promedio. Asimismo, este análisis incluye los medios a través de los cuales se promociona el sitio turístico, de forma que se evidencie los procesos publicitarios y comerciales que existen para impulsar el turismo en la zona objeto de estudio.

De acuerdo a esto, el análisis de la demanda se realizó en función a los criterios de afluencia turística, los cuales incluyen el flujo de visitantes, el tiempo promedio de estadía en la zona, así como el gasto promedio que realizan durante su visita. Además, se analizó la efectividad y alcance de las estrategias de publicidad y comercialización empleadas para promocionar este tipo de prestaciones.

- Evaluación de la afluencia turística

El análisis de la afluencia turística ha sido realizado en función a tres aspectos, como son el flujo turístico, el tiempo de estadía y el gasto turístico efectuado.

Conforme a los datos recabados de los establecimientos de hospedaje, se pudo establecer que existe un reducido flujo de visitantes hacia el Municipio, los cuales mayormente acuden por temas laborales y una menor proporción arriba con fines turísticos. Estos turistas son principalmente de otras regiones de Chuquisaca, existiendo muy pocos del interior del país y prácticamente ningún viajero del exterior, aspecto que evidencia la poca promoción turística que tiene la zona.

Cuadro N° 18
Evaluación del flujo turístico

Visitas	Evaluación	Calificación
Turistas departamentales	Es muy limitada	1
Turistas nacionales	Es muy limitada	1
Turistas internacionales	No se observa	0
Calificación promedio		0,67

Fuente: Análisis de la afluencia turística existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En lo que respecta al tiempo de estadía, la mayoría de los visitantes suelen permanecer entre uno y dos días en el municipio. Esta tendencia se debe, en gran medida, a la limitada oferta de recorridos turísticos y actividades que permitan una experiencia más prolongada y enriquecedora en la zona. La escasez de opciones que incentiven una mayor permanencia contribuye a que los visitantes planifiquen estancias breves, limitando así el potencial de desarrollo turístico y la posibilidad de promover un conocimiento más profundo del patrimonio y las atracciones locales existentes.

Cuadro N° 19
Evaluación de tiempo de estadía

Visitas	Evaluación	Calificación
Turistas departamentales	Entre 1 y 2 días	1
Turistas nacionales	Entre 1 y 2 días	1
Turistas internacionales	No se observa	0
Calificación promedio		0,67

Fuente: Análisis de la afluencia turística existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En relación al gasto promedio de los turistas, según los datos recopilados, la mayoría de los visitantes destinan durante su estadía una cantidad inferior a 500 bolivianos. Este monto abarca principalmente gastos relacionados con alojamiento, transporte y alimentación, que son las categorías de mayor consumo durante su visita.

Cuadro N° 20
Evaluación del gasto promedio

Visitas	Evaluación	Calificación
Turistas departamentales	Menos de 500 Bs.	1
Turistas nacionales	Menos de 500 Bs.	1
Turistas internacionales	No se observa	0
Calificación promedio		0,67

Fuente: Análisis de la afluencia turística existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

De acuerdo con las calificaciones previamente establecidas, el valor promedio obtenido en el criterio de afluencia turística al Municipio de Villa Vaca Guzmán es de 0,67 puntos.

Cuadro N° 21
Calificación promedio del criterio de afluencia turística al Municipio de Villa Vaca Guzmán

Aspecto	Calificación
Flujo turístico	0,67
Tiempo de estadía	0,67
Gasto promedio	0,67
Calificación promedio	0,67

Fuente: Análisis de la afluencia turística al Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Este resultado refleja un bajo nivel de afluencia de visitantes, indicando que, si bien el municipio cuenta con diferentes atractivos turísticos, aún existen oportunidades significativas para potenciar su presencia.

- Evaluación de la publicidad y comercialización

En relación al tema de publicidad y comercialización, se pudo constatar que la promoción turística de la zona es sumamente limitada y poco efectiva. La difusión del destino ha sido escasa, principalmente gestionada por el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Vaca Guzmán, con intervenciones mínimas por parte de la Gobernación de Chuquisaca. Además, no existen paquetes turísticos estructurados ni campañas de promoción específicas que agrupen y destaquen los atractivos del municipio, lo cual restringe significativamente su visibilidad en el mercado turístico.

Cuadro N° 22
Evaluación de la publicidad y comercialización

Visitas	Evaluación	Calificación
Publicidad municipal	Es muy limitada	1
Publicidad departamental	Es muy limitada	1
Publicidad nacional	No se observa	0
Comercialización	No se observa	0
Calificación promedio		0,50

Fuente: Análisis de la publicidad y comercialización turística existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Evidentemente, la ausencia de ofertas turísticas integradas y de una estrategia promocional sólida limita la socialización y el conocimiento del Municipio, reduciendo las posibilidades de atraer a más visitantes y de potenciar el desarrollo económico y cultural de la zona.

Discusión

Una vez realizado el análisis y evaluación de los recursos disponibles, incluyendo el equipamiento, la infraestructura y los servicios ofrecidos, así como del mercado existente, se ha llevado a cabo un proceso de calificación ponderada tanto de la oferta turística como de la demanda. Este procedimiento permite obtener una visión integral y precisa del potencial turístico del Municipio de Villa Vaca Guzmán, facilitando la identificación de sus principales fortalezas y áreas de oportunidad para su desarrollo sostenible.

Partiendo del análisis detallado de la oferta turística y aplicando los valores de ponderación establecidos en la metodología utilizada, se ha alcanzado una calificación de 1,14 puntos.

Cuadro N° 23
Calificación ponderada de la oferta

Criterio	Calificación	Ponderación	Valor obtenido
Recursos turísticos naturales y culturales	2,00	40%	0,80
Equipamiento y servicios turísticos	0,41	20%	0,08
Instalaciones y servicios turísticos	0,29	20%	0,06
Infraestructura general y turística	1,02	20%	0,20
Calificación ponderada de la oferta			1,14

Fuente: Análisis de la oferta turística existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Teniendo en cuenta que la calificación máxima posible es de 4 puntos, el puntaje obtenido para la oferta se sitúa por debajo de la media, lo cual evidencia un desarrollo turístico aún insuficiente en el municipio. Esta situación resulta especialmente significativa considerando que, a pesar de contar con grandes potencialidades tanto naturales como culturales, dichas ventajas no se han traducido en un crecimiento y consolidación efectivos del sector turístico local. Este panorama pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias que potencien y aprovechen al máximo estos recursos, con el fin de fomentar un desarrollo turístico sostenible y competitivo que impulse el bienestar económico y social de la comunidad.

En relación a la demanda, la calificación obtenida tras la ponderación correspondiente es de 0,58, lo cual indica una puntuación sumamente baja, aspecto que refleja la escasa promoción turística que tiene la zona.

Cuadro N° 24
Calificación ponderada de la demanda

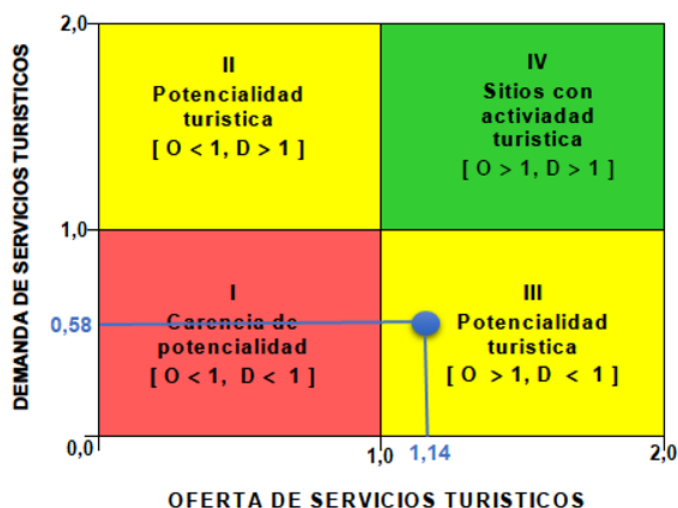
Criterio	Calificación	Ponderación	Valor obtenido
Afluencia turística	0,67	50%	0,33
Publicidad y comercialización	0,50	50%	0,25
Calificación ponderada de la demanda			0,58

Fuente: Análisis de la demanda turística existente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Esta situación puede atribuirse a diversos factores, como la escasa difusión de campañas turísticas, infraestructura insuficiente o poca visibilidad en los canales de promoción, lo cual repercute directamente en la poca afluencia de visitantes y en el desarrollo económico de la región.

En función a estos valores ponderados, tanto de oferta como de demanda, se ha determinado la ubicación que tendría el municipio de Villa Vaca Guzmán dentro del “Mapa de Potencialidad Turística”.

Gráfico N° 2
Mapa de potencialidad turística del Municipio de Villa Vaca Guzmán



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de oferta y demanda turística del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

En base a los valores obtenidos mediante el análisis de ponderaciones, donde la oferta equivale a 1,14 y la demanda a 0,58, el Municipio de Villa Vaca Guzmán se sitúa en el cuadrante III del “Mapa de Potencialidad Turística”. Esta ubicación indica que la localidad posee un potencial significativo para el desarrollo de actividades turísticas, dado que cuenta con recursos y elementos que pueden ser aprovechados para fomentar su oferta turística.

Este hallazgo refleja que el municipio posee importantes atractivos turísticos, relacionados principalmente con sus recursos naturales y culturales, que representan una base sólida sobre la cual construir un desarrollo sostenible en el sector. Sin embargo, a pesar de estas fortalezas, existen varias falencias en aspectos clave como el equipamiento, las instalaciones y la infraestructura de servicios. Estas deficiencias limitan la capacidad del municipio para promover y ofrecer una experiencia turística de calidad, afectando la satisfacción

de los visitantes y reduciendo la competitividad del destino.

Asimismo, en la actualidad, la demanda turística en la zona es limitada. Esta baja afluencia se debe en parte a la escasa socialización y promoción del destino, ya que no existen paquetes turísticos ni campañas de difusión que destaquen los diferentes atractivos existentes en el Municipio. Además, no se ha desarrollado una oferta diversificada en términos de turismo de aventura o ecoturismo, segmentos que podrían atraer a un mayor número de visitantes interesados en este tipo de experiencias. La implementación de estrategias que articulen y promuevan estos recursos, junto con mejoras en la infraestructura, sería fundamental para incrementar la visibilidad del destino y potenciar su desarrollo turístico en el futuro.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis y la evaluación realizada, se concluye que el Municipio de Villa Vaca Guzmán posee un potencial significativo y, aún no explotado en su totalidad, para impulsar el turismo rural o comunitario. Este recurso puede convertirse en una alternativa sólida y sostenible para diversificar la economía local, generando oportunidades de empleo, promoviendo la conservación del patrimonio natural y cultural, y fortaleciendo el sentido de identidad y pertenencia entre sus habitantes, constituyéndose así en una verdadera alternativa de desarrollo económico.

Según lo observado, el Municipio de Villa Vaca Guzmán ofrece una atractiva variedad de recursos turísticos, distribuidos en sus diferentes parajes naturales y culturales. Entre estos destacan la Serranía del Iñao, un espacio de gran valor ecológico que atrae a amantes de la naturaleza y del turismo de aventura; la Cascada de Cumandayti, un espectáculo natural que invita a la contemplación y la recreación al aire libre y las Aguas Termales de Cumandayti, reconocidas por sus propiedades medicinales y terapéuticas, que representan un potencial importante para el turismo rural o comunitario. Además, cuenta con rutas que conducen a las cuevas rupestres y al árbol milenario, evidencias de la presencia de antiguas manifestaciones culturales y de la historia natural de la región. La presencia de huellas de dinosaurios en diferentes áreas, así como las Ruinas de Vallecitos y las obras rupestres de Ñahe-renda, enriquecen aún más el patrimonio cultural y arqueológico del municipio. De igual manera, en las comunidades de Tentayape, Ity y Karatindi se pueden apreciar las culturas vivas de los guaraníes, quienes conservan sus usos, costumbres, tradiciones y formas de vida ancestrales. Este aspecto cultural constituye un elemento diferenciador que puede atraer a un segmento de turistas interesados en experiencias auténticas y en la interacción con comunidades originarias, promoviendo así un turismo cultural y etnográfico que favorece la preservación de las identidades locales.

A pesar de contar con estos valiosos recursos, el Municipio enfrenta una serie de limitaciones que dificultan su desarrollo turístico. La principal problemática radica en la reducida infraestructura, equipamiento y servicios básicos adecuados que permitan a los visitantes acceder, movilizarse y disfrutar de los atractivos en condiciones óptimas.

La inadecuada señalización y las restricciones a nivel de alojamientos, centros de información, servicios de alimentación y transporte, condicionan la experiencia del turista y reduce la competitividad del destino. Además, la carencia de un plan estratégico de promoción y socialización de los recursos turísticos impide que estos sean conocidos a nivel regional, nacional e internacional, coartando el flujo de visitantes y, por ende, las posibilidades de crecimiento económico derivadas del turismo.

Por otra parte, la afluencia de turistas en el municipio es aún muy baja, situación que se debe en gran medida a la limitada difusión y promoción de sus recursos turísticos. La ausencia de campañas de sensibilización, de acciones de marketing y de alianzas estratégicas con operadores turísticos, agencias de viaje y medios de comunicación, impide que el potencial del Municipio sea conocido y valorado por un público más amplio.

Frente a esta realidad, resulta imprescindible adoptar una serie de acciones concretas y coordinadas que permitan transformar esta situación. En primer lugar, es fundamental gestionar inversiones públicas y privadas destinadas a la valorización de los recursos turísticos existentes. Esto incluye la mejora de la infraestructura, señalética, centros de atención al visitante, alojamientos rurales, servicios de alimentación y transporte, así como la capacitación del personal local en atención turística y gestión de recursos culturales y naturales. La inversión en equipamiento y en tecnología permitirá ofrecer una experiencia más cómoda, segura y atractiva para los visitantes.

Asimismo, es crucial fortalecer la promoción y socialización de los atractivos turísticos a través de campañas de marketing, presencia en ferias, plataformas digitales y alianzas con actores del sector turismo. La creación de una marca o identidad turística para Villa Vaca Guzmán facilitará posicionar sus recursos en el mercado nacional e internacional, diferenciándose de otros destinos similares.

Otra estrategia importante es el fortalecimiento de la información turística en el municipio, mediante la capacitación de recursos humanos y la creación de materiales promocionales que destaquen las ventajas competitivas del destino. La implementación de guías turísticos, señalización informativa y la creación de un centro de atención al visitante serán fundamentales para mejorar la experiencia del turista y fomentar su interés por explorar y conocer los recursos del municipio.

Con estas acciones, se logrará potenciar el turismo rural o comunitario en Villa Vaca Guzmán, generando encadenamientos productivos que benefician a los pobladores, promoviendo la economía local y creando nuevas oportunidades de empleo y desarrollo.

No cabe duda que, convertir al Municipio en un destino turístico con potencial de crecimiento requiere de un esfuerzo coordinado entre autoridades, comunidades y el sector privado. La inversión en infraestructura, promoción, capacitación y sostenibilidad será la clave para transformar a Villa Vaca

Guzmán en un polo de desarrollo turístico que genere recursos económicos, fomente la identidad local y garantice un crecimiento equilibrado y respetuoso con su entorno natural y cultural. De esta manera, el potencial existente podrá traducirse en beneficios concretos para todos sus habitantes y en un modelo de turismo comunitario que contribuya a un desarrollo más justo y sustentable.

Bibliografía

Arias, F. G. (2019). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Venezuela: Episteme.

Cañada, E. (2011). ¿Debe el turismo comunitario orientarse hacia el mercado de altos ingresos? Barcelona: Alba Sud.

Casas Jurado, A.C., Soler Domingo, A. y Jaime Pastor, V. (2012). El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: Potencialidades para su desarrollo en Cuzco (Perú). Perú: Cuadernos de Turismo, nº 30.

Castellanos Verdugo, M. y Orgaz Agüera, F. (2013). Potencialidades ecoturísticas de la República Dominicana. República Dominicana: TURyDES, Revista de Turismo y Desarrollo Local.

Chaviano, E. L. M. y Aro, Y. H. (2007). Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba. Cuba: Teoría y Praxis.

Cruz Blasco, M. (2012). Turismo, identidad y reivindicación sociocultural en Chile. Sevilla: Turismo y Sostenibilidad.

Fernández, J. L., y Navarro, F. A. (2020). Identificación de recursos turísticos potenciales importantes por criterios de singularidad identitaria y universal. El municipio de Ugíjar en la Comarca de las Alpujarras. España: Cuadernos de Turismo.

Gascón, J. (2013). The limitations of community-based tourism as an instrument of development cooperation: The value of the Social Vocation of the Territory concept. Estados Unidos: Journal of Sustainable Tourism.

Huertas, T., Pilco, E., Suárez, E., Salgado, M., y Jiménez, B. (2020). Acercamiento conceptual acerca de las modalidades del turismo y sus nuevos enfoques. Cuba: Revista Universidad y Sociedad.

Iatu, C. y Bulai, M. (2011). New approach in evaluating tourism attractiveness in the region of Moldavia. Romania: Int. J. Energy Environ.

Juárez, I. D., Tablada, M. E. N., López, F. G., Albarado, J. C. G. y Fajersson, P. (2008). Potencial para turismo alternativo del municipio de Paso de Ovejas. Veracruz: Agroecosys.

López Guzmán, T. y Sánchez Cañizares, S. M. (2009). Desarrollo socioeconómico de las zonas rurales con base en el turismo comunitario. Un estudio de caso de Nicaragua. Nicaragua: Cuadernos de Desarrollo N° 6.

Manyara, G. y Jones, E. (2007). Community-based tourism enterprises development in Kenya: An exploration of their potential as avenues of poverty reduction. Estados Unidos: Journal of Sustainable Tourism, vol. 15, nº 6.

Mitchell, J. y Muckosy, P. (2008). A misguided quest: Community-based tourism in Latin America. Estados Unidos: Overseas Development Institute.

Morales, J. y Pardo, Y. (2019). El turismo como una alternativa de desarrollo socio económico para el cantón Loja. Ecuador: Espíritu Emprendedor TES.

Orgaz Agüera, F. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos

subdesarrollados. España: Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas.

Reyes Pérez, Ó., Vázquez Solís, V., Reyes Hernández, H., Nicolás Caretta, M. y Rivera González, J. G. (2012). Potencial turístico de la región Huasteca del estado de San Luis Potosí. México: Economía, Sociedad y Territorio.

Sancho, A. (2013). Introducción al turismo. España: OMT.

SECTUR. (2010). Serie de documentos técnicos de competitividad: Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios. Fascículo N° 8. México: Secretaría de Turismo de México.

Yilmaz, O. (2011). Analysis of the potential for ecotourism in gölhisar district. Turquía: SEG.

Anexos

Anexo N° 1 Metodología de evaluación del potencial turístico desarrollada por la Secretaría de Turismo de México (SECTUR)

Esta metodología fue diseñada con la finalidad de contar con una herramienta que permita realizar una evaluación cuantitativa del potencial turístico de una determinada región, en función a la existencia de recursos naturales, arqueológicos, históricos y culturales, así como la presencia de actividades recreativas que sean interesantes para atraer la visita de turistas nacionales y/o extranjeros, de manera que se pueda apoyar el desarrollo de productos turísticos competitivos que impulsen la actividad económica.

Este proceso evaluativo se basa en cuatro instrumentos:

- El primero es un cuestionario que permite, en forma práctica y ordenada, recopilar la información del sitio a evaluar;
- El segundo lo conforman los criterios de evaluación que fundamentan la calificación de la disponibilidad o carencia de los elementos de oferta y demanda;
- El tercero es un sistema de medición cuantitativa que se deriva de la calificación que a cada concepto asigne quien llene el cuestionario,
- El cuarto es un mapa conceptual que permite visualizar las potencialidades turísticas de la región o municipio.

Para ello, se aplica un cuestionario que contiene los componentes de la oferta como de la demanda, el cual consta de seis secciones:

Recursos Naturales	Recursos Culturales	Equipamiento Turístico
• Zonas de litoral • Zonas de montaña • Áreas naturales protegidas • Cuerpos de agua	• Patrimonio artístico monumental • Comunidades tradicionales • Expresiones contemporáneas	• Negocios • Cultura • Salud • Aventura • Ecoturismo • Rural • Cinagético • Sol y playa
Instalaciones Turísticas	Infraestructura	Mercado
• Negocios • Cultura • Salud • Aventura • Ecoturismo • Rural • Cinagético • Sol y playa	• General • Turística	• Afluencia turística actual • Publicidad y comercialización

Al momento de llenar el cuestionario, primero se verifica la existencia de recursos naturales y culturales, equipamiento e instalaciones turísticas, infraestructura y la presencia de turistas, en función al grado de afluencia y los medios por los que se enteraron del sitio o producto objeto de análisis; luego, si corresponde, se califica el estado actual de cada componente.

Esta calificación está basada en tres criterios:

- **Criterio Rojo:** significa la ausencia del recurso natural, cultural, equipamiento, instalaciones, infraestructura de apoyo o visita de turistas, se califica con 0 puntos.
- **Criterio Amarillo:** significa que existen los componentes de la oferta y/o demanda, pero presentan fuertes limitaciones, se califica con 1 punto.
- **Criterio Verde:** significa que existen con los componentes de la oferta y/o demanda en condiciones adecuadas para el aprovechamiento turístico actual, se califica con 2 puntos.

Una vez efectuada la calificación a cada uno de los componentes, se procede a la suma de los valores asignados durante dicho proceso y se obtiene el valor promedio de las calificaciones obtenidas en cada sección del cuestionario de la siguiente manera:

- RT: calificación promedio total de los recursos naturales y culturales turísticos
- EST: calificación promedio total del equipamiento y servicios turísticos
- IST: calificación promedio total de las instalaciones y servicios turísticos
- IT: calificación promedio total de la infraestructura turística
- D: calificación promedio total la demanda por servicios turísticos

Posteriormente, se procede a determinar el valor promedio total de la oferta turística del sitio objeto de análisis, para lo cual la metodología establece pesos específicos, con el fin obtener un promedio ponderado, en donde se da mayor importancia a la existencia de recursos turísticos (naturales y culturales).

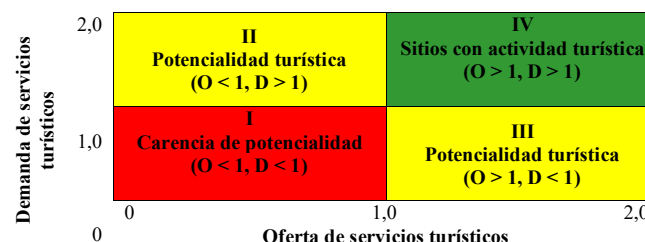
Componente	Valor
• Recursos turísticos (RT)	40%
• Equipamiento y servicios turísticos (EST)	20%
• Instalaciones y servicios turísticos (IST)	20%
• Infraestructura (IS)	20%
Calificación de la oferta	
$O = 0,4 RT + 0,2 EST + 0,2 IST + 0,2 IS$	

En el caso de la demanda turística, de igual manera se obtiene un valor promedio de los conceptos que conforman la sección del cuestionario y se asume que cada componente tiene el mismo peso en el promedio (50%), porque es necesario que la zona en evaluación cuente con afluencia turística, que exista un registro de estadía y un gasto en esa localidad; y por último, la magnitud de la afluencia debe ser resultado de las actividades de publicidad y comercialización que motivan la llegada de dichos turistas.

Componente	Valor
• Afluencia turística (AF)	50%
• Publicidad y comercialización (PC)	50%
Calificación de la demanda	
$D = \frac{AF + PC}{2}$	

En función a los valores obtenidos, tanto a nivel de oferta como de demanda, se obtiene una calificación cuantitativa que permite tener un parámetro de referencia para evaluar la potencialidad turística de una región o municipio.

Esta calificación se plasma en un mapa cartesiano que refleja los resultados obtenidos, la cual puede estar ubicada en uno de estos cuatro cuadrantes.



La interpretación de cada uno de estos cuadrantes es la siguiente:

- Si la calificación se ubica en el Cuadrante I de Color Rojo (puntuación menor a “1” tanto de la oferta como de la demanda), el sitio evaluado carece de productos turísticos, tiene escasos recursos naturales o culturales, y/o carece de equipamiento, instalaciones e infraestructura turística, y que adicionalmente, no se ha observado visitas de turistas o su llegada es esporádica. Por tanto, carece de potencialidad turística suficiente.
- Si la calificación se ubica en el Cuadrante II de Color Amarillo (puntuación de la oferta menor a “1”, pero la demanda presenta una puntuación mayor a “1”), el sitio adolece de productos turísticos completos, sus recursos turísticos se encuentran en cantidad limitada o con fuerte deterioro, padece grandes deficiencias en el equipamiento, instalaciones e infraestructura turística, sin embargo, se observa la llegada de turistas a esas regiones o municipios.
- Si la calificación se ubica en el Cuadrante III de Color Amarillo (puntuación de la oferta mayor a “1”, pero la demanda presenta una puntuación menor a “1”), el sitio tiene productos turísticos, con recursos, equipamiento, instalaciones e infraestructura adecuada, pero sin la suficiente afluencia de turistas.
- Si la calificación se ubica en el Cuadrante IV de Color Verde (puntuación mayor a “1” tanto de la oferta como de la demanda), el sitio actualmente está realizando actividades turísticas y cuenta con todas las condiciones para potenciar dicha actividad, siendo necesario fortalecer e impulsar su competitividad.

Anexo N° 2 Inventario de los activos turísticos del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Categoría	Nombre	Breve descripción
Etnografía y folklore	Cultura guaraní (Tentayape, Ity y Karatindi)	Patrimonio histórico cultural y natural de Bolivia
	Templo de la Señora Virgen del Carmen	Templo con más de 80 años de antigüedad
Sitios naturales	Serranía del Iníao	Vista panorámica del municipio
	Cascada de Cumandayti	Tiene una altura aproximada de 35 metros
	Aguas Termales de Cumandayti	Aguas medicinales
	Rio Pararapeti	Apto para disfrutar en familia
Patrimonio urbano arquitectónico artístico	Rio Grande	Apto para practicar la pesca
	Las Rutas de las cuevas rupestres y el árbol milenario	Árbol de aproximadamente 25 metros de alto
	Huellas de Dinosaurio	Huellas de Ornitópodos
	Ruina de Vallecitos	Pintura Rupestre
	Obras rupestres de Naherenda	Grabados en piedra de la época incaica
	Cementerio de los Incas	Cumbre más alta de la serranía del Incahuasi
	Ruinas del Incahuasi	Paredes de rocas de la época de los incas
	Plaza 6 de agosto	Temática rupestre
Actividades festivas	Jukumari Tack	Campeonato de bici montaña
	Fiesta Patronal Virgen del Carmen	La fiesta religiosa más grande el pueblo
	FEXPOCHACOSUR	Feria productiva ganadera
	Feria Departamental de la Semilla	Venta de variedad de Semillas
	Festividad de la Virgen de Urkupiña	En la gruta del cerro Incahuasi
	Festividad del Señor de Maica	En la comunidad de Sapirangue
	Festival de doma y folclore chaqueño	Actividad que realiza las costumbres chaqueñas
Realizaciones técnicas y científicas	Feria del Pescado comunidad de Itapochi	Apto para navegar y practicar la pesca
	Centro Experimental Iboeranda	Centro con módulos de distintas especies

Anexo N° 3 Inventario del equipamiento, instalaciones, infraestructura y servicios turísticos del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Categoría	Tipo	Nombre	Costo en Bs.
Alojamiento	Hotelero	Rosita Pochi	60 – 100
		Residencial Muyupampa	30 – 50
		Alojamiento "Cupezi"	40- 60
Alimentación	Restaurante	La pascana	13- 15
		Doña Maty	13- 20
		Urkupiña	13 -20
Esparcimiento	Instalaciones Deportivas	Cancha Barrio Santa Cruz	0
		Estadio Muyupampa (hora)	110
		Coliseo Santiago Arana (Hora)	8 – 20
		Piscina Arayan	10
Transporte	Terrestre	Flota Charcas (Sucre – Muyupampa)	60 – 80
		Flota Monteagudo (Santa Cruz – Muyupampa)	50- 60
		Flota G7 (Camiri – Muyupampa)	25 – 30

Anexo N° 4 Datos estadísticos del flujo de visitantes al Municipio de Villa Vaca Guzmán

Flujo de visitantes	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Chquisaca	15	12	16	21	28
Bolivia	5	0	4	10	14
Internacionales	0	0	0	0	0
Total visitantes	20	12	20	31	42

Tiempo de estadía	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
1 a 2 días	20	12	20	31	42
3 a 4 días	0	0	0	0	0
Más de 5 días	0	0	0	0	0
Total visitantes	20	12	20	31	42

Nivel de gasto	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
1 a 250 bolivianos	5	12	5	8	12
251 a 500 bolivianos	15	0	15	23	30
501 a 750 bolivianos	0	0	0	0	0
751 a 1.000 bolivianos	0	0	0	0	0
Total visitantes	20	12	20	31	42

GESTIÓN FINANCIERA PERSONAL Y ENDEUDAMIENTO EN USUARIOS DE PLATAFORMAS FINANCIERAS DIGITALES EN TARAPOTO, PERÚ

PERSONAL FINANCIAL MANAGEMENT AND INDEBTEDNESS AMONG USERS OF DIGITAL FINANCIAL PLATFORMS IN TARAPOTO, PERÚ

Yanny Maribel Cubas Cubas

yanny.cubas@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4502-3551>

Universidad Peruana Unión

Marisol Carranza Molina

marisol.carranza@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7851-151>

Universidad Peruana Unión

Thalia Lizeth Galindo Tineo

Thalia.galindo@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0003-2220-6376>

Universidad Peruana Unión

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión financiera personal y el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras. Se investigó bajo un diseño cuantitativo, de tipo aplicado, con un diseño no experimental y corte transversal y con un alcance correlacional explicativo. La muestra estuvo constituida por 460 usuarios mayores de edad, elegidos bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de información fue realizada a través de un cuestionario estructurado con escalas tipo Likert que previamente fue validado por juicios de expertos. El análisis incluyó estadística descriptiva, así como la prueba de correlación de Spearman debido a la no normalidad de los datos. Los resultados mostraron una correlación positiva alta entre la gestión financiera personal y el endeudamiento ($Rho = 0.734$; $p < 0.05$), así como entre cada una de sus dimensiones. Se concluye que la gestión financiera personal se relaciona significativamente con el endeudamiento en los usuarios de plataformas digitales, evidenciando que ambos constructos mantienen una asociación relevante dentro del contexto analizado.

Palabras clave: Alfabetización Financiera, Comportamiento Financiero, Endeudamiento, Gestión Financiera Personal, Plataformas Financieras Digitales.

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between personal financial management and indebtedness among users of financial platforms. The research employed a quantitative, applied design, specifically a non-experimental, cross-sectional study with an explanatory correlational scope. The sample consisted of 460 adult users, selected through non-probabilistic convenience sampling. Data collection was conducted using a structured questionnaire with Likert-type scales that had been previously validated by expert judgment. The analysis included descriptive statistics as well as Spearman's correlation test due to the non-normal distribution of the data. The results showed a high positive correlation between personal financial management and indebtedness ($Rho = 0.734$; $p < 0.05$), as well as between each of its dimensions. It is concluded that personal financial management is significantly related to indebtedness among users of digital platforms, demonstrating that both constructs maintain a relevant association within the analyzed context.

Keywords: Financial Literacy, Financial Behavior, Debt, Personal Financial Management, Digital Financial Platforms.

Introducción

La transformación digital de los servicios financieros ha modificado significativamente la forma en que las personas administran sus recursos económicos. El desarrollo de plataformas financieras digitales, aplicaciones móviles, sistemas Fintech y servicios de pago electrónico ha facilitado el acceso a productos financieros, créditos y herramientas de gestión económica, permitiendo una mayor inclusión financiera y una interacción más dinámica con el sistema financiero (Lyons & Kass-Hanna, 2022; Elangovan & Babu, 2024). Sin embargo, este mayor acceso también ha incrementado la exposición de los usuarios a decisiones financieras complejas que pueden derivar en niveles crecientes de endeudamiento cuando no se dispone de conocimientos o prácticas financieras adecuadas.

En este contexto, el uso intensivo de los servicios financieros digitales causa una de las principales preocupaciones, que es el endeudamiento. La facilidad de acceder a los créditos, los préstamos digitales y los modos de financiación “compra ahora y paga después” han ampliado las oportunidades de consumo, pero también aumenta el riesgo de sobre endeudarse en algunos grupos de usuarios (Tan, 2022; Krisnawati et al., 2024). Este entorno resulta muy interesante, ya que las decisiones financieras que se toman en entornos digitales suelen también estar mediadas por elementos conductuales, las percepciones de riesgo y los niveles de alfabetización financiera.

Existen varios estudios que muestran que la gestión de las finanzas personales tiene un papel importante en la gestión de los recursos económicos y en la prevención de las dificultades económicas. Estudios recientes ponen de relieve que las prácticas relacionadas con el control de gastos, la planificación de las finanzas, el ahorro y el uso responsable del crédito ayudan a la estabilización económica de las personas (Astri & Lindrianasari, 2023; Burga-Morales & Cordova-Buiza, 2025). También se ha concluido que la buena gestión financiera está asociada con tomar mejores decisiones económicas y una menor vulnerabilidad económica.

A pesar del creciente interés académico por la alfabetización financiera, el comportamiento financiero y las plataformas digitales, aún existe evidencia limitada sobre la relación entre la gestión financiera personal y el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras digitales, particularmente en contextos latinoamericanos y peruanos. Esta brecha de conocimiento resulta relevante debido al crecimiento sostenido de los servicios financieros digitales y a la necesidad de comprender cómo las prácticas financieras de los usuarios se vinculan con sus niveles de endeudamiento.

En consecuencia, el objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la gestión financiera personal y el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras digitales en Tarapoto, Perú.

A partir de la evidencia revisada se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

HG: La gestión financiera personal se relaciona significativamente con el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras.

HE1: El gasto de consumo se relaciona significativamente con el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras.

HE2: El flujo de efectivo se relaciona significativamente con el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras.

HE3: El crédito se relaciona significativamente con el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras.

HE4: El ahorro se relaciona significativamente con el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras.

HE5: Las inversiones se relaciona significativamente con el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras.

HE6: El seguro se relaciona significativamente con el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras.

Marco teórico

Gestión financiera personal.

La gestión financiera personal se refiere al conjunto de decisiones y prácticas que realizan los individuos para administrar de manera eficiente sus recursos económicos, con el propósito de alcanzar estabilidad financiera y mejorar su bienestar económico. Este proceso comprende la planificación, organización y control de los ingresos, gastos, ahorro, crédito, inversiones y mecanismos de protección financiera, permitiendo una utilización racional de los recursos disponibles (Chhillar & Arora, 2022).

En el marco actual de digitalización de los servicios financieros, la gestión financiera personal ha cobrado una relevancia aún mayor a partir de la creciente extensión de las plataformas digitales que optimizan el acceso a servicios financieros, herramientas de presupuestación y mecanismos de seguimiento de los gastos en las finanzas personales, etcétera. Sin embargo, la accesibilidad a esta tecnología no significa necesariamente que se produzca una gestión adecuada de las finanzas, ya que continúan interviniendo factores relacionados con el conocimiento financiero, la autoeficacia y los hábitos de comportamiento económico de los consumidores o usuarios (Jose & Ghosh, 2024; Chhillar et al., 2025).

Diversos estudios han señalado que la alfabetización financiera digital puede ayudar a mejorar las capacidades financieras, al proporcionar información y habilidades que facilitan decisiones económicas más justificadas y responsables (Jose & Ghosh, 2024; Kulkarni et al., 2025). Al mismo tiempo, la autoeficacia financiera, que se podría definir como la confianza de las personas a la hora de gestionar debidamente sus recursos económicos, favorece la adquisición de patrones de comportamiento financiero saludables y sostenibles a lo largo del tiempo (Pratama et al., 2026).

La literatura considera, además, la función que los aspectos sociales y conductuales ejercen en el manejo financiero personal, considerándose el proceso de socialización financiera, el cual toma forma a partir de la familia, los pares y los medios de comunicación, como un factor relevante en la construcción de hábitos de gestión financiera y comportamientos económicos responsables

(Goyal, 2023; Nuris et al., 2023). Así mismo, las plataformas financieras digitales incorporan funcionalidades de seguimiento, ahorro y planificación pueden agilizar las conductas de gestión financiera en la medida en que se utilizan propiedad (Cahyono et al., 2025; Sunny & Deva, 2026).

Para los fines de la presente investigación, se estudia la gestión financiera personal en función de seis dimensiones: gasto de consumo, flujo de efectivo, crédito, ahorro, inversiones y seguro. Dicha categorización permite analizar de una forma integral las prácticas de gestión financiera y la capacidad de los usuarios para manejar adecuadamente sus recursos económicos en plataformas financieras digitales.

Endeudamiento

El concepto de endeudarse hace referencia a una actividad financiera mediante la cual los individuos adquieren obligaciones económicas que deberán ser atendidas mediante pagos futuros. Cuando el crédito es utilizado de forma responsable, puede servir para acceder a bienes, servicios e inversiones que hasta cierto punto faciliten el bienestar económico de las personas. En cambio, un uso inadecuado de la práctica de endeudarse puede dar lugar a problemas financieros, a la disminución de la capacidad de ahorro o incluso a la inestabilidad económica de los hogares (Li et al., 2024; Mrnjavac et al., 2024).

Recientemente, el auge de las plataformas financieras digitales ha contribuido a un cambio significativo en las formas de acceso al crédito. Los Servicios Fintech, los préstamos digitales o modalidades de financiación como la de “compra ahora, y paga después” han contribuido a aumentar el acceso a recursos financieros para los usuarios, lo que ha permitido eliminar barreras tradicionales de acceso al crédito (Tan, 2022). aunque también pueden aumentar la exposición al riesgo de sobreendeudamiento cuando las decisiones financieras son tomadas sin una adecuada planificación o evaluación de la capacidad que tenga el consumidor para pagar.

Una serie de indagaciones han hecho constar que la alfabetización financiera, la habilidad financiera y la autoeficacia financiera están asociados con niveles reducidos de vulnerabilidad económica y la mejor gestión de los pagos de manera apropiada de obligaciones de crédito (Mrnjavac et al., 2024). En cambio, los sesgos conductuales, el bajo autocontrol financiero y ciertas creencias sobre el crédito son factores que tienden a ofrecer comportamientos que aumentan el riesgo del endeudamiento (Hamid, 2025).

Al mismo tiempo, la literatura más reciente manifiesta que el comportamiento de endeudamiento no depende únicamente de variables económicas financieras, sino que también está relacionado con aspectos de socialización financiera, actitudes con respecto al dinero y el efecto de la socialización digital. En el caso concreto del uso de plataformas financieras, estas prácticas pueden influir en las decisiones de uso del crédito o de consumo y la forma de gestión por parte de las personas financieras de sus obligaciones (Li et al., 2024; Krisnawati et al., 2024).

Por lo tanto, el endeudamiento es un fenómeno de naturaleza multidimensional ya que su comprensión debe considerar las dimensiones financieras, pero también las dimensiones relacionadas con la propia conducta, especialmente en un contexto como aquel en el que predominan los servicios financieros de mayor digitalización.

Relación entre gestión financiera personal y endeudamiento.

La literatura financiera acepta que la gestión financiera personal y el endeudamiento son fenómenos estrechamente vinculados, pues las decisiones sobre cómo manejar ingresos, gastos, ahorro, crédito e inversiones pueden afectar la forma en que las personas gestionen su obligación de pago. De tal forma que una buena gestión financiera permitirá planificar el uso de los recursos económicos, establecer prioridades del gasto y tomar decisiones financieras más acertadas, lo que contribuirá a una mejor gestión de las deudas (Astri & Lindrianasari, 2023; Burga-Morales & Cordova-Buiza, 2025).

Distintas investigaciones han afirmado que la alfabetización financiera y la capacidad financiera permiten comportamientos económicos responsables, por la facilidad que brindan para contar con conocimientos y habilidades que posibilitan tomar decisiones adecuadas sobre los riesgos que conlleva usar el crédito y adquirir compromisos de pago (Kamra et al., 2025; Mrnjavac et al., 2024). En las plataformas digitales, estas habilidades son significativamente más relevantes como consecuencia de la facilidad con que los y las personas pueden acceder a productos financieros y servicios crediticios por medio de plataformas digitales.

Igualmente, las evidencias más recientes sugieren que ciertas características de la gestión financiera personal como el control del gasto, la planificación de los flujos de efectivo, el ahorro y la gestión del crédito son, de alguna manera, determinantes de las opciones de los individuos respecto al endeudamiento (Chhillar & Arora, 2022; Li et al., 2024). Así, la ausencia de estas características puede propiciar la vulnerabilidad financiera de los individuos y su incapacidad para hacer frente a las obligaciones económicas de manera puntual.

De una parte, el auge de las plataformas financieras digitales ha favorecido la exacerbación de la administración financiera de los usuarios a partir de herramientas para el monitoreo del presupuesto, la planificación de la situación financiera y el control del gasto. No obstante, los autores coinciden en señalar que la mera posesión de estas herramientas no garantiza por sí sola la eficacia de la administración financiera; en la misma línea, los comportamientos, las destrezas de los individuos en la administración financiera y los hábitos de consumo siguen mediando en la toma de decisiones (Herrala et al., 2023; Jose & Ghosh, 2024).

En su conjunto, la evidencia teórica y empírica permite conjeturar que la gestión financiera personal tiene una relación significativa con el endeudamiento de los individuos, sobre todo en contextos cada vez más digitalizados en ámbitos referidos a la finanza. Por esta razón, se presentan las hipótesis de trabajo que guiarán la investigación actual.

Metodología

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, debido a que busca la medición objetiva de las variables, así como el análisis estadístico de las relaciones que se establecen entre estas variables. El estudio es de tipo aplicado, porque busca la generación de evidencia que, a partir de los datos, explique el comportamiento financiero de los usuarios en las plataformas digitales de servicios financieros. El enfoque es no experimental, en tanto las variables no fueron manipuladas adrede, sino que se establecieron observaciones en su contexto natural. Asimismo, el estudio corresponde a un diseño de corte transversal ya que la información fue recolectada en un único momento temporal. La investigación corresponde a un alcance correlacional, debido a que tuvo como propósito determinar la existencia, dirección y magnitud de la relación entre la gestión financiera personal y el endeudamiento en usuarios de plataformas financieras digitales, sin pretender establecer relaciones causales entre las variables estudiadas.

La población objetivo estuvo conformada por usuarios de plataformas financieras digitales mayores de 18 años que residentes en la ciudad de Tarapoto, región de San Martín, Perú, que realizan operaciones financieras mediante aplicaciones móviles o plataformas virtuales. La muestra estuvo integrada por 460 participantes. Asimismo, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la selección de los participantes se realizó en función de su accesibilidad y disponibilidad para participar en la investigación. Los criterios de inclusión establecidos fueron: (a) ser mayor de edad y (b) utilizar activamente al menos una plataforma financiera digital.

La técnica utilizada fue la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado en formato digital. El instrumento estuvo compuesto por dos escalas: Una escala para medir la gestión financiera personal (Chhillar & Arora, 2022) y la otra escala para medir el nivel de endeudamiento (Wang, 2022). Ambos instrumentos fueron adaptados de estudios previos reportados en la literatura científica y ajustados al contexto de la población objetivo. El proceso de adaptación incluyó revisiones conceptuales, adecuación sistemática y la validez de contenido fue evaluada mediante el juicio de cinco expertos en investigación y finanzas. Las respuestas se registraron en una escala tipo Likert de cinco puntos. La confiabilidad interna de las escalas fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, considerando valores iguales o superiores a 0.70 como indicadores de adecuada consistencia interna.

El análisis y procesamiento de los datos se realizó mediante el software estadístico (SPSS). En una primera fase, se desarrolló un análisis descriptivo utilizando frecuencias y porcentajes. Posteriormente, se evaluó la distribución de los datos os supuestos estadísticos, comprobando en primer lugar la normalidad de los datos mediante la prueba de normalidad de Kolmogoroc-Smirnov. Dado que las variables no presentaron una distribución normal, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para determinar la dirección, magnitud y significancia estadística de la relación entre la gestión

financiera personal y el endeudamiento.

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos aplicables a estudios con participación de seres humanos. La participación fue voluntaria y se obtuvo el consentimiento informado de los participantes antes de la aplicación del cuestionario. Asimismo, se garantizó el anonimato, la confidencialidad y la protección de la información proporcionada. Los datos recopilados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos.

Resultados

La tabla 1 presenta los resultados del análisis de fiabilidad de los instrumentos utilizados. La variable gestión financiera personal obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.958 para 25 ítems, mientras que la variable endeudamiento alcanzó un coeficiente de 0.765 para 11. Estos resultados evidencian niveles adecuados de consistencia interna, indicando que ambos instrumentos presentan una fiabilidad satisfactoria para su aplicación en la población estudiada.

Tabla 1. Análisis de Fiabilidad

Instrumento	Nº de elemento	Alfa de Cronbach
Gestión financiera personal	25	0.958
Endeudamiento	11	0.765

La tabla 2 presenta las características sociodemográficas de los participantes. Se observa un predominio del sexo masculino (65.7%), mientras que el grupo etario más representativo corresponde a personas entre 31 y 40 años (56.5%). Respecto al nivel educativo, la mayoría cuenta con formación universitaria (63.9%). En cuanto al ingreso mensual, el porcentaje más alto corresponde a quienes perciben más S/ 5,000.00 (29.8%), aunque se evidencia participación en todos los rangos de ingreso considerado. Finalmente, el 50% de los encuestados reportó utilizar plataformas financieras digitales de manera diaria, evidenciando una alta frecuencia de uso de estas herramientas en la población estudiada.

Tabla 2. Datos sociodemográficos

Variable	n	%
Sexo		
Masculino	302	65,7
Femenino	158	34,3
Edad		
18-30	147	32
31-40	260	56,5
41-50	45	9,8
51 a mas	8	1,7
Nivel de educativo		
Técnico	118	25,7
Universitario	294	63,9
Posgrado	48	10,4
Ingreso mensual		
Menos de S/ 1,500.00	112	24,3
Entre S/ 1,501 – 3,000.00	113	24,6
Entre S/ 3,001.00 – 5,000.00	98	21,3
Más de S/ 5,000.00	137	29,8
Frecuencia de uso de plataformas financieras		
Diario	230	50
Semanal	127	27,6
Mensual	31	6,7
Ocasional	72	15,7
Total	460	100

La tabla 3 presenta los resultados del análisis descriptivo de las variables estudiadas mediante la baremación basada en los percentiles de 30 y 70. En la variable gestión financiera personal predominó el nivel medio (40.40%), seguido del nivel bajo (31.50%) y del nivel alto (28%). De manera similar, la variable endeudamiento presentó una mayor concentración en el nivel medio (47%), seguida del nivel bajo (39.30%) y del nivel alto (13.70%).

Respecto a las dimensiones de la gestión financiera personal, se observa un predominio del nivel medio en todas ellas, destacando la dimensión seguro (55.20%), flujo de efectivo (51.50%) y gasto de consumo (49.80%). Asimismo, las menores proporciones de participantes ubicados en el nivel alto se registraron en las dimensiones seguros (13.30%) y flujo de efectivo (14.60%). En conjunto, los resultados evidencian una tendencia predominante hacia niveles intermedios tanto en la gestión financiera personal como en el endeudamiento dentro de la población estudiada.

Tabla 3. Análisis descriptivo

Variable / Dimensiones	Nivel					
	Bajo		Medio		Alto	
Gestión financiera personal	145	31.50%	186	40.40%	129	28%
Gasto de consumo	148	32.20%	229	49.80%	83	18%
Flujo de efectivo	156	33.90%	237	51.50%	67	14.60%
Crédito	147	32%	184	40%	129	28%
Ahorro	164	35.70%	206	44.80%	90	19.60%
Inversiones	140	30.4%	183	39.8%	137	29.8%
Seguro	145	31.5%	254	55.2%	61	13.3%
Endeudamiento	181	39.30%	216	47%	63	13.7%

La tabla 4 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las variables estudiadas. Tanto la gestión financiera personal (0.222; $p = 0.001$) como el endeudamiento (0.143; $p = 0.001$) mostraron niveles de significancia inferiores a 0.05, por lo que se rechazó el supuesto de normalidad. En consecuencia, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para el análisis de las hipótesis de investigación.

Tabla 4. Prueba de normalidad

Prueba de normalidad	Estadístico	p.	Total encuestados
Gestión financiera personal	0.222	0.001	460
Endeudamiento	0.143	0.001	460

La tabla 5 presenta los resultados del análisis inferencial mediante el coeficiente Rho de Spearman. Se identificaron correlaciones positivas y estadísticamente significativa entre la gestión financiera personal y el endeudamiento (Rho 0.734; $p = 0.001$), así como entre cada una de las dimensiones y la variable endeudamiento ($p < 0.05$). La dimensión crédito registró la asociación más alta (Rho 0.740), seguida de ahorro (Rho = 0.718), gasto de consumo (Rho = 0.696) y flujo de efectivo (Rho = 0.571) presentaron asociaciones positivas de magnitud moderada. En conjunto, los resultados evidencian la existencia de relaciones significativas entre la gestión financiera personal, sus dimensiones y el endeudamiento en la población estudiada.

Tabla 5. Análisis inferencial

Hipótesis	Variables	p-valor	Rho	Condición
HG	Gestión financiera y endeudamiento	0.001	0.734	Aceptada
HE1	Gasto de consumo y endeudamiento	0.001	0.696	Aceptada
HE2	Flujo de efectivo y endeudamiento	0.001	0.695	Aceptada
HE3	Crédito y endeudamiento	0.001	0.740	Aceptada
HE4	Ahorro y endeudamiento	0.001	0.718	Aceptada
HE5	Inversiones y endeudamiento	0.001	0.578	Aceptada
HE6	Seguro y Endeudamiento	0.001	0.571	Aceptada

Discusión

Los resultados evidenciaron una relación positiva entre la gestión financiera personal y el endeudamiento (Rho = 0.734), lo que indica la existencia de una asociación relevante entre ambas variables en los usuarios de plataformas financieras digitales. Este hallazgo es consistente con lo planteado por Astri y Lindrianasari (2023) y Kamra et al. (2025), quienes sostienen que la alfabetización financiera y las competencias financieras se encuentran vinculadas con la toma de decisiones económicas. Sin embargo, los resultados obtenidos requieren una interpretación cuidadosa, debido a que las variables endeudamiento fue evaluada a partir de actitudes y percepciones relacionadas con el uso del crédito, más que por el nivel objetivo de deuda acumulada.

La asociación positiva observada podría reflejar varias situaciones. Por un lado, los usuarios con un grado mayor de exposición a productos financieros y/o crediticios podrían tener mayores prácticas de gestión financieros en la misma medida que desarrollan este tipo de prácticas para ir administrando sus obligaciones económicas. Por otro lado, el uso de plataformas financieras digitales podría dar acceso a herramientas de planificación financiera y/o a herramientas de créditos, es decir, incrementar paralelamente a ambas variables. Estos resultados son consistentes con los de Herrala et al. (2023), quienes alertan de que las plataformas financieras digitales pueden favorecer la planificación financiera antes de ampliar el acceso de los usuarios al crédito. Por otro lado, Chen y Xu (2025) y Sarin (2024) destacan que los biases se trasladan también a la toma de decisiones económicas en entornos digitalizados.

Desde una mirada dimensional se puede apreciarse la alta asociación entre el crédito y el endeudamiento (Rho = 0.740), lo que ha permitido señalar la existencia de una alta relevancia en la utilización de los instrumentos crediticios en las actitudes y valoraciones asociadas al endeudamiento, tal como plantean Li et al. (2024), aportando también la explicación de que el presente resultado puede ser también entendido como la forma en que algunos usuarios tienen dificultades a la hora de valorar el riesgo asociado a la toma de créditos, que de alguna forma podría vincularse con tener niveles de falta de alfabetización financiera y autocontrol, como argumentan Mrnjavac et al. (2024); en otras palabras, informar acerca del crédito implica que la actitud de los usuarios se produce en contextos donde hay una alta exposición a las dificultades de informar. Del mismo modo, la importante relación con el gasto de consumo coincide con lo afirmado por Chhillar & Arora (2022), quienes exponen que las decisiones relacionadas con el consumo pueden también

verse influenciadas a la vez por la necesidad económica y factores relacionados con la conducta, en un entorno digital donde los usuarios están más sujetos a situaciones que fomentan el estímulo de consumo.

Por el otro lado, la relación que subyace entre ahorro y deuda puede ser considerada como una conexión importante en el contexto de las finanzas personales. En tal sentido, una capacidad reducida para poder llegar a generar en un futuro determinadas reservas financieras puede conllevar el uso más elevado de elementos de crédito ante contingencias económicas, tal como comentan Cahyono et al. (2025). Este hallazgo permite también ver el endeudamiento como una de los muchos aspectos más que se puede insertar en el marco de las prácticas financieras, en el que las diferentes dimensiones de la gestión de las finanzas personales se encuentran conectadas. En el otro lado, las dimensiones de inversiones y seguros han mostrado que también presentan conexiones significativas de menor tamaño que las dimensiones anteriores, lo que podría confirmar que pudieran estar más relacionadas con posibles procesos de planificación de las finanzas de forma más tardía que con prácticas vinculadas a la utilización inmediata del crédito, y este resultado coincide con lo comentado por Dang y Ding (2026), y es que las prácticas de utilizar herramientas financieras integradas puede reflejar mayores márgenes de madurez financiera. Por otro lado, la escasa proporción de personas que indican estar en niveles superiores en la dimensión seguro muestra que hay posibilidades de mejora en el uso de mecanismos de protección financiera en la población estudiada.

El uso elevado de plataformas financieras digitales que se da entre la muestra estudiada se configura como un elemento relevante para interpretar los hallazgos de esta investigación. Según lo que indican Zhou et al. (2025), las plataformas financieras digitales integran instrumentos de carácter conductual (alertas, recompensas, diseños persuasivos) que pueden llegar a alterar las decisiones del usuario en cuestiones de pago y uso del crédito. En este sentido, los resultados apuntan a que las actitudes que intervienen a la hora de tomar decisiones de endeudamiento no son solamente el resultado de tomar decisiones racionales, sino que también surgen de una combinación entre las características de la persona en cuestión y circunstancias propias del ámbito digital, lo que reafirma el hecho de que los tipos de enfoques integrados son fundamentales para poder entender el comportamiento de los usuarios en relación con su estatus de emprendedores (Halder & Vijaykarthigeyan, 2025; Paterson et al., 2023).

En definitiva, los resultados ofrecen hallazgos empíricos para una mejor comprensión de la relación que hay entre la gestión financiera personal y las actitudes hacia el endeudamiento en los contextos de finanzas digitales. Desde una aproximación teórica, los resultados sugieren la validez de entrelazar enfoques de la literatura sobre educación financiera y de la literatura sobre finanzas conductuales al abordar el estudio del comportamiento de finanzas digitales. Desde una aproximación práctica, los resultados reflejan la necesidad de consolidar programas de educación financiera digital enfocados

no sólo en la formación financiera, sino en el autocontrol y la toma de decisiones prudentes. Entre las principales limitaciones del estudio destaca el uso de un muestreo no probabilístico que limita la generalización de los resultados, además de la naturaleza transversal de la investigación que condiciona la posibilidad de hacer inferencias causales. Por lo tanto, futuras investigaciones podrían considerar acercamientos longitudinales, así como modelos analíticos más complejos, con la finalidad de elaborar aspectos más específicos acerca de la interacción entre la gestión financiera personal y las actitudes hacia el endeudamiento en los entornos digitales.

Conclusiones

La investigación concluyó que la gestión financiera personal guarda una alta y positiva relación estadísticamente significativa con el endeudamiento en los usuarios de plataformas de finanzas digitales; este hallazgo aporta evidencias sobre la existencia de una relación relevante, de manera que igualmente indica que las prácticas financieras de las personas están relacionadas con las actitudes y las ideas que se asocian a lo que implica utilizar crédito y el endeudamiento. Así, los resultados respaldan que entre el uso intensivo de las herramientas financieras digitales que suelen tener las personas, el refuerzo de los conocimientos y de las prácticas financieras.

En lo que respecta a las dimensiones de la gestión financiera personal, se concluye que el crédito, el ahorro, el gasto de consumo y el flujo de caja muestran relaciones estadísticamente significativas con el endeudamiento, donde destaca la dimensión del crédito porque tiene asociada la relación más elevada. Lo anterior indica que el endeudamiento se encuentra relacionada con diversas prácticas de la gestión financiera personal, resaltando el control de los gastos, la planificación financiera como también la capacidad de ahorro del comportamiento financiero de los usuarios. No obstante, lo anterior, y debido al carácter correlacional y de corte transversal del estudio, hay que entender los hallazgos como asociaciones estadísticamente significativas, pero sin poder establecer relaciones causales entre las variables analizadas.

Por otra parte, los resultados apuntan que a pesar de que las plataformas de finanzas digitales representan un primer paso en la posibilidad de acceder a herramientas y servicios de gestión de las finanzas, a partir de estas no se pueden asegurar por sí solas mejores prácticas de gestión de las finanzas personales. Esta situación podría tener relación con aspectos de tipo conductual y con los niveles de alfabetización financiera de las personas. En este sentido, la digitalización de las finanzas tiene un carácter contradictorio, puesto que puede hacer llegar una mejor gestión de las finanzas personales y al mismo tiempo abrir las oportunidades de llegar a productos financieros y a probables productos de crédito. En la práctica, los resultados evidencian la necesidad de diseñar y poner en práctica estrategias de educación financiera visualizadas desde la digitalización y orientadas no sólo a mejorar el conocimiento de las finanzas personales sino ir trabajando también las habilidades que se van ligadas a la autorregulación y a la toma de decisiones responsables. En último lugar, dada la escasa evidencia sobre la relación gestión financiera

personal - endeudamiento en entornos digitales, los resultados invitan a que futuras investigaciones tengan en consideración la incorporación de diseños longitudinales y de diseños de investigación más complejos que puedan dar respuesta a la mejor comprensión de esta relación.

Referencias Bibliográficas

- Astri, A. A., & Lindrianasari. (2023). Sampatti personal financial management application development integrated with Indonesian stock market data. *Proceedings of the International Conference on Information Management and Technology*, (pp. 475-480). <https://doi.org/10.1109/ICIM-Tech59029.2023.10277857>
- Burga-Morales, J. A., & Cordova-Buiza, F. (2025). Exploring the relationship between financial education and personal finance management in Lima, Peru. *Knowledge and Performance Management*, 9(2), 18-29. [https://doi.org/10.21511/kpm.09\(2\).2025.2](https://doi.org/10.21511/kpm.09(2).2025.2)
- Cahyono, D., Susbiyani, A., Lestari, E., Fauziyah, Qomariah, N., & Guntur, Y. S. (2025). Role of personal savings in financial tech impact on family planning in Indonesia. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 7(1), 120-131. <https://doi.org/10.34306/att.v7i1.494>
- Chen, H., & Xu, W. (2025). Behavioral finance in the age of super-apps: Insights from China's evolving digital economic platforms. In H. Chen (Ed.), *Regulation, emerging risk, and ethics in FinTech and AI* (pp. 163-195). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-6587-9.ch006>
- Chhillar, N., & Arora, S. (2022). Personal financial management behavior using digital platforms and its domains. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 10(2). <https://doi.org/10.1142/S2282717X22500098>
- Chhillar, N., Sharma, K., & Arora, S. (2025). Exploring the role of digital financial literacy and personal financial behavior in shaping financial stress and well-being in the digital age. *Acta Psychologica*, 259. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105308>
- Dang, H., & Ding, F. (2026). Revolutionizing household finance: A user-centered platform for holistic financial management. *Lecture Notes Computer Science*, (vol. 16342 pp, 22-40). https://doi.org/10.1007/978-3-032-13164-5_2
- Elangovan, A., & Babu, M. (2024). Decoding users' continuance intentions towards digital financial platforms in the Indian economy. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 213-222. <https://doi.org/10.32479/irmm.17199>
- Goyal, K. (2023). Financial socialisation and personal financial management behaviour of millennials in India. In *Springer Proceedings in Business and Economics*, (pp. 333-342). https://doi.org/10.1007/978-981-99-0197-5_21
- Halder, D., & Vijaykarthigeyan, K. T. (2025). Nudging responsible financial behaviour: Extending the technology acceptance model with EPNM. *Acta Innovations*, 57, 44-54. <https://doi.org/10.62441/actainnovations.v57i3.493>
- Hamid, F. S. (2025). Behavioral biases and over-indebtedness in consumer credit: Evidence from Malaysia. *Cogent Economics and Finance*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2449191>
- Herrala, J.-M., Vartiainen, T., & Koskelainen, T. (2023). How personal finance management systems emancipate and oppress young people. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 5542-5550).
- Jose, J., & Ghosh, N. (2024). Digital financial literacy and its impact on financial behaviors: A systematic review. En L. Sun (Ed.), *Contemporary Research and Practices for*
- En L. Sun (Ed.), *Contemporary Research and Practices for Promoting Financial Literacy and Sustainability* (pp. 147-179). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0863-9.ch006>
- Kamra, V., Sharma, S., & Chaudhary, S. (2025). Web-based financial literacy platform: An innovative approach to financial education. In *Proceedings of the IEEE International Conference on Next Generation Information System Engineering*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/NGISE64126.2025.11085302>
- Krisnawati, A., Sukanto, B. T., & Rizal, N. A. (2024). Behavioral factors and propensity towards indebtedness of peer-to-peer lending users. In *Proceedings of the International Conference on Digital Business and Technology Management*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICONDBTM64135.2024.11122717>
- Kulkarni, M. S., Pramod, D., & Patil, K. P. (2025). Digital financial literacy and its impact on financial inclusion and well-being. In *Proceedings of the IEEE World Conference on Applied Intelligence and Computing* (pp. 390-395). <https://doi.org/10.1109/AIC66080.2025.11211919>
- Li, Z., Chatterjee, S., & Moorman, D. (2024). Exploring the interplay of materialism, financial socialization, financial capability, and credit card debt. *International Journal of Bank Marketing*, 42(7), 2099-2116. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2024-0106>
- Lyons, A. C., & Kass-Hanna, J. (2022). The evolution of financial services in the digital age. In J. E. Grable & S. Chatterjee (Eds.), *De Gruyter handbook of personal finance* (pp. 405-430). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110727692-024>
- Mrnjavac, Ž., Bulog, I., Smiljanić, A. R., & Pepur, S. (2024). The role of financial literacy and self-efficacy in household over-indebtedness. *Revija za Socijalnu Politiku*, 31(2), 165-179. <https://doi.org/10.3935/rsp.v31i2.41>
- Nuris, D. M., Sahid, S., & Hussin, M. (2023). Factors influencing financial behavior of undergraduate students: A systematic review. *Review of Economics and Finance*, 21, 1-10. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.1>
- Paterson, J., Miller, T., & Lyons, H. (2023). Demystifying consumer-facing fintech accountability for automated advice tools. In Z. Bednarz & M. Zalnieriute (Eds.), *Money, Power, and AI* (pp. 29-50). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009334297.005>
- Pratama, R., Sumiati, Wijayanti, R., & Indrawati, N. K. (2026). Behavior-first finance: Reframing digital literacy and self-efficacy as drivers of MSME well-being. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(7). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026430>
- Sarin, A. B. (2024). Behavioral finance in the digital era. In L. Faxing & O. K. Loang (Eds.), *Investment Strategies in the Age of Technological Innovation and Emerging Markets* (pp. 1-26). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8583-8.ch001>
- Sunny, J., & Deva, T. N. (2026). A study on the impact of AI-driven nudges on financial well-being. *Lecture Notes in Networks and Systems* (vol.1507, pp. 497-507). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-96-8750-3_40
- Tan, G. K. S. (2022). Buy what you want, today! Platform ecologies of 'buy now, pay later' services in Singapore. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 47(4), 912-926. <https://doi.org/10.1111/tran.12539>

Wang, M. (2022). Validez y confiabilidad de la escala de actitudes frente al endeudamiento en jóvenes universitarios panameños. *Revista Científica Especializada en Educación y Ambiente*, 1(1), 111-120. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/rea>

Zhou, Z., Chen, Z., Zhang, Y., Lu, T., & Lu, X. (2025). Social media meets fintech platforms: How do online emotions support credit risk decision-making? *Decision Support Systems*, 195. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2025.114471>

CAUSALES Y CONSECUENCIAS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN MATERIA ADUANERA (PAMA) POR INEXACTA CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

CAUSES AND CONSEQUENCES OF THE ADMINISTRATIVE PROCEDURE IN CUSTOMS MATTERS (PAMA) FOR INACCURATE TARIFF CLASSIFICATION

Alejandra Martínez de Escobar Cano

alecanno05@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-7271-9651>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Candelaria Guzmán Fernández

candyguzmanf@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6144-7397>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Germán Martínez Prats

germanmtzprats@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Resumen

El Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera (PAMA) constituye la herramienta cautelar y sancionatoria del Estado mexicano frente a irregularidades en el despacho aduanero. Este artículo analiza las causales y consecuencias jurídicas del PAMA originadas por inexacta clasificación arancelaria en la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE). Mediante exégesis de la Ley Aduanera, el Manual de Operación Aduanera y las Reglas Generales de Comercio Exterior, se examina la estructura normativa de la clasificación arancelaria, las obligaciones del artículo 36-A, el régimen de embargo precautorio del artículo 151 y el sistema de multas confiscatorias. Se concluye que el cumplimiento normativo preventivo es el mecanismo más eficaz contra el rigor punitivo del sistema aduanero.

Palabras clave: clasificación arancelaria, PAMA, embargo precautorio, cumplimiento aduanero, Ley Aduanera, TIGIE, comercio exterior

Abstract

The Administrative Procedure in Customs Matters (PAMA) constitutes the precautionary and sanctioning instrument of the Mexican State against irregularities in customs clearance. This article analyzes the causes and legal consequences of PAMA originated by inaccurate tariff classification under the General Import and Export Tax Law Tariff (TIGIE). Through strict exegesis of the Customs Law, the Customs Operations Manual and the General Foreign Trade Rules, the normative structure of tariff classification, Article 36-A obligations, the precautionary seizure regime of Article 151, and the confiscatory penalty system are examined. It is concluded that strengthening preventive regulatory compliance is the most effective mechanism against the punitive rigor of the customs system.

Keywords: tariff classification, PAMA, precautionary seizure, customs compliance, Customs Law, TIGIE, foreign trade

Introducción

En la convergencia del derecho administrativo sancionador, el derecho fiscal y el derecho del comercio internacional, el cumplimiento normativo aduanero, customs compliance, constituye el armazón institucional sobre el cual descansa la soberanía económica de los Estados. Históricamente, las aduanas operaron bajo un paradigma recaudatorio; no obstante, con la adopción del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), las administraciones aduaneras contemporáneas enfrentan el desafío de acelerar el flujo logístico sin menoscabar sus facultades de comprobación (USTR, 2026). En este entorno, el Estado ejerce su potestad de imperio a través de mecanismos de control diseñados para asegurar la correcta exacción de los tributos, salvaguardar la seguridad nacional, la salud pública, la propiedad intelectual y la balanza comercial mediante la exigibilidad de Regulaciones y Restricciones No Arancelarias (RRNA) (Cotter, 2026).

La dogmática jurídica aduanera establece que la obligación principal del importador reside en la correcta declaración de las mercancías mediante el pedimento. Dentro de este instrumento, el elemento crucial que determina el régimen jurídico aplicable es la clasificación arancelaria (Álvarez, 2023). Un error en la asignación de este código numérico, incluso uno originado por una equivocación mecanográfica, tiene la virtualidad jurídica de viciar la declaración del importador y desencadenar consecuencias procesales, patrimoniales y operativas de extraordinaria severidad.

La inexacta clasificación arancelaria altera la base gravable, el porcentaje del arancel aplicable, el origen preferencial y, de manera crítica, el marco de regulaciones no arancelarias exigibles. Cuando esta discrepancia se constata durante el reconocimiento aduanero, se actualizan los supuestos normativos contemplados en la Ley Aduanera para el inicio de procedimientos coactivos. El Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera (PAMA) se erige, en ese contexto, como la herramienta cautelar y sancionatoria por excelencia, facultando a la autoridad para inmovilizar los bienes e imponer multas que pueden desestabilizar la viabilidad financiera de las empresas importadoras (Manríquez, s.f.).

El presente artículo tiene el objetivo de exponer, desde una perspectiva descriptiva y apegada a la interpretación de la Ley Aduanera mexicana y su normatividad supletoria (el Código Fiscal de la Federación), las causales y consecuencias jurídicas del PAMA originadas por una inexacta clasificación arancelaria. Se abordan la estructura normativa de la clasificación arancelaria internacional, las obligaciones del trámite aduanero básico, el rigorismo técnico del muestreo y el régimen de multas. El texto concluye señalando la necesidad de fortalecer la revisión documental preventiva como mecanismo defensivo principal ante el aparato sancionador.

La Dogmática Jurídica de la Clasificación Arancelaria y la TIGIE
Naturaleza Jurídica y Principios de la Clasificación Arancelaria
La clasificación arancelaria trasciende la mera categorización administrativa: es el método sistemático, científico y legal

mediante el cual se asigna un código numérico estandarizado a una mercancía objeto de importación o exportación (ICC, 2023). Este ejercicio de subsunción jurídica no obedece a la discrecionalidad del agente aduanal ni del importador, sino al Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Sistema Armonizado o SA), administrado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA; ICC, 2023).

La literatura académica en materia de cumplimiento aduanero señala que la correcta clasificación de los bienes es el pilar fundamental para el cumplimiento normativo, el establecimiento de tasas impositivas precisas, la determinación de reglas de origen para tratados de libre comercio y la aplicación de controles a la exportación (ICC, 2023). De la determinación exacta del código arancelario emanan obligaciones de derecho público de inmensa trascendencia: el cálculo de impuestos ad valorem, el pago de cuotas compensatorias ante prácticas desleales de comercio, y la acreditación de Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) relativas a seguridad, información comercial y salud pública.

Por ello, un error tipográfico al capturar el código en el sistema del SAT o la ANAM no constituye un lapsus procesal excusable. Se configura jurídicamente como una declaración de datos inexactos ante la autoridad fiscal, que vicia la legalidad del despacho aduanero y presume, en primera instancia, una intención de elusión regulatoria o defraudación (Senado de la República, 2018).

Estructura Normativa de la TIGIE y la Inserción del NICO

En el derecho positivo mexicano, la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE) es el catálogo impositivo por excelencia. Tras la adopción de la Sexta Enmienda del Sistema Armonizado, la legislación mexicana introdujo el Número de Identificación Comercial (NICO; SNICE, 2020), de modo que la clasificación arancelaria plena en el pedimento se compone de 10 dígitos estructurados bajo un rigor jerárquico estricto. La Tabla 1 describe la anatomía legal de este código.

Tabla 1 Estructura jerárquica del código arancelario mexicano (TIGIE + NICO)

Nivel de Desagregación	Extensión	Función Legal y Alcance Jurídico
Capítulo	2 dígitos	Agrupación macroscópica de mercancías por sector económico o materia prima esencial (p. ej., el Capítulo 85 abarca máquinas y aparatos eléctricos).
Partida	4 dígitos	Subdivisión del capítulo con mayor especificidad funcional o material, estandarizada a nivel global.
Subpartida	6 dígitos	Desagregación internacional obligatoria del Sistema Armonizado, común para todos los miembros de la OMA. Su alteración implica una violación a tratados internacionales de codificación.
Fracción Arancelaria	8 dígitos	Nivel impositivo nacional fijado por el Estado mexicano. Aquí se determinan los aranceles definitivos y las regulaciones y restricciones no arancelarias (RRNA) aplicables a la mercancía.
NICO (Número de Identificación Comercial)	2 dígitos	Nivel de máximo detalle para control estadístico e inteligencia aduanera, sin impacto directo en aranceles, pero obligatorio para la validación del pedimento.

Nota. Elaboración propia con base en ICC (2023) y SNICE (2020).

La tipicidad en el derecho administrativo sancionador surge cuando la mercancía presentada ante el mecanismo de selección automatizado no corresponde con la descripción del código declarado de 10 dígitos (Álvarez, 2023). Cuando esta falta de correspondencia se constata durante el reconocimiento aduanero, la autoridad presume de pleno derecho el incumplimiento normativo respecto de la fracción correcta, habilitando la retención de los bienes y el inicio de procedimientos punitivos.

Por otra parte, investigaciones recientes evidencian que la adopción de inteligencia artificial en las aduanas ha incrementado drásticamente la capacidad del Estado para detectar anomalías de codificación, exacerbando el riesgo de penalizaciones para los importadores con procesos manuales de clasificación (Grainger, 2024). Sin un examen pericial previo, un error humano en el octavo dígito puede transformar una operación rutinaria en un litigio fiscal millonario.

El Trámite Aduanero Básico y el Cumplimiento Normativo (Compliance)

El cumplimiento normativo aduanero ha evolucionado de una tarea reactiva a una función estratégica de gestión de riesgos en la cadena de suministro internacional. El mal manejo de la clasificación arancelaria se traduce en retrasos de liberación estimados entre tres y 15 días por cada ingreso no conforme, multas que van desde montos nominales hasta cientos de miles de dólares, la incautación de bienes e incluso la pérdida del estatus de Operador Económico Autorizado (OEA; Alfaro, 2026).

Obligaciones Previas al Despacho: Prevalidación y Transmisión

El marco legal estipula que quienes introduzcan o extraigan mercancías del territorio nacional deberán prevalidar los pedimentos antes de transmitirlos al Sistema Electrónico Aduanero (SEA) y realizar el pago de contribuciones (Justia México, s.f.a). La prevalidación se efectúa mediante sistemas de personas jurídicas autorizadas por el SAT, que corroboran que los datos del pedimento cumplan con los parámetros del Anexo 22 de las Reglas Generales de Comercio Exterior (RGCE; Justia México, s.f.a).

Sin embargo, los validadores electrónicos presentan una vulnerabilidad inherente frente al "error de dedo": están diseñados para confirmar la existencia de una fracción arancelaria, pero son incapaces de verificar si esa fracción corresponde a la mercancía que viaja en el contenedor. Si el código existe en la tarifa, cuenta con NICO activo y es congruente con los identificadores declarados, el sistema prevalidará la operación como correcta, otorgando una falsa sensación de seguridad al importador, cuando la fracción real del bien podría ser otra.

Interpretación del Artículo 36-A de la Ley Aduanera

La primera barrera defensiva del importador frente al aparato sancionador reside en el estricto cumplimiento del artículo 36-A de la Ley Aduanera (SAT, 2025a). Este precepto establece las obligaciones de transmisión electrónica de los

documentos que justifican la legalidad del despacho. La Tabla 2 describe cada fracción y su propósito jurídico.

Tabla 2 Obligaciones documentales del artículo 36-A de la Ley Aduanera

Fracción del Art. 36-A	Obligación Documental y Transmisión Electrónica	Propósito Jurídico en el Despacho
Frac. I, inciso a)	Factura comercial detallada o Comprobante de Valor Electrónico (COVE).	Demostrar el valor de transacción en aduana, base gravable para el IGI y el IVA.
Frac. I, inciso b)	Conocimiento de embarque marítimo, guía aérea o carta porte terrestre.	Acreditar la legítima tenencia de la carga y la trazabilidad logística desde el origen hasta el punto de entrada.
Frac. I, inciso c)	Certificado de origen, declaración en factura o comprobación de origen válida.	Justificar la aplicación de preferencias arancelarias (T-MEC, TLCUEM) y delimitar cuotas compensatorias (antidumping).
Frac. I, inciso e)	Constancia digital de garantía depositada en cuenta aduanera (Art. 84-A).	Requisito cautelar cuando el valor declarado es inferior al precio estimado precautorio, para combatir la subvaluación.
Frac. I, inciso f)	Dictamen pericial de peso, volumen u otras características de las mercancías.	Asegurar que la volumetría o peso declarado corresponde a los parámetros de medición calibrados oficialmente.

Nota. Elaboración propia con base en SAT (2025a) y Justia México (s.f.a).

La transmisión defectuosa o inexacta de estos anexos, frecuentemente provocada por no prever las regulaciones de la fracción correcta, coloca al importador en un estado de indefensión técnica irremediable. Si durante el despacho la autoridad constata una discrepancia entre lo anexado digitalmente y las exigencias normativas de la mercancía presentada, se detona automáticamente la maquinaria sancionadora. La documentación robusta y la revisión pormenorizada del artículo 36-A constituyen el factor más determinante para garantizar un despacho fluido y libre de penalizaciones (Alfaro, 2026).

La Verificación Física y el Reconocimiento Aduanero El Mecanismo de Selección Automatizado (MSA)

El artículo 43 de la Ley Aduanera dispone que, una vez elaborado, prevalidado y pagado el pedimento, las mercancías se presentarán ante el módulo del Mecanismo de Selección Automatizado (MSA; ANAM, 2022). Este mecanismo, alimentado por matrices de riesgo dinámicas de la ANAM y bases de datos del SAT, determina si la mercancía se someterá a desaduanamiento libre (luz verde) o a reconocimiento aduanero (luz roja). Incluso con luz verde, la autoridad conserva facultades de comprobación post-despacho hasta cinco años después de la operación (Desiderio, 2026).

Cuando el MSA dictamina reconocimiento, la mercancía ingresa a la fase más crítica de fiscalización. El reconocimiento

es el acto administrativo medular del derecho aduanero material: consiste en el examen físico y revisión documental de las mercancías para corroborar su veracidad en cuanto a unidades de medida, descripción comercial, naturaleza física, país de origen y clasificación arancelaria (Álvarez, 2023). El funcionario investido de fe pública para llevar a cabo esta diligencia es el verificador aduanal.

Procedimientos del Manual de Operación Aduanera (MOA)

El actuar del verificador se rige por el Manual de Operación Aduanera (MOA) emitido por la ANAM (2022). Durante el reconocimiento, contrasta la mercancía física con lo transmitido en el pedimento y los anexos del artículo 36-A. Las aduanas también emplean equipos de tecnología no intrusiva (rayos gamma y rayos X); si el análisis de imagen difiere de lo declarado, se procede a una revisión física invasiva.

Si el reconocimiento transcurre sin hallazgos discrepantes, la mercancía es liberada. Cuando se detecta una irregularidad, el MOA dicotomiza el actuar de la autoridad en dos vertientes: el procedimiento por incidencia simple, que aplica cuando la irregularidad es de carácter formal y no compromete el interés fiscal superior, permitiendo la solventación in situ con multa menor (arts. 184 y 185) y la liberación del embarque (ANAM, 2022); y el procedimiento por incidencia grave, que se cristaliza cuando el hallazgo recae en los supuestos del artículo 151 de la Ley Aduanera, inexacta clasificación que conlleva omisión de NOM, permiso sanitario o impuestos. En este caso, el verificador debe elaborar un acta circunstanciada de retención y turnar el expediente al área legal para el inicio forzoso del PAMA (ANAM, 2022).

El Rigor Técnico del Muestreo Aduanero

Cuando la naturaleza, composición química o características técnicas de la mercancía no permiten su identificación ocular, la dogmática aduanera obliga a la autoridad a obtener muestras físicas para análisis en laboratorios especializados (ANAM, 2022). Una inexacta clasificación en este contexto puede originar demoras logísticas importantes y fundamentar sanciones una vez que el laboratorio emite su dictamen (Özgür Özsar, 2026). La exactitud en la codificación requiere frecuentemente de confirmación a través de análisis físico-químicos, sin los cuales es inviable determinar la fracción correcta (Özgür Özsar, 2026).

El Procedimiento de la UTAM y el Acta de Muestreo

El MOA detalla el procedimiento para el levantamiento del Acta de Muestreo, cuya ejecución técnica recae en la Unidad Técnica de Apoyo al Muestreo (UTAM; ANAM, 2022). Cualquier ruptura en la cadena de custodia o defecto en el acta puede ser causal de nulidad ante los tribunales. La Tabla 3 describe las fases del procedimiento.

Tabla 3 Flujograma del procedimiento de muestreo aduanero según el MOA

Fase del Procedimiento	Unidad Responsable	Acción dictada por el MOA y la Ley Aduanera
1. Identificación y Generación Documental	Verificador Aduanal	El verificador determina que la mercancía es de "difícil identificación" y elabora en el SICOSEM el acta de muestreo preliminar y las etiquetas de identificación, transfiriendo la jurisdicción a la UTAM.
2. Notificación y Presencia Pericial	UTAM	La UTAM notifica formalmente al agente aduanal sobre la diligencia de toma de muestras, garantizando el derecho a la defensa.
3. Extracción y Triplicidad de la Muestra	UTAM	Se toman tres muestras idénticas y representativas de la mercancía en controversia.
4. Distribución y Salvaguarda Legal	UTAM	Primera muestra: bóveda de la aduana local. Segunda muestra: agente aduanal (para análisis independiente). Tercera muestra: Laboratorio Central de la Ciudad de México.
5. Trazabilidad en Bitácora	UTAM	Se genera oficio de envío y se registran en bitácora electrónica: número de acta, fecha/hora, número de pedimento, RFC del importador, descripción genérica, patente del agente y folio del oficio.
6. Dictamen y Consecuencia Jurídica	Laboratorio Central / Jefe de Reconocimiento	El Jefe de Reconocimiento Aduanero aguarda el dictamen oficial del Laboratorio Central para determinar la fracción arancelaria correcta.

Nota. Elaboración propia con base en ANAM (2022).

Si el dictamen del laboratorio central contradice la clasificación declarada, por ejemplo, determinando que un textil declarado como algodón puro es en realidad una mezcla de fibras sintéticas con arancel del 15% en lugar de estar exento, la autoridad re-evalúa el pedimento (OMA, 2015). Si la discrepancia revela omisión de permisos, NOMs o impuestos sustanciales, la irregularidad adquiere carácter grave y detona las fracciones coactivas del artículo 151 (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.a).

El Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera (PAMA) Concepto y Naturaleza Jurídica del PAMA

En la dogmática del derecho procesal administrativo, el PAMA no constituye stricto sensu una sanción punitiva en su etapa incipiente. Es un conjunto concatenado de actos de naturaleza cautelar, investigativa y procesal, seguidos en forma de juicio (Bin Ong, 2024). Su teleología es doble: asegurar la mercancía presuntamente irregular mediante el embargo precautorio, garantizando que el Fisco retenga los bienes como prenda del cumplimiento de las obligaciones omitidas (Villanueva, 2025), e instituir un canal procesal que salvaguarda la garantía de audiencia del artículo 14 constitucional, otorgando al afectado un plazo legal para desvirtuar las imputaciones y presentar pruebas de descargo (Villanueva, 2025).

El PAMA culmina con una resolución administrativa que determinará el destino final de la controversia: que la mercancía pase a propiedad del fisco, que se exijan créditos fiscales, o bien, tras una defensa exitosa, que se decrete el levantamiento del embargo (ST Stratego, s.f.).

El Artículo 150: El Acta de Inicio como Pilar del Procedimiento

El PAMA cobra vida jurídica con el levantamiento del Acta de Inicio, estatuida en el artículo 150 de la Ley Aduanera (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.b). El acta debe elaborarse in situ, con la presencia de dos testigos de asistencia; si el interesado se niega a designarlos, la autoridad los nombra (PRODECON, 2023). El cuerpo del acta debe consignar: la identificación de la autoridad actuante, los hechos que motivan el embargo, las características de la mercancía retenida, el fundamento legal y, de manera crucial, el otorgamiento de un plazo de 10 días hábiles para que el particular ofrezca pruebas y alegatos (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.b).

Este rigorismo procedimental no es trivial: cualquier defecto de motivación o irregularidad de forma en el acta de inicio vulnera el principio de seguridad jurídica (art. 16 constitucional) y dota al afectado de agravios fundados para solicitar la nulidad del procedimiento ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA).

El Artículo 151: Causales Taxativas de Embargo Precautorio

El núcleo coactivo del PAMA descansa en el artículo 151 de la Ley Aduanera, que enumera de forma taxativa (numerus clausus) las causales por las cuales la autoridad puede despostrar precautoriamente al importador de sus bienes (Askar Camacho, 2015). En el contexto del error de clasificación arancelaria, la autoridad fundamenta su actuar principalmente en las fracciones II, III y IV.

Fracción II. Mercancía prohibida o sujeta a RRNA: En la dogmática del error de clasificación, esta es la fracción más frecuente. Procede el embargo cuando se trate de mercancías sujetas a regulaciones no arancelarias y no se acredite su cumplimiento, se omita la presentación de NOMs o se omita el pago de cuotas compensatorias (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.a). El mecanismo es automático y objetivo: si la fracción correcta exigía un certificado de COFEPRIS que el importador no presentó porque asumió que estaba al amparo de una fracción diferente, la causal queda perfeccionada sin que importe la buena fe del capturista (Askar Camacho, 2015).

Fracción III. Falta de documentación probatoria: Se invoca cuando no se acredita documentalmente que las mercancías se sometieron a los trámites de ley para su introducción al país, presumiéndose contrabando (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.a).

Fracción IV. Subvaluación excesiva: Procede cuando el valor en aduana declarado excede hacia la baja en un 50% o más respecto del valor de transacción ordinario de mercancías idénticas o similares.

La PRODECON y la jurisprudencia han establecido que la autoridad fiscal debe ceñirse a la razonabilidad jurídica. Se ha determinado que es ilegal embargar precautoriamente un vehículo bajo la sola presunción de procedencia extranjera si el odómetro marca en millas, cuando un dictamen pericial demuestra ensamble nacional (PRODECON, 2023).

La Excepción Atenuante: La Regla 3.7.6

En el escenario en que el error tipográfico altere la base gravable sin incidir en la omisión de RRNAs ni normas de seguridad, la Regla General de Comercio Exterior 3.7.6 provee una salida de emergencia (ST Stratego, s.f.): el importador puede allanarse a la imputación, pagar de inmediato las contribuciones omitidas y las multas aplicables, y obtener la liberación casi expedita de las mercancías (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.b). Sin embargo, si la omisión de impuestos supera los \$100,000 MXN o el monto excede el 10% del total de impuestos a pagar, el beneficio desaparece y el embargo prosigue (SCJN, 2013).

Mecanismos de Defensa Técnica: La Junta Técnica Consultiva

Frente a la eventualidad de que el verificador ejerza una discrecionalidad interpretativa errónea, la dogmática normativa provee un medio procesal preventivo de equidad: la Junta Técnica Consultiva de Clasificación Arancelaria (Manríquez, s.f.). Esta instancia de conciliación técnica permite al importador, apoyado por su agente aduanal y especialistas, confrontar el criterio de la autoridad exhibiendo catálogos internacionales, fichas técnicas, enciclopedias de química, laudos de laboratorios privados y argumentaciones merceológicas.

Conforme a la regla 3.7.5 de las RGCE, cuando el PAMA se suscita exclusivamente por una presunta inexacta clasificación determinada unilateralmente por la autoridad, el afectado puede solicitar la junta técnica. El ofrecimiento debe presentarse dentro de los primeros días del plazo de 10 días hábiles establecido en el acta de inicio; de no ejercerse, el derecho precluye (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.b).

La junta se celebra dentro de los tres días hábiles improrrogables siguientes a su ofrecimiento formal (Manríquez, s.f.). Si del análisis merceológico se concluye que la clasificación declarada era correcta, la autoridad debe emitir resolución favorable y ordenar el levantamiento del embargo. Si se confirma la inexactitud, el PAMA continúa su curso hacia una resolución condenatoria (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.b).

Cabe destacar que la junta no constituye instancia jurisdiccional; su resultado no produce cosa juzgada ni veta el derecho del afectado a impugnar la resolución definitiva mediante Recurso de Revocación o Juicio Contencioso Administrativo ante el TFJA (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.b).

El Régimen Sancionatorio: Consecuencias Pecuniarias del PAMA

Sanciones por Omisión de Contribuciones e Incumplimiento de RRNA

Cuando la inexacta clasificación ubica a la mercancía en una fracción con tasa impositiva menor a la correcta, el artículo 176 de la Ley Aduanera cataloga esta conducta como una de las infracciones sustantivas más graves (Justia México, s.f.b). El artículo 178, fracción I, decreta una multa equivalente al 130% al 150% del total de los impuestos al comercio exterior omitidos (Justia México, s.f.b), multa que se cobra con independencia del crédito principal, impuestos adeudados, al que se adicionan recargos, actualizaciones inflacionarias y cuotas compensatorias.

Si la clasificación inexacta derivó en el incumplimiento de regulaciones no arancelarias, el artículo 178 establece multas accesorias de entre \$7,520.00 y \$18,760.00 MXN, además de la posibilidad de la pérdida definitiva de la propiedad de los bienes decomisados en favor del fisco federal (Justia México, s.f.b). El impacto patrimonial de un PAMA adverso habitualmente supera el valor comercial de los bienes importados, lo que puede constituir una amenaza directa de insolvencia para empresas de mediano y pequeño tamaño (Alfaro, 2026).

Multas Formales por Transmisión Inexacta de Información

La legislación aduanera revela una segunda capa sancionatoria de naturaleza "formal" que ha generado debate legislativo (Senado de la República, 2018). Los artículos 184 y 184-B tipifican infracciones relacionadas con el incumplimiento en la presentación o transmisión de declaraciones e información, y el artículo 185 fija sus multas. Un yerro mecanográfico involuntario, digitar una unidad de medida comercial errónea o un INCOTERM equivocado en el COVE, se penaliza de manera objetiva, sin considerar la intencionalidad del infractor (Senado de la República, 2018). La Tabla 4 sintetiza estas sanciones.

Tabla 4 Multas administrativas por transmisión inexacta de información aduanera (Arts. 184, 184-B y 185)

Supuesto Normativo (Ley Aduanera)	Conducta Administrativa Infractora Tipificada	Rango de Multa Administrativa
Artículo 184 Fracción III	Transmitir documentos aduaneros (anexos del Art. 36-A, COVE) con datos inexactos, falsos u omisiones de datos obligatorios según los manuales de llenado.	\$1,620.00 a \$2,310.00 MXN (acumulativa por cada documento con inexactitudes).
Artículo 184-B Fracción I	Infracciones graves en la transmisión de información sobre el valor en aduana o elementos esenciales de comercialización o transporte.	\$20,510.00 a \$34,190.00 MXN por incidente tipificado.
Artículo 185 Fracción XI	Presentación extemporánea de informes requeridos en procedimientos de paquetería o regímenes especiales.	\$11,250.00 a \$15,000.00 MXN.

Desde una perspectiva de crítica jurídica, se ha sostenido que la penalización de estos "errores de dedo" adolece de un desequilibrio principista, pues las disposiciones carecen de proporcionalidad constitucional (art. 22) entre la irregularidad cometida, un dato tipográfico que no afectó la recaudación, y la aflicción punitiva impuesta (Senado de la República, 2018). Sin embargo, el texto legislativo vigente es rígido y taxativo: la exactitud documental es elevada por la Secretaría de Hacienda a la categoría de bien jurídico tutelado per se (Senado de la República, 2018).

Implicaciones a Largo Plazo: Suspensión de Padrones y Revocación de Beneficios

Las consecuencias del PAMA no se agotan en el embargo y las multas. Cuando el SAT y la ANAM detectan conductas infractoras reiteradas u omisiones en el pago de créditos fiscales derivados de PAMA adversos, activan mecanismos sancionatorios de naturaleza corporativa y estructural (Barra Nacional de Comercio Exterior, 2018). El efecto dominó más devastador es la suspensión o cancelación en el Padrón de Importadores y en programas de fomento a la exportación como IMMEX o la certificación en IVA e IEPS, lo que equivale a la parálisis operativa total de cualquier empresa importadora (Barra Nacional de Comercio Exterior, 2018).

La Regla General de Comercio Exterior 1.10 faculta a la autoridad aduanera central para inhabilitar o revocar la patente de los agentes aduanales cuando estos incurren reiteradamente en las infracciones del artículo 176 (Barra Nacional de Comercio Exterior, 2018). El umbral es claro: más de seis ocasiones durante un mismo año fiscal con omisiones que rebasen los \$100,000 MXN o \$200,000 MXN, según el escenario, desencadena la suspensión de la patente aduanal hasta por dos años (Barra Nacional de Comercio Exterior, 2018). Esta arquitectura sancionatoria refuerza la aseveración central de este análisis: el derecho aduanero material no tolera, bajo ninguna circunstancia mitigante, la inexactitud en las declaraciones aduaneras.

Conclusiones

El análisis exegético del articulado de la Ley Aduanera, las Reglas Generales de Comercio Exterior y el Manual de Operación Aduanera pone de manifiesto que el marco normativo mexicano sanciona con severidad sistemática toda inexactitud en la codificación arancelaria del despacho. Del examen crítico realizado se derivan tres conclusiones operativas insoslayables.

Primera: El principio de objetividad material. La autoridad aduanera no sopesa la intencionalidad dolosa del importador frente al error humano. La potestad sancionadora se ejerce penalizando la disonancia objetiva entre el texto del pedimento y la conformación física de la mercancía. Un simple error de dedo en la subpartida, aunque carezca de malicia fiscal, activa automáticamente los andamiajes coactivos de los artículos 151 y 176, derivando en embargos inmediatos, multas confiscatorias de hasta el 150% de los impuestos omitidos y gastos de almacenaje astronómicos (Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua, s.f.a).

Nota. Elaboración propia con base en Justia México (s.f.b) y Senado de la República (2018).

Segunda: El imperativo de la revisión documental preventiva. Ante las consecuencias patrimoniales del régimen sancionatorio, resulta operativamente negligente no establecer filtros estructurales antes de la prevalidación. El artículo 36-A exige que los anexos documentales digitales, facturas, comprobantes COVE, guías de embarque, certificaciones de NOMs, no solo existan, sino que tengan una correspondencia milimétrica con el registro electrónico que se somete al MSA de la ANAM (Interdabs, 2025). La adopción de auditorías documentales ex ante constituye el método más certero y rentable para mitigar la probabilidad de caer en la red procesal del PAMA (ST Stratego, s.f.).

Tercera: El pleno aprovechamiento de la Junta Técnica Consultiva. Ante un dictamen técnico adverso del verificador, la Junta Técnica Consultiva de Clasificación Arancelaria representa la frontera procesal más económica, expedita y menos lesiva para refutar pericialmente las actas de muestreo y detener la imposición de un crédito fiscal definitivo a nivel de administración desconcentrada (Manríquez, s.f.). Su ofrecimiento oportuno, dentro de los primeros días del plazo del acta de inicio, es una decisión estratégica de alta importancia.

En síntesis, el comercio exterior dentro del derecho positivo mexicano no admite concesiones al error humano de escritorio. La protección corporativa contra los PAMA descansa, en última instancia, en un cumplimiento documental riguroso, sistemático y tecnológicamente soportado que preceda, y supere, el escrutinio del Sistema Electrónico Aduanero nacional. La exactitud en cada dígito del pedimento es la expresión más concreta de la integridad corporativa ante el Estado.

Referencias Bibliográficas

Álvarez Huerta, E. (2023). Navigating Mexico's modernized customs regulations. CATTS. <https://catts.eu/navigating-mexicos-modernized-customs-regulations/>

Agencia Nacional de Aduanas de México [ANAM]. (2022). Manual de Operación Aduanera (MOA). <https://www.anam.gob.mx/wp-content/uploads/2022/05/Manual-de-Operacion-Aduanera-MOA-may2022.pdf>

Alfaro, A. (2026). Strategies for managing customs, tariffs, and international regulations while expanding into global markets.

Askar Camacho, R. A. (2015, 18 de noviembre). Causales de embargo precautorio contenidas en el artículo 151 de la Ley Aduanera (supuestos de PAMA), su defensa y prevención. <https://mexiworldnet.wordpress.com/2015/11/18/causales-de-embargo-precautorio-contenidas-en-el-articulo-151-de-la-ley-aduanera-supuestos-de-pama-su-defensa-y-prevencion/>

Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua. (s.f.a). Artículo 151. <https://www.aaachihuahua.mx/327-articulo-151>

Asociación de Agentes Aduanales de Chihuahua. (s.f.b). Capítulo 3.7: Procedimientos Administrativos Simplificados. <https://www.aaachihuahua.mx/501-capitulo-3-7-procedimientos-administrativos-simplificados>

Barra Nacional de Comercio Exterior. (2018). Reglas Generales de Comercio Exterior. https://barradecomercio.org/?page_id=6322

Bin Ong S. (2024). Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera (PAMA). Exoap. <https://exoap.com/que-es-pama/>

Cotter, J. P. (2026). The customs declaration and the advance opinion. Aduana News. <https://aduananews.com/en/la-declaracion-aduanera-y-la-opinion-anticipada/>

Desiderio, D. (2026). Reimagining controls on preferential origin: Balancing efficiency with reduced trader costs. <https://www.worldcustomsjournal.org/article/156035-reimagining-controls-on-preferential-origin-balancing-efficiency-with-reduced-trader-costs>

Grainger, A. (2024). Customs tariff classification and the use of assistive technologies. <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116525-customs-tariff-classification-and-the-use-of-assistive-technologies.pdf>

Interdabs. (2025). ¿Qué es el Artículo 36-A de la Ley Aduanera y cómo impacta tus operaciones de importación?. <https://www.interdabs.com/blog/articulo-36a-leyaduanera>

International Chamber of Commerce [ICC]. (2023). Introductory guide to trade compliance. ICC Academy. <https://academy.iccwbo.org/international-trade/article/an-introductory-guide-to-trade-compliance/>

Justia México. (s.f.a). Ley Aduanera: Artículos 35 al 50 (Despacho de mercancías). <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-aduanera/titulo-segundo/capitulo-iii/>

Justia México. (s.f.b). Ley Aduanera: Título Octavo — Infracciones y Sanciones (Artículos 176 al 202). <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-aduanera/titulo-octavo/capitulo-unico/>

Manríquez, C. (s.f.). PAMA. Comercio Exterior y Aduanas. <https://cea-manriquez.es.tl/PAMA.htm>

Organización Mundial de Aduanas [OMA]. (2015). Guide to counter origin irregularities (excluding fraud). <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/-facilitation/ressources/permanent-technical-committee/247-248/pc0782eae1.pdf>

Özgür Özsar, Ayşe. (2026). Harmonized System (HS) code classifications of plastic-laminated textile products: Technical analysis and tax implications. <https://www.worldcustomsjournal.org/article/158192-harmonized-system-hs-code-classifications-of-plastic-laminated-textile-products-technical-analysis-and-tax-implications>

Procuraduría de la Defensa del Contribuyente [PRODECON]. (2023). Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera (PAMA): Criterios. https://www.prodecon.gob.mx/wp-content/uploads/2023/09/criterios_pama_r.pdf

Senado de la República. (2018). Gaceta del Senado, LXIII Legislatura. No. 5 Tomo I. <https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/3/2018-05-23-1/assets/documentos/gaceta1.pdf>

Servicio de Administración Tributaria [SAT]. (2025a). Reglas Generales de Comercio Exterior para 2025 (compilado). <https://www.sat.gob.mx/minisito/NormatividadRMFyRGCE/documentos-2025/rgce/compiladas/Compilado7aRMRGCE2025.pdf>

Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior [SNICE]. (2020). Estructura NICO. <https://www.snice.gob.mx/cs/avi/snice/nico.ligie.html>

ST Stratego. (s.f.). Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera (PAMA): Etapas, riesgos y defensa legal. <https://www.stratego-st.com/articulos-especializados/procedimiento-administrativo-en-materia-aduanera-pama/>

Suprema Corte de Justicia de la Nación [SCJN]. (2013). Juicio Ordinario Civil Federal 1/2000 (Engrose). https://www2.scjn.gob.mx/juridica/engroses/2/2013/4/2_148389_1337.doc

United States Trade Representative [USTR]. (2026). 2026 trade policy agenda and 2025 annual report. <https://ustr.gov/sites/default/files/files/Press/Releases/2026/2026%20Trade%20Policy%20Agenda%202025%20Annual%20Report.pdf>

Villanueva, Brian. (2025). Alertas del SAT y la aduana: Cómo prepararte ante un embargo precautorio. <https://agenciaaduanal.net/alertas-del-sat-y-la-aduana-como-preparate-ante-un-embargo-precautorio/>

REFORMA LFPIORPI 2025: ENFOQUE BASADO EN RIESGOS Y BENEFICIARIO CONTROLADOR EN LA EMPRESA MEXICANA

LFPIORPI 2025 REFORM: RISK-BASED APPROACH AND BENEFICIAL OWNER IN MEXICAN BUSINESS

María del Carmen Martínez Vértiz

lcpmary.vertiz@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-6811-8611>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Verónica Vázquez Vidal

veronicavidal1798@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0672-6158>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Resumen

La reforma a la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI), en vigor desde julio de 2025, constituye la transformación de mayor calado del sistema mexicano de prevención de lavado de dinero desde su creación en 2012. El presente artículo analiza, desde un enfoque jurídico-documental de tipo dogmático-exegético, las implicaciones normativas y operativas que supone la transición de un modelo mecanicista de cumplimiento hacia un Enfoque Basado en Riesgos (EBR) aplicable a las Actividades y Profesiones No Financieras Designadas (APNFD). Se examinan la redefinición del Beneficiario Controlador bajo el umbral del 25%, la creación del Capítulo IV Bis como registro nacional obligatorio y el impacto sectorial sobre el desarrollo inmobiliario y la función notarial. Se concluye que la eficacia del nuevo marco regulatorio dependerá del grado de madurez corporativa y de la inversión tecnológica que el sector privado destine al cumplimiento preventivo.

Palabras clave: prevención de lavado de dinero, LFPIORPI, beneficiario controlador, enfoque basado en riesgos, debida diligencia, GAFI, velo corporativo (JEL: K42, G28, G38)

Abstract

The reform of the Federal Law for the Prevention and Identification of Operations with Resources of Illicit Origin (LFPIORPI), effective since July 2025, represents the most far-reaching transformation of Mexico's anti-money laundering system since its creation in 2012. This article analyzes, from a dogmatic-exegetical legal-documentary approach, the regulatory and operational implications of transitioning from a mechanistic compliance model to a Risk-Based Approach (RBA) applicable to Designated Non-Financial Businesses and Professions (DNFBPs). The redefinition of the Beneficial Owner under the 25% threshold, the creation of Chapter IV Bis as a mandatory national registry, and the sectoral impact on real estate development and notarial functions are examined. It is concluded that the effectiveness of the new regulatory framework will depend on the degree of corporate maturity and the technological investment that the private sector devotes to preventive compliance.

Keywords: anti-money laundering, LFPIORPI, beneficial owner, risk-based approach, due diligence, FATF, corporate veil (JEL: K42, G28, G38)

Introducción

El ordenamiento jurídico mexicano en materia de prevención del blanqueo de capitales y combate al financiamiento del terrorismo (PLD/CFT) atraviesa la reconfiguración dogmática, institucional y operativa de mayor profundidad desde la promulgación originaria de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) en 2012. El hito de esta transformación legislativa se concretó con el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de julio de 2025, cuya entrada en vigor operó al día siguiente (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2025).

Esta reforma, complementada por las modificaciones al Reglamento de la LFPIORPI publicadas el 27 de marzo de 2026, consagra el abandono definitivo del modelo normativo tradicional. Históricamente, el sistema mexicano descansaba en un paradigma mecanicista y reactivo, centrado casi exclusivamente en la remisión de avisos transaccionales cuando se superaban umbrales cuantitativos predeterminados. En su lugar, el legislador ha instaurado un modelo avanzado de gestión preventiva cuyo eje rector es la implementación generalizada de un Enfoque Basado en Riesgos (EBR) para la totalidad de las Actividades y Profesiones No Financieras Designadas (APNFD) (Chevez Ruiz Zamarripa, 2025).

Para comprender la finalidad de esta reforma resulta indispensable situar el contexto internacional. El rediseño de la LFPIORPI responde de manera directa a las vulnerabilidades documentadas en el Informe de Evaluación Mutua (IEM) de 2018 del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI, 2018; SIL, 2025). En dicho instrumento, el GAFI reconoció que, si bien México contaba con un marco institucional sólido para el sector financiero, existían deficiencias críticas en la supervisión de la economía real (SIL, 2025). Las APNFD fueron calificadas con niveles de cumplimiento deficiente: las Recomendaciones 22 y 23 del GAFI, relativas a medidas preventivas y de debida diligencia, resultaron No Cumplidas o Parcialmente Cumplidas (Senado de la República, 2025). La Recomendación 20, sobre el reporte expedito de operaciones sospechosas, evidenció brechas procedimentales que impedían la actuación oportuna de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) (Senado de la República, 2025).

En el umbral de la Quinta Ronda de Evaluaciones Mutuas del GAFI, cuya fase de evaluación hacia México transcurre durante 2026 bajo la propia presidencia del país en el organismo, la métrica de éxito ha experimentado un giro sustancial (GAFI-LAT, s.f.). El escrutinio internacional ha transitado del cumplimiento formal a la exigencia de efectividad demostrable (Crowe México, s.f.). La evidencia académica internacional corrobora que la eficacia global en la identificación de la titularidad real corporativa ha sido históricamente precaria: menos del 20% de las jurisdicciones alcanzan un nivel sustancial de efectividad en la aplicación de los estándares del Beneficiario Controlador (EU Global Facility on AML/CFT, 2025).

En este escenario de máxima presión internacional, la reforma LFPIORPI 2025 adquiere su dimensión histórica.

El poder legislativo mexicano ha optado por trasladar a las empresas comerciales, a los agentes inmobiliarios y a los fedatarios públicos una carga de debida diligencia que durante décadas fue exclusiva de las instituciones bancarias y financieras. La doctrina contemporánea identifica a profesionales del derecho, notarios, contadores y agentes de bienes raíces como los gatekeepers indispensables del sistema económico (Basel Institute on Governance, 2021).

El presente documento constituye un análisis exhaustivo, de corte puramente jurídico y dogmático-corporativo, sobre las implicaciones operativas y sustantivas de esta reforma legislativa. Al delimitar su objeto de estudio, este análisis excluye deliberadamente las disposiciones relativas a los activos virtuales y la tecnología financiera (Fintech), con el propósito de concentrar la exégesis legal en el impacto de la reforma sobre la empresa tradicional mexicana. El hilo conductor de la investigación se centrará en el objetivo de desentrañar cómo la obligatoriedad del Enfoque Basado en Riesgos transforma la administración de las personas morales, y cómo la nueva regulación en torno al Beneficiario Controlador, con su inédito umbral del 25%, opera como una herramienta procesal y material para el levantamiento del velo corporativo (CAFIG, 2025).

Materiales y Métodos

El presente estudio se desarrolló mediante un enfoque jurídico-documental de carácter dogmático-exegético. Se analizaron como fuentes primarias el texto reformado de la LFPIORPI (decreto del 16 de julio de 2025), su Reglamento modificado (27 de marzo de 2026), el Código Fiscal de la Federación y los criterios emitidos por la UIF. Como fuentes secundarias se consultaron el Informe de Evaluación Mutua del GAFI (2018), las Recomendaciones del GAFI (especialmente 1, 20, 22, 23 y 24), publicaciones de despachos jurídicos especializados en compliance antilavado (Chevez Ruiz Zamarripa, 2025; MGPS Abogados, 2025; Ritch Mueller, 2025; Hogan Lovells, 2026), literatura académica arbitrada y reportes de organismos internacionales (Basel Institute on Governance, 2021; EU Global Facility on AML/CFT, 2025). El método exegético permitió descomponer artículo por artículo las adiciones al marco normativo, mientras que el componente dogmático facilitó la interpretación de las nuevas figuras jurídicas —EBR, Beneficiario Controlador, APNFD— a la luz de los estándares internacionales del GAFI y la doctrina comparada latinoamericana.

El Enfoque Basado en Riesgos (EBR) y la ruptura del velo corporativo

La reforma antilavado de 2025 introduce un grado de sofisticación regulatoria sin precedentes en la legislación mercantil y administrativa mexicana. Esta reconfiguración se fundamenta en la incorporación de dos ejes dogmáticos que alteran la esencia del cumplimiento corporativo: la instauración metodológica del Enfoque Basado en Riesgos (EBR) y el escrutinio exhaustivo, penetrante y continuo de la figura del Beneficiario Controlador. Ambos mecanismos legales persiguen un objetivo unificado, teleológicamente diseñado para desarticular la opacidad estructural y neutralizar el uso abusivo de la ficción jurídica de las personas morales como vehículos para el

blanqueo de capitales, la evasión fiscal y el fraude corporativo. Transición metodológica: la imposición del EBR

El EBR representa un cambio epistemológico de fondo frente a la doctrina del cumplimiento reactivo que caracterizó al sistema mexicano durante más de una década. Bajo la vigencia previa de la LFPIORPI (2012-2025), las APNFD se desenvolvían dentro de un esquema de cumplimiento formal basado en listas. En ese modelo, la obligación legal del sujeto obligado se satisfacía de forma automática con la integración de un expediente de identificación estandarizado y la remisión de un aviso masivo a la UIF a través del portal del SAT, exclusivamente cuando una transacción rebasaba los umbrales cuantitativos rígidos preestablecidos por la ley (Chevez Ruiz Zamarripa, 2025).

La reforma de julio de 2025 suprime esa pasividad operativa y establece una obligación proactiva de autoevaluación. Bajo el nuevo paradigma, el riesgo se define jurídicamente como la probabilidad real de que los productos, servicios, canales de distribución y áreas geográficas de las actividades vulnerables sean aprovechados de forma dolosa para inyectar recursos ilícitos en la economía formal (MGPS Abogados, 2025). En concordancia con la Recomendación 1 del GAFI, la normativa exige que cada sujeto obligado diseñe, documente, implemente y audite un sistema interno de prevención calibrado asimétricamente según su perfil de exposición particular (MGPS Abogados, 2025).

Esta transición impone a las entidades corporativas un ciclo continuo de mitigación compuesto por tres fases. Primero, una fase de identificación y evaluación, que exige un ejercicio de introspección donde la entidad analiza las vulnerabilidades inherentes a su modelo de negocio (MGPS Abogados, 2025). Segundo, la segmentación de la cartera, que consiste en clasificar a los clientes en estratos de riesgo mediante matrices ponderadas. Tercero, la fase de mitigación, que demanda la calibración de las medidas de debida diligencia, aplicando imperativamente Debida Diligencia Reforzada (EDD) a las relaciones comerciales de alto riesgo (KYC Systems, 2026). El legislador mexicano ha sido cuidadoso en incorporar el principio de proporcionalidad en el diseño y supervisión de estos programas de cumplimiento (Ritch Mueller, 2025). Las disposiciones de la LFPIORPI establecen que las entidades catalogadas con un perfil de riesgo bajo o medio pueden optar por revisiones y auditorías internas. En contraste, las entidades con nivel de exposición alto estarán obligadas a someterse a la evaluación de una persona auditora externa e independiente (Ritch Mueller, 2025).

La materialización de este EBR exige la reestructuración del gobierno corporativo. Las empresas deben designar y capacitar anualmente un Representante Encargado de Cumplimiento, cuya identidad debe resguardarse conforme al artículo 38 de la Ley (Bettinger, 2025). Adicionalmente, el artículo 18 impone la obligación de desarrollar manuales de políticas y procedimientos, adoptar procesos para la selección de personal, y contar con sistemas informáticos automatizados para el seguimiento de operaciones inusuales

(Chevez Ruiz Zamarripa, 2025). El plazo de resguardo documental se ha duplicado severamente, pasando de cinco a un periodo innegociable de 10 años (KYC Systems, 2026).

El Beneficiario Controlador: la ruptura dogmática del velo corporativo

El avance más significativo de la reforma de 2025 radica en la redefinición integral y la operacionalización procesal de la figura del Beneficiario Controlador (BC). El legislador mexicano armoniza formalmente este concepto dentro de la LFPIORPI con las definiciones internacionales del GAFI y con la normativa del Código Fiscal de la Federación (Bettinger, 2025). Esta figura jurídica constituye el instrumento diseñado para materializar la doctrina del levantamiento del velo corporativo de manera preventiva y extrajudicial (Herrera Paucar et al., 2025; MGPS Abogados, 2025).

La reforma ataca frontalmente la opacidad societaria al imponer un mandato ineludible: los sujetos obligados deben penetrar la estructura societaria hasta identificar de manera indubitante a la persona física que ostenta el dominio, el disfrute económico o el control fáctico de la entidad (MGPS Abogados, 2025; Pérez Macías, 2025). El avance legislativo más relevante es la reducción del umbral de escrutinio de más del 50% a más del 25% del capital social o de los derechos de voto (MGPS Abogados, 2025).

El control efectivo se configura jurídicamente cuando se actualiza cualquiera de los siguientes supuestos materiales alternativos: la capacidad fáctica de imponer decisiones estratégicas en las asambleas; la facultad para nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros; la titularidad de derechos que permitan ejercer el voto respecto de más del 25% del capital social; o dirigir directa o indirectamente la administración, la estrategia o las principales políticas de la entidad.

Para eliminar cualquier ambigüedad doctrinal, la ley establece taxativamente que el Beneficiario Controlador debe revestir siempre la calidad de persona física, imposibilitando legalmente la interposición de holding companies o vehículos de propósito especial para diluir la responsabilidad del beneficiario final (MGPS Abogados, 2025). Las nuevas directrices emanadas de los criterios de la UIF obligan al sujeto a recabar información documental probatoria y ejecutar diligencias independientes de verificación activa (Chevez Ruiz Zamarripa, 2025).

El Capítulo IV Bis y el nuevo ecosistema de registro nacional obligatorio

La arquitectura legislativa se codificó en el nuevo Capítulo IV Bis de la LFPIORPI, titulado Del Beneficiario Controlador, que incorpora los artículos 33 Bis, 33 Ter y 33 Quáter (Bettinger, 2025). El Artículo 33 Bis obliga a la totalidad de las sociedades mercantiles mexicanas a determinar, identificar y conservar la información probatoria de su Beneficiario Controlador (Bettinger, 2025). El Artículo 33 Ter establece el deber de registro universal y obligatorio en el sistema electrónico administrado por la Secretaría de Economía (Suprema Corte de Justicia de la Nación [SCJN], 2025).

El Artículo 33 Quáter faculta a la SHCP para impulsar que las autoridades estatales exijan a las sociedades y asociaciones civiles la identificación y registro de su respectivo Beneficiario Controlador (Bettinger, 2025).

Impacto sectorial: fedatarios públicos y sector inmobiliario

Dentro del vasto ecosistema de la economía no financiera, el sector del desarrollo inmobiliario y el gremio que detenta la fe pública representan la infraestructura crítica a través de la cual circulan las operaciones económicas de mayor valor, opacidad y cuantía. La doctrina de cumplimiento internacional concibe a estos profesionales como los gatekeepers encargados de actuar como la primera línea de defensa para blindar el sistema patrimonial contra la filtración de capitales ilícitos (Basel Institute on Governance, 2021).

El sector inmobiliario: reclasificación normativa y cargas de debida diligencia

El sector inmobiliario se posiciona históricamente como uno de los canales de mayor vulnerabilidad frente al blanqueo de capitales a escala mundial. La modificación legislativa de mayor relevancia fue la incorporación de la Fracción V Bis al Artículo 17 de la LFPIORPI, que clasifica al desarrollo inmobiliario como una actividad vulnerable autónoma (MGPS Abogados, 2025). La norma comprende la totalidad de los proyectos orientados a la edificación de inmuebles o al fraccionamiento de lotes para venta o arrendamiento (MGPS Abogados, 2025).

Tabla 1

Obligaciones y umbrales regulatorios del sector inmobiliario tras la reforma LFPIORPI 2025

Concepto de obligación	Parámetros aplicables
Identificación del cliente	Aplicable al 100% de las operaciones, sin importar cuantía.
Aviso obligatorio (UIF/SAT)	Cuando la operación iguala o supera 8,025 UMA (≈\$941,412.75 MXN, UMA 2026).
Límites de uso de efectivo	Incluye obligatoriamente IVA, ISAI y cualquier gravamen accesorio.
Regla de acumulación	Sumar operaciones fraccionadas de un mismo cliente en 6 meses.
Dictamen de auditoría	Práctica obligatoria anual (interna o externa según perfil EBR).
Resguardo documental	Conservación inalterada por 10 años desde la actividad vulnerable.

Nota. Cálculos estimados con UMA 2026 de \$117 MXN.

La entrada en vigor de la nueva regla del Reglamento en marzo de 2026, que exige la inclusión del IVA y los impuestos locales accesorios dentro del cálculo del umbral límite para la restricción de efectivo, acota drásticamente los márgenes de elusión (KYC Systems, 2026). Asimismo, la operatividad del sector inmobiliario experimenta una fricción considerable debido al rigor del protocolo de acumulación semestral de operaciones (Hogan Lovells, 2026).

La función notarial: la transformación del tráfico jurídico y el rol del gatekeeper

Los notarios y corredores públicos en México se encuentran en la confluencia dogmática y operativa más trascendente de esta reforma legislativa. La legislación federal ha conferido al fedatario público la enorme responsabilidad de fungir como el filtro de legalidad definitivo del Estado. La reforma afectó con especial intensidad la Fracción XII, apartado A, del artículo 17,

al reducir a la mitad los umbrales transaccionales que obligan a la presentación de avisos antilavado (KYC Systems, 2026).

Tabla 2
Contracción de umbrales notariales tras la reforma LFPIORPI 2025

Acto notarial	Umbral anterior	Nuevo umbral	Equivalente 2026
Transmisión o constitución de derechos reales sobre inmuebles	16,000 UMA	8,000 UMA	\$938,480 MXN
Fideicomisos traslativos de dominio o garantías	8,000 UMA	4,000 UMA	\$469,240 MXN
Constitución de personas morales, poderes irrevocables, mutuo con garantía	Siempre	Siempre	Identificación y aviso obligatorio

El escrutinio mandatorio a las Personas Políticamente Expuestas (PPE)

Tanto los agentes inmobiliarios como los notarios públicos deben incorporar protocolos forenses de escrutinio para la identificación de Personas Políticamente Expuestas (PPE). La definición legal de PPE ha sufrido una expansión material profunda, abarcando exfuncionarios, funcionarios de jerarquía media, mandatarios extranjeros, familiares en línea recta consanguínea sin límite y asociados cercanos (MGPS Abogados, 2025). Los protocolos mínimos obligatorios incluyen: la diligencia en origen mediante cuestionarios KYC ampliados; la investigación documental abierta (OSINT); y la interoperabilidad gubernamental mediante consulta a la lista oficial de PPE integrada por la UIF (Hogan Lovells, 2026; KYC Systems, 2026).

La consecuencia jurídica de la identificación positiva de una PPE es la detonación automática de medidas de Debida Diligencia Reforzada (EDD), incluyendo aprobación de alta gerencia y documentación sobre el origen lícito de la riqueza (KYC Systems, 2026). Asimismo, la normativa impone la presentación del denominado Aviso 24 horas, que debe emitirse incluso si la operación se cancela, transitando de vigilar hechos consumados a crear el deber legal de reportar actos en grado de tentativa (Ley Antilavado, 2026).

Conclusiones

La promulgación del paquete de reformas antilavado centrado en la LFPIORPI durante el ciclo 2025-2026 representa un cambio de era en el derecho sancionador, corporativo y administrativo de la nación. El modelo mecanicista de cumplimiento pasivo ha quedado abolido de manera irremediable. El marco normativo contemporáneo impone a las corporaciones del sector real, a los desarrolladores inmobiliarios y a los depositarios de la fe pública la obligación jurídica de actuar materialmente como investigadores patrimoniales primarios y como auditores corporativos preventivos.

El marco de sanciones actualizado impone multas pecuniarias base que amenazan la viabilidad de pequeñas y medianas empresas. La multa mínima por omisión en la integración de un expediente está tasada en 10,000 UMAs, representando aproximadamente \$1,173,100.00 MXN (Ley Antilavado, 2026). En casos de contumacia o reincidencia, las multas pueden escalar hasta alcanzar los 7 millones de pesos

(MGPS Abogados, 2025). Sin embargo, la arquitectura legal introdujo la figura de autocorrección administrativa del Artículo 55, que faculta al SAT para abstenerse de imponer sanciones por una única ocasión cuando el sujeto obligado se regularice espontáneamente antes de cualquier visita de comprobación (Hogan Lovells, 2026).

Para evadir riesgos contingentes catastróficos, las instituciones del sector comercial de alto valor deben acometer una reingeniería institucional profunda sustentada en cuatro pilares estratégicos: la actualización integral de los manuales institucionales de PLD/FT con metodología EBR; la adopción ineludible de tecnología y automatización algorítmica (RegTech); la capacitación forense y especialización corporativa; y la instauración de auditorías preventivas independientes y simulacros de visita (Hogan Lovells, 2026; KYC Systems, 2026; Ritch Mueller, 2025).

Las implicaciones prácticas de esta reforma trascienden el ámbito puramente normativo y se proyectan sobre tres dimensiones operativas. Para los sujetos obligados del sector no financiero, la inversión en infraestructura tecnológica de tipo RegTech dejó de ser opcional y se convirtió en una condición de supervivencia empresarial. Para los fedatarios públicos, la reforma redefine su rol tradicional de autenticadores documentales, transformándolos en investigadores patrimoniales con responsabilidades cuasipoliciales. Para la política pública, el éxito de esta reforma será mensurable únicamente si México logra demostrar resultados de efectividad ante la Quinta Ronda del GAFI en 2026, lo cual requiere no solo normas robustas sino implementación verificable y supervisión activa por parte de la SHCP y la UIF.

En reflexión retrospectiva, las modificaciones legislativas consolidadas entre 2025 y 2026 sellan definitivamente el compromiso del Estado mexicano por subordinar el principio de la secrecía corporativa frente a los intereses del orden público internacional. No obstante, la eficacia real de este nuevo andamiaje jurídico dependerá, de manera absoluta, de la madurez corporativa, la inversión tecnológica y la voluntad ética del sector privado para asumir su rol indelegable como centinelas del sistema financiero y económico nacional.

Referencias

Basel Institute on Governance. (2021). Money laundering risks: Are we paying enough attention to lawyers, accountants and others beyond the financial sector? <https://baselgovernance.org/blog/money-laundering-risks-are-we-paying-enough-attention-lawyers-accountants-and-others-beyond>

Bettinger, H. (2025). Presentación LFPIORPI (versión final, agosto 2025). Asociación Nacional de Colegios de Notarios y Corredores Públicos. <https://ancectd.mx/wp-content/uploads/2025/08/02-10-Presentacion-LFPIORPI-version-6-agosto-2025-version-final-Bettinger.pdf>

CAFIG. (2025, 5 de agosto). Reforma en materia de prevención de lavado de dinero para 2025.

<https://cafig.mx/2025/08/05/reforma-en-materia-de-prevencion-de-lavado-de-dinero-para-2025/>

Chevez Ruiz Zamarripa. (2025). Reforma Ley Antilavado: Modificación de los criterios de la UIF. https://www.chevez.com/upload/files/FlashCIE_2025-5.pdf

Crowe México. (s.f.). El Plan Estratégico GAFILAT 2026-2030. <https://www.crowe.com/mx/ideas/plan-estrategico-gafilat-formalidad-normativa-efectividad-demostrable>

EU Global Facility on AML/CFT. (2025). Trust beneficial ownership (Webinar report CFATF-GAFILAT). https://www.linkedin.com/posts/eu-aml-cft-global-facility_ukraine-amlcft-beneficialownership-activity-7404463665954869250-3QJ8/

Grupo de Acción Financiera Internacional [GAFI]. (s.f.). Página principal. Recuperado el 12 de mayo de 2026, de <https://www.fatf-gafi.org/>

Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica [GAFILAT]. (s.f.). Noticias. <https://www.gafilat.org/index.php/es/noticias>

Grupo de Acción Financiera Internacional [GAFI]. (2018). Medidas anti lavado y contra la financiación del terrorismo: México – Informe de Evaluación Mutua. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/mer/LEM-Mexico-2018-Spanish.pdf>

Herrera Paucar, M. N., Alca Gonzales, V., Zuloaga Sánchez, A. A., y Rodríguez Mamani, G. S. (2025, 2 de julio). El levantamiento del velo societario como mecanismo de prevención y sanción a las prácticas de tunneling dentro de las sociedades. Blog Derecho y Empresa. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/derecho-y-empresa/2025/07/02/el-levantamiento-del-velo-societario-como-mecanismo-de-prevencion-y-sancion-a-las-practicas-de-tunneling-dentro-de-las-sociedades/>

Hogan Lovells. (2026). Modificaciones al Reglamento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. <https://www.hoganlovells.com/es/publications/modificaciones-al-reglamento-de-la-ley-federal-para-la-prevencion-e-identificacion-de-operaciones>

KYC Systems. (2026). Compraventa de inmuebles LFPIORPI: Obligaciones y umbrales 2026. <https://kyc-systems.com/blog/compraventa-inmuebles-lfpiorpi>

Ley Antilavado. (2026). Ley Antilavado México 2026: Guía completa LFPIORPI. <https://ley-antilavado.com/>

MGPS Abogados. (2025). Consideraciones jurídicas sobre la reforma a la Ley Antilavado de julio de 2025: Redefinición e incorporación de conceptos clave. <https://www.mgps.com.mx/consideraciones-juridicas-sobre-la-reforma-a-la-ley-antilavado-de-julio-de-2025-redefinicion-e-incorporacion-de-conceptos-clave/>

Pérez Macías, C. A. (2025). Beneficiario controlador: Los cambios clave de la reforma antilavado. Top Compliance, (8). https://www.topcompliance.org/revista/revista_pdf/8.pdf

Ritch Mueller. (2025). Alerta para clientes: Reforma a la Ley Antilavado en México – Transformación normativa y repercusiones estratégicas. <https://www.ritch.com.mx/prensa/alerta-para-clientes-reforma-a-la-ley-antilavado-en-mexico-transformacion-normativa-y-repercusiones-estrategicas>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (2025, 16 de julio). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la LFPIORPI. https://www.pld.hacienda.gob.mx/work/models/PLD/documentos/Reforma_LFPIORPI160725.pdf

Senado de la República. (2025). Expediente digital del proceso legislativo: Reforma LFPIORPI (LXVI Legislatura). <https://info-sen.senado.gob.mx/sgsp/documentos/expedientes-digitales/66/674/proceso-legislativo/674LXVI.pdf>

Sistema de Información Legislativa [SIL]. (2025). Iniciativa con Proyecto de Decreto que reforma la LFPIORPI (Dictamen). http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2025/06/asun_4908066_20250625_1750900919.pdf

Suprema Corte de Justicia de la Nación [SCJN]. (2025). LFPIORPI (texto consolidado). <https://www.internet2.scjn.gob.mx/red/delitos/Word/32.%20LFPIORPI.docx>

ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS Y HABILIDADES INVESTIGATIVAS EN LA INVESTIGACIÓN CONTABLE: UNA REVISIÓN DOCUMENTAL

DIDACTIC STRATEGIES AND RESEARCH SKILLS IN ACCOUNTING RESEARCH: A DOCUMENTARY REVIEW

Percy Antonio Vilchez Olivares

pvilchezo@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5826-3909>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Resumen

El objetivo de este estudio es comprender los fundamentos y mejores prácticas en las estrategias didácticas y habilidades investigativas vinculadas a la investigación contable. Mediante una revisión de literatura en bases de datos arbitradas y utilizando la técnica de análisis de contenido, se recolectaron 20 publicaciones relevantes. Los hallazgos indican que las estrategias didácticas efectivas incluyen la indagación, el aprendizaje por descubrimiento, la investigación guiada y el aprendizaje basado en problemas. Estas estrategias, junto con habilidades investigativas como las intelectuales, de construcción conceptual y metodológica, personales para la investigación, así como aquellas orientadas a la producción de trabajos académicos y digitales, resultan esenciales para la formación de contadores competentes. Aunque su implementación enfrenta desafíos asociados a limitaciones de tiempo y currículos sobrecargados, su adopción favorece la generación de nuevo conocimiento, el fortalecimiento del ejercicio profesional y la mejora de la calidad educativa. El estudio aporta un marco integrador que orienta a docentes y programas de educación contable en la incorporación sistemática de estrategias didácticas investigativas, contribuyendo al desarrollo de una formación contable más crítica, reflexiva y orientada a la investigación.

Palabras clave: métodos de enseñanza, educación superior, investigación, contabilidad, formación profesional

Abstract

The objective of this study is to examine the foundations and best practices of didactic strategies and research skills associated with accounting research. Through a literature review of peer-reviewed databases and the application of content analysis techniques, 20 relevant publications were selected. The findings indicate that effective didactic strategies include inquiry-based learning, discovery learning, guided research, and problem-based learning. These strategies, together with research skills such as intellectual skills, conceptual and methodological construction skills, personal research competencies, and those oriented toward the production of academic and digital outputs, are essential for the training of competent accountants. Although their implementation faces challenges related to time constraints and overloaded curricula, their adoption promotes the generation of new knowledge, strengthens professional practice, and improves educational quality. This study provides an integrative framework to guide instructors and accounting education programs in the systematic incorporation of research-oriented didactic strategies, thereby contributing to the development of a more critical, reflective, and research-driven accounting education.

Keywords: teaching methods, higher education, research, accounting, professional training

Introducción

La presente investigación es de naturaleza crítico-reflexiva y busca comprender los fundamentos y mejores prácticas en las estrategias didácticas y habilidades investigativas en los programas de educación contable que otorgan el título de Contador Público. Este estudio abarca un análisis exhaustivo de las prácticas internacionales en educación contable, considerando una diversidad de fuentes y perspectivas globales. Aunque no se limita a un contexto geográfico específico, se contextualiza dentro del marco internacional de la educación contable, reflejando tendencias y prácticas relevantes en diversos entornos educativos a nivel mundial.

La sociedad, el Estado, las entidades universitarias requieren programas de educación contable orientados a una formación multidisciplinaria de los profesionales en contabilidad. El propósito es dotar a los graduados de una perspectiva extensa sobre los ámbitos financiero, económico, social y político, además de proveerles de conocimientos profundos en contabilidad tanto financiera como de gestión, experticia en finanzas y en el sistema fiscal, entre otras áreas. Las organizaciones requieren que los contadores tengan una formación contable con un enfoque sistémico, en el cual no se ponga tanto énfasis en los aspectos técnicos, sino en áreas relacionadas con el desarrollo del conocimiento en el ámbito contable, esto permitiría que los profesionales de esta disciplina se involucren de manera adecuada en su desempeño profesional en el entorno, además, es crucial que los contadores actuales y futuros muestren iniciativa para aprender y mantenerse actualizados en temas como economía, tributación, normas internacionales, políticas contables y legislación en general (Aguilar et al., 2014).

Los profesionales contables deben desarrollar competencias y habilidades clave, incluyendo una actitud positiva hacia el aprendizaje continuo y la investigación, la capacidad para resolver problemas complejos, y un entendimiento de la responsabilidad social de la disciplina (Rojas, 1996).

Cardona (1998) señala que es necesario que los planes de estudio en la educación del contador público incluyan oportunidades académicas para abordar temas pertinentes como la teoría y la investigación contable, la historia contable, la metodología de la investigación y la epistemología contable. Estos aspectos deben estar interrelacionados de manera coherente con las asignaturas convencionales sobre contabilidad, auditoría, sistemas de información, entre otras.

La relación entre investigación y docencia es fundamental para alcanzar metas institucionales y sociales. Molina (2010) sugiere que la investigación enriquece la docencia al contextualizar y validar los discursos académicos, fomentando procesos pedagógicos activos, participativos y críticos. La integración de la investigación en la docencia debe ser central en los planes de estudios de contabilidad (Cea, 1994, como se citó en Cardona, 1998).

Para mejorar esta relación, los docentes deben vincular a los estudiantes con la investigación contable, conectándolos

con expertos, compartiendo avances recientes y promoviendo la asistencia a eventos académicos. Además, es crucial que los estudiantes desarrollen habilidades investigativas a través de la práctica, aplicando teoría de manera concreta y fomentando la creatividad e innovación (Vélez y Pérez, 2019).

Por lo expuesto, es necesario que se tenga presente a la investigación en la formación de profesionales hacia un mejor desempeño profesional. En el ámbito de la contabilidad, incentivar la investigación es crucial para el desarrollo de la profesión, esto comienza con una sólida base teórica, seguida de la identificación de problemas de investigación que posean el potencial para desarrollarse en proyectos significativos. Dichos proyectos deben ser cuidadosamente estimulados y mantenidos a lo largo del tiempo, asegurando su continuidad hasta la obtención y entrega de resultados (Lemos et al., 2009).

Consecuentemente, debe existir una creciente conexión entre la investigación, la docencia y la práctica profesional, que permita generar vínculos entre la universidad y la profesión y la capacidad de cada uno para beneficiarse de las experiencias del otro. Este aspecto es un tema clave a considerar, dado que los esfuerzos de investigación que mejor satisfagan las necesidades del programa de educación contable en la universidad no son necesariamente los temas de mayor relevancia para la profesión contable (Beattie & Smith, 2012; Fogarty & Black, 2014; Njoku et al., 2010; Parker, 2012; Smith & Urquhart, 2018).

Chávez et al. (2022) enfatizan la importancia de formar profesionales con competencias investigativas para enfrentar los retos de la sociedad. La universidad debe crear condiciones para fomentar habilidades de investigación, y los docentes deben estar preparados para desarrollar estas habilidades en los estudiantes (Gonzales, 2017, como se cita en Chávez et al., 2022). En la educación contable, se ha avanzado en incluir otras disciplinas en los programas de formación, respondiendo a nuevas demandas de información y contenidos de investigación (Ruiz y Muñoz, 2013).

Es crucial diferenciar entre enseñar a investigar y hacer investigación, y la didáctica de la investigación debe ser práctica y orientada a la resolución de problemas específicos (Ocampo-Eyzaguirre et al., 2011). Tal como señala Sánchez (2014, como se cita en Vélez & Pérez, 2019), enseñar a investigar y formar investigadores implica transferir las experiencias investigativas de los formadores y combinarlas con diversos enfoques epistemológicos y metodológicos. Vélez y Pérez (2019) añaden que la enseñanza de la investigación implica aprender a investigar a través de la práctica, aplicando teoría de manera concreta y fomentando la creatividad e innovación. Además, la preparación de los investigadores dependerá de sus habilidades investigativas, así como de las competencias de los educadores que los han instruido. Estos últimos deben poseer experiencia tanto en investigación como en pedagogía. La formación de los investigadores se basará en estas competencias, tanto del estudiante como de los formadores, quienes deben contar con un perfil que abarque

conocimientos especializados en investigación y pedagogía. La responsabilidad del profesorado es fomentar las posibilidades de aprendizaje para los estudiantes mediante la adquisición de habilidades y destrezas en investigación, lo cual se logra mediante el uso adecuado de métodos de enseñanza para diseñar estrategias que estimulen el aprendizaje y promuevan la integración de conocimientos (Ávalos, 2016, como se citó en Reynosa et al., 2020). Es esencial disponer de una didáctica particularmente diseñada para cultivar y fomentar la inclinación hacia la investigación. Integrar la formación investigativa dentro de los programas académicos de contabilidad trasciende la mera transmisión de técnicas; representa un proceso social de generación y difusión de conocimiento, que requiere el desarrollo de una amplia gama de habilidades cognitivas, procedimentales, sociales y metacognitivas.

Por lo expuesto, existe una diferencia sustancial entre realizar un proyecto de investigación con el fin de demostrar competencias adquiridas en el aula y obtener una calificación destacada, y llevar a cabo una investigación orientada a la comprensión o resolución de un problema específico, abordado de manera adecuada y con un sólido enfoque y diseño metodológico (Izquierdo & Izquierdo, 2010).

La formación para la investigación consiste en una serie de medidas dirigidas a promover la adquisición y crecimiento de los saberes, destrezas y mentalidades requeridas para que tanto estudiantes como profesores puedan llevar a cabo de manera exitosa labores productivas relacionadas con la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, tanto en el ámbito académico como en el productivo (Guerreiro, 2007).

En resumen, es necesario conocer los fundamentos y mejores prácticas de las estrategias didácticas y habilidades investigativas en contabilidad, y fomentar la conexión entre enseñanza e investigación, incentivando la importancia de la investigación en el ámbito de las ciencias sociales (Tesouro y Puiggalí, 2015). La teoría del constructivismo, que sostiene que el conocimiento se construye activamente, es un marco adecuado para esta dinámica colaborativa entre docentes y estudiantes (Romero, 2009).

Metodología

La presente investigación es de enfoque descriptivo y corresponde a una revisión documental orientada al análisis de las estrategias didácticas y las habilidades investigativas aplicables a los programas de educación contable, necesarias para promover y fortalecer la competencia profesional del contador público. En este sentido, se realizó una revisión sistemática de la literatura con el fin de comprender cómo dichas estrategias y habilidades se abordan en la investigación contable. Para ello, se efectuó la búsqueda y selección de estudios publicados en revistas indexadas y otras fuentes académicas, lo que permitió ampliar el alcance y la comprensión del tema.

La unidad de análisis de esta investigación comprende artículos y publicaciones enfocados en las estrategias didácticas y habilidades investigativas.

Para identificar estos documentos, se emplearon términos de búsqueda como “estrategia y habilidades” e “investigación y educación”, junto con variantes similares, en las bases de datos de Google Académico, Redalyc y ScienceDirect. Se aplicaron filtros específicos para seleccionar publicaciones en las áreas de educación y contabilidad, restringiendo la búsqueda a los idiomas inglés y español. Este proceso resultó en un total de 537 publicaciones, distribuidas de la siguiente manera: 69 en Google Académico, 419 en Redalyc y 49 en ScienceDirect, incluyendo una variedad de artículos, tesis, libros, entre otros. Adicionalmente, se realizaron búsquedas en revistas reconocidas e indexadas en bases de datos como Scopus, Scielo o Latindex, destacando revistas como Universidad y Sociedad, Pedagogía Universitaria, Revista Contaduría y Revista Conrado.

La muestra inicial de esta investigación consistió en 42 publicaciones seleccionadas por su relevancia y aplicabilidad educativa, distribuidas de la siguiente manera: 18 de Google Académico, 3 de Latindex, 7 de Redalyc, 5 de Scielo, 4 de ScienceDirect y 5 de Scopus. Los criterios de inclusión utilizados fueron la pertinencia temática, la contribución al conocimiento y la credibilidad de la fuente. De esta muestra, se seleccionaron 20 publicaciones que demostraron una relevancia particular para el desarrollo de estrategias didácticas y habilidades investigativas en contabilidad. La distribución final de la muestra fue: 10 de Google Académico, 2 de Latindex, 2 de Redalyc, 3 de Scielo y 3 de Scopus, como se detalla en el Anexo1.[MRM1.1]

Para la organización, recopilación y análisis de la información, se empleó la investigación documental y la técnica de análisis de contenido. Este proceso siguió varios pasos: codificación inicial, desarrollo de categorías, revisión y refinamiento, y análisis de las categorías finales para identificar patrones y relaciones significativas.

Este estudio se posiciona en el paradigma post-positivista, que reconoce la existencia de una realidad objetiva, aunque imperfectamente aprehensible debido a la naturaleza incontrolable de los hechos y la imperfección humana (Ramos, 2015). Este enfoque metodológico permite una combinación de métodos cualitativos, enfatizando la generación emergente de información y el descubrimiento como elementos esenciales del proceso de indagación.

Asimismo, la investigación se fundamenta en la teoría del constructivismo, que sostiene que el conocimiento es construido activamente por los individuos a través de su interacción con el entorno y la reflexión sobre sus experiencias (Romero, 2009). Este marco teórico respalda el uso del análisis de contenido como técnica adecuada para explorar la implementación de estrategias didácticas y habilidades investigativas en la educación contable.

Resultados

La formación de profesionales en contabilidad requiere reflexionar y discutir sobre los ámbitos en los cuales se

desarrollan o ejercen su profesión; comprender la influencia de las disciplinas emergentes y vinculantes; pero también los temas emergentes como contabilidad social, contabilidad internacional, tecnología contable, entre otros. Lo anterior teniendo como premisa que la investigación científica aporta a la educación y genera una mejor formación de los futuros profesionales.

A nivel de autoridades, gestores, académicos, grupos de investigación, investigadores, estudiantes, entre otros, existe coincidencia en aceptar la gran importancia que tiene la formación en investigación contable en el futuro profesional de contabilidad. Al respecto, surge la necesidad de fortalecer los procesos de investigación científica en los programas de educación contable dado que esta genera nuevo conocimiento, mejora el ejercicio profesional y fortalece la calidad educativa. Esto se representa en la Figura 1.

Figura 1

Relación de la educación contable con la generación de nuevo conocimiento, investigación contable y ejercicio profesional



Nota. Elaboración propia a partir de Molina (2010), Ruiz y Muñoz (2013) y Tesouro y Puiggali (2015).

Para lograr una mejora permanente y relevancia en la investigación científica en contabilidad, es necesario que las instituciones generen espacios adecuados (tanto físicos como virtuales) para la producción científica. Además, es fundamental revisar y replantear sus estrategias didácticas en investigación y fortalecer el desarrollo de habilidades investigativas.

Estrategias didácticas investigativas

La investigación contable debe ser observada desde diversas perspectivas, debo precisar que en la perspectiva de la enseñanza docente alumno se gestan las estrategias didácticas de investigación. Las estrategias didácticas investigativas se refieren a los métodos utilizados por los profesores para incentivar a los estudiantes a explorar, observar y plantear preguntas sobre su entorno, necesidades y problemas, a través de procesos estructurados de investigación. Estas estrategias aprovechan la curiosidad inherente del estudiante, con el objetivo de convertirlo en un agente activo que participe en la construcción de su propio aprendizaje. Se busca que el estudiante se motive a preguntar, investigar y se entusiasme en cada etapa de su proceso de aprendizaje

(Casimiro et al., 2020). Es importante que las estrategias didácticas investigativas sean diseñadas teniendo en cuenta una perspectiva formativa, estandarizada y que siga ciertos protocolos de implementación. Esto se hace con la previsión de que el aprendizaje no se limite a un período específico de tiempo, ya que los cambios constantes traen consigo nuevas demandas profesionales y nuevas exigencias personales. De esta manera, se busca garantizar la sostenibilidad del aprendizaje a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades en constante evolución (Reynosa et al., 2020).

Lo anterior se basa en el estudio publicado por Huffman (2014), en el que concluye que las didácticas investigativas “se presentan en diferentes niveles y contextos: objetivos de instrucción, valores educativos, orientaciones generales de enseñanza y estrategias didácticas” (p. 84). Reconociendo la importancia de cada uno de estos niveles, las estrategias didácticas contribuyen a una formación continua y variada en los estudiantes. Constituyen el fundamento de una educación organizada y normalizada, facilitando el desarrollo académico de los alumnos con un enfoque crítico y audaz en cuanto a la metodología; esto es esencial para abordar los desafíos científicos.

El proceso de enseñanza de la investigación es extenso en el tiempo y esencial para la generación de contribuciones significativas tanto para la ciencia como para la sociedad. Este proceso abarca diversas etapas, incluyendo la generación de la idea de investigación, la revisión de la literatura, la formulación del problema, la construcción del marco teórico, el diseño de la metodología, la recolección y procesamiento de la información, el análisis de los resultados de la investigación y la comunicación de dichos resultados. Por lo tanto, es imprescindible realizar un seguimiento continuo del progreso de la investigación por parte de los estudiantes.

En este proceso, la estrategia didáctica actúa como el nexo fundamental que facilita la interacción entre el docente y el estudiante, impulsando el resultado de la investigación. La elección de la estrategia didáctica a aplicar está sujeto a la estructura organizacional para gestionar la investigación, el perfil del docente y del estudiante, los procesos de investigación, las líneas de investigación entre otros. En ese sentido, son relevantes la implementación de diversas técnicas y acciones en los programas de educación contable:

- Enseñar cómo generar ideas de investigación contable
- Implementar tutorías permanentes individualizadas
- Implementar guías técnicas y videos tutoriales sobre investigación
- Difundir líneas de investigación contable
- Brindar accesos a bases de datos, revistas indexadas
- Desarrollar eventos académicos vinculados a las líneas de investigación del programa de educación contable
- Promover la lectura de revistas especializadas en contabilidad
- Desarrollar temáticas en base a resultados de investigación contable
- Implementar grupos de investigación en contabilidad

- Implementar infraestructura para la investigación; salas, mobiliarios, laboratorios, equipos, entre otros.
- Estandarizar estrategias de investigación a nivel del docente
- Comunicar y difundir resultados de investigación a través de revistas estudiantiles y/o académicas.

Por otro lado, la investigación contable observada desde la perspectiva de la enseñanza en el proceso de formación investigativa requiere aplicar diversas estrategias didácticas que deben orientarse a un nivel práctico, promover el pensamiento crítico, el uso de la tecnología para acceder a bases de datos, repositorios institucionales, entre otros.

Es importante enfocarse en el manejo de enfoques didácticos para el aprendizaje, como la implementación de talleres con guías estructuradas desde la etapa de planificación. También se destaca la importancia de desarrollar la atención y concentración en el aula, así como reconocer el valor del trabajo práctico en entornos acogedores y saludables, donde se fomenten la salud mental, la inteligencia emocional y el uso de tecnologías de la información y comunicación. Además, se mencionan estrategias como el uso de fichas de evaluación, la creación de materiales didácticos y la investigación formativa como un elemento transversal. Es necesario profundizar en la relación entre la neuroeducación, la educación y los procesos de aprendizaje para mejorar aún más la calidad educativa (Figuerola & Farnum, 2020).

De forma complementaria y desde la perspectiva del conocimiento Reynosa et al., (2020), mencionaron que las estrategias didácticas son un factor transversal clave en la construcción de conocimiento y estas dependen de variables internas y variables ambientales que rodean al investigador; asimismo, se precisa que los investigadores poseen capacidad de diagnóstico y habilidad para vincular los fenómenos con los conocimientos y aportar propuesta de solución a los problemas con asidero científico.

A continuación, se presenta diversas estrategias didácticas investigativas que se proponen para aplicar en los programas de educación contable:

a) *Estrategia basada en la indagación.* Estas estrategias didácticas “comprenden un proceso de construcción y deconstrucción de conocimiento, mediante el desarrollo de objetivos de aprendizaje orientados a compartir ideas y experiencias, desde las que se puedan proponer preguntas que vinculen de forma dinámica el lenguaje y la acción” (Bunge, 1998, como se cita en Arias, 2014, p. 15). Esta estrategia permite potenciar la curiosidad de los estudiantes, en donde los docentes pueden encaminarlos a desarrollar actividades planificadas hacia el estudio de algún hecho o problema contable, utilizando el mecanismo de preguntas vinculadas a la formación profesional de contador que despierten la curiosidad o el interés por conocer la respuesta o descubrir un tema interesante a investigar.

Según Torres (2013, como se cita en Herrera, 2015), la incorporación de la indagación en el proceso educativo supone el reconocimiento y la valoración de la curiosidad científica

junto con la capacidad de análisis como herramientas esenciales para el aprendizaje. Esto también conlleva la utilización del entorno cotidiano como un recurso inmediato y pertinente para la enseñanza de las ciencias, lo cual facilita la creación de aprendizajes significativos. Asimismo, Escalante (2005) respecto al enfoque sostiene que la importancia de la indagación radica en fomentar en los estudiantes el pensamiento sistemático y la capacidad de investigar para encontrar soluciones razonables a problemas. Además, la enseñanza basada en la indagación se centra en el estudiante, no en el profesor.

El rol del docente y estudiante es muy activo, ambos buscan respuestas a problemas donde se formula diversas hipótesis o temas por indagar, se revisan bases de datos, se plantean posibles resultados y se argumenta; en el proceso se busca potenciar el pensamiento crítico y la capacidad de comprobar o refutar las hipótesis. En esta estrategia se busca estimular la curiosidad investigativa por determinados temas.

Algunos ejemplos en la formulación de preguntas sobre problemas o temas vinculados a la investigación contable son las siguientes:

- ¿Que información, resultados empíricos y métodos pueden validar o refutar que las subvenciones de gobierno recibidas en activos no monetarios no afectan los resultados del periodo de un ente en el periodo que se recibe la subvención?
- ¿Qué factores inciden de forma significativa en la estimación de la vida útil de los activos de propiedad, planta y equipo en la industria de distribución eléctrica?
- ¿Qué riesgos y decisiones de negocios afectan la contabilidad de las estimaciones de deterioro de cuentas por cobrar comerciales en el sector agrícola?
- ¿Qué factores determinan o influyen la veracidad de los valores razonables en las inversiones financieras en acciones que tienen cotización bursátil?

b) *Estrategia basada en el aprendizaje por descubrimiento.* Esta metodología se enfoca en que el estudiante no reciba de manera directa los contenidos relacionados con temas contables que necesita aprender e investigar; en cambio, debe ser el propio estudiante quien lo descubra. Esto exige una participación por su parte y abarca desde el descubrimiento autónomo hasta el descubrimiento con orientación. Sin embargo, para que sea efectiva, es esencial contar con una sólida formación previa en contabilidad.

La enseñanza mediante el enfoque del descubrimiento guiado implica brindar a los estudiantes oportunidades para manipular objetos de manera activa y transformarlos a través de la acción directa. También implica actividades que fomentan la búsqueda, exploración y análisis. Estas oportunidades no solo aumentan el conocimiento de los estudiantes sobre el tema en cuestión, sino que también estimulan su curiosidad y les ayudan a desarrollar estrategias para aprender a aprender y descubrir conocimientos en diferentes situaciones (Good & Brophy, 1995, como se cita en Eleizalde et al., 2010).

Esta estrategia requiere el planteo de exposición del docente

sobre las tendencias y perspectivas futuras de diversos temas emergentes, mapeo de líneas y requerimientos de investigación actual; y el estudiante diseña su estrategia de búsqueda de revisión de literatura para dar respuesta a las interrogantes o describe nuevas interrogantes que subyacen al tema planteado. Este tipo de estrategias se aplica con eficiencia cuando el estudiante le interesa el tema planteado, conoce en forma básica el tema, identifica en forma correcta el problema central y dispone de accesos a información que son claves para el logro del objetivo.

Algunos ejemplos de aplicación en la presentación y explicación de las líneas de investigación contable son las siguientes:

- Efectuar el estudio y análisis de las líneas de investigación para la profesión contable que es propuesto por la Asociación Interamericana de Contabilidad que genera la presentación de trabajos de investigación en las Conferencias Interamericana de Contabilidad que se realizan cada dos años en un país de América.
- Efectuar el estudio y análisis de las líneas de investigación para la profesión contable en Estados Unidos que es propuesto por la American Accounting Association, en Europa es propuesto por la European Accounting Association para los diferentes congresos nacionales e internacionales de investigación contable (García, 2007).
- Efectuar el análisis de la productividad de una línea de investigación contable; medido en términos de cantidad y calidad de la producción de investigación que se obtiene a través de los proyectos o resultados de investigación que se encuentran integrados en una línea de investigación determinada. Por ejemplo: la contabilidad de gestión en entornos de innovación.
- Efectuar la revisión de la discusión de resultados de los artículos publicados en revistas académicas y científicas, considerando una línea de investigación contable específica.

c) *Estrategia basada en la investigación guiada.* Esta estrategia es dirigida por el docente; en ese sentido, el docente propone el tema de investigación contable, luego guía el proceso de búsqueda de información hacia la adquisición de un nuevo conocimiento contable y el estudiante participa en el proceso y análisis de la información obtenida bajo las pautas del docente.

La investigación es una técnica altamente beneficiosa, pero es importante tener en cuenta que el trabajo investigativo debe llevarse a cabo en grupos de trabajo cooperativo de tamaño reducido. En estos grupos, el profesor asume el rol de guía y director, proporcionando orientación durante todo el proceso, al final, refuerza el conocimiento adquirido. A lo largo de todo el proceso, el educador puede alimentar la duda o el conflicto en relación con ciertos conceptos, aumentando así la curiosidad y el deseo de aprender por parte de los estudiantes (Gil, 1993).

“La investigación guiada está referida a la formación en investigación como estrategia pedagógica implementada” (Ferreira et al., 2019, p. 40), en el cual los estudiantes superan los desafíos encontrados, fomentando un aprendizaje

autodirigido que les permite transformar sus capacidades mentales en competencias académicas.

En esta estrategia el rol principal lo tienen los docentes que guían el proceso de aprendizaje, proponiendo temas de investigación para la adquisición de fundamentos teóricos en el desarrollo de trabajos aplicativos. El estudiante participa en forma activa en las tareas de búsqueda de información, verificación de conceptos, cumplimiento del diseño, entre otros. Algunos ejemplos de aplicación para identificar fundamentos teóricos sobre problemas de investigación contable son las siguientes:

- Identificar y analizar paradigmas contables vinculados a problemas de investigación en contabilidad internacional.
- Analizar desde la teoría de la agencia, la gestión administrativa y contabilidad de una entidad sin fines de lucro.
- Estudiar las tres corrientes de investigación en contabilidad: principal, interpretativa y crítica y su vinculación con los problemas de investigación que se plantean.
- Revisar literatura sobre enfoques contables de autores internacionales sobre teoría contable como Hendriksen (1981), Sterling (1970), Zeff (2015), Wolk et al.(2016), Fowler (1996), García-Casella (1999), entre otros.

d) *Estrategia del aprendizaje basado en problemas.* Esta estrategia permite la búsqueda de la solución de problemas por parte de los estudiantes, se reconoce la necesidad de solución del problema contable, se promueve la orientación y la necesidad de investigar, desarrollar hipótesis y se brinda soporte técnico para la resolución de problemas contables. En este enfoque metodológico, se aconseja emplear problemas reales y auténticos como el inicio y la base del proceso educativo, constituyendo principalmente una estrategia de enseñanza activa y enfocada en el estudiante (Tan, 2004). Asimismo, Guanche (1997, como se cita en Herrera, 2015) enfatiza que “la enseñanza problemática es una metodología que permite a los estudiantes investigar, analizar, discutir y llegar a la solución de un problema determinado, permitiéndoles que se apropien de nuevos conocimientos de manera significativa” (p.35).

La situación problemática permite al estudiante generar hipótesis, identificar necesidades de aprendizaje e identificar los principios del conocimiento que se pueden aplicar a otras situaciones y se regresa al problema (González & Castro, 2011). Por lo mencionado, la situación problemática o problema debe representar un tema clave, interesante y complejo que favorezca al conocimiento del tema estudiado y/o investigado.

Exley y Dennick (2007), propusieron un modelo compuesto por siete etapas, que incluyen: esclarecer términos, conceptos y contextos desafiantes, identificar los problemas, compilar y exponer nuevos datos, examinar los problemas, crear hipótesis, organizar de manera ordenada el análisis, y establecer los resultados de aprendizaje anticipados. Al respecto, existen modelos alternos, pero siempre bajo el mismo enfoque en su fase inicial y final.

En relación con el rol del docente y del estudiante, el docente en forma inicial presenta la situación problemática al estudiante, le indica los pasos que han de seguir para resolver el problema y los resultados que espera, y posteriormente participa en forma activa como un orientador del proceso al estudiante o al grupo de estudiante especialmente en la búsqueda de información; esta estrategia permite el desarrollo de análisis crítico y reflexivo y la construcción activa de aprendizajes.

Algunos ejemplos de aplicación en la presentación de ideas problemáticas de investigación contable son las siguientes:

- La formación que se imparte en los programas de educación contable es relevante para generar artículos de investigación contable que se comuniquen en revistas académicas estudiantiles
- El impacto del COVID 19 en la estructura económica y financiera en las empresas de la industria cementera que tienen cotización bursátil.
- La predicción de dificultades financieras a través del análisis por indicadores financieros de flujos de efectivo.
- El impacto de la innovación en los resultados económicos y financieros en empresas del sector automotriz.

Las diversas estrategias didácticas que se pueden utilizar están sujeto a la capacitación del docente de investigación contable en el uso de estas estrategias, la base formativa del estudiante, las características como grupo de estudiantes de una determinada aula académica, el nivel académico del curso que se va a desarrollar y el resultado de aprendizaje del curso.

Habilidades investigativas

A nivel de educación contable internacional la Junta de Normas Internacionales de Educación ha emitido estándares internacionales de educación contable (IAESB, por sus siglas en inglés de la International Accounting Education Standards Board), donde se establece los requerimientos mínimos de aprendizaje, incluyendo educación, experiencia práctica y desarrollo profesional continuo. Los estándares internacionales han sido actualizados y el Manual de Pronunciamientos de Educación Internacional (2019) contiene el conjunto de Estándares Internacionales de Educación (IES) 1-8 del IAESB, los mismos que han sido aprobadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés de la International Federation of Accountants).

Al respecto, la Norma Internacional de Educación (IES, por sus siglas en inglés que corresponde a la denominación International Education Standard) número 3 titulada "Habilidades profesionales" determina los resultados de aprendizaje en relación con las habilidades profesionales que los futuros contadores deben exhibir al concluir su etapa inicial de formación profesional (International Accounting Education Standards Board, 2019). Señala las siguientes habilidades: intelectuales, interpersonales y de comunicación, personales y habilidades organizacionales.

La norma específica las habilidades, más allá del saber contable, que los futuros contadores deben poseer. Dichas

capacidades deben fomentarse a lo largo del programa educativo en contabilidad y constituyen un elemento crucial del conjunto de destrezas requeridas para que los contadores demuestren su competencia profesional (International Accounting Education Standards Board, 2019). Algunas habilidades se incluyen de manera implícita en el programa de educación contable, pero otras se deben obtener mediante la práctica o mediante otras actividades de aprendizaje enfocadas en el desarrollo de dichas habilidades.

Por lo expuesto, los programas de educación contable en el proceso de formación para la investigación de sus estudiantes de pregrado deben potenciar las habilidades que le permitan a los estudiantes efectuar procesos de investigación-acción en diversos entornos y en la producción de trabajos académicos. Respecto a las habilidades de investigación o investigativas Poma et al. (2023) las definen como "todas aquellas destrezas que potencian al estudiante para que pueda realizar una investigación de calidad" (p. 25).

Machado et al. (2008) definen la habilidad investigativa como el dominio de las habilidades necesarias para abordar tareas de investigación en el ámbito educativo, laboral y de la investigación en sí, utilizando los recursos metodológicos de la ciencia. Al respecto, estas habilidades comprenden un conjunto de acciones lógicas o intelectuales, a las que se integran otras acciones específicas de la metodología de la investigación.

Las habilidades investigativas permiten la identificación del problema y su posible solución, así como la redacción, argumentación y dominio de información, resultados y conclusiones respecto a situaciones prácticas de su entorno (Sime & Rivero, 2014).

En otra perspectiva, Ledesma (2016) señala que las habilidades investigativas:

Se definen como rasgos o formas y cualidades individuales, que han de contribuir fundamentalmente para potenciar, el dominio del contenido de la formación para la investigación, incorporando la aplicación consciente del método científico hacia la problemática del mundo que lo rodea. (p. 25)

Con base en las clasificaciones de habilidades de investigación propuestas por López (2001), según se citó en Martínez y Márquez (2014), Moreno (2005) y Manrique et al. (2020), y tomando en consideración los lineamientos establecidos en las Normas Internacionales de Educación emitidas por el IAESB, se desarrolló una estructuración integradora que consolida las contribuciones de estos autores. Esta propuesta organiza las habilidades investigativas en seis categorías interrelacionadas, orientadas a su aplicación en los programas de educación contable. Con el propósito de sintetizar esta clasificación y facilitar su comprensión, en la Figura 2 se presenta un esquema que muestra de manera integrada las principales habilidades investigativas y su relación en el proceso formativo.

Figura 2
Clasificación de las habilidades investigativas en la educación contable



Nota. Elaboración propia a partir de López (2001), Moreno (2005), Martínez y Márquez (2014), Manrique et al. (2020) e IAESB (2019).

La clasificación presentada permite visualizar las habilidades investigativas como un conjunto articulado que se desarrolla de forma progresiva a lo largo del proceso de formación en contabilidad. Cada una de las categorías cumple una función específica en el fortalecimiento de la investigación formativa y, en conjunto, contribuyen al desarrollo de competencias investigativas necesarias para la formación profesional del contador. A continuación, se describen las características y componentes de cada una de las habilidades investigativas propuestas.

a) *Habilidades intelectuales de investigación.* Están representadas por habilidades relacionadas con acciones intelectuales; estas habilidades permiten a los estudiantes identificar información para la investigación, trabajar con información recolectada, resolver problemas, analizar y discutir resultados, y comunicar resultados. Se considera habilidades intelectuales de investigación:

- La habilidad de identificar, adquirir, estructurar y entender la información.
- La habilidad para detallar, contrastar, definir, esclarecer, razonar, probar, evaluar y captar problemas, fomentando el desarrollo del razonamiento crítico e interpretación.
- La habilidad para explorar y examinar, utilizando el pensamiento lógico y el razonamiento para fomentar el análisis crítico.
- La competencia para afrontar y solucionar situaciones novedosas y en constante evolución.

b) *Habilidades de construcción conceptual.* Están sustentadas en el conocimiento de la propia ciencia; los paradigmas, las teorías y los enfoques teóricos; estas habilidades permiten a los estudiantes realizar mapas conceptuales del problema de investigación. Se considera habilidades de construcción conceptual:

- Generar ideas propias
- Revisar las teorías y las propuestas de investigación
- Reconocer y construir conceptos, elementos y características
- Realizar síntesis conceptual.

- Diseñar mapas conceptuales

c) *Habilidades de construcción metodológica.* Están sustentadas en el conocimiento de las metodologías y técnicas de la investigación de la propia ciencia; estas habilidades permiten a los estudiantes diseñar la metodología adecuada para aplicar en la investigación. Se considera habilidades de construcción metodológica:

- Diseñar el método de investigación
- Aplicar el método de investigación
- Diseñar procedimientos e instrumentos para recolectar y generar información
- Diseñar técnicas para la organización, sistematización y el análisis de la información.

d) *Habilidades personales para la investigación.* Se refieren a las actitudes que deben tener los estudiantes hacia la investigación. Cruz et al. (2021), señalan que este tipo de habilidad “se define como la predisposición referida por el estudiante, provenientes de su estado psicológico interno, con una carga afectiva que puede estar a favor o en contra de la investigación” (p. 22). Se considera habilidades personales hacia la investigación:

- Demostrar un compromiso con la investigación
- Disposición positiva e interés por la investigación
- Aplicar el escepticismo en el proceso investigativo a través de una actitud crítica en los resultados de investigación
- Capacidad para trabajar en grupos de investigación
- Capacidad para expresar ideas y emociones
- Administrar eficientemente el tiempo y los recursos de investigación
- Aplicar los principios éticos en el proceso de investigación.
- Valorar el impacto de las soluciones a problemas y resultados de investigación

e) *Habilidades para la producción de trabajos académicos.* Estas habilidades permiten a los estudiantes preparar diferentes tipos trabajos académicos que se producen durante el desarrollo del programa de estudios. Se considera habilidades para la producción de trabajos académicos:

- Estructurar trabajos académicos
- Redacción académica de diversos trabajos académicos.
- Capacidad para comunicar resultados de investigación
- Socializar el conocimiento
- Efectuar citas y referencias bajo estándares internacionales para presentación de trabajos académicos

f) *Habilidades digitales.* Estas habilidades incluyen una combinación de conductas, conocimientos técnicos especializados, experiencias prácticas, entre otros. Abarcan el conocimiento y uso de herramientas digitales para que el estudiante pueda utilizar las tecnologías de la información y la comunicación a fin de lograr los objetivos definidos en el trabajo académico. Se considera habilidades digitales:

- Efectuar búsqueda y selección en repositorios institucionales, revistas académicas y científicas en internet.
- Utilizar bases de datos científicas, académicas, buscadores académicos, agregadores y gestores bibliográficos
- Elaborar encuestas y entrevistas con la utilización de la tecnología de la información y la comunicación

- Efectuar análisis con softwares estadísticos de los datos obtenidos
- Dominar la tecnología de la información en el desarrollo de la investigación.

Las diversas habilidades investigativas disponibles para los estudiantes se pueden fortalecer con la posibilidad de contar con accesos a información disponible en bases de datos académicas y científicas. Asimismo, se requiere que el estudiante tenga una actitud positiva hacia las tareas de investigación en su proceso de formación profesional, de tal forma que se creen las condiciones para un aprendizaje significativo.

Discusión

En este estudio, se empleó una metodología con un nivel descriptivo con el propósito de examinar las estrategias y habilidades utilizadas en la investigación contable. El objetivo principal de esta metodología consistió en obtener una visión general y exhaustiva de las estrategias didácticas y habilidades investigativas requeridas para llevar a cabo investigaciones en el ámbito de la contabilidad. Al consolidar teoría y práctica, nuestro trabajo busca no solo expandir el conocimiento académico, sino también inspirar nuevas direcciones en la formación de futuros contadores, preparándolos para enfrentar los desafíos de un entorno globalizado y dinámico.

En concordancia con Manrique et al. (2020), las habilidades de investigación que se deben desarrollar se clasifican en habilidades básicas, de construcción conceptual, propias de la metodología de investigación, los cuales se enfocan en capacitar al futuro profesional. Sin embargo, a esto, la investigación agrega las habilidades personales las cuales señalan las posturas que los estudiantes deben adoptar en relación con la investigación. Como señala Martínez & Márquez (2015), para el estudio de la formación y desarrollo de las habilidades investigativas, es necesario la búsqueda de estrategias de enseñanza-aprendizaje que permitan la integración de conocimiento, procesos cognitivos, entre otros, y diseñar programas que se ajusten a los requisitos profesionales, disciplinarios, de investigación, sociales y laborales del entorno.

En comparación con Casimiro et al. (2020), la investigación no menciona sobre la estrategia basada en el aprendizaje cooperativo, ya que, esto se incluye dentro de la estrategia de investigación guiada, ya que es importante establecer los grupos donde el docente asumirá el rol de guía, orientador y reforzar el conocimiento adquirido.

En base a la teoría del constructivismo, se comprueba que las estrategias didácticas colaboran para un mejor desarrollo de las habilidades investigativas en los profesionales de contabilidad, promoviendo así la transformación pedagógica y contribución a la investigación contable.

La revisión de la literatura basada en bases de datos proporcionó una base sólida para comprender las estrategias y habilidades en investigación contable desde una perspectiva constructivista. Los resultados obtenidos ofrecen una visión general y detallada de las prácticas actuales en el campo y pueden servir como punto de partida para futuras

investigaciones y desarrollos teóricos en el área de la contabilidad. En el dinámico campo de la educación contable, la integración de estrategias didácticas innovadoras y el desarrollo de habilidades investigativas no solo constituyen un imperativo académico, sino también un compromiso con la excelencia educativa y la preparación profesional.

En última instancia, este estudio no solo contribuye al entendimiento actual de las estrategias didácticas y habilidades investigativas en contabilidad, sino que también abre nuevas oportunidades para explorar y aplicar enfoques innovadores en la formación de profesionales contables. Al unir teoría y práctica de manera coherente, nuestro trabajo busca establecer un puente entre la investigación académica y las necesidades prácticas del campo contable, promoviendo un entorno educativo enriquecido y adaptativo que prepara a los estudiantes para los desafíos y demandas cambiantes del mundo moderno.

Conclusiones

El análisis documental revela la necesidad de fortalecer los procedimientos de investigación científica en los programas de educación contable para mejorar la práctica profesional y promover la excelencia en la enseñanza. Se deben aplicar estrategias didácticas investigativas y promover habilidades de investigación contable para involucrar a los estudiantes en su propio aprendizaje y fortalecer la investigación en este campo. Sin embargo, es crucial reconocer que estas estrategias requieren tiempo y competencia por parte de los docentes, y pueden ser difíciles de implementar en entornos educativos con limitaciones de tiempo y currículos sobrecargados.

Las estrategias didácticas abarcan estrategias basadas en la indagación, el aprendizaje por descubrimiento, la investigación guiada y el aprendizaje basado en problemas, si bien se presentan como métodos prometedores para fomentar la participación de los estudiantes y desarrollar su pensamiento crítico, es importante analizar críticamente sus limitaciones. Una de las principales limitaciones es el tiempo requerido para implementar estas estrategias de manera efectiva, lo cual puede ser un desafío en entornos educativos con restricciones de tiempo y currículos sobrecargados. Esto puede llevar a una implementación superficial o incompleta de estas estrategias, lo que limita su potencial impacto en el aprendizaje.

Las habilidades investigativas abarcan habilidades intelectuales, de investigación, de construcción conceptual, de construcción metodológica, personales para la investigación, para la producción de trabajos académicos y digitales. El desarrollo y dominio de las habilidades investigativas demanda un tiempo considerable, así como un enfoque pedagógico adecuado por parte de los docentes. Si bien es cierto que las habilidades investigativas son valiosas y pueden proporcionar a los estudiantes una comprensión más profunda de los temas, también es necesario reconocer que su aplicación requiere una inversión significativa de tiempo y recursos.

Además, es importante equilibrar el enfoque en habilidades

investigativas con la adquisición de conocimientos fundamentales y competencias básicas. Los estudiantes también deben tener una actitud positiva hacia la investigación y se deben establecer claramente las habilidades investigativas necesarias en los programas de educación contable para fortalecer las tareas investigativas a lo largo del plan de estudio. Esto refuerza el planteamiento de Aguilar et al. (2015), quien señala que la transformación pedagógica está en constante cambio y los estudiantes son cada vez más participantes activos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

A partir de los hallazgos obtenidos, se considera pertinente que las instituciones de educación superior reflexionen sobre la forma en que se están diseñando y ejecutando los planes de estudio en los programas de contabilidad. En este sentido, resulta necesario avanzar hacia políticas curriculares que integren de manera gradual estrategias didácticas orientadas a la investigación, no como actividades aisladas, sino como parte de un proceso formativo continuo. Esto supone revisar la organización de las asignaturas, fortalecer la investigación formativa a lo largo del plan de estudios y generar condiciones institucionales que permitan a los docentes disponer del tiempo y la capacitación necesarios para aplicar metodologías investigativas con sentido pedagógico. Asimismo, la asignación explícita de espacios curriculares para el desarrollo de habilidades investigativas podría contribuir a evitar implementaciones superficiales y favorecer una formación contable más crítica, reflexiva y acorde con las exigencias actuales del ejercicio profesional.

Lista de referencias

- Aguilar, P. A., Ceballos, A. D., Restrepo, L. A., & Gómez, Y. (2015). La educación contable universitaria: herramientas formativas para satisfacer las necesidades de las organizaciones, el Estado, la comunidad y las familias. *Revista En-Contexto*, 3(3), 161–180. <https://doi.org/10.53995/23463279.298>
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2012). Today's PhD students – is there a future generation of accounting academics or are they a dying breed? A UK perspective. Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS). [https://www.research.lancs.ac.uk/portal/en/publications/today-phd-students-is-there-a-future-generation-of-accounting-academics-or-are-they-a-dying-breed-a-uk-perspective\(ac050c8d-d2bd-4094-a15d-5a5ba960b67d\).html](https://www.research.lancs.ac.uk/portal/en/publications/today-phd-students-is-there-a-future-generation-of-accounting-academics-or-are-they-a-dying-breed-a-uk-perspective(ac050c8d-d2bd-4094-a15d-5a5ba960b67d).html)
- Cardona, J. (1998). Reflexiones en torno a la relación docencia-investigación en materia contable. *Revista Contaduría*, 32, 39-53. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/25538/21090>
- Casimiro, W. H., Casimiro, C. N., Ramos, F., & Casimiro, J. F. (2020). Estrategias didácticas utilizadas por los docentes y actitudes investigativas de los estudiantes. *Revista Conrado*, 16(76), 175-183. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1469>
- Chávez, K. J., Ayasta, L., Kong, I., & Gonzales, J. S. (2022). Formación de competencias investigativas en los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 250-260. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37689>
- Cruz, J. J., Pinedo, G. M., & Lescano, Y. (2021). Actitud hacia la investigación: un análisis afectivo, cognoscitivo y conductual en estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (29), 20-26. <https://doi.org/10.24215/18509959.29.e2>
- Eleizalde, M., Parra, N., Palomino, C., Reyna, A., & Trujillo, I. (2010). Aprendizaje por descubrimiento y su eficacia en la enseñanza de la Biotecnología. *Revista de Investigación*, (71), 271-290. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376140386013>
- Escalante, A. (2005). Aprendizaje por indagación. Proyecto Intel educar para el futuro. https://isfidsanogasta-lrj.info/educar/sitio/publicaciones-de-docentes/upload/Aprendizaje_por_indagacionMedellin_3.pdf
- Exleir, K., & Dennick, R. (2007). Enseñanza en pequeños grupos en educación superior. *Narcéa*.
- Ferreira, S. P., Cravero, G. A., Moreno, A. M., Simes, J. Y., & López, J. F. (2019). Investigación guiada: innovación pedagógica aplicada a la enseñanza de acústica. *Elektron*, 3(1), 39-45. <http://elektron.fi.uba.ar/index.php/elektron/article/view/72/68>
- Figueroa, C., & Farnum, F. (2020). La neuroeducación como aporte a las dificultades de aprendizaje en la población infantil. Una mirada desde la psicopedagogía en Colombia. *Universidad y Sociedad*, 12(5), 17-25. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1675>
- Fogarty, T. J., & Black, W. H. (2014). Further tales of the schism: US accounting faculty and practice credentials. *Journal of Accounting Education*, 32(3), 223-237. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0748575114000530>
- Fowler Newton, E. (1996). Análisis de los estados contables. Ediciones Macch.
- García-Casella, C. L. (1999). La teoría y los estados contables. *Economizarte*.
- García, I. (2007). Asociación Europea de Contabilidad: temas contables en debate – 2007. *Revista Enfoques Contabilidad y Auditoría*, (8), 239-251. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/contsoc/contsoc_v1_n1_11.pdf
- Gil, D. (1993). Contribución de la historia y filosofía de las ciencias al desarrollo de un modelo enseñanza/aprendizaje como investigación en la enseñanza de las ciencias. *Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas*, 11(2), 197-212. <https://raco.cat/index.php/Ensenanza/article/view/21204>
- González, M. T., & Castro, A. (2011). Impacto del ABP en el desarrollo de la habilidad para formular preguntas de aprendizaje en estudiantes universitarios. *Revista de Docencia Universitaria*, 9(1), 57-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4018907>
- Guerrero, M. E. (2007). Formación de habilidades para la investigación desde el pregrado. *Acta Colombiana de Psicología*, 10 (2), 190-192. <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v10n2/v10n2a18.pdf>
- Hendriksen, E. (1981). Teoría de la contabilidad. UTEHA.
- Herrera, L. (2015). Estrategias didácticas investigativas que usan los docentes en la enseñanza de las ciencias en el V ciclo de la institución educativa San Ignacio-Arequipa [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia].

- Huffman, D. (2014). Implicancias didácticas para la formación de investigadores en América Latina en el área tecnocientífica compleja. *Revista Comunicación*, 23(2-14), 72-88. <https://doi.org/10.18845/rc.v23i2-14.2126>
- International Accounting Education Standards Board. (2019). 2019 Handbook of International Education Pronouncements Current Edition. International Federation of Accountants. <https://www.iaesb.org/iaesb/publications/2019-handbook-international-education-standards>
- Izquierdo, M., & Izquierdo, A. M. (2010). Enseñar a investigar: una propuesta didáctica colaborativa desde la investigación-acción. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, 107-123. <https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN1010110107A>
- Ledesma, E. (2016). Habilidades investigativas y producción de cuentos en niños (as) del distrito de Pucará [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Centro del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/4295>
- Lemos, J., Rincón, C., & Sánchez, S. (2009). Estrategia para la enseñanza de la contabilidad. Ecoe. Ediciones
- Machado, E. F., Montes de Oca Recio, N., & Mena, A. (2008). El desarrollo de habilidades investigativas como objetivo educativo en las condiciones de la universalización de la educación superior. *Pedagogía Universitaria*, 13(1), 156-180. <https://link.gale.com/apps/doc/A466940981/AONE?u=anon~f87305bc&sid=googleScholar&xid=f46371fb>
- Manrique, L., Valle, A., & Revilla, D. (2020). La investigación formativa y la práctica reflexiva en la formación de profesores de la Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184560>
- Martínez, D., & Márquez, D. L. (2015). Las habilidades investigativas como eje transversal de la formación para la investigación. *Tendencias Pedagógicas*, 24, 347-360. <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/2110>
- Molina, M. (2010). El vínculo docencia – investigación: una respuesta a la necesidad de pensamiento crítico en México. *Razón y Palabra*, 15(73). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199514908058.pdf>
- Moreno, M. G. (2005). Potencias la educación. Un currículum transversal de formación para investigación. REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3(1), 520-540. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130152>
- Njoku, J. C., Van Der Heijden, B. I., & Inanga, E. L. (2010). Fusion of expertise among accounting faculty: towards an expertise model for academia in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(1), 51-62. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235409001257>
- Ocampo-Eyzaguirre, D., Sucari, W., Anaya, J., Medina, R., & Zuñiga-Sánchez, H. (2021). Educación disruptiva: Nuevos desafíos en la formación de investigadores sociales en tiempos de pandemia y distanciamiento social. *Apuntes Universitarios*, 12(1), 75-91. <https://doi.org/10.17162/au.v11i5.916>
- Parker, L. D. (2012). Beyond the ticket and the brand: imagining an accounting research future. *Accounting & Finance*, 52(4), 1153-1182.
- <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2012.00507.x>
- Poma, D. M., Alcos, K. M., & Jurado, N. A. (2023). Hábitos de estudio y habilidades investigativas en estudiantes de la carrera profesional de Ciencias Sociales y desarrollo rural en una Universidad Nacional. *Quintaesencia*, 14(1), 22-29. <https://doi.org/10.54943/rq.v14i.369>
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Reynosa, E., Serrano, E. A., Ortega-Parra, A. J., Navarro, O., Cruz-Montero, J. M., & Salazar, E. O. (2020). Estrategias didácticas para investigación científica: relevancia en la formación de investigadores. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 259-266. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1445>
- Rojas, W. (1996). Consideraciones sobre los alcances de la enseñanza de la teoría contable. *Cuadernos de Administración*, 15(23), 173-181. <https://doi.org/10.25100/cdea.v15i23.190>
- Romero, F. (2009). Aprendizaje significativo y constructivismo. *Temas para la educación*, (3). <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd4981.pdf>
- Ruiz, G. A., & Muñoz, S. M. (2013). Didácticas para la enseñanza de la investigación contable. Reflexiones iniciales sobre el análisis crítico de los contenidos abordados. *Revista Colombiana de Contabilidad - ASFACOP*, 1(2), 59-81. <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/53>
- Sime, L., & Rivero, C. (2014). Competencias investigativas para la elaboración de tesis en educación. <https://departamento-educacion.pucp.edu.pe/investigaciones/-competencias-investigativas-para-la-elaboracion-de-tesis-en-educacion>
- Smith, S. J., & Urquhart, V. (2018). Accounting and Finance in UK Universities: Academic Labour, Shortages and Strategies. *The British Accounting Review*, 50 (6), 588-601. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.03.002>
- Sterling, R. (1970). *Theory and measurement of enterprise income*. Lawrence.
- Tan, O. S. (2004). Editorial. *Innovations in Education and Teaching International*, 41(2), 123-124. <https://doi.org/10.1080/1470329042000208657>
- Tesouro, M., & Puiggalí, J. (2015). La Relación entre la Docencia y la Investigación Según la Opinión del Profesorado Universitario. *Procedia – Social and Behaviorla Sciences*, 196, 212-218. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.031>
- Vélez, D., & Pérez, R. (2019). Filosofía y didáctica en la formación de investigadores. LARIPSE Editorial.
- Wolk, H. I., Dodd, J. L., & Rozycki, J. J. (2016). *Accounting Theory: Conceptual Issues in a Political and Economic Environment*. SAGE Publications.
- Zeff, S. A. (2015). Evolución de la teoría contable. La investigación empírica. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (6), 25-54. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.24954>

GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y ESTADO DE DERECHO EN MÉXICO: DESAFÍOS ESTRUCTURALES

DEMOCRATIC GOVERNANCE AND THE RULE OF LAW IN MEXICO: STRUCTURAL CHALLENGES

Luis Gerardo Rodríguez Lozano

gerardorodriguezmx@yahoo.com.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9973-8395>

Universidad Autónoma de Nuevo León

Resumen

El presente artículo analiza los principales desafíos estructurales que afectan la gobernabilidad democrática y la vigencia del Estado de Derecho en México. A partir de un enfoque cualitativo y de revisión teórico-documental, se examinan problemáticas relacionadas con la concentración del poder, la debilidad institucional, la corrupción, la impunidad y la militarización de la seguridad pública. El estudio parte de la premisa de que estos fenómenos no actúan de manera aislada, sino como dimensiones interrelacionadas que debilitan los mecanismos democráticos de control, erosionan la legitimidad institucional y limitan la capacidad del Estado para garantizar derechos y procesar demandas sociales de forma efectiva. Asimismo, se analizan los retos asociados con el fortalecimiento de la independencia judicial, la autonomía de los órganos constitucionales, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Los resultados del análisis permiten sostener que la consolidación democrática en México requiere no solo reformas legales, sino transformaciones institucionales y culturales orientadas al fortalecimiento de la legalidad, la confianza pública y los mecanismos democráticos de supervisión y control.

Palabras clave: gobernabilidad democrática; Estado de Derecho; corrupción; debilidad institucional; militarización; rendición de cuentas.

Abstract

This article analyzes the main structural challenges affecting democratic governance and the rule of law in Mexico. Using a qualitative and theoretical-documentary review approach, the study examines issues related to power concentration, institutional weakness, corruption, impunity, and the militarization of public security. The analysis is based on the premise that these phenomena do not operate independently, but rather as interconnected dimensions that weaken democratic accountability mechanisms, erode institutional legitimacy, and limit the State's capacity to guarantee rights and effectively address social demands. The paper also explores challenges associated with judicial independence, the autonomy of constitutional bodies, transparency, accountability, and citizen participation. The findings suggest that democratic consolidation in Mexico requires not only legal reforms, but also broader institutional and cultural transformations aimed at strengthening legality, public trust, and democratic oversight mechanisms.

Keywords: democratic governance; rule of law; corruption; institutional weakness; militarization; accountability.

Introducción

El Estado de Derecho constituye uno de los pilares fundamentales de la gobernabilidad democrática, al garantizar la supremacía de la ley, la división de poderes, la protección de los derechos fundamentales y la rendición de cuentas de las autoridades frente a la ciudadanía. Su efectividad implica que tanto gobernantes como particulares actúen dentro de límites jurídicamente establecidos y bajo mecanismos institucionales de control.

En México, sin embargo, este principio de la gobernabilidad democrática ha enfrentado históricamente importantes tensiones derivadas de prácticas autoritarias, debilidades institucionales y una cultura política marcada por el presidencialismo, la opacidad administrativa y la aplicación desigual de la ley.

En el contexto contemporáneo, la gobernabilidad democrática mexicana enfrenta desafíos estructurales vinculados con la concentración de poder en el Ejecutivo, la fragilidad de los contrapesos institucionales, la corrupción, la impunidad y la creciente militarización de funciones civiles. Estas problemáticas afectan la legitimidad de las instituciones públicas, debilitan la confianza ciudadana y generan obstáculos para la consolidación efectiva del Estado de Derecho. A ello se suman factores sociales como la desigualdad, la exclusión y la limitada cultura de legalidad, que profundizan las brechas en el acceso a la justicia y en la garantía efectiva de los derechos fundamentales.

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar los principales desafíos estructurales que enfrenta la gobernabilidad democrática y el Estado de Derecho en México, particularmente en relación con la concentración del poder, la debilidad institucional, la corrupción, la impunidad y la militarización de la seguridad pública (Manrique Molina, 2026). La pregunta que guía el estudio es la siguiente: ¿de qué manera estos factores afectan la consolidación democrática y el funcionamiento efectivo del Estado de Derecho en México? Metodológicamente, el trabajo se desarrolla como una investigación de revisión teórica y documental, sustentada en el análisis de literatura académica, marcos normativos y estudios especializados sobre gobernabilidad democrática, instituciones políticas y Estado de Derecho en México. A partir de este enfoque, se examinan las principales dimensiones que inciden en la estabilidad institucional y en la capacidad del sistema político para garantizar el equilibrio entre poder, legalidad y protección de derechos.

Metodología

El presente estudio se realizó desde un enfoque cualitativo de carácter teórico-documental, orientado al análisis de los principales desafíos estructurales que enfrenta la gobernabilidad democrática y el Estado de Derecho en México. La investigación se fundamenta en la revisión y análisis crítico de literatura académica especializada, documentos institucionales, marcos normativos e informes elaborados por organismos nacionales e internacionales vinculados con el estudio de la democracia, la legalidad, la corrupción, la seguridad pública

y el funcionamiento institucional.

El método empleado corresponde al análisis documental, entendido como una estrategia de interpretación sistemática de fuentes bibliográficas y normativas que permite identificar categorías analíticas, tendencias y problemáticas relacionadas con el objeto de estudio. Para ello, se seleccionaron trabajos académicos, informes técnicos e indicadores recientes provenientes de instituciones reconocidas por su producción en materia de Estado de Derecho, transparencia, gobernabilidad y derechos humanos, preferentemente de México, pero se incluyeron algunos artículos de otros países de América Latina con el objetivo de dar mayor consistencia a los análisis, sobre todo en los aspectos comparativos.

Los criterios de selección de fuentes consideraron la pertinencia temática, actualidad, relevancia académica y respaldo institucional de los documentos consultados. En este sentido, se incorporaron aportes teóricos y evidencia especializada relacionada con la concentración del poder, la debilidad institucional, la corrupción, la impunidad y la militarización de la seguridad pública en México.

El alcance del estudio es analítico e interpretativo, ya que busca examinar las principales dimensiones que afectan el funcionamiento del Estado de Derecho y la consolidación democrática en México, sin pretender realizar mediciones cuantitativas exhaustivas ni establecer relaciones causales definitivas. Desde esta perspectiva, el trabajo propone una reflexión crítica sobre las condiciones estructurales que limitan la efectividad institucional y el fortalecimiento democrático en el contexto mexicano contemporáneo.

Desarrollo Teórico

Gobernabilidad democrática, Estado de Derecho y debilidad institucional

La gobernabilidad democrática constituye un concepto multidimensional que articula la capacidad del Estado para garantizar estabilidad política, desarrollo institucional, inclusión social y respeto al Estado de Derecho. Su consolidación depende no solo de la existencia formal de instituciones democráticas, sino también de su efectividad para responder a las demandas sociales, garantizar derechos y mantener mecanismos legítimos de ejercicio del poder.

Desde esta perspectiva, la gobernabilidad democrática se sustenta en tres dimensiones fundamentales: el desarrollo político-institucional, el desarrollo económico y social, y la integración de la ciudadanía al sistema democrático (Rojas, 2004). En términos político-institucionales, implica que las autoridades legítimamente electas ejerzan control efectivo del territorio, formulen políticas públicas, administren recursos estatales y garanticen el cumplimiento del orden jurídico mediante instituciones funcionales y relativamente autónomas. En el plano económico y social, supone la capacidad estatal para generar condiciones mínimas de bienestar y satisfacción de necesidades básicas. Finalmente, la integración social requiere condiciones orientadas al respeto de los derechos humanos, la igualdad de oportunidades y la

inclusión de sectores históricamente vulnerables.

En este marco, el Estado de Derecho constituye un componente esencial de la gobernabilidad democrática, ya que limita el ejercicio arbitrario del poder y establece que tanto gobernantes como ciudadanos deben actuar conforme a normas jurídicas previamente establecidas (Motta García, 2024). Su funcionamiento presupone la existencia de leyes públicas y transparentes, igualdad ante la ley, acceso efectivo a la justicia y mecanismos institucionales capaces de proteger los derechos fundamentales y garantizar la rendición de cuentas.

No obstante, en México estos principios han enfrentado importantes tensiones derivadas de la persistencia histórica del presidencialismo y de la concentración del poder político en el Ejecutivo. En los últimos años, distintas reformas y decisiones gubernamentales han generado debates sobre el debilitamiento de organismos autónomos, la fragilidad de los contrapesos institucionales y las presiones ejercidas sobre instituciones encargadas de la fiscalización y el control democrático. Esta situación ha sido señalada por diversos analistas como un factor que contribuye al deterioro de la autonomía institucional y al debilitamiento de los mecanismos de supervisión democrática (Ackerman, 2016).

La debilidad institucional también se manifiesta en problemas relacionados con la transparencia administrativa y el funcionamiento de los sistemas anticorrupción. A pesar de la existencia de marcos normativos y organismos especializados, persisten dificultades asociadas con la coordinación interinstitucional, la supervisión de contrataciones públicas y la efectividad de los mecanismos de control. En consecuencia, la corrupción y la impunidad tienden a reproducirse como fenómenos estructurales que afectan la legitimidad institucional y erosionan la confianza ciudadana.

En este contexto, la concentración de poder y la fragilidad de los contrapesos democráticos generan riesgos para la consolidación del Estado de Derecho, al debilitar el pluralismo político y reducir la efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas. Frente a ello, el fortalecimiento de las autonomías institucionales, la transparencia gubernamental y la profesionalización de los órganos de control resultan elementos fundamentales para preservar la gobernabilidad democrática y limitar posibles abusos del poder estatal.

Estado de Derecho, corrupción e impunidad: obstáculos estructurales

Uno de los principales desafíos para la consolidación del Estado de Derecho en México es la persistencia de la corrupción y la impunidad como fenómenos estructurales que afectan el funcionamiento institucional y debilitan la legitimidad democrática (Rodríguez Guillén y Ávila, 2019). La corrupción no se limita únicamente al uso indebido de recursos públicos, sino que altera los mecanismos de toma de decisiones, distorsiona la aplicación de las normas y profundiza las desigualdades sociales al favorecer prácticas de privilegio y discrecionalidad y, con esto, se va produciendo también

un deterioro de la confianza en la ética y, en el plano moral, otros tipos de moralidades se van practicando con crecientes niveles de validación socio-comunitaria e institucional.

Si bien estas reflexiones y argumentos están centrados en la dimensión jurídica, en el campo del Derecho, se trata de una temática atravesada de manera compleja por múltiples factores y componentes sociales, donde la normas tienen un peso de mucha importancia pero nunca alcanzaron, ni alcanzan ni alcanzarán por sí solas a resolver los problemas y a superar los obstáculos (Valenzuela, 2024; y Marrero Caballero, 2025)

En contextos donde las normas jurídicas se aplican de manera selectiva, el principio de igualdad ante la ley pierde efectividad material y se debilita la confianza ciudadana en las instituciones. Desde esta perspectiva, la corrupción impacta directamente sobre la gobernabilidad democrática, ya que reduce la credibilidad del Estado, limita la transparencia en la gestión pública y deteriora los mecanismos de rendición de cuentas.

La impunidad, entendida como la ausencia de consecuencias jurídicas efectivas frente a conductas ilícitas, constituye un elemento que favorece la reproducción sistemática de prácticas corruptas. Factores como la limitada capacidad investigativa de las fiscalías, la sobrecarga del sistema judicial, la insuficiente profesionalización de los órganos de procuración de justicia y los cuestionamientos sobre su autonomía institucional contribuyen a fortalecer la percepción social de ineficacia del sistema legal.

Hay datos que resultan alarmantes, como los siguientes que aporta el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), donde las estadísticas reflejan que en México se registraron preliminarmente 33 241 homicidios en 2024, lo que equivale a una tasa de 25.6 homicidios por cada 100 mil habitantes. Esta cifra representó un aumento respecto a 2023 y rompió la tendencia de disminución observada en los años previos.

La misma institución citada en el párrafo anterior, apunta que aproximadamente el 71.8 % de los homicidios fueron cometidos con arma de fuego; de los cuales 46 homicidios por cada 100 mil corresponden a la tasa masculina y 5.6 por cada 100 mil a mujeres. (INEGI, 2025)

Diversos indicadores internacionales han señalado de manera recurrente las dificultades que enfrenta México en materia de Estado de Derecho y control de la corrupción. Informes del World Justice Project y de Transparencia Internacional muestran rezagos relacionados con la efectividad judicial, la percepción de corrupción y los niveles de impunidad, elementos que afectan la confianza pública y limitan la consolidación institucional. Estas problemáticas evidencian que el desafío no radica únicamente en la existencia de marcos normativos formales, sino en la capacidad efectiva del Estado para garantizar su cumplimiento.

Aunque México cuenta con un entramado jurídico relativamente avanzado en materia anticorrupción, la implementación de sus mecanismos institucionales ha enfrentado

importantes limitaciones. El Sistema Nacional Anticorrupción, concebido como un instrumento de coordinación entre distintas instancias de control y fiscalización, ha mostrado dificultades operativas asociadas con problemas de articulación institucional, insuficiencia de recursos y limitada voluntad política para garantizar su funcionamiento pleno. En consecuencia, la ausencia de resultados tangibles ha generado escepticismo social respecto de la eficacia de las reformas legales y de la capacidad estatal para combatir estructuralmente la corrupción y la impunidad.

Seguridad, militarización y gobernabilidad democrática

La crisis de seguridad pública constituye uno de los desafíos más complejos para el Estado de Derecho y la gobernabilidad democrática en México, debido a su impacto directo sobre la capacidad estatal para garantizar legalidad, orden y protección de derechos fundamentales. La expansión de la violencia criminal, el fortalecimiento territorial de organizaciones delictivas y las limitaciones estructurales de las instituciones civiles de seguridad y justicia han evidenciado dificultades persistentes del Estado para ejercer de manera efectiva el monopolio legítimo de la fuerza.

Frente a este escenario, el recurso creciente a las fuerzas armadas en tareas de seguridad pública ha sido presentado como una medida extraordinaria orientada a contener la violencia y compensar las debilidades de las corporaciones policiales civiles. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta excepcionalidad se ha transformado progresivamente en un componente permanente de la política de seguridad pública, normalizando la participación militar en funciones que, dentro de un régimen democrático, corresponden esencialmente a autoridades civiles.

Desde una perspectiva institucional, la militarización plantea tensiones relevantes con los principios del Estado de Derecho. Las fuerzas armadas operan bajo una lógica jerárquica y de confrontación que difiere del enfoque preventivo, comunitario y garantista que debe caracterizar a los cuerpos civiles de seguridad. En consecuencia, la ampliación de funciones militares en contextos civiles incrementa el riesgo de uso excesivo de la fuerza, detenciones arbitrarias y violaciones a derechos humanos, particularmente en sectores sociales vulnerables (Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2020).

Asimismo, la expansión de funciones militares genera desafíos relacionados con la rendición de cuentas y el control democrático. Los mecanismos tradicionales de supervisión institucional, como el escrutinio parlamentario, la transparencia administrativa y el control judicial, suelen enfrentar mayores limitaciones frente a instituciones caracterizadas históricamente por altos niveles de reserva y autonomía operativa. Esta situación dificulta la investigación y sanción de posibles abusos y contribuye a fortalecer escenarios de impunidad.

La militarización también produce efectos indirectos sobre el desarrollo institucional del Estado. La priorización de respuestas de fuerza y medidas de corto plazo tiende a desplazar reformas estructurales orientadas al fortalecimiento de las

policías civiles, la profesionalización de los cuerpos de investigación y la consolidación de sistemas de justicia eficaces. (Robledo Hoecker, 2022) En este sentido, la dependencia prolongada de las fuerzas armadas funciona como un mecanismo compensatorio frente a las debilidades institucionales, pero no resuelve de manera sostenible las causas estructurales de la inseguridad.

Desde la perspectiva de la gobernabilidad democrática, la seguridad pública no puede reducirse únicamente al control territorial o a la disminución de indicadores de violencia, sino que debe entenderse como la capacidad del Estado para garantizar derechos, fortalecer la confianza ciudadana y resolver conflictos dentro del marco de la legalidad. (Ramírez Baraja y Mújica, 2026) Por ello, la normalización de la militarización puede generar condiciones temporales de estabilidad, aunque simultáneamente debilite los fundamentos democráticos y limite el fortalecimiento institucional necesario para consolidar el Estado de Derecho.

En consecuencia, enfrentar de manera sostenible la crisis de seguridad en México requiere una reorientación de las políticas públicas hacia el fortalecimiento de instituciones civiles, la profesionalización policial, la coordinación interinstitucional y la atención a factores estructurales como la desigualdad, la exclusión social y la corrupción. Solo mediante un modelo de seguridad democrática basado en la legalidad, la rendición de cuentas y el respeto efectivo a los derechos humanos será posible avanzar hacia una gobernabilidad democrática sólida y una vigencia efectiva del Estado de Derecho.

Retos para la consolidación democrática y el fortalecimiento del Estado de Derecho

La consolidación de la gobernabilidad democrática en México exige un enfoque integral que reconozca la interdependencia entre Estado de Derecho, rendición de cuentas y participación ciudadana (Navarro, 2021) Estos elementos se fortalecen mutuamente en la medida en que las instituciones públicas operan bajo reglas claras, límites efectivos al poder y mecanismos accesibles de supervisión democrática. Sin instituciones sólidas, transparentes y confiables, la democracia corre el riesgo de reducirse a un ejercicio predominantemente procedimental, con capacidades limitadas para garantizar derechos y procesar demandas sociales de manera legítima.

Uno de los principales desafíos radica en el fortalecimiento de la independencia judicial. El Poder Judicial constituye un actor fundamental para la protección de la constitucionalidad, los derechos fundamentales y el equilibrio entre poderes. Sin embargo, factores como las presiones políticas, las limitaciones presupuestales, la sobrecarga de trabajo y los cuestionamientos sobre los mecanismos de designación y evaluación judicial han afectado su legitimidad social y su percepción de autonomía. La consolidación del Estado de Derecho requiere, por tanto, un sistema judicial profesional, independiente y accesible que garantice decisiones imparciales y mecanismos efectivos de acceso a la justicia.

De igual manera, la autonomía efectiva de los órganos

constitucionales autónomos representa un reto estratégico para la estabilidad democrática. (Cancino y León, 2020) Estas instituciones cumplen funciones especializadas vinculadas con la organización electoral, la transparencia, la protección de derechos humanos y la regulación de sectores estratégicos, operando como contrapesos frente al poder político. No obstante, su eficacia depende no solo de su reconocimiento jurídico, sino también de condiciones materiales e institucionales que aseguren independencia operativa, estabilidad presupuestaria y procesos de designación sustentados en criterios técnicos y de mérito. La deslegitimación o captura política de estos órganos debilita el equilibrio institucional y limita la calidad democrática.

Otro desafío fundamental consiste en fortalecer la cultura de la legalidad. La vigencia efectiva del Estado de Derecho no depende únicamente de la existencia de normas formales, sino también de su aceptación social y de su aplicación imparcial por parte de las autoridades. Cuando la ciudadanía percibe que la ley se aplica de manera selectiva o discrecional, se debilita la confianza institucional y se normalizan prácticas informales que erosionan la legitimidad del sistema jurídico. En este sentido, promover valores asociados con la ética pública, la responsabilidad ciudadana y el respeto a las normas constituye una tarea de largo plazo que involucra tanto al sistema educativo como a las instituciones públicas y los medios de comunicación (Uvalle, 2007).

Asimismo, la transparencia y el acceso a la información pública representan instrumentos fundamentales para fortalecer la rendición de cuentas y el control democrático. El acceso a información confiable permite a la ciudadanía evaluar el desempeño gubernamental, identificar irregularidades y participar de manera informada en los asuntos públicos (Chipuli Castillo, 2021). Sin embargo, la persistencia de prácticas de opacidad y las limitaciones en materia de acceso a información estratégica reducen las capacidades de supervisión social y afectan la confianza en las instituciones.

Finalmente, la participación ciudadana y el fortalecimiento de la sociedad civil constituyen condiciones indispensables para la consolidación democrática. Una ciudadanía activa e informada contribuye a la vigilancia del poder público, la defensa de derechos y la construcción de consensos institucionales. La participación democrática no debe limitarse exclusivamente a los procesos electorales, sino extenderse a mecanismos permanentes de deliberación, evaluación y exigencia de responsabilidades públicas. En consecuencia, la protección de libertades fundamentales como la libertad de expresión, asociación y protesta pacífica resulta esencial para preservar la vigencia del Estado de Derecho y fortalecer la gobernabilidad democrática.

Análisis de las dimensiones

Concentración de poder y fragilidad institucional

La concentración de poder constituye uno de los principales desafíos para la consolidación del Estado de Derecho y la gobernabilidad democrática en México. En este contexto, la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) ha

desempeñado históricamente un papel ambivalente en la contención del poder ejecutivo. Aunque en determinados periodos ha mantenido posiciones de autocontención institucional, en años recientes ha emitido criterios relevantes orientados a la defensa de la división de poderes y de la autonomía de los órganos constitucionales autónomos.

En diversas acciones de inconstitucionalidad, la SCJN ha sostenido que dichos órganos cumplen funciones esenciales dentro del sistema democrático al operar como contrapesos técnicos y especializados frente al poder político. Desde esta perspectiva, el debilitamiento o supresión injustificada de estas instituciones afecta el equilibrio entre poderes y compromete principios fundamentales del orden constitucional mexicano.

No obstante, la eficacia práctica de estos criterios enfrenta limitaciones derivadas tanto del contexto político como de las dinámicas legislativas posteriores. Aunque el Poder Judicial dispone de atribuciones constitucionales relevantes, su capacidad para contener de manera estructural la concentración del poder se ve condicionada por presiones políticas, restricciones presupuestales y tensiones institucionales que reducen su margen de actuación (Habermas, 1998).

La concentración de poder no constituye únicamente un problema de diseño constitucional, sino que tiene efectos directos sobre la calidad de la gobernabilidad democrática. Cuando los mecanismos de control institucional se debilitan, aumenta la discrecionalidad gubernamental, disminuye la capacidad de supervisión pública y se reducen las posibilidades de corrección institucional frente a decisiones arbitrarias. En consecuencia, el Estado de Derecho corre el riesgo de convertirse en un marco normativo predominantemente formal, con limitada efectividad material (Aguilar, 2010).

En México, esta dinámica también ha repercutido en la disminución del papel deliberativo del Poder Legislativo, que en distintos momentos ha transitado de constituirse como un contrapeso político efectivo a funcionar principalmente como instancia de validación gubernamental. Ello afecta la pluralidad del debate público, limita la representación de intereses diversos y debilita la legitimidad de los procesos de toma de decisiones. Como señalan diversos autores, la gobernabilidad democrática depende de la capacidad del sistema político para procesar demandas sociales de manera legítima y eficaz (Carbonell, 2014), condición que se ve comprometida cuando las decisiones tienden a concentrarse en una sola esfera de poder (Linz, 1990).

Asimismo, la fragilidad institucional se expresa en problemas asociados con la limitada profesionalización de la administración pública, la alta rotación de cuadros técnicos y la subordinación de criterios especializados a decisiones predominantemente políticas. Estas prácticas afectan la continuidad de las políticas públicas, erosionan la confianza ciudadana y reducen la capacidad estatal para enfrentar problemas estructurales como la desigualdad, la pobreza y la inseguridad.

Discusión

El análisis desarrollado permite observar que los desafíos que enfrenta la gobernabilidad democrática en México no responden a fenómenos aislados o exclusivamente coyunturales, sino a dinámicas estructurales que afectan de manera simultánea el funcionamiento institucional, la legitimidad del Estado y la vigencia efectiva del Estado de Derecho. La concentración del poder, la fragilidad de los contrapesos democráticos, la corrupción, la impunidad y la militarización de la seguridad pública configuran un entramado de problemáticas interrelacionadas que limitan la consolidación democrática y reducen la capacidad institucional para responder de manera eficaz y legítima a las demandas sociales.

Uno de los elementos centrales identificados es la persistencia de una cultura política caracterizada por tendencias centralizadoras y prácticas de concentración decisoria que debilitan el equilibrio entre poderes. Aunque el sistema constitucional mexicano contempla mecanismos de control y supervisión institucional, en la práctica estos enfrentan limitaciones derivadas de factores políticos, administrativos y presupuestales que afectan su autonomía y efectividad. Esta situación genera tensiones permanentes entre legalidad formal y funcionamiento material de las instituciones democráticas.

Asimismo, el estudio evidencia que la corrupción y la impunidad no constituyen únicamente desviaciones individuales o problemas administrativos, sino fenómenos estructurales vinculados con debilidades históricas del sistema institucional. La insuficiente capacidad de investigación, la limitada efectividad de los órganos de control y las dificultades para garantizar sanciones efectivas contribuyen a reproducir dinámicas de desconfianza ciudadana y deterioro de la legitimidad pública. En este sentido, los indicadores internacionales sobre percepción de corrupción y debilidad del Estado de Derecho reflejan problemáticas persistentes que trascienden cambios gubernamentales específicos.

Por otra parte, la creciente participación de las fuerzas armadas en tareas de seguridad pública evidencia las dificultades del Estado para fortalecer instituciones civiles capaces de enfrentar de manera sostenible la crisis de violencia e inseguridad. Aunque la militarización ha sido presentada como una respuesta excepcional frente a contextos críticos, su prolongación tiende a normalizar esquemas de seguridad que pueden resultar incompatibles con los principios democráticos y con una concepción garantista del Estado de Derecho. La seguridad pública, desde una perspectiva democrática, requiere no solo control territorial, sino también legitimidad institucional, respeto a los derechos humanos y mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

En conjunto, estas dimensiones muestran que la consolidación democrática en México depende no únicamente de reformas jurídicas o rediseños institucionales formales, sino de transformaciones más profundas orientadas al fortalecimiento de la cultura de legalidad, la autonomía de las instituciones públicas y la reconstrucción de la confianza

ciudadana. La gobernabilidad democrática exige instituciones capaces de limitar el ejercicio arbitrario del poder, garantizar derechos y procesar conflictos sociales dentro de marcos legítimos y transparentes.

Finalmente, los hallazgos del estudio permiten sostener que el fortalecimiento del Estado de Derecho en México requiere una estrategia integral que combine reformas institucionales, profesionalización administrativa, combate efectivo a la corrupción y consolidación de mecanismos democráticos de control y participación ciudadana. Sin estas condiciones, persiste el riesgo de que la democracia opere predominantemente como una estructura formal, con capacidades limitadas para garantizar plenamente legalidad, justicia e inclusión social.

Conclusiones

El presente estudio permitió analizar los principales desafíos estructurales que afectan la gobernabilidad democrática y la vigencia efectiva del Estado de Derecho en México, particularmente aquellos relacionados con la concentración del poder, la fragilidad institucional, la corrupción, la impunidad y la militarización de la seguridad pública. A partir del análisis documental realizado, se identificó que estas problemáticas no operan de manera aislada, sino que conforman un conjunto de dinámicas interdependientes que debilitan los mecanismos democráticos de control, afectan la legitimidad institucional y limitan la capacidad del Estado para garantizar derechos y procesar demandas sociales de manera eficaz y transparente.

Uno de los hallazgos centrales del estudio consiste en reconocer que la persistencia de prácticas centralizadoras y la debilidad de los contrapesos institucionales generan tensiones permanentes entre el funcionamiento formal de las instituciones democráticas y su efectividad material. Aunque el sistema jurídico mexicano contempla mecanismos de supervisión y control constitucional, su capacidad de actuación se ve condicionada por factores políticos, administrativos y estructurales que dificultan la consolidación plena del Estado de Derecho.

Asimismo, el trabajo evidenció que la corrupción y la impunidad continúan representando obstáculos estructurales para la gobernabilidad democrática. La limitada efectividad de los mecanismos de fiscalización, las deficiencias en los sistemas de procuración de justicia y las dificultades para garantizar sanciones efectivas contribuyen al deterioro de la confianza ciudadana y a la percepción de inequidad en la aplicación de la ley. Del mismo modo, la expansión de la militarización en tareas de seguridad pública refleja las debilidades históricas de las instituciones civiles y plantea importantes desafíos en materia de derechos humanos, transparencia y rendición de cuentas.

En este contexto, la consolidación democrática en México requiere superar enfoques limitados a reformas normativas aisladas y avanzar hacia estrategias integrales orientadas al fortalecimiento institucional, la profesionalización administrativa, la autonomía de los órganos de control y la

construcción de una cultura de legalidad. La efectividad del Estado de Derecho depende no solo de la existencia de marcos jurídicos formales, sino también de la capacidad de las instituciones para aplicarlos de manera imparcial, transparente y legítima.

Finalmente, puede afirmarse que el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática exige una ciudadanía activa, instituciones autónomas y mecanismos efectivos de participación y rendición de cuentas que permitan limitar el ejercicio arbitrario del poder y garantizar la protección de los derechos fundamentales. Solo mediante el fortalecimiento simultáneo de legalidad, transparencia, justicia y participación democrática será posible avanzar hacia un modelo de Estado más legítimo, inclusivo y democrático en México.

Referencias

- Ackerman, J. M. (2016). Organismos autónomos y democracia en México. Siglo XXI Editores.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2010). Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica.
- Cansino, C., & Patiño León, L. A. (2020). ¿Cuál autonomía de los órganos constitucionales autónomos de México? El caso del Instituto Nacional Electoral en perspectiva comparada. *Ius Comitialis*, 3(5), 21–49. <https://doi.org/10.36677/iuscomitialis.v3i5.13931>
- Carbonell Sánchez, M. (2015). Los derechos fundamentales y su interpretación. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3826/6.pdf>
- Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez A.C. (Centro Prodh). (s.f.). El Centro Prodh. <https://centroprodh.org.mx/centro-prodh/>
- Chípuli Castillo, A. M. (2022). El derecho humano de acceso a la información pública en la política de transparencia de la Administración Pública Federal en México (2001–2021). *Estudios en Derecho a la Información*, (14). [https://doi.org/Fix-Fierro, H. \(2012\). El poder judicial y la democracia constitucional en México. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.](https://doi.org/Fix-Fierro, H. (2012). El poder judicial y la democracia constitucional en México. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.)
- Fix-Fierro, H. (2016). Estado de derecho y gobernabilidad democrática en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61(226), 11–34.
- García Jaramillo, L. (2016). Neoconstitucionalismo, activismo judicial y dogmática de márgenes de acción: Una discusión en clave neoconstitucional. Instituto de Estudios Constitucionales del Estado de Querétaro. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4753/9.pdf>
- Habermas, J. (1998). Facticidad y validez. Trotta.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025, 1 de agosto). Defunciones por homicidio 2024: Datos preliminares (Comunicado de prensa núm. 113/25). INEGI. INEGI
- Linz, J. J. (1990). The perils of presidentialism. *Journal of Democracy*, 1(1), 51–69. <https://www.ir101.co.uk/wp-content/uploads/2018/11/Linz-The-Perils-of-Presidentialism.pdf>
- Manrique Molina, F. E. R. (2026). Paz en el Estado mexicano post-transicional: Tensiones y desafíos estructurales. *Revisitus Cientificus*, 2(1). <https://doi.org/10.64304/rac.v2i1.36>
- Marrero Caballero, M. L. (2025). Pensar la complejidad. Editorial Nube de Ideas / UMLA.
- Motta García, M. (2024). El Estado constitucional democrático de derecho: Análisis de ciudadanía e identidad en el marco de la gobernabilidad. *Revista Cuadernos de Trabajo*, (29), 6–18. <https://doi.org/10.58211/ffmtm880>
- Navarro, F. M. (2021). Participación ciudadana colaborativa, rendición de cuentas y fiscalización: El caso de México. *Revista da CGU*, 13(23), 71–85. <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i23.384>
- O'Donnell, G. (2010). Democracia, agencia y Estado. Prometeo Libros.
- Ramírez Barajas, M. A., & Mújica, A. (2026). Paradojas de gobernabilidad y autoritarismo: aceptación de un gobierno militar en México [Paradoxes of governance and authoritarianism: Acceptance of a military government in Mexico]. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(2), 1932–1952. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5775>
- Robledo Hoecker, M. (2022). Militarización, emergencia del militarismo y erosión democrática en América Latina. *Revista Documentos de Trabajo*, (74, 2da época), 3–31.
- Rodríguez Guillén, R., & Veloz Ávila, N. I. (2019). Los linchamientos en México: Entre la impunidad y el Estado de derecho. *El Cotidiano*, 35(217), 97–104.
- Rojas Aravena, F. (2004). Democracia y gobernabilidad en América Latina. *Papeles*, 109–120. https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2018/12/Democracia_y_gobernabilidad_en_America_Latina_F_Rojas_Aravena.pdf
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2018). Acción de inconstitucionalidad 6/2018 y su acumulada 8/2018 (Ley de Seguridad Interior). SCJN.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2019). Independencia judicial y Estado de Derecho. SCJN.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2020). Acción de inconstitucionalidad 62/2019 (Guardia Nacional). SCJN.
- Uprimny, R. (2019). Militarización, democracia y derechos humanos en América Latina. *Anuario de Derechos Humanos*, (15), 23–45.
- Uvalle Berrones, R. (2007). Gobernabilidad, transparencia y reconstrucción del Estado. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, (45), 47–74. <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v14n45/v14n45a3.pdf>
- Valenzuela Gastélum, L. A., Lugo Castro, T., & Martínez Cázarez, O. (2024). Derecho penal sustantivo y adjetivo en México: Control social para la prevención y represión de conductas delictivas. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(3), 1041–1054. <https://doi.org/10.36390/telos263.16>
- Waldmann, P. (2006). El Estado anómico: Derecho, seguridad y política en América Latina. Iberoamericana-Vervuert.

DESIGUALDAD EN LA DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LOS MUNICIPIOS DE BALANCÁN Y TEAPA, TABASCO: ANÁLISIS MEDIANTE LA CURVA DE LORENZ Y EL COEFICIENTE DE GINI

INEQUALITY IN THE POPULATION DISTRIBUTION OF THE MUNICIPALITIES OF BALANCÁN AND TEAPA, TABASCO: ANALYSIS USING THE LORENZ CURVE AND THE GINI COEFFICIENT

Ana Bertha Vidal Fócil

berthafocil@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2958-9184>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Resumen

El presente estudio analiza la distribución poblacional de las localidades de los municipios de Balancán y Teapa, Tabasco, mediante la aplicación de la curva de Lorenz y el coeficiente de Gini como herramientas de análisis territorial. A partir de datos censales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se construyó y depuró una base de datos con información sobre localidades y número de habitantes. Posteriormente, se calcularon porcentajes acumulados de población y localidades para identificar niveles de concentración demográfica. Los resultados evidencian diferencias importantes entre ambos municipios. Teapa presenta una mayor concentración poblacional en pocas localidades, principalmente en la cabecera municipal, mientras que Balancán muestra una distribución más dispersa. Estos patrones reflejan distintas dinámicas territoriales asociadas a factores geográficos y socioeconómicos. Se concluye que la distribución poblacional constituye un elemento relevante para comprender desigualdades demográficas y apoyar el diseño de políticas públicas orientadas al desarrollo regional equilibrado.

Palabras clave: Concentración, Demografía, Desigualdad, Distribución, Territorialidad

Abstract

This study analyzes the population distribution of the localities of the municipalities of Balancán and Teapa, Tabasco, through the application of the Lorenz curve and the Gini coefficient as tools for territorial analysis. Based on census data from the National Institute of Statistics and Geography (INEGI), a database was built and cleaned with information on localities and number of inhabitants. Subsequently, cumulative percentages of population and localities were calculated to identify levels of demographic concentration. The results show important differences between the two municipalities. Teapa has a greater population concentration in a few localities, mainly in the municipal capital, while Balancán shows a more dispersed distribution. These patterns reflect different territorial dynamics associated with geographical and socioeconomic factors. It is concluded that population distribution is a relevant element to understand demographic inequalities and support the design of public policies aimed at balanced regional development.

Keywords: gini coefficient, population concentration, lorenz curve, territorial distribution, demographic inequality.

Introducción

La desigualdad territorial constituye uno de los principales desafíos para el desarrollo regional en México, particularmente en entidades caracterizadas por contrastes socioeconómicos y espaciales como el estado de Tabasco. Las diferencias en la distribución de la población entre localidades reflejan procesos históricos, económicos y geográficos que influyen directamente en el acceso a infraestructura, servicios públicos y oportunidades de desarrollo.

En este contexto, el estudio de la concentración poblacional permite identificar patrones de desigualdad territorial y comprender la forma en que se organiza la población dentro de un espacio determinado. Aunque la desigualdad social es un fenómeno multidimensional que involucra variables económicas, educativas y de bienestar, la distribución demográfica constituye una dimensión relevante para el análisis territorial, ya que evidencia procesos de centralización y dispersión poblacional.

Los municipios de Balancán y Teapa presentan características contrastantes en cuanto a estructura territorial, densidad demográfica y organización de sus localidades, lo que los convierte en casos pertinentes para el análisis comparativo de concentración poblacional. Mientras Teapa se caracteriza por una mayor centralización urbana, Balancán presenta una distribución más dispersa asociada a su extensión territorial y características rurales.

Para analizar estas diferencias se utilizan herramientas cuantitativas ampliamente reconocidas en estudios de desigualdad, como la curva de Lorenz y el coeficiente de Gini. La curva de Lorenz permite representar gráficamente la concentración poblacional, mientras que el coeficiente de Gini sintetiza en un valor numérico el nivel de desigualdad existente.

El objetivo del estudio es analizar la distribución poblacional de las localidades de Balancán y Teapa mediante la aplicación de la curva de Lorenz y el coeficiente de Gini, utilizando información censal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Asimismo, se busca identificar diferencias territoriales y discutir los factores que influyen en la concentración demográfica de ambos municipios.

Desarrollo

Los municipios de Balancán y Teapa presentan características históricas, geográficas y territoriales diferenciadas que han influido de manera significativa en la forma en que actualmente se distribuye su población. El análisis de estos antecedentes permite comprender mejor los patrones de concentración y dispersión demográfica observados en ambos municipios, así como las dinámicas económicas y sociales que han condicionado su desarrollo a lo largo del tiempo.

Balancán posee una importante herencia histórica vinculada a la civilización maya. En su territorio se localizan vestigios arqueológicos de gran relevancia, entre los que destacan Aguada Fénix y Moral-Reforma, considerados centros ceremoniales y poblacionales de gran importancia en el

desarrollo de las antiguas culturas mesoamericanas. Durante el periodo colonial y gran parte del siglo XIX, la región experimentó diversos cambios administrativos y territoriales que contribuyeron a la conformación del municipio actual. La abundancia de tierras aptas para actividades agropecuarias, junto con la presencia de ríos y extensas zonas rurales, favoreció el establecimiento de numerosos asentamientos dispersos a lo largo de su territorio.

A lo largo del siglo XX, Balancán experimentó importantes procesos de modernización vinculados al desarrollo de infraestructura de transporte, servicios públicos y actividades productivas relacionadas con la agricultura y la ganadería. Sin embargo, pese a estos avances, la estructura territorial del municipio continuó caracterizándose por la existencia de numerosas localidades rurales de tamaño pequeño y mediano, distribuidas en una amplia extensión geográfica. Esta situación contribuyó a mantener una distribución poblacional relativamente dispersa, en la que la cabecera municipal concentra una proporción importante de habitantes, pero sin alcanzar los niveles de centralización observados en otros municipios de la entidad.

Por su parte, Teapa presenta una evolución territorial distinta. Su ubicación geográfica en la región serrana de Tabasco, así como la fertilidad de sus suelos y la disponibilidad de recursos hídricos, favorecieron históricamente el desarrollo de actividades agrícolas y comerciales. Cultivos como cacao, café, plátano, caña de azúcar y maíz impulsaron la economía local y promovieron el crecimiento de la cabecera municipal como principal centro de intercambio económico y administrativo. Además, Teapa se consolidó como un importante punto de articulación regional gracias a su conectividad y a la concentración de servicios públicos, infraestructura educativa, actividades comerciales y funciones gubernamentales. Estas condiciones generaron una atracción constante de población hacia la cabecera municipal y hacia un número reducido de localidades con mayor dinamismo económico. Como resultado, el municipio desarrolló una estructura territorial más centralizada, caracterizada por una mayor concentración de habitantes en pocas localidades.

Las diferencias observadas entre ambos municipios reflejan la influencia de factores históricos, económicos y geográficos en la organización del territorio. Mientras Balancán ha mantenido una configuración espacial asociada a actividades rurales y a una distribución más dispersa de la población, Teapa ha evolucionado hacia un modelo de mayor concentración demográfica y funcional. Estas características ayudan a explicar los resultados obtenidos mediante la curva de Lorenz y el coeficiente de Gini, evidenciando que los patrones actuales de distribución poblacional son consecuencia de procesos históricos de largo plazo que han configurado de manera diferenciada el desarrollo territorial de ambos municipios.

Por lo tanto, el contexto histórico y territorial constituye un elemento fundamental para interpretar los niveles de concentración poblacional identificados en este estudio, ya que permite comprender que las desigualdades demográficas

observadas no son fenómenos aislados, sino el resultado de procesos económicos, sociales y espaciales acumulados a lo largo del tiempo.

Conceptualización de la desigualdad social

La desigualdad social constituye un fenómeno complejo y multidimensional que hace referencia a la distribución inequitativa de recursos, oportunidades y condiciones de vida entre los individuos y grupos que conforman una sociedad. Este concepto no se limita únicamente a las diferencias en el ingreso económico, sino que abarca diversas dimensiones como el acceso a la educación, los servicios de salud, la vivienda, la seguridad social y la participación en la vida social y política. En este sentido, “la desigualdad se configura como un proceso estructural que refleja las condiciones históricas, económicas y culturales que determinan la posición de los individuos dentro de la estructura social” (Jusidman, 2009).

Desde el ámbito teórico, la desigualdad ha sido analizada a partir de diferentes enfoques que permiten comprender su origen y reproducción. El enfoque individualista sostiene que las diferencias en el bienestar se explican por las capacidades, habilidades y esfuerzos de cada persona; sin embargo, este planteamiento ha sido ampliamente cuestionado por ignorar las condiciones estructurales que limitan las oportunidades reales. Por otro lado, el enfoque relacional enfatiza que la desigualdad surge de las relaciones sociales y de poder que se establecen entre los distintos grupos, en donde factores como la clase social, el género y la etnia juegan un papel determinante. Finalmente, “el enfoque estructural considera que la desigualdad es resultado del funcionamiento del sistema económico y social, particularmente del modelo capitalista, el cual tiende a concentrar la riqueza y los recursos en determinados sectores de la población” (Jusidman, 2009).

En esta misma línea, el análisis contemporáneo de la desigualdad ha sido enriquecido por aportaciones como la de Thomas Piketty, quien plantea que la concentración de la riqueza se intensifica cuando la tasa de rendimiento del capital es mayor que el crecimiento económico, lo que genera un proceso acumulativo que favorece a los grupos con mayores recursos y amplía las brechas sociales a lo largo del tiempo (Piketty, 2014). Este enfoque permite entender la desigualdad como un fenómeno dinámico que se reproduce intergeneracionalmente, afectando las posibilidades de movilidad social y perpetuando condiciones de desventaja.

Asimismo, es importante destacar que la desigualdad social no solo tiene implicaciones económicas, sino también sociales y políticas, ya que influye en la cohesión social, el acceso a derechos fundamentales y la estabilidad de las sociedades. En contextos donde las brechas son más pronunciadas, se generan mayores niveles de exclusión, pobreza y vulnerabilidad, lo que limita el desarrollo integral de la población. Por ello, el estudio de la desigualdad requiere un enfoque integral que considere tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos, permitiendo una comprensión más profunda de sus causas y consecuencias en distintos contextos territoriales.

Desigualdad social en México

En México, la desigualdad social representa uno de los principales desafíos estructurales para el desarrollo, debido a su persistencia histórica y a su carácter multidimensional. Este fenómeno se manifiesta en profundas brechas en la distribución del ingreso, así como en el acceso desigual a servicios básicos, oportunidades educativas y condiciones de bienestar. De acuerdo con Jusidman (2009), “la desigualdad en el país no es un fenómeno aislado, sino el resultado de procesos históricos que han consolidado estructuras sociales excluyentes, particularmente en regiones con menor desarrollo económico”.

En este sentido, la desigualdad en México se encuentra estrechamente vinculada a factores territoriales, lo que genera diferencias significativas entre entidades federativas y municipios. Regiones como el sureste del país, donde se ubica el estado de Tabasco, presentan mayores niveles de rezago social en comparación con zonas más industrializadas. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “la matriz de la desigualdad social en América Latina se caracteriza por ejes estructurantes como la condición socioeconómica, el género, la etnia y el territorio, los cuales interactúan y se refuerzan mutuamente” (CEPAL, 2019, p. 25).

Asimismo, estudios recientes destacan que la desigualdad en México no solo se expresa en términos económicos, sino también en la calidad de vida de la población, lo que incluye el acceso a servicios públicos, infraestructura y oportunidades laborales. En este contexto, Sovilla et al. (2022) “señalan que la desigualdad territorial refleja la falta de políticas públicas eficaces para equilibrar el desarrollo regional, lo que perpetúa las condiciones de pobreza y marginación en ciertos municipios”.

Enfoques para la medición de la desigualdad

La medición de la desigualdad social es fundamental para analizar la distribución de los recursos dentro de una sociedad y evaluar el impacto de las políticas públicas. Uno de los indicadores más utilizados es el coeficiente de Gini, el cual permite medir el grado de concentración del ingreso. Este indicador ha sido ampliamente adoptado por organismos nacionales e internacionales debido a su capacidad para sintetizar en un solo valor la desigualdad existente en una población.

No obstante, la medición de la desigualdad requiere el uso de múltiples indicadores que permitan captar su complejidad. Entre estos se encuentran las razones de ingreso, los índices de pobreza y los indicadores de polarización social. De acuerdo con el CONEVAL, “los indicadores de cohesión social permiten analizar no solo la distribución del ingreso, sino también las brechas existentes entre distintos grupos de la población, así como su impacto en la integración social” (CONEVAL, s.f.). Además, organismos internacionales como el Banco Mundial han destacado la importancia de complementar estos indicadores con análisis cualitativos que permitan comprender las condiciones estructurales que generan desigualdad.

En este sentido, “la medición de la desigualdad no debe limitarse a un enfoque cuantitativo, sino que debe integrar dimensiones sociales y territoriales para ofrecer una visión más completa del fenómeno” (Banco Mundial, 2020).

Enfoque multidimensional de la desigualdad

En México, la medición de la desigualdad ha evolucionado hacia un enfoque multidimensional que reconoce la importancia de considerar diversas dimensiones del bienestar. El CONEVAL ha desarrollado una metodología que integra el ingreso con seis indicadores de carencia social: rezago educativo, acceso a servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, acceso a servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación (CONEVAL, s.f.).

Este enfoque se fundamenta en la idea de que el bienestar no depende únicamente del ingreso, sino también de la garantía de derechos sociales fundamentales. En palabras del CONEVAL:

“La medición multidimensional de la pobreza permite identificar de manera simultánea la insuficiencia de ingresos y las carencias sociales que enfrenta la población, proporcionando un panorama integral de las condiciones de vida” (CONEVAL, s.f.).

Asimismo, este enfoque se encuentra en consonancia con las aportaciones teóricas de Amartya Sen, quien plantea que el desarrollo debe entenderse como la expansión de las capacidades y libertades de las personas, más allá de los recursos económicos (Sen, 1999). Desde esta perspectiva, la desigualdad se manifiesta en la falta de oportunidades para acceder a una vida digna, lo que refuerza la necesidad de adoptar enfoques integrales para su medición y análisis.

Desigualdad y cohesión social

La relación entre desigualdad y cohesión social ha sido ampliamente estudiada en el ámbito académico, destacando que altos niveles de desigualdad tienden a debilitar la integración social y a generar procesos de exclusión. “La cohesión social se refiere al grado en que los miembros de una sociedad comparten valores, participan en la vida colectiva y tienen acceso equitativo a oportunidades” (CEPAL, 2019).

En este contexto, la desigualdad afecta negativamente la cohesión social al generar barreras que limitan la participación y el acceso a derechos fundamentales. Según la CEPAL, “la cohesión social implica la construcción de sociedades más inclusivas, en las que se reduzcan las brechas de desigualdad y se promueva la igualdad de oportunidades para todos los individuos” (CEPAL, 2019, p. 67).

Por su parte, el CONEVAL destaca que la cohesión social puede evaluarse a través de indicadores que reflejan la distribución del ingreso y las condiciones de vida de la población, lo que permite identificar las brechas existentes y su impacto en la integración social. De esta manera, el análisis de la desigualdad resulta fundamental para comprender los niveles de cohesión social y su relación con el desarrollo sostenible.

Importancia del análisis territorial

El análisis territorial de la desigualdad permite identificar las diferencias en las condiciones de vida de la población a nivel local, lo que resulta fundamental para el diseño de políticas públicas efectivas. A diferencia de los estudios a nivel nacional, el análisis municipal permite observar con mayor precisión las brechas existentes entre comunidades, considerando factores como la distribución de la población, el acceso a servicios básicos y las oportunidades económicas.

En municipios como Balancán y Teapa, estas diferencias pueden estar asociadas a características específicas del territorio, como la dispersión de la población, la infraestructura disponible y las actividades económicas predominantes. En este sentido, el análisis territorial contribuye a identificar las necesidades particulares de cada región y a diseñar estrategias focalizadas para reducir la desigualdad.

Asimismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo señala que “el enfoque territorial permite comprender las dinámicas locales del desarrollo, considerando las interacciones entre factores económicos, sociales y ambientales” (PNUD, 2020, p. 45). Este enfoque resulta clave para promover un desarrollo más equitativo y sostenible, ya que permite adaptar las políticas públicas a las condiciones específicas de cada territorio.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y comparativo, con el propósito de analizar la distribución poblacional de las localidades de los municipios de Balancán y Teapa, Tabasco. El estudio se fundamentó en el análisis de información estadística proveniente de fuentes oficiales, específicamente del Censo de Población y Vivienda 2020 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

La unidad de análisis estuvo conformada por las localidades registradas en ambos municipios y su respectivo número de habitantes. Para el desarrollo de la investigación, la información fue recopilada, organizada y sistematizada con el fin de identificar patrones de distribución poblacional y concentración demográfica.

El procedimiento metodológico se realizó en tres etapas. En la primera se efectuó la recopilación y depuración de la información censal correspondiente a las localidades de Balancán y Teapa. En la segunda etapa, las localidades fueron ordenadas de acuerdo con su tamaño poblacional para determinar la participación relativa de cada una dentro del total municipal. Finalmente, en la tercera etapa se aplicó la curva de Lorenz como herramienta de análisis para representar gráficamente la distribución acumulada de la población entre las localidades de cada municipio.

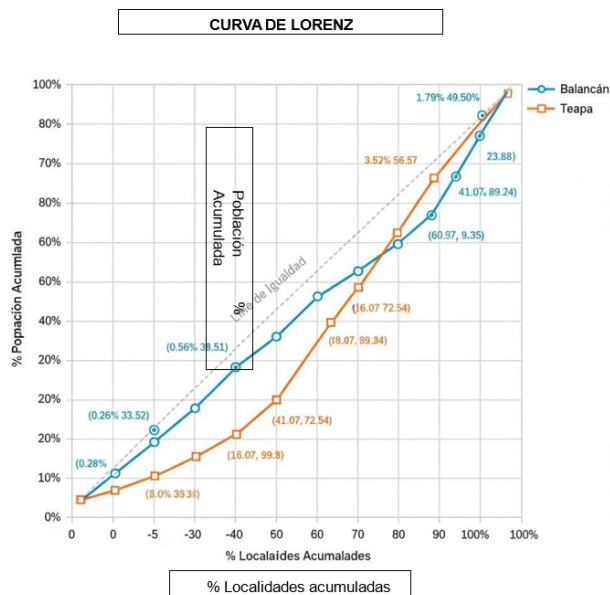
La curva de Lorenz permitió comparar la distribución observada de la población con una situación hipotética de igualdad perfecta, facilitando la identificación de niveles relativos de concentración demográfica. Como complemento conceptual,

se consideró el coeficiente de Gini como un indicador ampliamente utilizado en estudios de desigualdad y concentración, cuyo fundamento teórico permitió interpretar los resultados obtenidos mediante la representación gráfica.

$$G = 1 - \sum_{i=1}^n (Y_i + Y_{i-1})(X_i - X_{i-1})$$

Donde:

- G representa el coeficiente de Gini.
- X_i corresponde al porcentaje acumulado de localidades.
- Y_i corresponde al porcentaje acumulado de población.



Interpretación

El análisis gráfico revela diferencias significativas entre los dos municipios. En Teapa, la curva de Lorenz se aleja considerablemente de la línea de igualdad, lo cual evidencia una fuerte concentración poblacional en un número muy reducido de localidades; la cabecera municipal, aunque representa menos del 2% del total, agrupa aproximadamente la mitad de la población. En contraste, Balancán presenta una curva menos convexa, lo que indica una distribución algo más equilibrada. Aun así, la cabecera municipal concentra casi una cuarta parte de la población en menos del 1% de las localidades. Estas diferencias muestran que Teapa presenta una desigualdad demográfica más pronunciada que Balancán.

Discusión

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten profundizar en la comprensión de la desigualdad social desde una perspectiva territorial, evidenciando que la distribución de la población en los municipios de Balancán y Teapa no es homogénea, sino que responde a dinámicas históricas, económicas y espaciales específicas. En este sentido, el análisis mediante la curva de Lorenz y el coeficiente de Gini permitió identificar diferencias claras en los niveles de concentración poblacional entre ambos municipios, lo que refleja distintas formas en que se organiza el territorio y se distribuyen los habitantes.

En el caso de Teapa, se observa una fuerte concentración de la población en un número muy reducido de localidades,

particularmente en la cabecera municipal. Este comportamiento sugiere la existencia de un proceso de centralización territorial, en el que las principales actividades económicas, servicios e infraestructura se encuentran concentrados en un solo punto, atrayendo a una mayor cantidad de población. Como consecuencia, se generan desequilibrios importantes entre la cabecera y las demás localidades, lo que puede traducirse en desigualdad en el acceso a oportunidades y en las condiciones de vida.

Por otro lado, Balancán presenta una distribución poblacional relativamente más equilibrada, caracterizada por una mayor dispersión de habitantes en distintas localidades. Aunque también existe concentración en la cabecera municipal, esta es menos pronunciada en comparación con Teapa. Sin embargo, esta aparente mayor equidad en la distribución no necesariamente implica mejores condiciones de desarrollo, ya que la dispersión poblacional puede dificultar la provisión de servicios públicos, la conectividad y el acceso a infraestructura, generando otro tipo de desigualdades asociadas a la ruralidad y al aislamiento geográfico.

Asimismo, los resultados permiten observar que la desigualdad demográfica no solo depende de la cantidad de población, sino de cómo esta se distribuye en el territorio. Una alta concentración puede implicar eficiencia en la provisión de servicios, pero también genera saturación y desigualdades internas, mientras que una distribución dispersa puede favorecer cierto equilibrio poblacional, aunque con limitaciones en términos de acceso y cobertura. Esto pone de manifiesto la necesidad de analizar la desigualdad desde una perspectiva más amplia, que considere tanto la concentración como la dispersión poblacional.

Otro aspecto relevante es que las diferencias entre ambos municipios reflejan la influencia de factores históricos y geográficos en la configuración de sus patrones de asentamiento. Mientras que Teapa parece haber desarrollado un modelo más centralizado, Balancán conserva características más dispersas que responden a su evolución territorial. Estas particularidades evidencian que la desigualdad no se manifiesta de manera uniforme, sino que adopta formas distintas dependiendo del contexto local.

Por último, es importante reconocer que el estudio se centra en la distribución de la población como indicador de desigualdad, lo cual constituye una aproximación específica al fenómeno.

Si bien este enfoque permite identificar patrones claros de concentración y dispersión, no abarca otras dimensiones fundamentales de la desigualdad, como el ingreso, la educación o el acceso a servicios de salud. En este sentido, futuros estudios podrían ampliar el análisis incorporando estas variables, así como considerar una perspectiva temporal que permita observar la evolución de la desigualdad en ambos municipios.

En conjunto, la discusión evidencia que la desigualdad social

en Balancán y Teapa presenta características diferenciadas que requieren ser analizadas desde un enfoque territorial e integral. Los hallazgos obtenidos no solo permiten comprender mejor la distribución de la población, sino que también ofrecen elementos relevantes para la formulación de estrategias orientadas a reducir las brechas existentes y promover un desarrollo más equilibrado en la región.

Resultado

El análisis de la distribución poblacional mediante la curva de Lorenz permitió identificar diferencias relevantes entre los municipios de Balancán y Teapa. La representación gráfica evidencia que la población no se distribuye de manera uniforme entre las localidades, observándose distintos niveles de concentración demográfica que reflejan características territoriales particulares en cada municipio.

En Teapa se aprecia una mayor concentración poblacional en un número reducido de localidades, particularmente en la cabecera municipal, lo que genera una curva de Lorenz más alejada de la línea de igualdad perfecta. Este comportamiento indica una estructura territorial más centralizada y una mayor acumulación de población en los principales núcleos urbanos. La concentración observada sugiere que gran parte de los habitantes reside en localidades con mayor disponibilidad de infraestructura, servicios públicos, actividades comerciales y oportunidades económicas, factores que históricamente han favorecido la atracción de población hacia los centros urbanos más importantes.

Por el contrario, Balancán presenta una distribución relativamente más dispersa, con una participación más equilibrada de sus localidades en la concentración total de habitantes. La menor separación respecto a la línea de igualdad sugiere una distribución territorial menos concentrada y una presencia más significativa de localidades rurales distribuidas a lo largo del territorio municipal. Este patrón puede asociarse a la amplitud geográfica del municipio, así como a la permanencia de actividades agropecuarias que han propiciado el establecimiento de asentamientos en diferentes puntos del territorio. La comparación entre ambos municipios pone de manifiesto la influencia que tienen los factores históricos, económicos y geográficos en la organización espacial de la población. Mientras que Teapa ha experimentado un proceso de centralización demográfica vinculado al fortalecimiento de su cabecera municipal como centro administrativo y económico, Balancán ha conservado una estructura territorial más dispersa, caracterizada por la existencia de múltiples localidades con tamaños poblacionales relativamente menores.

Asimismo, los resultados permiten observar que los patrones de distribución poblacional pueden generar implicaciones importantes para la gestión pública y la planeación territorial. En municipios con alta concentración demográfica, como Teapa, pueden presentarse mayores demandas de infraestructura urbana, servicios básicos y equipamiento público. En contraste, municipios con población más dispersa, como Balancán, enfrentan desafíos relacionados con la cobertura de servicios, la conectividad territorial y la atención eficiente

de comunidades alejadas.

En términos generales, los resultados confirman la utilidad de la curva de Lorenz como herramienta para el análisis de la concentración poblacional, permitiendo identificar diferencias territoriales que contribuyen a comprender las dinámicas demográficas presentes en ambos municipios. Estos hallazgos proporcionan elementos relevantes para el estudio de la organización territorial y constituyen una base para futuras investigaciones orientadas a profundizar en las relaciones entre distribución poblacional, desarrollo regional y desigualdad territorial.

Conclusion

El presente estudio permitió identificar diferencias significativas en la distribución poblacional de los municipios de Balancán y Teapa, Tabasco, mediante la aplicación de herramientas de análisis territorial como la curva de Lorenz y el coeficiente de Gini. A partir de los datos censales analizados, fue posible reconocer patrones específicos de concentración y dispersión demográfica que reflejan distintas formas de organización territorial en ambos municipios.

Los resultados evidencian que Teapa presenta un mayor nivel de concentración poblacional, caracterizado por el predominio demográfico de la cabecera municipal y por una estructura territorial centralizada. Esta situación indica que una parte importante de la población se concentra en pocas localidades, lo cual puede relacionarse con la disponibilidad de infraestructura, servicios públicos, actividades económicas y oportunidades de empleo en la zona urbana principal. En contraste, Balancán muestra una distribución poblacional relativamente más dispersa, vinculada a características rurales, a su extensión territorial y a una organización espacial menos concentrada.

Asimismo, el estudio demuestra que las herramientas de análisis territorial utilizadas constituyen instrumentos útiles para comprender la desigualdad demográfica y los procesos de concentración poblacional a nivel municipal. La curva de Lorenz permitió visualizar gráficamente las diferencias en la distribución de habitantes entre localidades, mientras que el coeficiente de Gini facilitó sintetizar cuantitativamente el grado de concentración existente en cada municipio. En este sentido, ambos indicadores representan metodologías pertinentes para el análisis comparativo de dinámicas territoriales.

Por otra parte, los hallazgos permiten señalar que la distribución de la población influye directamente en la planificación territorial, en la provisión de servicios públicos y en la implementación de políticas de desarrollo regional. Municipios con alta concentración poblacional pueden enfrentar problemas asociados a saturación urbana, desigual acceso a servicios y crecimiento desordenado, mientras que los territorios con población dispersa suelen presentar dificultades relacionadas con conectividad, cobertura institucional y acceso a infraestructura básica.

De igual manera, la investigación evidencia la importancia de realizar estudios territoriales a escala municipal, ya que permiten identificar problemáticas específicas que frecuentemente no son visibles en análisis estatales o nacionales. El enfoque territorial utilizado contribuye a comprender mejor las dinámicas locales y ofrece información relevante para la toma de decisiones en materia de desarrollo regional y ordenamiento territorial.

No obstante, es importante reconocer que el estudio se centra específicamente en la distribución poblacional y en la desigualdad demográfica, por lo que no aborda de manera integral otras dimensiones fundamentales de la desigualdad social, como ingreso, pobreza, educación, salud, empleo o acceso a servicios básicos. Por ello, futuras investigaciones podrían ampliar el análisis incorporando variables multidimensionales que permitan construir diagnósticos más completos sobre las condiciones de bienestar de la población. Finalmente, se concluye que el análisis de la concentración poblacional constituye una herramienta relevante para comprender las dinámicas territoriales y las desigualdades espaciales presentes en los municipios de Balancán y Teapa. Los resultados obtenidos aportan evidencia útil para el diseño de políticas públicas orientadas a promover un desarrollo regional más equilibrado, inclusivo y sostenible, considerando las particularidades territoriales y demográficas de cada municipio.

Referencias

- Banco Mundial. (2020). Desigualdad de ingresos. <https://www.worldbank.org/es/topic/inequality>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). La matriz de la desigualdad social en América Latina. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40668-la-matriz-la-desigualdad-social-america-latina>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (s.f.). Cohesión social. https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Cohesion_Social.aspx
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (s.f.). Indicadores de carencia social. <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Medición/Indicadores-de-carencia-social.aspx>
- Jusidman, C. (2009). Desigualdad y política social en México. Nueva Sociedad. <https://www.nuso.org/articulo/desigualdad-y-politica-social-en-mexico/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). Informe sobre desarrollo humano. <https://hdr.undp.org>
- Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford University Press.
- Sovilla, B., Luna Sánchez, A., & Landero Ton, K. (2022). Desigualdad y políticas distributivas en México. Horizontes Territoriales. <https://horizontesterritoriales.unach.mx/index.php/Revista/article/view/28>
- Trejo Estrada, E. (2014). Biografías para niños: Félix F. Palavicini. Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>
- Gobierno del Estado de Tabasco. (s.f.). Historia del municipio de Balancán. <https://sites.google.com/view/municipiodebalancan/historia>
- CEPAL. (2022). Panorama social de América Latina 2022. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48518-panorama-social-america-latina-caribe-2022-la-transformacion-la-educacion-como>
- CEPAL. (2024). Panorama social de América Latina y el Caribe 2024. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80858-panorama-social-america-latina-caribe-2024-desafios-la-proteccion-social>
- CONEVAL. (2023). Medición multidimensional de la pobreza en México 2022. CONEVAL. https://www.coneval.org.mx/Medición/MP/Documents/MMP_2022/Pobreza_multidimensional_2022.pdf
- INEGI. (2021). Censo de Población y Vivienda 2020: Tabulados básicos. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- PNUD. (2024). Informe sobre desarrollo humano 2023/2024. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Planeta.

MITIGACIÓN DE CLÁUSULAS RESTRICTIVAS DEL T-MEC: NEGOCIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL HACIA ASIA

MITIGATING RESTRICTIVE CLAUSES IN THE USMCA: TRADE NEGOTIATION AND DIVERSIFICATION TOWARD ASIA

Alfredo Guatemala Mariano

alfredo.guate.ma@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9513-5148>

Universidad Olmeca

Maximiliano Martínez Ortiz

max_martinez_117@outlook.com

<https://orcid.org/0000-0002-2950-2309>

Universidad Olmeca

Resumen

El presente artículo analizó las alternativas estratégicas que las economías emergentes, particularmente México, pueden implementar para contrarrestar las disposiciones comerciales restrictivas impuestas por potencias hegemónicas. El estudio se enfocó en el artículo 32.10 del T-MEC, mecanismo que condiciona la soberanía comercial frente a economías clasificadas como de no mercado, entre ellas China. Se empleó un diseño documental-analítico fundamentado en tres marcos conceptuales: interdependencia armada, negociación asimétrica Norte-Sur y prospectiva estratégica con modelado de escenarios, triangulando datos de fuentes institucionales y literatura gris. En el contexto de la revisión del tratado prevista para 2026, la concentración del 83% de las exportaciones mexicanas en el mercado estadounidense y la presión geopolítica para contener la influencia china configuraron un dilema de política comercial. Los resultados permitieron caracterizar la cláusula como un dispositivo de veto geopolítico que condiciona las decisiones de política exterior mexicana a las prioridades de seguridad estadounidenses. Se concluye que una respuesta eficaz articula tres pilares complementarios: negociación basada en evidencia empírica, fortalecimiento de las capacidades productivas internas y diversificación acelerada mediante el CPTPP y el Acuerdo Global Modernizado UE-México, con implicaciones prácticas para otras economías emergentes en contextos asimétricos similares.

Palabras clave: T-MEC, cláusula China, política comercial, negociación asimétrica, diversificación de exportaciones, nearshoring, economías emergentes, integración regional (JEL: F13, F15, F51, F53, O24)

Abstract

This article analyzed the strategic alternatives that emerging economies, particularly Mexico, can implement to counteract restrictive trade provisions imposed by hegemonic powers. The study focused on Article 32.10 of the USMCA, a mechanism that constrains commercial sovereignty vis-à-vis economies classified as non-market, including China. A documentary-analytical design was employed, grounded in three conceptual frameworks: weaponized interdependence, North-South asymmetric negotiation, and strategic foresight with scenario modeling, triangulating data from institutional sources and grey literature. In the context of the treaty review scheduled for 2026, the concentration of 83% of Mexican exports in the U.S. market and geopolitical pressure to contain Chinese influence created a trade policy dilemma. Results characterized the clause as a geopolitical veto device that conditions Mexican foreign policy decisions to U.S. security priorities. The study concludes that an effective response articulates three complementary pillars: evidence-based negotiation, strengthening domestic productive capabilities, and accelerated diversification through the CPTPP and the EU-Mexico Modernized Global Agreement, with practical implications for other emerging economies in similar asymmetric contexts.

Keywords: USMCA, China clause, trade policy, asymmetric negotiation, export diversification, nearshoring, emerging economies, regional integration (JEL: F13, F15, F51, F53, O24)

Introducción

El sistema de intercambio comercial a escala global experimenta actualmente una reconfiguración de alcance histórico, comparable en profundidad a la reestructuración de la posguerra. El modelo de integración económica multilateral, articulado en torno a las reglas del GATT y posteriormente de la Organización Mundial del Comercio (OMC), ha perdido preponderancia frente al auge de prácticas neomercantilistas y la fragmentación en bloques geopolíticos rivales (Saridakis et al., 2025). Dentro de este reordenamiento geoeconómico, las grandes potencias recurren al condicionamiento del acceso a sus mercados, a la aplicación de gravámenes punitivos y a la extensión extraterritorial de sus marcos regulatorios como instrumentos para frenar la expansión tecnológica y productiva de sus competidores sistémicos (Harithas et al., 2025).

Esta reconfiguración se alimenta ideológicamente de enfoques neonacionalistas que, si bien guardan afinidad con las tesis decimonónicas de Friedrich List y Alexander Hamilton acerca de la protección a las industrias nacientes, se despliegan hoy de forma que socava el andamiaje institucional del liberalismo comercial (Saridakis et al., 2025). Las economías emergentes enfrentan un reto de naturaleza existencial: desenvolverse en medio de la rivalidad creciente entre Washington y Pekín preservando su autonomía decisional, su espacio para políticas industriales activas y la viabilidad de sus proyectos de desarrollo de largo plazo (Arnaud, 2024).

El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), en vigor desde julio de 2020, constituye un reflejo paradigmático de estas nuevas dinámicas (Center Forward, 2026). Aunque su propósito formal consistió en actualizar la normativa comercial de América del Norte, el proceso de renegociación incorporó dispositivos destinados a consolidar un bloque defensivo frente a la penetración comercial proveniente de Asia Oriental (Arnaud, 2024). La disposición más debatida es el Artículo 32.10, denominada coloquialmente "cláusula China", la cual restringe la facultad soberana de los Estados parte para celebrar acuerdos de libre comercio con países designados como "economías de no mercado" (Stephens, 2018).

Para México, aceptar esta cláusula genera un dilema profundo. La macroeconomía mexicana exhibe una hiperdependencia del mercado estadounidense, que es el destino del 83% de sus exportaciones (Kelly et al., 2026). Al mismo tiempo, la competitividad de su base manufacturera de exportación depende de la importación masiva de bienes intermedios y componentes del este de Asia, en particular de China (Kelly, 2025).

La posición de México se torna aún más delicada ante la evaluación sexenal del T-MEC, prevista para julio de 2026 (Marroquín et al., 2025; Sands, 2026). Conforme al artículo 34.7, dicha revisión representa un momento decisivo que definirá si el acuerdo se prorroga por 16 años adicionales, extendiéndose hasta 2042, o si transita hacia un ciclo de revisiones anuales que podría desembocar en su caducidad para 2036 (Center Forward, 2026).

Este proceso se desplegará como un escenario de negociación profundamente desigual, en el que Estados Unidos previsiblemente buscará endurecer los requisitos de origen, restringir los flujos de inversión procedentes de China y limitar cualquier esquema de triangulación comercial (Lester, 2026). El presente artículo examina el entorno geoeconómico, jurídico y comercial que rodea la revisión del T-MEC en 2026. Mediante una disección rigurosa de las implicaciones del Artículo 32.10 y una evaluación empírica de los flujos de la balanza comercial trilateral, se evalúa la viabilidad de diversas estrategias de mitigación a disposición del Estado mexicano. El objetivo es delinear una hoja de ruta para preservar la soberanía comercial, asegurar el desarrollo tecnológico y reposicionar estratégicamente al país en un sistema internacional cada vez más fracturado.

Materiales y Métodos

El abordaje de las relaciones comerciales asimétricas demandó un diseño analítico multidimensional que trascendiera los supuestos convencionales de la economía neoclásica. Se adoptó un enfoque documental-analítico sustentado en la revisión crítica de fuentes secundarias especializadas, incluyendo literatura académica arbitrada, documentos de política pública, reportes institucionales y literatura gris, seleccionados por su pertinencia temática y actualidad (2018-2026). La exploración de la literatura gris resultó particularmente relevante dada la naturaleza emergente del fenómeno estudiado. El análisis se articuló en torno a tres ejes conceptuales complementarios que integraron evidencia empírica cuantitativa, principios de la teoría de juegos y herramientas de prospectiva estratégica.

El primer pilar adoptó como lente interpretativo el marco teórico de la interdependencia armada (weaponized interdependence). Esta teoría postula que las redes globales de suministro presentan topologías asimétricas en las que los nodos centrales adquieren un poder desproporcionado (Clayton et al., 2023). Bajo este enfoque, el Artículo 32.10 del T-MEC se interpretó como un mecanismo institucional diseñado para monopolizar las relaciones exteriores de los aliados periféricos y erigir una barrera jurisdiccional contra la penetración geoeconómica de China en el hemisferio occidental (Massot, 2018). Asimismo, se incluyó el análisis de documentos que incorporaron bases de datos macroeconómicas sobre flujos comerciales bilaterales del U.S. Census Bureau, del Banco de México y de reportes de instituciones multilaterales (Kelly, 2025, 2026).

El segundo pilar se fundamentó en la literatura sobre negociaciones comerciales Norte-Sur en entornos asimétricos. Históricamente, los acuerdos comerciales preferenciales implicaban que los países en desarrollo cedían soberanía sobre la política interna a cambio del acceso preferencial a los mercados del Norte (Arnaud, 2024). Sin embargo, el proteccionismo de la administración estadounidense alteró este equilibrio: la certidumbre del mercado ya no estaba garantizada (Arnaud, 2024).

El tercer pilar se sustentó en el análisis de un documento

que empleó técnicas de prospectiva estratégica y de modelado de escenarios. Sus autores demostraron que indicadores basados en el análisis de noticias de alta frecuencia, como el Índice de Riesgo Geopolítico (GPR) y la Incertidumbre de Política Comercial (TPU), mejoraron la precisión predictiva del comportamiento de los Credit Default Swaps soberanos (Ortiz y Rodrigo, 2025). Finalmente, el estudio integró análisis de escenarios determinísticos de Oxford Economics, que asignaron probabilidades a distintos desenlaces de la revisión del T-MEC (Oxford Economics, 2026).

Resultados

La dependencia estructural y la dinámica comercial México-EUA-China

A lo largo de su historia, la orientación exterior y comercial de México ha estado determinada por su proximidad geográfica y por la imbricación de su sector manufacturero con la economía estadounidense. Así, durante 2025, el volumen total del intercambio bilateral de mercancías entre ambas naciones alcanzó los \$873,000 millones de dólares, cifra equivalente al 15.6% del comercio exterior total de Estados Unidos (Kelly et al., 2026). La trayectoria mexicana ha sido ascendente; por ejemplo, en 2024 las compras estadounidenses de bienes mexicanos sumaron \$534,900 millones, lo que representó un incremento interanual de 5.8% y arrojó un saldo favorable para México de \$196,900 millones (Office of the United States Trade Representative [USTR], s.f.). En sentido contrario, la participación de China descendió a 7.5%, con un intercambio de apenas \$419,000 millones (Kelly et al., 2026).

No obstante, la relación comercial bilateral México-China reveló una fragilidad estructural significativa. Los envíos de China hacia México se incrementaron de \$74,000 millones en 2017 a cerca de \$130,000 millones en 2024, lo que produjo un desequilibrio bilateral de aproximadamente \$120,000 millones (Kelly, 2025). Ello significó que China representara el 21% del total de importaciones mexicanas (Kelly, 2025).

Tabla 1

Arquitectura de la balanza comercial trilateral (cifras consolidadas 2024/2025)

Indicador	EUA respecto a México	México respecto a EUA	México respecto a China
Comercio total bilateral	\$873,000 M	\$873,000 M	~\$140,000 M
Exportaciones	\$334,000 M	\$534,900 M	~\$10,000 M
Importaciones	\$534,900 M	\$334,000 M	~\$130,000 M
Balanza comercial	Déficit - \$196,900 M	Superávit +\$196,900 M	Déficit - \$120,000 M

Nota. Datos consolidados de USTR, Brookings Institution, Reserva Federal de Dallas, Banco de México y AmCham (American Chamber of Commerce of Mexico, 2025; Kelly et al., 2025; Office of the USTR, s.f.; Kelly, 2025).

Este desequilibrio nutrió la retórica política en la capital estadounidense, que caracterizaba a México como un canal indirecto para evadir los gravámenes impuestos a las mercancías chinas (Kelly, 2025). Sin embargo, la información sobre la composición del valor agregado contradujo dicha percepción. Cerca del 51% del valor de las mercancías que México

envió a EUA se generó en territorio mexicano, mientras que un 17% adicional provino de componentes de origen estadounidense (Kelly, 2025). La proporción del valor agregado atribuible a China se situó en apenas un 7% (Kelly, 2025).

La experiencia de General Motors puso de manifiesto la complejidad del fenómeno. En 2005, la corporación trasladó apenas 82 vehículos desde China hacia México; para 2025, esa cantidad se elevó a 126,946 unidades (Estefan y Rodríguez Pueblita, 2026). El 64.1% de los automóviles comercializados por GM en territorio mexicano provenía de fábricas chinas, en tanto que solo el 7.8% se importaba desde Estados Unidos (Estefan y Rodríguez Pueblita, 2026). Este dato puso en evidencia que la presencia creciente de productos chinos obedecía, en buena medida, a las decisiones estratégicas de las propias corporaciones multinacionales occidentales (Kelly, 2025).

México se posicionó, adicionalmente, como candidato a desplazar a China en calidad de principal abastecedor de tecnología de punta para Estados Unidos (Kelly, 2025; Melgar, 2023). Las ventas externas mexicanas de equipos automáticos de procesamiento de datos se duplicaron hasta superar los \$79,000 millones (Kelly et al., 2026). No obstante, el contenido de valor agregado propiamente mexicano en dichos equipos osciló en torno al 20% (Kelly, 2025), lo cual subrayó los riesgos inherentes a cualquier política orientada a desarticular las cadenas de aprovisionamiento asiáticas.

La arquitectura jurídica y las consecuencias geopolíticas del Artículo 32.10

El Artículo 32.10 representó una estipulación inédita en el derecho comercial de la región, al restringir la capacidad de política exterior de los Estados signatarios. Su redacción respondió a la convicción del gobierno de Washington de que las iniciativas diplomáticas de China estaban orientadas a erosionar la supremacía hegemónica de Estados Unidos mediante acuerdos comerciales preferenciales con terceros países (Sands, 2026). La disposición introdujo formalmente la categoría de "economías de no mercado" como criterio delimitador (Lester, 2026).

El mecanismo del Artículo 32.10 contempló tres fases procesales. Primera: México debía notificar a EUA y Canadá con tres meses de antelación antes de iniciar negociaciones con un país de no mercado, entregando información sobre sus objetivos estratégicos (Massot, 2018; Stephens, 2018). Segunda: 30 días antes de la firma, debía proveer el texto legal completo a sus socios norteamericanos (Massot, 2018). Tercera: la concreción de un acuerdo comercial con un país de no mercado otorgó a las demás partes el derecho de dar por terminado el T-MEC mediante un preaviso de seis meses (Massot, 2018).

El análisis crítico se estructuró en dos corrientes interpretativas. La primera, del veto geopolítico de facto, argumentó que la cláusula despojó a México y Canadá de su autonomía comercial soberana y otorgó a Washington un asiento permanente en la mesa de negociación entre México y China (Stephens, 2018). La segunda, de señalización disuasoria,

sostuvo que el artículo fue una redundancia estratégica, dado que, anteriormente, bajo el TLCAN, cualquier Estado parte ya podía retirarse con seis meses de preaviso (Massot, 2018). Bajo esta lectura, la cláusula operó como una herramienta de disuasión performativa diseñada para enviar un mensaje a Beijing (Massot, 2018).

Independientemente de la interpretación, la existencia del Artículo 32.10 generó un efecto paralizador (chilling effect) sobre la política exterior mexicana hacia Asia. El gobierno operó sin una política de Estado hacia China estructurada y se refugió en la ambigüedad estratégica (Estefan y Rodríguez Pueblita, 2026). Este enfoque agotó su vida útil ante la cuenta regresiva hacia la revisión de 2026.

Escenarios cuantitativos para la revisión del T-MEC en 2026

De acuerdo con el artículo 34.7, el T-MEC contempló un mecanismo de evaluación sexenal cuya primera aplicación se fijó para el 1 de julio de 2026 (Center Forward, 2026; Sands, 2026). En caso de que las tres naciones no alcanzaran un acuerdo, el tratado ingresaría a un régimen de revisiones anuales obligatorias que podría conducir a su extinción en 2036 (Center Forward, 2026).

Mediante análisis de escenarios determinísticos, Oxford Economics delineó cuatro escenarios estratégicos (Oxford Economics, 2026):

Tabla 2

Escenarios prospectivos para la revisión del T-MEC en 2026

Escenario	Dinámica de negociación	Impacto arancelario	Incertidumbre
Base (50%)	Negociaciones fluidas; acuerdo en Q3	Desmantelamiento de mayoría de aranceles; persisten ~10% focalizados	Se reduce drásticamente con concesiones de México
Status Quo (35%)	No se confirma extensión; revisiones anuales	T-MEC sobrevive, pero aranceles punitivos se consolidan	Críticamente alta; IED en parálisis
Fractura (10%)	Colapso de voluntad política; salida del bloque	Retroceso a tarifas MFN de la OMC	Máxima volatilidad; destrucción de capital
Integración Plena (5%)	Acuerdo expedito y unánime el mismo día	Aranceles retornan a niveles pre-2017; Fortaleza Norteamérica	Desaparece; disparo masivo de nearshoring

Nota. Adaptado de Oxford Economics (2026).

Entre las exigencias que Washington anticipaba para la renegociación se encontraron: (a) la homologación forzosa de aranceles externos sobre insumos tecnológicos y minerales estratégicos de origen chino (Lester, 2026); (b) un endurecimiento sustancial de las reglas de origen aplicables al sector automotriz (Center Forward, 2026); (c) la instauración de mecanismos de supervisión de la inversión extranjera directa equivalentes al Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS) (Bond et al., 2024); y (d) la ampliación de las disposiciones orientadas a prohibir la importación de productos elaborados mediante trabajo forzoso (Bond et al., 2024; Santos, 2018).

Respuestas de política interna y el fomento estatal al nearshoring

Frente al riesgo de fractura comercial, el gobierno mexicano promovió la transición desde un esquema de maquila básica hacia una política industrial de mayor alcance, orientada a capitalizar el dividendo geopolítico de la relocalización productiva o nearshoring (Martínez-García et al., 2024). México logró desplazar a China como principal proveedor de importaciones de Estados Unidos a partir de 2023 (BCG, 2024); sin embargo, el análisis de la Brookings Institution (Kelly et al., 2026) señaló que una proporción considerable de este incremento exportador correspondió a desvíos comerciales y no necesariamente a una ventaja productiva de carácter estructural (Martínez-García et al., 2024).

El Plan México, promulgado el 21 de enero de 2025 mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación, fue concebido para estimular la reconfiguración de las cadenas de abastecimiento tecnológico (Foley & Lardner, 2025). El decreto asignó un presupuesto de \$30,000 MDP con horizonte a 2030, distribuido en \$28,500 MDP para infraestructura industrial, \$1,500 MDP para capacitación e innovación y \$1,000 MDP para micro, pequeñas y medianas empresas. Sus principales instrumentos incluyeron: (a) depreciación acelerada del 41% al 91% sobre inversiones nuevas en activos fijos; (b) un estímulo adicional del 25% sobre los incrementos en gastos de formación técnica; y (c) un descuento fiscal del 25% sobre las erogaciones para registro de patentes y certificaciones industriales (Foley & Lardner, 2025).

La efectividad de estas medidas quedó comprometida por debilidades institucionales: el alza de los costos laborales (BCG, 2024), la insuficiencia de talento técnico especializado y la incompatibilidad de la política energética gubernamental —centrada en hidrocarburos fósiles— con los compromisos de descarbonización de las corporaciones multinacionales interesadas en reubicar sus operaciones (BCG, 2024; Kelly, 2025).

La arquitectura de diversificación comercial: Europa y la vertiente transpacífica

La fragilidad que supone concentrar el 83% de las exportaciones en un único destino impulsó a México la necesidad de diversificar su cartera de socios comerciales, apoyándose en su red de 14 tratados de libre comercio que cubren 52 naciones y representan cerca del 60% del producto interno bruto mundial (Tetakawi, 2026).

A principios de 2025, la Comisión Europea anunció la conclusión del Acuerdo Global Modernizado (Modernized Global Agreement, MGA) entre la Unión Europea y México y de su mecanismo complementario, el Acuerdo Comercial Interino (interim Trade Agreement, iTA) (Comisión Europea, 2025). La modernización de este tratado, cuyo acuerdo, en principio, data de abril de 2018, resultó vital para México por dos razones (Comisión Europea, 2025; Parlamento Europeo, 2025). Primero, el comercio bilateral UE-México creció de \$19,000 billones de dólares en 2000 a casi €82,000 billones de euros en 2023, concentrándose en bienes industriales

complejos con alto valor agregado (Parlamento Europeo, 2025). Segundo, el nuevo tratado consagró disciplinas de última generación en comercio digital, contratación pública, inversiones y resolución de controversias y proporcionó un contrapeso estructural al T-MEC (Comisión Europea, 2025; Electronic Database of Investment Treaties [EDIT], 2025).

El Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP), del cual México es parte, constituyó una red de protección macroeconómica de valor incalculable (JETRO, 2025; Tetakawi, 2026). Dicho acuerdo formalizó el acceso de la plataforma manufacturera mexicana a mercados estratégicos del Pacífico, entre ellos Japón, Vietnam, Malasia, Singapur y el Reino Unido (Tetakawi, 2026). Las restricciones contenidas en el Artículo 32.10 —circunscritas a tratados bilaterales con economías de no mercado— no afectaron la membresía de México en el CPTPP, lo que salvaguardó su intercambio con Asia al amparo del sistema multilateral de la OMC (JETRO, 2025).

Discusión

La revisión del T-MEC en 2026 pone a prueba la capacidad adaptativa y la inteligencia diplomática del aparato negociador mexicano en un escenario de dinámicas hiperasimétricas. La literatura contemporánea demuestra que, incluso frente a potencias hegemónicas que recurren a tácticas extorsivas, las economías emergentes disponen de herramientas eficaces para construir influencia (Bahri y Lugo, s.f.; Arnaud, 2024).

A partir del análisis presentado, se identifican tres pilares estratégicos para México. El primero consiste en una negociación sofisticada: en lugar de confrontar directamente la cláusula 32.10, México puede proponer enmiendas que incorporen criterios objetivos y multilateralmente reconocidos para la clasificación de economías de no mercado, y así reemplazar la discrecionalidad unilateral actual (Massot, 2018; Stephens, 2018). La delegación mexicana puede enmarcar su relación con Asia como un fortalecimiento de la competitividad regional norteamericana, presentando datos empíricos que demuestren el bajo contenido chino (7%) en las exportaciones mexicanas (Kelly, 2025).

El segundo pilar consiste en fortalecer la política interna. Los incentivos del Plan México deben complementarse con inversiones decididas en capital humano y en energías renovables para superar los cuellos de botella que los inversionistas perciben como obstáculos (BCG, 2024; Kelly, 2025; Foley & Lardner, 2025). El objetivo de incrementar el contenido doméstico en un 15% para 2030 es ambicioso, pero necesario para desactivar la narrativa de puerta trasera (Kelly, 2025; Maihold, 2025).

El tercer pilar radica en una diversificación decidida y proactiva. La pronta ratificación del Acuerdo Global Modernizado con la Unión Europea y la consolidación del CPTPP no solo aminoran la dependencia respecto del mercado estadounidense, sino que también robustecen la posición de México en la mesa de negociación al evidenciar que el país cuenta con opciones alternativas viables (Comisión Europea, 2025; Tetakawi, 2026). Los marcos analíticos de utilidad en

contextos de negociación asimétrica indican que la optimización del bienestar nacional exige expandir la diversificación hacia jurisdicciones de menor conflictividad, siempre que ello no rebase el umbral de sensibilidad en materia de seguridad de la potencia predominante (Arnaud, 2024; Clayton et al., 2023).

Conclusiones

El presente análisis demuestra que el Artículo 32.10 del T-MEC opera como un mecanismo de interdependencia armada que restringe formalmente la soberanía comercial de México. La evidencia empírica revela, sin embargo, que la narrativa de México como puerta trasera de China se sustenta en una lectura superficial de los flujos comerciales: el valor agregado chino en las exportaciones mexicanas alcanza apenas el 7%, mientras que el valor agregado doméstico mexicano y estadounidense, combinados, supera el 68% (Kelly, 2025).

De cara a la revisión del T-MEC en 2026, México se encuentra ante un dilema estratégico que excluye tanto la aceptación pasiva como el enfrentamiento directo. La estrategia más adecuada conjuga tres pilares interdependientes: una negociación respaldada por evidencia empírica rigurosa, el robustecimiento de las cadenas de valor internas a través del Plan México (Foley & Lardner, 2025) y una diversificación acelerada mediante el CPTPP y el Acuerdo Global Modernizado UE-México (Comisión Europea, 2025; Tetakawi, 2026). La meta última consiste en avanzar hacia un modelo de desarrollo económico más robusto, tecnológicamente competitivo y menos expuesto a presiones exógenas, garantizando un entorno de certidumbre propicio para la inversión de largo plazo.

Las implicaciones prácticas de este análisis trascienden el caso mexicano. Las economías emergentes que participan en acuerdos comerciales asimétricos pueden replicar la estrategia de tres pilares aquí propuesta, adaptándola a sus circunstancias particulares: construir argumentos empíricos que desmientan narrativas simplificadoras, invertir en capacidades productivas internas que incrementen el valor agregado doméstico y tejer redes de tratados alternativos que amplíen su margen de maniobra negociador. El principio rector es que la interdependencia, aunque asimétrica, siempre es bidireccional, y en ella reside el espacio para la agencia estratégica de los actores de menor poder relativo.

La agenda futura de investigación debe profundizar en los mecanismos microeconómicos de sustitución de insumos asiáticos por proveedores regionales, evaluar el impacto fiscal de los incentivos del Plan México sobre la recaudación tributaria, y modelar cuantitativamente los efectos de una potencial fragmentación del T-MEC sobre el PIB mexicano y la inversión extranjera directa.

Referencias

American Chamber of Commerce of Mexico. (2025, febrero). Analysis of the trade relationship between Mexico and the United States. CSG West. https://csgwest.org/wp-content/uploads/2025/03/ENG-Feb_AmCham_MX-EUA.pptx.pdf

- Arnaud, L. (2024). From NAFTA to USMCA: Revisiting the market access – policy space trade-off. *New Political Economy*, 29(3), 356–369. <https://doi.org/10.1080/13563467.2023.2260986>
- Bahri, A., y Lugo, M. (2020). Trumping Capacity Gap with Negotiation Strategies: The Mexican USMCA Negotiation Experience. Forthcoming in *Journal of International Economic Law* 23(1). WTO Chairs Programme. <https://wtochairs.org/sites/default/files/Sample%20Reading%202.pdf>
- Bond, D., De Rosenzweig, F., Luna, K., Saccomanno, I., Spak, G., y Véjar, C. (2024, 18 de noviembre). North America prepares for 2026 USMCA review and potential renegotiation. White & Case. <https://www.whitecase.com/insight-alert/north-america-prepares-2026-usmca-review-and-potential-renegotiation>
- Boston Consulting Group. (2024). The shifting dynamics of nearshoring in Mexico. <https://www.bcg.com/publications/2024/shifting-dynamics-of-nearshoring-in-mexico>
- Center Forward. (2026, febrero). USMCA review basic [Informe]. <https://center-forward.org/wp-content/uploads/2026/02/2026.01-USMCA-Review-Basic.docx-1-1.pdf>
- Clayton, C., Maggiori, M., y Schreger, J. (2023). A framework for geopolitics and economics [Documento de trabajo]. https://jschreger.s3.us-east-2.amazonaws.com/CMS_Strategic.pdf
- Comisión Europea. (2025, 17 de enero). EU-Mexico agreement: Text of the agreement. EU Trade. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/mexico/eu-mexico-agreement/text-agreement_en
- Electronic Database of Investment Treaties. (2025). EU–Mexico Modernised Global Agreement (2025). <https://edit.wti.org/document/show/fb8db797-55c8-43c2-bcb4-6b71b1f0ecdf>
- Estefan, B., y Rodríguez Pueblita, J. C. (2026, 16 de marzo). Mexico still has a China problem. *Americas Quarterly*. <https://americasquarterly.org/article/mexico-china-strategy/>
- Foley & Lardner LLP. (2025, febrero). Mexican government announces tax incentives in support of nearshoring. <https://www.foley.com/insights/publications/2025/02/mexican-government-incentives-nearshoring/>
- Harithas, B., Meng, K., Brown, E., y Mouradian, C. (2025, 3 de abril). "Liberation day" tariffs explained. Center for Strategic and International Studies. <https://www.csis.org/analysis/liberation-day-tariffs-explained>
- Japan External Trade Organization. (2025, 25 de marzo). The geopolitical landscape and potential trade policy responses. https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/security_trade_control/pdf/policyexplanation/mx/20250325_1.pdf
- Kelly, B. (2025, 9 de julio). China remains modest player in U.S.–Mexico trade despite growing scrutiny. Reserva Federal de Dallas. <https://www.dallasfed.org/research/pubs/25trade/a1>
- Kelly, B., Cañas, J., y Torres, L. (2026, 4 de marzo). USMCA has strengthened economic integration in North America. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/us-mca-has-strengthened-economic-integration-in-north-america/>
- Lester, S. (2026, 20 de enero). China's role in the USMCA review. Baker Institute. <https://www.bakerinstitute.org/research/chinas-role-usmca-review>
- Maihold, G. (2025, mayo). Mexico – From a short nearshoring boom to US "security-shoring". Stiftung Wissenschaft und Politik. <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2025C23/>
- Marroquín Bitar, D., Hernández-Roy, C., y Wayne, E. A. (2025, 18 de agosto). USMCA review 2026. Center for Strategic and International Studies. <https://www.csis.org/analysis/usmca-review-2026>
- Martínez-García, E., et al. (2024, 5 de diciembre). Mexico nearshoring yet to yield big investment despite global trade tensions. Reserva Federal de Dallas. <https://www.dallasfed.org/research/economics/2024/1205>
- Massot, P. (2018, 18 de octubre). "China clause" in USMCA is American posturing, not a veto. Centre for International Policy Studies. <https://www.cips-cepi.ca/2018/10/18/china-clause-in-usmca-is-american-posturing-not-a-veto/>
- Melgar, L. (2023, 27 de febrero). Mexico at the crossroads: The golden opportunity of nearshoring and energy policy as its Achilles' heel under USMCA. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/mexico-at-the-crossroads-the-golden-opportunity-of-nearshoring-and-energy-policy-as-its-achilles-heel-under-usmca/>
- Office of the United States Trade Representative. (s.f.). Mexico. <https://ustr.gov/countries-regions/americas/mexico>
- Ortiz, Á., y Rodrigo, T. (2025, 14 de octubre). Geopolitics, geoeconomics and risk: A machine learning approach. BBVA Research. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2025/10/Geopolitics-geoeconomics-and-risk-a-machine-learning-approach.pdf>
- Oxford Economics. (2026). USMCA scenarios: North American trade at a crossroads. <https://www.oxfordeconomics.com/resource/usmca-scenarios-north-american-trade-at-a-crossroads/>
- Parlamento Europeo. (2025). Modernisation of the trade pillar of the EU-Mexico Global Agreement. Legislative Train Schedule. <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-b-a-balanced-and-progressive-trade-policy-to-harness-globalisation/file-modernisation-eu-mexico-global-agreement?sid=8801>
- Sands, C. (2026, 4 de marzo). United States-Mexico-Canada Agreement 2026: Review and déjà vu. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/foreword-usmca-forward-2026/>
- Santos, A. (2018). The lessons of TPP and the future of labor chapters in trade agreements. Georgetown Law. <https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3111&context=facpub>
- Saridakis, G., Hosein, R., Mc Intosh, I. J., Muñoz Torres, R. I., Deo, A., Ramnath, R., y Jackson, K. (2025). Neo-mercantilism in action – Mexico, Canada, and China under Trump's 2025 tariffs: A trade perspective. Critical Perspectives on International Business. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1108/cpoib-03-2025-0077>
- Stephens, H. (2018). The USMCA and the U.S. effort to exclude China. ChinaUSFocus. <https://www.chinausfocus.com/finance-tetakawi>
- Tetakawi. (2026). Mexico's free trade agreements: The complete guide for manufacturers. <https://insights.tetakawi.com/mexicos-free-trade-agreement-seconomy/the-usmca-and-the-us-effort-to-exclude-china>

Revista Científica Online

Investigación & Negocios

ISSN ONLINE 2521-2737 - V.19 | N°33 | AÑO 2026