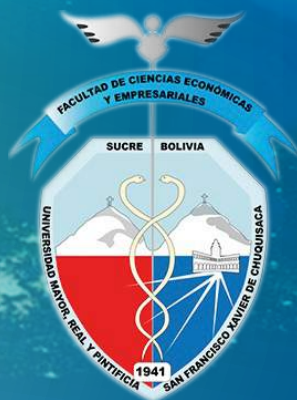


*Revista Científica Online*  
**INVESTIGACION & NEGOCIOS**

**ISSN ONLINE 2521-2737**

**| V.15 | N°26 | AÑO 2022**

<https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26>



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



### Directorio de la Revista

Romina Daza, Msc.

**Editor en Jefe.**

Víctor Manuel López Chumacero. Ing.Co.

**Diseño Gráfico, Maquetación.**

### Comité Arbitral

ABB. MSc.

XACA. Ph.D.

MYHM. Ph.D.

FFC. Ph.D.

MIGC. MFM.

MRLVR. MSc.

LMA. Ph.D.

SMPC. Ph.D.

VPC. MSc.

IMPV. Ph.D.

GIRA. Ph.D.

MTSS. Ph.D.

### Comité Científico

Vargas Delgado – Oscar, PhD.

Instituto Tecnológico de Pachuca – México.

Sandoval Contreras – Luis, PhD.

Instituto Politécnico Nacional – México.

García Espinoza – Cecilia, PhD.

Universidad Península Santa Elena – Ecuador

Miranda Torrado – Fernando, PhD.

Universidad Santiago de Compostela – España

Aziz Poswal – Bilal, PhD.

University of the Punjab – Pakistan

Miranda García – Marta, PhD.

Universidad Complutense de Madrid – España

López Moreno – Walter, PhD.

Universidad de Puerto Rico en Humacao – Puerto Rico

Suyo Cruz – Gabriel, PhD.

Universidad de San Antonio Abad del Cuzco -Perú

Valdivia Altamirano – William, PhD.

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo – México

Ramos Escamilla – María, PhD.

Directora Ejecutiva ECORFAN – México, S.C.

### Univerisidad

**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.

1. En el Número 26 correspondiente a octubre de 2022, se presentan los siguientes artículos: TELETRABAJO-RESPUESTA EFECTIVA ANTE COVID-19. CASO UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA, por Ana Rosa Diaz De la Cruz, con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia. APORTE AL DEBATE ACADÉMICO SOBRE FACTORES DE FORTALECIMIENTO PARA LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, por Marcelo Abad Varas; Jacinto Mendoza Rodríguez; Lupe García Espinoza; con adscripción Universidad de Guayaquil (Ecuador). PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE INSTITUTOS FISCALES Y DE CONVENIO A NIVEL TÉCNICO SUPERIOR, SOBRE LA MOTIVACIÓN PARA LA ENSEÑANZA EN LA CIUDAD

DE SUCRE, por Juan Pablo Campos Huaylla; Javier Bernardo Campos Huaylla; Cecilia Daniela Campos Caballero; con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia PANDEMIA COVID19 Y LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA, por Percy Antonio Vilchez Olivares; con adscripción a la Universidad Mayor de San Marcos, Perú. INTERVENCIÓN DE LAS AUDITORÍAS PARA LA MITIGACIÓN DE EFOS Y EDOS, por Sergio Alfonso Tosca Mgaña; Germán Martínez Prats; Francisca Silva Hernández; con adscripción a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. ANÁLISIS CRÍTICO REFLEXIVO DE LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD NUR SANTA BRUZ – BOLIVIA, por Lucilaine Silva de Landívar; Juan Fernando Subirana Osuna; con adscripción a Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Bolivia. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL EMPRENDIMIENTO EN UNA EMPRESA DEPORTIVA, por Yor Luis Zabala Rodríguez; con adscripción a la Corporación Universitaria del Caribe, Colombia.

REVISTA CIENTÍFICA

**Investigación&Negocios**

**ARTÍCULOS****PÁG.**

1. TELETRABAJO – RESPUESTA EFECTIVA ANTE LA COVID-19. CASO – UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA.  
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia). 6-17
2. APOORTE AL DEBATE ACADÉMICO SOBRE FACTORES DE FORTALECIMIENTO PARA LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.  
Universidad de Guayaquil (Ecuador). 18-27
3. PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE INSTITUTOS FISCALES Y DE CONVENIO A NIVEL TÉCNICO SUPERIOR, SOBRE LA MOTIVACIÓN PARA LA ENSEÑANZA EN LA CIUDAD DE SUCRE.  
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia) 28-39
4. PANDEMIA COVID19 Y LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA.  
Universidad Mayor de San Marcos (Perú). 40-57
5. INTERVENCIÓN DE LAS AUDITORÍAS PARA LA MITIGACIÓN DE EFOS Y EDOS.  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México). 58-69
6. ANÁLISIS CRÍTICO REFLEXIVO DE LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD NUR SANTA CRUZ – BOLIVIA.  
Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (Bolivia). 70-87
7. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL EMPRENDIMIENTO EN UNA EMPRESA DEPORTIVA.  
Corporación Universitaria del Caribe (Colombia). 88-102



## TELETRABAJO – RESPUESTA EFECTIVA ANTE LA COVID-19 CASO – UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA

TELEWORK – EFFECTIVE RESPONSE TO COVID-19  
CASE – SAN FRANCISCO XAVIER UNIVERSITY OF CHUQUISACA

Ana Rosa Diaz De la Cruz

**Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca**

[diaz.ana@usfx.bo](mailto:diaz.ana@usfx.bo)

**Recibido:** Junio 15, 2022

**Aceptado:** Julio 10, 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.179>

### RESUMEN

La declaratoria de pandemia y la cuarentena rígida que enfrentamos a nivel mundial, determino que todas las organizaciones cambiaran su forma de operar, gestionar, vender, comprar, etc. Todas cuestionaron las formas de su organización y realización de sus actividades, y sobrevivieron las que adecuaron de mejor forma sus estructuras y operaciones a la nueva realidad, con el uso de los instrumentos de Tecnologías e información y comunicación. Una de las bases esenciales fue el teletrabajo. A la fecha el teletrabajo ha rebasado las redes sociales, y mucha gente recibe ingresos por trabajo hecho desde casa, utilizando solo las TIC's y su conocimiento.

Las universidades para lograr sus objetivos, han migrado la educación presencial a la virtual, en el caso de Bolivia en forma previa a la pandemia solo una de las universidades públicas, contaba con educación virtual o a distancia para pregrado. A la fecha existen innumerables ofertas nacionales e internacionales de educación universitaria a distancia, que ofertan enseñanza en la virtualidad. Asimismo, sus propias organizaciones se han visto obligadas a modificar su gestión institucional llevando también el trabajo presencial al virtual, a través del teletrabajo cumpliendo la reglamentación que el caso exige.

Con la presente investigación se pretende mostrar a través de la opinión de expertos nacionales elegidos por su experiencia y especialidad en el tema, los puntos más importantes a ser considerados en la reglamentación, ajuste e implementación de las bases del teletrabajo en las universidades públicas, enmarcadas en las disposiciones macro legales vigentes y aplicables a la nueva realidad, que puedan viabilizar el éxito en las organizaciones universitarias bolivianas y un mejor posicionamiento en los rankings nacionales e internacionales, a través del logro eficiente de sus objetivos bajo un nuevo enfoque con el teletrabajo.

### PALABRAS CLAVE

Teletrabajo, Universidad pública, Desarrollo organizacional.

## ABSTRACT

The declaration of a pandemic and the rigid quarantine that we face worldwide, determined that all organizations will change the way they operate, manage, sell, buy, etc. All of them questioned the forms of their organization and performance of their activities, and those that best adapted their structures and operations to the new reality survived, with the use of technology and information and communication instruments. One of the essential bases was teleworking. To date, teleworking has surpassed social networks, and many people receive income from work done from home, using only ICTs and their knowledge.

In order to achieve their objectives, universities have migrated face-to-face to virtual education. In the case of Bolivia, prior to the pandemic, only one of the public universities had virtual or distance education for undergraduates. To date, there are innumerable national and international offers of distance university education, which offer virtual teaching. Likewise, their own organizations have been forced to modify their institutional management, also taking face-to-face work to virtual work, through teleworking, complying with the regulations that the case requires.

With the present investigation it is intended to show through the opinion of national experts chosen for their experience and specialty in the subject, the most important points to be considered in the regulation, adjustment and implementation of the bases of teleworking in public universities, framed in the macro legal provisions in force and applicable to the new reality, which can enable success in Bolivian university organizations and a better position in national and international rankings, through the efficient achievement of their objectives under a new approach with teleworking.

## KEYWORDS

Teleworking, Public university, Organizational development.

## INTRODUCCIÓN

Durante la gestión 2020, fue declarada a nivel mundial la pandemia por el virus COVID-19, específicamente en el mes de marzo, razón por la cual se emitieron muchas disposiciones legales para precautelar la vida de los habitantes de la tierra. En nuestro país Bolivia, fueron los Ministerios de Salud y de Trabajo, Empleo y Previsión Social, los que encabezaron la emisión de normativa al respecto. Una de las disposiciones principales y de aplicación generalizada fue la cuarentena rígida, disposición que determinó el cierre de las entidades públicas y privadas, entre ellas las universidades latinoamericanas.

Estas organizaciones dedicadas principalmente a la educación o formación, investigación y extensión, debieron en primer término cumplir con las disposiciones emitidas en sus países, y después ajustar sus propias normativas para lograr sus objetivos, misión y visión establecidos, con el uso de educación virtual, teletrabajo y el uso de las tecnologías de información y comunicación, aspectos intrínsecamente relacionados con el Desarrollo Organizacional.

El presente trabajo de investigación analizó el actuar de las universidades latinoamericanas en el ámbito antes referido, enfocándose con mayor profundidad en las políticas y bases adoptadas por las universidades latinoamericanas mejor catalogadas, las de Bolivia y las específicamente aplicables a la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

## METODOLOGÍA

La metodología aplicada al presente estudio fue la cualitativa utilizando el método Delphi, por cuanto es uno de los preferidos en el campo de la prospectiva. Al efecto realizamos consultas a nueve expertos en Desarrollo Organizacional Universitario público y en la aplicación de disposiciones y normativa COVID-19, de cuatro universidades públicas bolivianas, Universidad Mayor de San Andrés UMSA, Universidad Mayor de San Simón UMSS, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno UAGRM, de los que la mayor parte, cinco exactamente, son de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

“Delphi una herramienta idónea para la formulación con visión prospectiva, en América Latina”<sup>1</sup>

Fue efectuada también una exhaustiva revisión de los documentos normativos emitidos ante la pandemia por COVID-19 en cinco de las mejores universidades latinoamericanas y en tres de las mejores catalogadas a nivel país, relacionados con el tipo de trabajo llevado adelante durante la época de la cuarentena declarada y los emitidos por la propia Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, bases legales emitidas y ajustadas, de forma que les permita mantener en lo posible sus labores y actividades normales, a pesar de las circunstancias.

## RESULTADOS

Con el objetivo de contar con una visión general de las normas emitidas emergentes de la pandemia, a nivel de nuestro continente, señalamos a continuación las relacionadas a cinco universidades públicas latinoamericanas catalogadas como las mejores:



**Cuadro Nro. 1: Normas emitidas por las Universidades COVID-19**

UNIVERSIDAD	NORMAS	DETALLE	NRO.
UBA	Digesto Covid 19	Comisiones asesoras y proyectos especiales	9
		Aislamiento, licencias especiales, suspensión de plazos y actividades	55
		Enseñanza digital, calendario académico, inscripciones, regularidad, correlatividades y exámenes	24
		Protocolos, trámites y acuerdos de funcionamiento	27
USP	Normas Covid 19	Ordenanzas	9
		Resoluciones	39
UNAM	Normas Covid 19	Acuerdos	3
		Circulares	34
		Lineamientos	1
UNC	Normativa Covid 19	Acuerdos	31
		Circulares	2
		Resoluciones	43
UCH	Medidas frente al Covid 19	Decretos Universitarios 2020	16
		Decretos Universitarios 2021	11
		Decretos Universitarios 2022	3

**Fuente:** Información de normas publicada en las páginas web oficial de las Universidades

De la revisión efectuada puede advertirse la emisión de una muy buena cantidad de bases normativas por las Universidades principales a nivel latino: Argentina – Buenos Aires, Brasil – Sao Paulo, Nacional de México, Nacional de Colombia y la Universidad de Chile; la mayor parte de la normativa citada, muestra medidas de seguridad, higiene y protocolos de precaución para prevenir o en su caso otorgar las medidas a quienes hubieren sido infectados, o fueren declarados como sospechosos. Asimismo, a nivel del cumplimiento de las labores fundamentales de las universidades, algunas de las disposiciones legales emitidas establecieron algunos aspectos muy importantes dentro del desarrollo organizacional, citamos las que consideramos más importantes dentro de todas las emitidas y publicadas por las universidades latinoamericanas referidas:

- Uso de expediente electrónico, reuniones de Consejo con el uso de la telemática, Gestión documental electrónica, Plataforma de trámites a distancia, Educación virtual, así como las medidas de seguridad pertinentes. (UBA)
- Uso de video conferencias y de medios electrónicos disponibles para la realización de las actividades universitarias. (USP)
- Uso de medios electrónicos, Firma electrónica universitaria, Atención administrativa vía electrónica, Manejo de oficina virtual, Registro remoto de solicitudes de pago, Aplicativos y direcciones electrónicas habilitadas, Expedientes digitalizados. (UNAM).
- Mecanismos electrónicos (correo, línea telefónica), Comunicación remota a correos institucionales oficiales, Sesiones virtuales con uso de medios tecnológicos, Trabajo remoto, Tele trabajo, Medios informáticos, telefónicos y electrónicos, Prueba piloto de teletrabajo. (UNC). Colombia es

la única que ha planteado una prueba piloto, que permita verificar los resultados obtenidos con el cambio a teletrabajo, la misma esta siendo realizada en el segundo semestre de la presente gestión.

- Trabajo remoto o a distancia, Uso de herramientas tecnológicas, Medidas especiales de organización del trabajo, Medios electrónicos o tecnológicos (clases, reuniones, inscripciones, matrículas). (UCH)

Como es fácilmente advertible, fuera de las medidas de resguardo, distancia, higiene constante, uso del alcohol, desinfectantes y barbijos en forma constante y adecuada, las medidas establecidas por las universidades latinoamericanas son aplicadas específicamente en el contexto principal de cambio del trabajo normal a trabajo en casa, trabajo a distancia y/o teletrabajo; obviamente al tratarse de entidades públicas, este tipo de trabajo debe ser reconocido por los Gobiernos de cada país, por cuanto son ellos los que establecieron las normas base bajo el paraguas del término conocido como Gobierno electrónico, cuyo desarrollo se puede advertir en el siguiente cuadro en el que no aparece Bolivia:

**Gráfico Nro. 1: Normas emitidas por las Universidades COVID-19**



Fuente: Naciones Unidas

El cuadro anterior muestra las capacidades digitales de los gobiernos en cuanto a servicios en línea, infraestructura de telecomunicaciones y capital humano en 193 países, con una clasificación de 1 a 0, donde uno es el más avanzado y en ese sentido van siendo calificados los demás, Bolivia ocupa el puesto 97 con un puntaje de 0.6129.

Cuadro Nro. 2: Clasificación de Gobiernos Electrónicos Latinoamericanos 2020

Nivel Mundial	Nivel Latinoar	País	EGDI Nivel	EGDI Clasif	EGDI 2020	Servicios en Línea	Infraestructura de Telecomuni	Capital Human
26	1	Uruguay	Very High EGD	V3	0,85	0,8412	0,8574	0,8514
32	2	Argentina	Very High EGD	V2	0,8279	0,8471	0,7265	0,91
34	3	Chile	Very High EGD	V2	0,8259	0,8529	0,7606	0,8643
54	4	Brazil	Very High EGD	V1	0,7677	0,8706	0,6522	0,7803
56	5	Costa Rica	Very High EGD	V1	0,7576	0,6824	0,7475	0,8428
61	6	Mexico	High EGD	HV	0,7291	0,8235	0,591	0,7727
67	7	Colombia	High EGD	HV	0,7164	0,7647	0,6122	0,7723
71	8	Peru	High EGD	HV	0,7083	0,7529	0,578	0,794
74	9	Ecuador	High EGD	HV	0,7015	0,8118	0,5133	0,7793
81	10	Trinidad and Tobago	High EGD	H3	0,6785	0,6118	0,6803	0,7434
82	11	Dominican Republic	High EGD	H3	0,6782	0,7647	0,5279	0,7419
84	12	Panama	High EGD	H3	0,6715	0,6235	0,6488	0,7421
93	13	Paraguay	High EGD	H2	0,6487	0,7059	0,5435	0,6968
97	14	Bolivia (Plurinational State of)	High EGD	H2	0,6129	0,5824	0,5184	0,7379
107	15	El Salvador	High EGD	H2	0,5697	0,5765	0,5085	0,6242
114	16	Jamaica	High EGD	H1	0,5392	0,3882	0,5151	0,7142
118	17	Venezuela, Bolivarian Republic of	High EGD	H1	0,5268	0,3176	0,482	0,7807
121	18	Guatemala	High EGD	H1	0,5155	0,5118	0,4828	0,552
122	19	Suriname	High EGD	H1	0,5154	0,2882	0,5482	0,7098
123	20	Nicaragua	High EGD	H1	0,5139	0,5471	0,3812	0,6133
129	21	Guyana	Middle EGD	MH	0,4909	0,4647	0,3619	0,6462
138	22	Honduras	Middle EGD	MH	0,4486	0,4647	0,3244	0,5568
140	23	Cuba	Middle EGD	MH	0,4439	0,2588	0,2514	0,8215
180	24	Haiti	Middle EGD	M1	0,2723	0,1882	0,2449	0,3839

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos tabulados por Naciones Unidas

Esta nueva modalidad de trabajo, emerge del uso creciente de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, mismas que día a día dan pasos agigantados e integran personas y conocimientos a pesar de la gran distancia existente entre ellas. Tiene su origen en el año 1973 con Jack Nilles y posteriormente con Alvin Toffler en la gestión 1980 siendo precursores, en Norteamérica y Europa, con un paso relativamente grande adelante a Latinoamérica, cuyos países no ingresan a la clasificación de los primeros 25 como fue demostrado en el cuadro precedente 2

En Bolivia el concepto de Gobierno Electrónico emerge en fecha 12 de julio de 2017 con la emisión del Decreto Supremo N°3251, que aprueba el Plan de Implementación de Gobierno Electrónico y el Plan de Implementación de Software Libre y Estándares Abiertos, en cuyo contenido las universidades son consideradas solo dentro del último nivel o eje, y solo en forma gráfica:

Gráfico Nro. 2: Esquema general y visión de Gobierno Electrónico



Fuente: Plan de Implementación de Gobierno Electrónico 2017-2025 COPLUTIC - AGETIC

En el ámbito boliviano, una vez declarada la pandemia a nivel mundial, a partir del mes de marzo de 2020 fueron emitidas normas desde el Órgano Ejecutivo estableciendo medidas tendientes a aliviar los efectos de los contagios y mejorar la atención de los enfermos de COVID-19, precautelando la salud de todos los bolivianos; y entre las medidas señaladas todos los centros de educación inicial, primaria, secundaria y superior, fueron cerrados, declarándose inicialmente una cuarentena total. Todas las actividades educativas, como también el ámbito administrativo de todas las organizaciones, ingresaron en forma abrupta a la inactividad, ampliándose plazos y condiciones para todas las obligaciones como pago de impuestos, servicios básicos y otros.

En esta primera etapa se encontraba como presidente la Sra. Jeanine Áñez Chávez y a partir del 8 de noviembre de 2020 el presidente fue y es hasta la presente fecha el Sr. Luis Arce Catacora. Del conjunto de normas emitidas por ambos presidentes, relacionadas a la adopción de medidas COVID-19, que afectaron específicamente las labores normales de las Universidades públicas, señalamos las siguientes:

**Cuadro Nro. 3: Disposiciones legales vigentes en Bolivia relacionadas a la Universidad y COVID-19**

Nro.	Disposición legal	Fecha	Afectación al trabajo desarrollado por las universidades
1	Constitución Política del Estado	1/7/1905	El Estado, en todos sus niveles, protegerá el derecho a la salud, promoviendo políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso gratuito de la población a los servicios de salud.
2	Decreto Supremo 4179	12/3/2020	Declara situación de Emergencia Nacional por la presencia del brote de Coronavirus (COVID-19) y fenómenos adversos reales e inminentes provocados por amenazas: naturales, socio-naturales y antropicas en el territorio nacional
3	Resolución Biministerial 01/2020	13/3/2020	Periodos de observación y aislamiento para casos sospechosos, aplicación de todas las medidas de higiene y salud pertinentes, incluyendo permisos excepcionales para los casos señalados, implementación de condiciones de trabajo especiales, aspectos de cumplimiento obligatorio y ejecución forzosa.
4	Decreto Supremo 4196	17/3/2020	Declaración de emergencia nacional y cuarentena, restricción de actividades y cierre de fronteras
5	Resolución Ministerial 189/2020	18/3/2020	Reducción excepcional de la jornada laboral a 5 horas, suspensión de actividades laborales de acuerdo a características propias, sin afectación a la estabilidad laboral.
6	Decreto Supremo 4198	18/3/2020	Diferimiento de obligaciones tributarias
7	Decreto Supremo 4199	21/3/2020	Declaración de cuarentena total del 22/03/20 al 04/04/20 con suspensión de actividades
8	Decreto Supremo 4200	25/3/2020	Declaración de cuarentena total del 26/03/20 al 15/04/20 con suspensión de actividades. Salida 1 por día, actividades según C.I.
9	Ley 1293	1/4/2020	Prevención, contención y tratamiento de la infección Covid 19.
10	Ley 1294	1/4/2020	Ley de fomento pagos de crédito y reducción temporal de Servicios Básicos
11	Decreto Supremo 4214	14/4/2020	Declaración de cuarentena total del 15/04/20 al 30/04/20 con suspensión de actividades.
12	Decreto Supremo 4217	14/4/2020	Contrato de seguro para salubristas
13	Decreto Supremo 4218	14/4/2020	Regular el Teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC en los sectores público y privado
14	Decreto Supremo 4229	29/4/2020	Amplía la vigencia de la cuarentena por la emergencia sanitaria nacional del COVID-19 desde el 1 al 31 de mayo de 2020; y establece la Cuarentena Condicionada y Dinámica
15	Resolución Ministerial 229/2020	18/5/2020	Norma horarios, licencias y condiciones de la relación de subordinación, dependencia y salario durante la vigencia de la cuarentena Condicionada y Dinámica por la Emergencia
16	Decreto Supremo 4245	28/5/2020	Amplía la vigencia de la cuarentena por la emergencia sanitaria nacional del COVID-19 hasta el 30 de junio de 2020; y condiciones de movimiento para todos.
17	Decreto Supremo 4280	6/6/2020	Norma la complementariedad de las modalidades de atención presencial, a distancia, virtual y semipresencial en los Subsistemas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial y Educación Superior de Formación Profesional del Sistema Educativo Plurinacional
18	Decreto Supremo 4276	26/6/2020	Se amplía el plazo de cuarentena nacional, hasta el 31 de julio de 2020.
19	Resolución Biministerial 347/2020	31/8/2020	Horario de trabajo de 8 horas del 1 al 30/6/20, ingreso y salida escalonado
20	Decreto Supremo 4280	6/6/2020	Norma la complementariedad de las modalidades de atención presencial, a distancia, virtual y semipresencial en los Subsistemas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial y Educación Superior de Formación Profesional del Sistema Educativo Plurinacional.
21	Decreto Supremo 4295	24/7/2020	Establece un procedimiento ágil y oportuno para otorgar Certificado de incapacidad temporal por Coronavirus
22	Decreto Supremo 4301	24/7/2020	Se declara Calamidad Pública en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, para la atención de necesidades impostergables de carácter económico ocasionadas por los efectos negativos del Coronavirus (COVID-19)
23	Decreto Supremo 4302	31/7/2020	Amplía la cuarentena nacional hasta el 31 de agosto de 2020
24	Decreto Supremo 4314	27/8/2020	Las medidas de la fase de post confinamiento con vigilancia comunitaria activa de casos de Coronavirus (COVID-19), tendrán vigencia desde el 1 hasta el 30 de septiembre de 2020. Suspensión de clases presenciales.
25	Decreto Supremo 4352	29/9/2020	Amplía la vigencia de las medidas de la fase de post confinamiento con vigilancia comunitaria activa de casos de Coronavirus (COVID-19), establecidas por el Decreto Supremo N° 4314, de 27 de agosto de 2020 y sus modificaciones, hasta el 31 de octubre de 2020
26	Decreto Supremo 4449	13/1/2021	Declaración de la gestión 2021 Año de recuperación del derecho a la educación
27	Decreto Supremo 4451	13/1/2021	Norma trabajo continuo, escalonado, alternar asistencia física a fuente laboral, teletrabajo
28	Decreto Supremo 4570	18/8/2021	Norma la aplicación de las condiciones especiales de trabajo, en las relaciones laborales y la prestación de servicios de los sectores público y privado, durante la pandemia de la COVID-19. trabajo a distancia

Fuente: Normas publicadas en varias páginas Ministeriales

Durante toda esta etapa, básicamente desde el mes de marzo 2020 a abril de 2022, las actividades en el ámbito de la educación superior, fueron llevadas adelante en forma virtual, debiendo cada Universidad en el marco normativo legal vigente, emitir su propia normativa para lograr llevar adelante sus actividades y el logro de sus objetivos propios de la mejor forma posible dadas las circunstancias imperantes.

En la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fueron también varias las normas ajustadas de diversas formas, citaremos las principalmente relacionadas a nuestro objeto de estudio:

**Cuadro Nro. 4: Disposiciones legales universitarias ante COVID-19**

Nro.	Disposición legal	Fecha	Aspectos importantes
1	Resolución del H. Consejo Universitario Nro. 009/2020	27/7/2020	Reglamento general de Educación virtual de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca
2	Resolución Rectoral 193/2020 de fecha 15/6/20 y Resolución del H. Consejo Universitario Nro. 013/2020	27/7/2020	Reglamento específico para la modalidad de Teletrabajo de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.
3	Resolución Rectoral 194/2020 de fecha 15/6/20 y Resolución del H. Consejo Universitario Nro. 013/2020	27/7/2020	Aprueba el Protocolo Específico de Bioseguridad de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca
4	Resolución Rectoral 195/2020 de fecha 15/6/20 y Resolución del H. Consejo Universitario Nro. 013/2020	27/7/2020	Norma horarios, licencias, vacaciones, condiciones de la relación laboral, dependencia y salario del personal administrativo y personal docente que realiza funciones administrativas en la Universidad de San Francisco Xavier, durante la vigencia de la Cuarentena Condicionada y Dinámica por la Emergencia Sanitaria Nacional del COVID-19
5	Resolución Rectoral 240/2020	30/9/2020	Modifica el artículo N° 23 Vacaciones y licencias para personal en condición de riego, y algunas condiciones adicional a las medidas de bioseguridad.

**Fuente: Unidad de Planificación de la USFX**

Toda la normativa emitida se encuentra enmarcada en las normativas macro emitidas a nivel nacional mediante Leyes, Decretos Supremos y Resoluciones Ministeriales.

Durante la verificación del accionar de las Universidades públicas objeto de análisis, advertimos la existencia de páginas web, enlaces a Facebook y manejo de grupos a través de WhatsApp, cuyo uso resalto y en algunos casos emergió principalmente de la emergencia sanitaria mundial que aún seguimos viviendo. En especial las páginas web desarrolladas al interior de las universidades, muestran una gran cantidad de información, mostrando también información relacionada a formas y canales requeridos para la realización de diversos trámites universitarios, mismos que fueron actualizados para permitir un mayor y mejor acceso por parte de las diferentes instancias universitarias, las cuales no solo requieren información, sino también la facilidad de realizar trámites de forma virtual, a efectos de precautelar la salud de todos. Asimismo, han sido desarrolladas y son usadas otras formas: Correo electrónico, You Tube, Zoom, Google meet, Instagram, Telegram, Twitter, Tick Tock Snapchat, etc.

Si bien antes de la llegada y declaratoria de pandemia, las universidades públicas ya contaban con accesos y plataformas informáticas específicamente desarrolladas, esta enfermedad obligo a que todas ellas fueran actualizadas abruptamente, para poder acceder a la educación virtual. La única universidad boliviana que contaba con carreras virtuales antes de la declaratoria de pandemia COVID-19, en Bolivia era la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, con 3 carreras a las que se podía y puede acceder sin la necesidad de la presencialidad.

La Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, al igual que todas las universidades del mundo y específicamente de Bolivia, se ha visto limitada en el logro de los objetivos de gestión propuestos para las gestiones 2020 y 2021, debido a todas las medidas adoptadas emergentes de la declaratoria de pandemia COVID-19.

Cumpliendo la normativa madre a nivel del grupo al que pertenece San Francisco Xavier como Entidad pública, fuera de la Constitución Política del Estado, debe cumplir con los Sistemas de Administración y Control Gubernamental establecidos en la Ley 1178, iniciando con el Sistema de Programación de Operaciones y el Sistema de Organización Administrativa, interrelacionado con el Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE aprobado mediante Ley 777, del cual emerge el Plan de Desarrollo Económico Social establecido para nuestro país, a partir del cual el Sistema Universitario Boliviano elaboro el Plan de Desarrollo Universitario 2019 – 2025, actualizándolo esta gestión el periodo 2021 – 2025, documento que explícita el concepto de Gestión por Resultados y que fue elaborado en forma coordinada por todas las Universidades públicas de nuestro país, además de considerar las exigencias y requerimiento del medio, como consecuencia de los cambios emergentes de la nueva realidad en la que nos desenvolvemos actualmente. Enmarcados en esa normativa específica universitaria fueron desarrollados los lineamientos para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades, los cuales una vez actualizados fueron presentados al Ministerio de Planificación la presente gestión.

Efectuada la evaluación de los documentos referidos correspondientes a las universidades que fueron objeto de análisis y estudio:

- Universidad Mayor, Real y Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca
- Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
- Universidad Mayor de San Andrés y
- Universidad Mayor de San Simón

Los mismos cumplen todas las bases establecidas, pero ninguno de los documentos señala o siquiera cita al teletrabajo como base de cambio o mejoramiento administrativo en las labores de gestión institucional a nivel de las universidades referidas. Es contemplada la educación virtual, pero nada a nivel organizativo administrativo.

La misión establecida para nuestra universidad se encuentra plasmada en el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2025 (Reformulado a febrero 2021), de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, se encuentra redactada como sigue: “Contribuir efectivamente al desarrollo económico y social sostenible del departamento y el país, con la formación de profesionales de excelencia, el desarrollo de la investigación, la innovación, la transferencia y la difusión de conocimientos, en el marco de una educación emprendedora, y una vinculación y compromiso permanentes con la sociedad, orientadas a la generación de soluciones científicas a sus problemas y necesidades.”<sup>3</sup>

Los cambios abruptos sufridos en la gestión 2020, determinaron un giro no sólo en la labor académica que cambio de una total presencialidad, a una prácticamente total virtualidad; sino también dentro del desarrollo del trabajo administrativo interno de nuestra cuatricentaria universidad, por cuanto las formas y medios utilizados dieron un giro no precisamente total pero si muy profundo, determinando la readaptación y replanteamiento del trabajo que era desarrollado en todas y cada una de las unidades establecidas en la estructura organizacional.

A pesar de todas las medidas y precauciones determinadas, tuvo que lamentarse no sólo las bajas médicas continuas, sino también el deceso de varios funcionarios administrativos, docentes y estudiantes debido a esta enfermedad, dejando ítems en acefalía que fueron cubiertos a la brevedad posible; los cuales, sin embargo, no fueron ocupados siguiendo las normas y planificación previamente realizadas, sino que fueron ajustados de la mejor forma posible dadas las circunstancias y necesidades apremiantes imperantes.

Toda la normativa emitida se encuentra enmarcada en las normativas macro emitidas a nivel nacional mediante Leyes, Decretos Supremos y Resoluciones Ministeriales.

Durante la verificación del accionar de las Universidades públicas objeto de análisis, advertimos la existencia de páginas web, enlaces a Facebook y manejo de grupos a través de WhatsApp, cuyo uso resalto y en algunos casos emergió principalmente de la emergencia sanitaria mundial que aún seguimos viviendo. En especial las páginas web desarrolladas al interior de las universidades, muestran una gran cantidad de información, mostrando también información relacionada a formas y canales requeridos para la realización de diversos trámites universitarios, mismos que fueron actualizados para permitir un mayor y mejor acceso por parte de las diferentes instancias universitarias, las cuales no solo requieren información, sino también la facilidad de realizar trámites de forma virtual, a efectos de precautar la salud de todos. Asimismo, han sido desarrolladas y son usadas otras formas: Correo electrónico, You Tube, Zoom, Google meet, Instagram, Telegram, Twitter, Tick Tock Snapchat, etc.

Si bien antes de la llegada y declaratoria de pandemia, las universidades públicas ya contaban con accesos y plataformas informáticas específicamente desarrolladas, esta enfermedad obligo a que todas ellas fueran actualizadas abruptamente, para poder acceder a la educación virtual. La única universidad boliviana que contaba con carreras virtuales antes de la declaratoria de pandemia COVID-19, en Bolivia era la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, con 3 carreras a las que se podía y puede acceder sin la necesidad de la presencialidad.

La Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, al igual que todas las universidades del mundo y específicamente de Bolivia, se ha visto limitada en el logro de los objetivos de gestión propuestos para las gestiones 2020 y 2021, debido a todas las medidas adoptadas emergentes de la declaratoria de pandemia COVID-19.

Cumpliendo la normativa madre a nivel del grupo al que pertenece San Francisco Xavier como Entidad pública, fuera de la Constitución Política del Estado, debe cumplir con los Sistemas de Administración y Control Gubernamental establecidos en la Ley 1178, iniciando con el Sistema de Programación de Operaciones y el Sistema de Organización Administrativa, interrelacionado con el Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE aprobado mediante Ley 777, del cual emerge el Plan de Desarrollo Económico Social establecido para nuestro país, a partir del cual el Sistema Universitario Boliviano elaboro el Plan de Desarrollo Universitario 2019 – 2025, actualizándolo esta gestión el periodo 2021 – 2025, documento que explicita el concepto de Gestión por Resultados y que fue elaborado en forma coordinada por todas las Universidades públicas de nuestro país, además de considerar las exigencias y requerimiento del medio, como consecuencia de los cambios emergentes de la nueva realidad en la que nos desenvolvemos actualmente. Enmarcados en esa normativa específica universitaria fueron desarrollados los lineamientos para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades, los cuales una vez actualizados fueron presentados al Ministerio de Planificación la presente gestión.

Efectuada la evaluación de los documentos referidos correspondientes a las universidades que fueron objeto de análisis y estudio:

- Universidad Mayor, Real y Pontifica San Francisco Xavier de Chuquisaca
- Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
- Universidad Mayor de San Andrés y
- Universidad Mayor de San Simón

Los mismos cumplen todas las bases establecidas, pero ninguno de los documentos señala o siquiera cita al teletrabajo como base de cambio o mejoramiento administrativo en las labores de gestión institucional a nivel de las universidades referidas. Es contemplada la educación virtual, pero nada a nivel organizativo administrativo.

La misión establecida para nuestra universidad se encuentra plasmada en el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2025 (Reformulado a febrero 2021), de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, se encuentra redactada como sigue: “Contribuir efectivamente al desarrollo económico y social sostenible del departamento y el país, con la formación de profesionales de excelencia, el desarrollo de la investigación, la innovación, la transferencia y la difusión de conocimientos, en el marco de una educación emprendedora, y una vinculación y compromiso permanentes con la sociedad, orientadas a la generación de soluciones científicas a sus problemas y necesidades.”<sup>3</sup>

Los cambios abruptos sufridos en la gestión 2020, determinaron un giro no sólo en la labor académica que cambio de una total presencialidad, a una prácticamente total virtualidad; sino también dentro del desarrollo del trabajo administrativo interno de nuestra cuatricentenaria universidad, por cuanto las formas y medios utilizados dieron un giro no precisamente total pero si muy profundo, determinando la readaptación y replanteamiento del trabajo que era desarrollado en todas y cada una de las unidades establecidas en la estructura organizacional.

A pesar de todas las medidas y precauciones determinadas, tuvo que lamentarse no sólo las bajas médicas continuas, sino también el deceso de varios funcionarios administrativos, docentes y estudiantes debido a esta enfermedad, dejando ítems en acefalía que fueron cubiertos a la brevedad posible; los cuales, sin embargo, no fueron ocupados siguiendo las normas y planificación previamente realizadas, sino que fueron ajustados de la mejor forma posible dadas las circunstancias y necesidades apremiantes imperantes.



## BIBLIOGRAFÍA

Figuroa, G. A., Montilla, M. A. C., & Melo, R. M. (2012). Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 18(1), 41-52.

Ref. Gascó, M. (2009). El papel de las instituciones en el desarrollo del gobierno electrónico en América Latina: algunas reflexiones. *Estado, Gobierno Y Gestión Pública*, (14), pp. 36 / 59. Recuperado a partir de <https://revistas.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/13466>

Plan Estratégico Institucional <https://www.usfx.bo/dpei/plan-estrategico-dpei/>

Buitrago Botero, D. M. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1), 1-2.

Chávez, J. D. (2020). Entendiendo el teletrabajo. Universidad Politécnica Territorial Del Estado Aragua, April.  
Naser, A., & Concha, G. (2011). El gobierno electrónico en la gestión pública. Cepal.

Beltrán, A. R. P., Bilous, A., Ramos, C. R. F., & Escobar, C. F. B. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(1), 326-335.

Medina Vásquez, J. E., & Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Cepal.

Ramírez, J. M., & Hernández, M. P. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119.

<https://www5.usp.br/>

<https://www.uba.ar/>

<https://unal.edu.co/>

<https://www.uchile.cl/>

<https://www.unam.mx/>

<https://www.mintrabajo.gob.bo/>

<https://www.minsalud.gob.bo/>

<https://www.usfx.bo/>

<https://www.umsa.bo/>

<https://www.umss.edu.bo/>

<https://www.uagrm.edu.bo/>



## APORTE AL DEBATE ACADÉMICO SOBRE FACTORES DE FORTALECIMIENTO PARA LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Contribution to the Academic Debate on Popular and Solidarity Economy' Strengthening Factors

Dr. Marcelo Abad Varas

**Universidad de Guayaquil**

Email: [marcelo.abadva@ug.edu.ec](mailto:marcelo.abadva@ug.edu.ec)

MSc. Jacinto Mendoza Rodríguez

**Universidad de Guayaquil**

Email: [jacinto.mendozar@ug.edu.ec](mailto:jacinto.mendozar@ug.edu.ec)

Dra. Lupe García Espinoza

**Universidad de Guayaquil**

Email: [lupe.garciaesp@ug.edu.ec](mailto:lupe.garciaesp@ug.edu.ec)

**Recibido:** Junio 8, 2022

**Aceptado:** Julio 30, 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.180>

### RESUMEN

La Economía Popular y Solidaria es reconocida por considerar como objetivo primario la prosperidad solidaria de sus miembros. Sin embargo, el posicionamiento de este sector no se ha consolidado. Por lo que está vigente la necesidad de aplicar mecanismos para mejorar su desempeño y posicionarla en la economía. Ante ello en este trabajo se efectuó una revisión de la literatura orientada a desarrollar un análisis descriptivo orientado a generar debate sobre factores orientados a fortalecer la Economía Popular y Solidaria. Con el énfasis de aportar a la discusión sobre mecanismos que aporten al fortalecimiento de sector en mención. Determinándose entre a la innovación y clúster, como un esquema para desarrollar la innovación social y generar oportunidades de mejora continua a la sociedad.

### PALABRAS CLAVES

Clúster, Economía Popular y Solidaria, Innovación Social.

### ABSTRACT

The Popular and Solidarity Economy is recognized for considering the prosperity of its members as its primary objective. However, the positioning of this sector has not been consolidated. Therefore, the necessity to apply mechanisms to improve their performance, is in force. Therefore in this work a literature review was carried out aimed at developing a descriptive analysis, of the need for clustering in the Popular and Solidarity Economy. Contributing to the discussion on mechanisms that support the strengthening of the sector. Determining the cluster, as a scheme to develop social innovation and generate opportunities for continuous improvement.

### KEYWORDS

Cluster, Popular and Solidarity Economy, Social Innovation

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es aportar al debate sobre mecanismos para impulsar el posicionamiento de la Economía Popular y Solidaria. Sector que afronta desventajas significativas ante los agentes de la economía tradicional, por lo que requiere de una exploración sobre factores que impulsen su desarrollo y crecimiento sostenido. La Economía Popular y Solidaria es una de las alternativas para el desarrollo económico de las naciones. Medio para la generación de empleo y mejora de los indicadores socioeconómicos, fuente de emprendimiento y mejora en la calidad de vida de la sociedad.

La Economía Popular y Solidaria está rezagada en comparación con el sector privado y público, no ha desarrollado su potencial (Borzaga, Salvatori, & Bodini, 2017; Guevara, y otros, 2018). Ante ello es conveniente inducir a sus involucrados y sociedad a la búsqueda de soluciones. Tales como la aplicación de metodologías de Administración Estratégicas de Empresas, que faculten la subsistencia y mejorar de posición competitiva. Ante ello se explora al clúster como un mecanismo para fortalecer la capacidad productiva de las organizaciones (Florida, 2014; Porter, 1998), considerando junto con la Economía Popular y Solidaria como los hilos conductores de la presente investigación.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Como técnica para el desarrollo de la investigación se aplicó la revisión documental, sustentada en una exploración de literatura de artículos científicos publicados y documentos de fuentes oficiales. Todas las fuentes consultadas fueron de índole electrónico. La investigación es de tipo descriptivo, mientras que su diseño es no experimental, y el aplicándose el método analítico. Snyder (2019) expuso a la revisión de la literatura como un método de investigación relevante. Por cuanto la producción de conocimiento dentro del campo de investigación en ciencias sociales y empresarial se ha acelerado significativamente pero

manteniéndose fragmentada. Ello dificulta establece el estado del arte del conocimiento e indagar el conocimiento de un tema en particular.

Para el desarrollo de la revisión de la literatura se aplicó la técnica diseñada por Machi & McEvoy (2012). La que implica el desarrollo de seis procesos, que subyancen al desarrollo del documento de investigación.

## RESULTADOS

Los gobernantes afrontan la búsqueda de mecanismos para compensar el declive económico inducido por sectores que no han innovado, o implementado medidas de mejora continua (Tödtling & Trippel, 2018). Ante ello la sostenibilidad del crecimiento económico de un territorio está fundamentada por su afán en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos operativos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos. Ello tanto para los sectores tradicionales: público y privado, y con énfasis para el de mayor vulnerabilidad, la Economía Popular y Solidaria (EPS).

La EPS es un modelo económico alternativo a la economía de mercado. Todo partícipe de este modelo puede ejercer un rol activo en las dimensiones: (a) económica, (b) social, (c) cultural, (d) política, y (e) ambiental. Procurando mejorar el sistema social y económico de una nación. La EPS puede absorber las mejores prácticas de los sistemas tradicionales privados y públicos, y aplicarlas para el bienestar de la comunidad. Es un modelo que procura desarrollo económico priorizando la calidad de vida de la población y sustentabilidad del planeta ante el lucro y crecimiento obcecado. Sus valores son: (a) humanismo, (b) democracia, (c) solidaridad, (d) inclusión, (e) subsidiariedad, (f) diversidad, (g) creatividad, (h) desarrollo sostenible, (i) equidad, igualdad, justicia, (j) respeto por la integración de naciones, personas, y (k) solidaridad, pluralidad económica (RIPESS, 2015).

Sanz (2019) refirió a la EPS como la combinación del marco conceptual de economía social y econo-

mía solidaria. Corresponde a un trío de dimensiones: (a) paradigma crítico de la economía de mercado; (b) carácter político, que evoca un cambio social orientado al diseño de un modelo económico incluyente y que potencie la cobertura de las necesidades de los agentes del mercado; y (c) un modelo disruptivo de empresa, de índole democrático, colectivo y de autogestión. La EPS corresponde a un grupo de bríos colectivos económicos amparado en la solidaridad, percibidos como la repartición equitativa de oportunidades y bienes entre los miembros de una sociedad.

La adopción de medidas que potencien el éxito de la EPS es necesario y plausible. Tanto por su énfasis en el desarrollo económico, como por estar vinculado directamente con los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Sin embargo, las organizaciones pertenecientes a la EPS afrontan restricciones económicas y sociales adicionales al resto de sectores. Por lo regular su capital de trabajo y activos son insuficientes. Hechos que socava su consolidación y sustentabilidad, ante mercados en los que compiten con agentes del sector real que se encuentran posicionados (TFSSE, 2015). Ante ello, la innovación es un factor que permitiría a las EPS mejorar su desempeño. De acuerdo a lo referido por académicos disruptivos tales como Schumpeter y Solow, la innovación incentiva la competitividad indistintamente del territorio y sector económico (Camarena-Gil, Garrigues, & Puig, 2020).

La innovación se genera mediante el aporte de los sistemas de investigación privados o públicos (Cooke, 2001). Corresponde a un nuevo proceso, bien o servicio que difieren significativamente de sus predecesores, y que además se encuentran disponibles para potenciales consumidores (Cornel, Insead, & Wipod, 2019). Puede ser aplicada a diferentes dimensiones, tales como la económica, tecnológica, entre otras.

Autores como Jardon & Gierhake (2017), Soares, Lessa, Aguiar, Leocadi, & Rebouças (2016), y Marques, Morgan, & Richardson (2017) diferencian la innovación tecnológica y social. La innovación tecnológica está constituida por tres factores: (a) noción

de implementación, genera valor para la empresa; (b) proceso innovador, implica un conjunto de actividades novedosas adicionales al valor agregado generado por el producto-servicio ofertado; y (c) actividades de la cadena de valor de la empresa, las gestiones de innovación se llevan a cabo dentro de la organización por lo que son percibidas como actividades con valor económico añadido. Mientras que los factores de la innovación social son: (a) promoción de la inclusión, se promueve activamente relaciones inclusivas entre actores que han sido relegados económica, política, cultural, o socialmente; (b) orientación a la necesidad sea en la educación, salud y otras áreas vinculadas con la exclusión social. El beneficio financiero no es la prioridad, sino que aborda la cobertura de necesidades de personas con recursos económicos limitados; y (c) dominios específicos, por lo general la innovación social está orientada a la salud, educación o migración.

Jardon & Gierhake (2017) expusieron a la innovación social como relevante para el desarrollo económico de la sociedad. Este tipo de innovación ha sido orientada hacia los cambios institucionales vinculados con el progreso económico comunitario; el concepto de innovación social se ha impregnado en la visión de los académicos y gestores tanto privados como públicos orientados al desarrollo económico. Korzeniowska & Sułkowski (2020) expusieron la necesidad de mantener a la innovación como una práctica común, además es compatible con el del tercer sector: EPS (Marques et al., 2017).

El entorno de la EPS es uno de los de mayor dinamismo e idoneidad para la innovación social, por cuanto innova en el desarrolla procesos de bienestar. Sin embargo, los agentes de la EPS afrontan dificultades significativas para acceder a los mercados tradicionales y comercializar sus productos o servicios. Debido al posicionamiento de organizaciones de sectores tradicionales, y asimetrías del mercado. Aunado a la deficiencias técnicas y debilidades administrativas (Soares et al., 2016). Entre las alternativas para superar las barreras de acceso a los mercados y generar posicionamiento en las empresas adscritas a la EPS, es formar una red de entidades vinculadas bajo el con-

cepto de encadenamiento productivo. El conglomerado de agentes económicos de un territorio, sean tanto del sector privado, público y social-solidario representan un esquema adecuado. Por lo que su agrupación bajo el concepto de clúster es una oportunidad para potenciar su desarrollo (Frankowska, 2020; McPhillips, 2020; Rocha, 2015).

La EPS es definida como un concepto inherente a organizaciones y empresas, con denominaciones particulares tales como: cooperativas, entidades de beneficio mutuo, sociedades, asociaciones, fundaciones y empresas sociales. Entidades que producen bienes, servicios y conocimiento con el fin de obtener beneficios económicos, así como bienestar social. Además de impulsar el fomento de la solidaridad (Borzaga, Salvatori, & Bodini, 2017). La EPS debe superar la vinculación isomorfa entre mercado y estado de bienestar. Ante ello, dos dimensiones han sido identificadas: política y económica. El éxito económico de las empresas privadas, ha relegado la mediación política en los mercados. De hecho, como reacción ante los efectos de la dimensión económica, los Estados han procurado a través de sus políticas de incentivo al emprendimiento. Ello establece la necesidad de impulsar el cooperativismo, la asociación y vinculación mutua entre los agentes económicos (Laville, 2010).

Gaiger (2017) expuso que la expansión de la EPS en América Latina se potenció a partir de 1990. Territorio en el que se la concibe como organizaciones colectivas que persiguen el objetivo de obtener utilidades y con ello generar empleo, e ingresos para sus miembros. Aunado con beneficios sobre la calidad de vida y participación ciudadana. La EPS es percibida en el territorio latinoamericano como un campo disruptivo. Diferente al de la economía capitalista y que incluso es proyectado como una alternativa futura al capitalismo. Ello por medio de iniciativas privadas y públicas que incentivan tanto la reciprocidad, como la democracia. Además del involucramiento de la sociedad civil para generar compromiso social.

El desempeño de la EPS en América del Sur es heterogéneo. En Colombia es percibido como como

una agrupación social incipiente. Carece de prácticas para ser categorizada como economía social y solidaria. Con desafíos significativos ante la conflictividad territorial por la presencia de grupos armados. Existen agentes sociales que procuran su construcción tales como universidades, el Estado, sector privado, las cooperación internacional, la sociedad civil y agrupaciones urbano-rurales (Guevara, y otros, 2018).

Por su parte en Brasil, la crisis económica estructural que contrajo significativamente la demanda laboral, fue uno de los factores que contribuyeron al número creciente de iniciativas de EPS en la década de 1980 y 1990. Otro de las causas de su expansión fue la movilización de grupos sociales, sindicatos y entidades ciudadanas hacia el fomento de prácticas de ayuda mutua y cooperación (Gaiger, 2017). Para finales del año 2017 el 55% de las entidades estaban localizadas en sectores rurales, y el 40% organizaciones registradas eran informales.

En Chile la EPS es percibida como un nicho para la generación de actividad económica, además su participación es marginal. Representa el 3.8% de la ocupación nacional, y contribuye con el 3.7% del PIB nacional. Sin embargo, existe incertidumbre sobre el aporte económico, por cuanto la mayor proporción de agentes de la EPS se desempeñan en la informalidad. Además de que existe incertidumbre sobre los procedimientos de clasificación y medición de agentes económicos de la EPS, puesto que los establecidos fueron diseñados para el sector formal, privado y estatal. Por lo es posible que exista una subestimación del desempeño económico de la EPS en Chile (Araya, Vanhulst, Aguayo, & Meyer, 2019).

En Perú la EPS no se ha desarrollado a nivel nacional. Su producción se ha focalizado en mercados locales y regionales, incluso algunos agentes ha destinado su producción a mercados internacionales. La intervención local de organizaciones adscritas a la EPS ha fomentado convenios con autoridades locales, municipios, y población en general. Por lo que se han convertido en agentes generadores de empleo, impulsores de la demanda bienes-servicios, así como en ca-

nales de comercialización y distribución; la EPS en Perú no corresponde exclusivamente a transaccionar bienes y servicios, también considera la cordialidad y fraternalidad en la relación entre individuos tanto a nivel económico como en función de la confianza. Considerando un factor importante para promover el desarrollo económico local (GRESP, 2018).

Por su parte en la República del Ecuador la EPS, fue insituida como un mecanismo para la eliminación de la pobreza y expansión del empleo (Chimbo, Pilatásig, & Ponce, 2018; Espín, Bastidas, & Durán, 2017). Su origen corresponde al año 1937, amparado en la Ley de Cooperativas, que se concentraba tanto en el impulso de las cooperativas de crédito y producción como en la actividad agrícola (Chimbo et al., 2018). Sin embargo para 1960 el grado de expansión del cooperativismo requería de un mayor impulso, ante lo que se modificó la Ley de Cooperativas aunado a la creación de un ente regulador. Marco legal que sufrió varias modificaciones, con énfasis en la década del 1980 (Chimbo et al., 2018).

Un impulso fundamental para la EPS en el Ecuador se dio en el año 2008, ante su inclusión en la Constitución Política como sector económico. Lo que se potenció con la posterior emisión en el año 2011 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) (Espín et al., 2017) y creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (Chimbo et al., 2018). Organización que formalizó el levantamiento de información y clasificación de las organizaciones inherentes a la EPS. Así se clasificó a las organizaciones en cuatro grupos: (a) cooperativas de ahorro y crédito, (b) caja central, (c) cooperativas no financieras y (d) asociaciones (Chimbo et al., 2018).

Sin embargo, ante los requerimientos de control y focalización de acciones en función de las características particulares de las organizaciones integrantes de la EPS se procedió con una nueva clasificación. Ante ello en el año 2013 las cooperativas de ahorro y crédito fueron divididas en cuatro segmentos. Los segmentos uno, dos y tres fueron clasificados en fun-

ción del nivel de activos, cantones en los que operaban y el número de socios. Mientras que en el segmento cuatro se ubicó a las entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos. Sin embargo esta clasificación sufrió una modificación en el año 2015, determinándose una distribución en cinco segmentos en función del nivel de activos. Considerando que para los niveles tres, cuatro y cinco también se consideró en la clasificación la vinculación territorial (Chimbo et al., 2018).

Por su parte las cooperativas no financieras también fueron divididas. Ante ello se las clasificó en cooperativas de consumo, producción, servicios y vivienda. Las que fueron categorizadas en dos niveles en función de su nivel de activos y cantidad de socios. Enfatizando que dentro de la categoría servicios el 97% de las organizaciones correspondían a cooperativas de transporte, por lo que posteriormente fueron clasificadas en una categoría (Chimbo et al., 2018).

La EPS es reconocida como un sector de la economía. Es un área con oportunidades de desarrollo, por lo que es una vía para el progreso de las naciones. Ante ello es necesario impulsar su innovación a través de procesos que impulsen su mejora. Uno de los mecanismos de innovación corresponde a la generación de cluster en función de la cercanía geográfica y afinidad productiva.

El cluster es una concentración geográfica de compañías e instituciones interconectadas, afines a un campo económico. Abarcan el encadenamiento productivo de una actividad económica, desde el aprovisionamiento de componentes, maquinaria, infraestructura especializada y servicios. Hasta los canales de distribución y clientes, considerando también a otras industrias complementarias (Porter, 1998). Este conjunto de empresas cooperan y agrupan fortalezas para mejorar su productividad; la proximidad entre los miembros del cluster genera un entorno económico cooperante, en el que los agentes económicos prosperan. Se apoyan entre sí, con énfasis en la mano de obra calificada, experiencia operativa y comercial (McPhillips, 2020). El cluster vincula organizaciones, para ser competitivas (Porter, 1998).

Frankowska (2020) expuso que la cooperación entre organizaciones bajo el concepto de cluster es frecuente, y que existe una relación positiva entre la productividad de las empresas y su cooperación. La penetración se fundamenta en las dimensiones de integración geográfica, institucional, relacional y estructural. Ante ello, el cluster es un factor que aporta a solucionar las ineficiencias del sistema económico de mercado, además de un impacto positivo desarrollo económico regional, y competitividad nacional (Rocha, 2015).

McPhillips(2020) también expuso al clúster como un mecanismo beneficioso para la actividad económica. Es un factor expansor de la innovación de acceso abierto. Pues interactúan como intermediarios entre la economía y las organizaciones que disponen de fortalezas innovadoras, bajo una perspectiva de transferencia de conocimiento irrestricta. Por lo que el apoyo a los cluster desde la perspectiva del sector privado y público potenciará la apertura hacia la cooperación hacia todas las organizaciones del ecosistema de innovación regional.

La penetración del enfoque de cluster en la economía es global. Es así como en territorios como la Unión Europea, más del 60% de sus países miembros lo han incorporado en sus políticas de innovación (Rocha, 2015). De igual forma en China, en donde el cluster es categorizado como un ambiente adecuado para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Su incorporación en las leyes y políticas públicas han impulsado el crecimiento de varias industrias en China, tal como el de la información electrónica (Fang & Guo, 2013). Runiewicz-Wardyn, (2020) en su trabajo empírico sobre el papel de la proximidad geográfica, caso de estudio de instituciones de educación superior especializadas ciencias de la vida, localizadas tanto los Estados Unidos de América como en la Unión Europea, ratificó la relevancia del cluster. Expuso a una de las características fundamentales del cluster, la proximidad geográfica, como un factor crítico de éxito para la configuración de las interacciones económicas y sociales.

De acuerdo a la referido por Florida (2014) en su teoría “la clase creativa”. La organizaciones deben de movilizarse y agruparse en función de la densidad poblacional de personas con altos niveles de capacidad y creatividad. Se establece que segmento particular de la población que genera un aporte marginal superior. La clase creativa corresponde a las personas innovadoras y que procuran la mejora económica sostenible, no necesariamente disponen de un título o formación técnica. Incluso una posición de índole creativa, puede exceder los ingresos económicos generados por quienes disponen de un título superior. Así como, crear un mayor número de empleos (Florida, 2014). La búsqueda por mecanismos que incrementen las competencias de las personas tal como, la agrupación de sujetos que dispongan de habilidades y conocimientos particulares sobre una industria en común. Implicará la generación de una masa crítica, que en conjunto puede generar innovación social.

Discusión.

La EPS dispone de un grado de posicionamiento insuficiente. La sociedad requiere de un avance significativo en su desarrollo, ante los beneficios sociales que conlleva. Se registra evidencia de que a nivel suramericano afronta dificultades significativas, y no se han aprovechados sus potencialidades. Ante lo que es conveniente acudir a mecanismos de Administración Estratégica de Empresas para mejorar su desempeño e impulsen la innovación, tal como el cluster.

El cluster es un esquema de dilatada aceptación en la literatura, y corresponde a un proceso innovador para la EPS. Se fundamenta en el concepto de masa crítica empresarial y la nueva economía competitiva. Definido como un conjunto de organizaciones, concentrada en un espacio geográfico, y que disponen de un inusual éxito competitivo en una actividad económica particular.

Por lo que aplica la difusión y establecimiento de incentivos para que las entidades adscritas a la EPS se motiven a formar cluster.

## CONCLUSIONES

El cluster es una oportunidad de mejora para la EPS. El reto está impulsar y formalizar su desarrollo, con la perspectiva de que en el largo plazo la formación de cluster esté caracterizada por la innovación de los agentes económicos pertenecientes a la EPS.

La iniciativa para formar el cluster es un tema a tratar, y que da apertura a futuras líneas de investigación. En vista de que es conveniente definir el grado de participación de organismos regulatorios de la EPS, dado que son los entes que registran y consolidan la información de estos sectores. Aplica también proponer el estudio de iniciativas de cluster vigentes, y su potencial fortalecimiento y expansión a terceros.

La innovación social es un factor para el impulso de las organizaciones. Por lo que el debate sobre mecanismo que la impulsen deben ser sostenidos. Ante ello se generan espacios para futuros estudios sobre procesos que incentiven la innovación social en los cluster.



**BIBLIOGRAFÍA**

Araya, E. L., Vanhulst, J., Aguayo, B. C., & Meyer, y. R. (2019). Panorama de la economía social en Chile: la brecha entre definiciones formales y sustantivas1. *Revista de Estudios Cooperativos*, 132(1), 1-25 DOI:<http://dx.doi.org/10.5209/REVE.65484>.

Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2017). The Contributions of the SSE to the Future of Work. En C. Borzaga, G. Salvatori, R. Bodini, & R. D. Ciciarelli (Ed.), *Social and Solidarity Economy and the Future of Work*. Geneve: International Labour Office.

Camarena-Gil, E., Garrigues, C., & Puig, F. (2020). Innovation in the textile industry: An uncoordinated dance between firms and their territory? *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(3), 47-76.

Chimbo, C. P., Pilatásig, A. G., & Ponce, S. É. (2018). Desarrollo del sector económico popular y solidario en Ecuador: antes y después de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2018: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Cooke, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 946-974.

CORNELL, J. C., INSEAD, & WIPOA. (01 de OCT de 2015). The Global Innovation Index 2015. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: WIPO. Obtenido de [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_gii\\_2015.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf)

CORNELL, J. C., INSEAD, & WIPOB. (2016). The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: WIPO.

CORNELL, J. C., INSEAD, & WIPOC. (2017). The Global Innovation Index 2017 . Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: WIPO.

CORNELL, J. C., INSEAD, & WIPOD. (2018). The Global Innovation Index 2018 . Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: WIPO.

CORNELL, S. J., INSEAD, & WIPOD, W. I. (2019). Global Innovation Index. Geneva: WIPO.

Dahlman, C. (2007). The Challenge of the Knowledge Economy for Latin America. *Universia*, 1(1), 18-46.

Espín, W. P., Bastidas, M. B., & Durán, A. (2017). Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 90(1), 123-157.

Fang, J., & Guo, H. (2013). Electronic information industry, clustering and growth: empirical study of the Chinese enterprises. *Chinese Management Studies*, 7(2), 172-193 DOI:10.1108/CMS-Sep-2011-0083.

Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 28(3), 196-205 DOI:10.1177/0891242414541693.

Frankowska, M. (2020). Multi Dimensional Analysis of Embeddedness and Cooperation in a Cluster – a Literature and Empirical study. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(3), 11-45 DOI:<https://doi.org/10.7341/20201631>.

Gaiger, L. I. (2017). The Solidarity Economy in South and North America: Converging Experiences. *Brazilian Political Science Review*, 11(3), 1-27 DOI:<http://dx.doi.org/10.1590/1981-3821201700030002>.

GRESP, G. R. (2018). MAPPING OF THE SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY OF PERU.

Guevara, R. D., Prieto, A. V., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L. S., & Vargas, L. A. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(93), 85-113.

Jardon, C. M., & Gierhake, K. (2017). El conocimiento local como factor de innovación social: el caso del distrito municipal de Quito. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 38(1), 67-90.

Korzeniowska, D., & Sułkowski, Ł. (2020). Going beyond cognitive approach to behavioral stream in economic sciences: Behavioristic and evolutionary perspectives. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 13-35.

Laville, J.-L. (2010). The Solidarity Economy: An International Movement. *RCCS Annual Review*, 2(1), 3-41 DOI : 10.4000/rccsar.202.

Machi, L., & McEvoy, B. (2012). *Seis Pasos para Efectuar una Revisión de la Literatura Exitosa*. (C. Press, Ed.) California: Thousand Oaks.

Mallinguh, E., & Zoltan, Z. (2020). Map of the Existing Research on Business Innovation, Funding, and Policy Framework. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 161-202 DOI: <https://doi.org/10.7341/20201626>.

Marques, P., Morgan, K., & Richardson, R. (2017). Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 1(17), 1-17 DOI: 10.1177/2399654417717986.

McPhillips, M. (2020). Innovation by Proxy – Clusters as Ecosystems Facilitating Open Innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(3), 101-128 DOI:<https://doi.org/10.7341/20201634>.

ONU. (28 de oct de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-32.

Rahman, H., Besra, E., & Nurhayati. (2020). Explicating failure among nascent entrepreneurs in West Sumatra: The nexus of psycho-economic factors and opportunistic behavior. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 37-66.

RIPES, R. I. (2015). Global Vision for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks. RIPES.

Rocha, H. O. (2015). Do Clusters Matter to Firm and Regional Development and Growth? Evidence from Latin America. *Management Research*, 13(1), 83-123 DOI:doi/10.1108/MRJIAM-12-2013-0534.

Runiewicz-Wardyn, M. (2020). The role proximity plays in university-driven social networks. The case of the US and EU life-science clusters. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(3), 167-196 DOI:https://doi.org/10.7341/20201636.

Sanz, J. (2019). Economía social y solidaria, emprendimiento social y economía popular en la sociedad post-crisis. *Revista de Antropología Social*, 28(2), 205-226 DOI://dx.doi.org/10.5209/rao.65612.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(1), 333-339 DOI://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

Soares, M. d., Lessa, B. S., Aguiar, I. C., Leocadi, A. L., & Rebouças, S. M. (2016). Clusters in the Solidarity Economy: the strategy of participating in networks of enterprises in Brazil. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86(1), 35-59.

Steinerowska-Streb, I., & Głód, G. (2020). Innovations in Polish family firms. Exploring employee creativity and management practices that stimulate innovative thinking. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 231-260.

TFSSE, U. N.-A. (2015). Social and Solidarity Economy and the Challenge of Sustainable Development. UN. Tödtling, F., & Tripl, M. (2018). Regional innovation policies for new path development beyond neo-liberal and traditional systemic views. *EUROPEAN PLANNING STUDIES*, 26(9), 1779-1795.



## PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE INSTITUTOS FISCALES Y DE CONVENIO A NIVEL TÉCNICO SUPERIOR, SOBRE LA MOTIVACIÓN PARA LA ENSEÑANZA EN LA CIUDAD DE SUCRE

PERCEPTION OF THE TEACHERS OF FISCAL AND AGREEMENT INSTITUTES AT A HIGHER TECHNICAL LEVEL, ABOUT THE MOTIVATION FOR TEACHING IN THE CITY OF SUCRE

Juan Pablo Campos Huaylla

**Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca**

[jpch07@hotmail.com](mailto:jpch07@hotmail.com)

Javier Bernardo Campos Huaylla

**Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca**

[bernardo1690@Hotmail.com](mailto:bernardo1690@Hotmail.com)

Cecilia Daniela Campos Caballero

**Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca**

[camposcaballeroceciliadaniela@gmail.com](mailto:camposcaballeroceciliadaniela@gmail.com)

**Recibido:** Julio 15, 2022

**Aceptado:** Agosto 25, 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.181>

### RESUMEN

Para desarrollar el trabajo se formuló el objetivo general que es describir la percepción de los docentes de institutos fiscales y de convenio a nivel técnico superior de la ciudad de Sucre, sobre la motivación para la enseñanza. Se planteó el enfoque cuantitativo, con el tipo de investigación descriptivo, aplicando el método bibliográfico permitiendo una revisión de documentación existente, el estadístico facilitando el procesamiento de datos y el cualitativo para describir conceptos teóricos e identificar las vivencias de dichos docentes.

Para el trabajo de campo se utilizó la técnica de investigación que fue la encuesta, con una población de 84 docentes. Identificando también una segunda población compuesta por 4 autoridades.

Para la primera población se elaboraron 69 encuestas, de las cuales: 43 fueron a docentes del "ITSEC Sucre" y 26 a docentes del Instituto Aurora Rossells. El muestreo utilizado fue el probabilístico, con la técnica de muestreo estratificado desproporcionado. Para la segunda población se realizó un censo efectuado mediante encuestas.

### PALABRAS CLAVE

Docente, Enseñanza, Motivación, Institutos, Técnico Superior.

### ABSTRACT

To develop the work, the general objective was formulated, which is to describe the perception of teachers of fiscal institutes and of agreement at the higher technical level of the city of Sucre, about the motivation for teaching. The quantitative approach was proposed, with the type of descriptive research, applying the bibliographic method allowing a review of existing documentation, the statistical method facilitating data processing and the qualitative method to describe theoretical concepts and identify the experiences of these teachers.

For the field work, the research technique that was the survey was used, with a population of 84 teachers. Also identifying a second population composed of 4 authorities.

For the first population, 69 surveys were prepared, of which: 43 went to teachers of "ITSEC Sucre" and 26 to teachers of the Aurora Rossells Institute. The sampling used was probabilistic, with the disproportionate stratified sampling technique. For the second population, a census was carried out through surveys.

### KEYWORDS

Teacher, Teaching, Motivation, Institutes, Superior Technician.

## INTRODUCCIÓN

La educación surge como materia obligatoria para hacer evolucionar al ser humano, esta puede ser de forma oral o de forma escrita, los conocimientos de los individuos necesitan expresarse de generación en generación. El aprendizaje en clase depende de la habilidad del profesor para mantener y mejorar la motivación que llevan los estudiantes al comienzo del curso. Sea cual sea el nivel de motivación que traen los estudiantes cambiara para mejor o para peor. No existe una fórmula mágica para motivarles. Muchos factores afectan a la motivación de los estudiantes, entre algunas podemos citar el interés en la materia, la percepción de su utilidad, la paciencia del alumno. Y no todos los estudiantes viven motivados de igual manera. Y lo que sí está claro es que los estudiantes motivados son más receptivos y aprenden más, es decir la motivación tiene una influencia importantísima en el aprendizaje.

La mayoría de los estudiantes responden de una manera positiva a una asignatura bien organizada, enseñada por un profesor entusiasta que tiene un interés destacado en los estudiantes y en lo que aprenden. Si queremos que aprendan, debemos crear condiciones que promuevan la motivación.

En este sentido, las organizaciones deben asimilar el valor e importancia que se debe brindar de la gestión de los docentes, puesto que son las personas a través de sus valores, creencias, actitudes, habilidades, destrezas, acciones las que les dan significado a las organizaciones, en este caso los institutos.

La teoría de la jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Gráfico N° 1 Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow



Fuente: [www.robertoepinosa.es](http://www.robertoepinosa.es)

Las organizaciones funcionan por las acciones de su talento humano que trabajan en ellas; por tanto, es difícil separar el comportamiento de este talento humano con el comportamiento de las organizaciones, las cuales están conformadas por personas y dependen de ellas para cumplir con sus misiones y alcanzar sus objetivos. Estos escenarios que deben protagonizar las organizaciones, donde los actores principales son los docentes, en un mundo tan complejo y cambiante, requieren de individuos proactivos, con una visión holística de su propia realidad, en la visión de comprender las causas y consecuencias de su desempeño.

La sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; las empresas, por su parte, requieren de personal para el manejo adecuado de todos recursos, y para satisfacer, de esta manera, dichas necesidades. El factor humano tiene el poder de decisión para qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con qué es decir para dar respuesta a las seis preguntas básicas de la administración.

En este sentido, los Institutos fiscales y de convenio a nivel técnico superior de la ciudad de Sucre, como instituciones dedicadas a formar profesionales en educación a nivel técnico superior, no pueden estar aisladas de esta realidad, puesto que deben generar respuestas ante los cambios, que exigen hacer frente a las nuevas necesidades y requerimientos de la sociedad estudiantil.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo del trabajo de investigación se manejó el enfoque cuantitativo, con el tipo de investigación descriptivo, tal como el nombre lo indica contribuyo a describir la realidad de la motivación actual con la que cuentan los docentes de los institutos fiscales y de convenio a nivel técnico superior de la ciudad de Sucre. Se aplicó el método bibliográfico permitiendo una revisión de documentación e información existente, también el estadístico facilitando el llenado, la tabulación y el procesamiento de datos. De igual manera el cualitativo para describir conceptos teóricos e identificar las vivencias de dichos docentes sobre el tema de investigación. Esta investigación descriptiva permitió acumular y procesar datos para que el investigador defina su análisis. Para llevar adelante el trabajo de campo y la obtención de información se utilizó la técnica de investigación que fue la encuesta y la observación. Identificando así una población total de 84 docentes, de los cuales el 62% corresponde a docentes del Instituto Técnico Superior de Educación Comercial "ITSEC Sucre" y el 38% al Instituto Técnico Aurora Rossells de Fe y Alegría.

De igual manera se identificó a una segunda población compuesta por 4 autoridades (2 Rectores y 2 Directores Académicos) quienes forman parte de cada Instituto ya mencionado anteriormente.

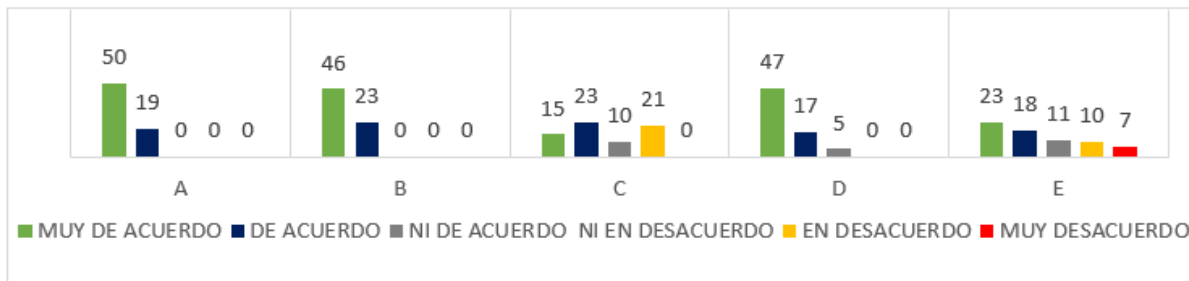
Para la primera población se elaboraron 69 encuestas, distribuidas de la siguiente manera: 43 a docentes del Instituto Técnico Superior de Educación Comercial "ITSEC Sucre" y 26 a docentes del Instituto Técnico Aurora Rossells de Fe y Alegría. El muestreo utilizado para dicha investigación fue el muestreo probabilístico, con la técnica de muestreo estratificado desproporcionado.

Para la segunda población se realizó un censo efectuado mediante encuestas.

## RESULTADOS

Cada encuesta está integrada por una serie de preguntas que fueron conformadas por factores e indicadores planteados y basados según la teoría de las necesidades de Abraham Maslow y McClelland, con el propósito de indagar por las percepciones de los docentes, Directores Académicos y Rectores de los institutos fiscales y de convenio a nivel técnico superior de la ciudad de Sucre, sobre temas centrales como: la experiencia en la docencia, aspectos que motivan en su profesión, MOTIVACIONES de los docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas, motivación mediante incentivos y la el grado de motivación actual.

Gráfico N°1 percepción de los docentes como profesionales

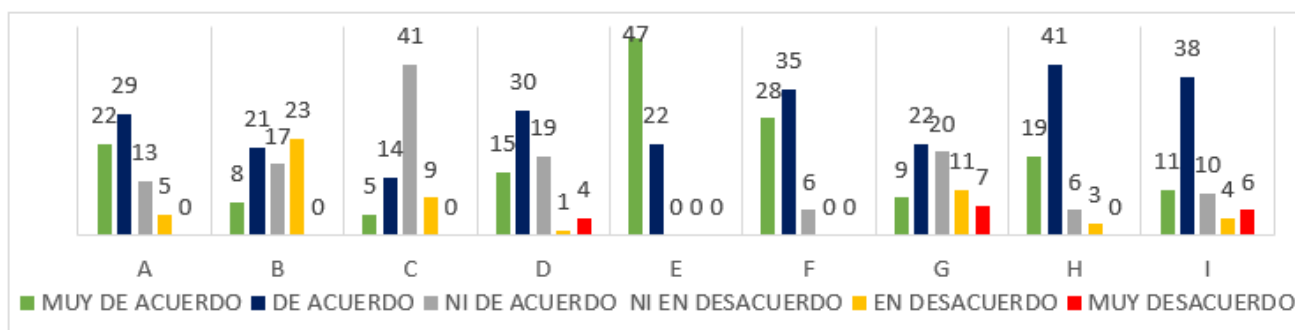


A	Estoy orgulloso de ser docente
B	Mis estudiantes valoran mi trabajo
C	Mi trabajo es reconocido por otros
D	Siento que hago parte de un equipo de trabajo
E	Siento que el aprendizaje de mis estudiantes depende de mi actitud y motivación

Fuente: Elaboración propia.

El grupo de docentes que contestó la encuesta tiene un concepto positivo sobre su rol. Esto significa que de acuerdo con lo indagado sienten orgullo por su profesión, formando parte de un buen equipo de trabajo y sienten que los estudiantes valoran su trabajo, asimismo son conscientes de que su motivación al momento de enseñar influye en el aprendizaje de los estudiantes.

Gráfico N°2 factores de motivación para mejorar la práctica de los docentes

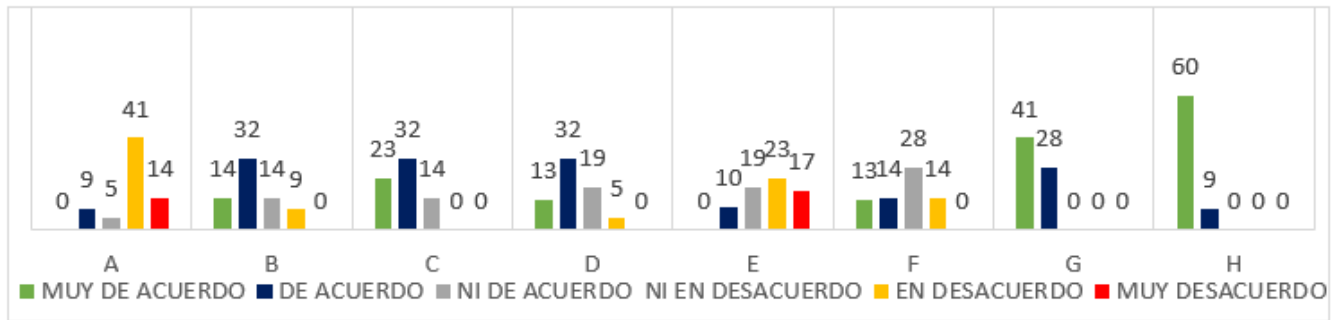


A	El aprendizaje de sus estudiantes
B	Desarrollar nuevas metodologías de enseñanza
C	El intercambio de experiencias pedagógicas con otros docentes
D	El reconocimiento de sus compañeros y de la comunidad donde trabaja
E	El compromiso ético con su profesión
F	Tener estabilidad laboral
G	Los recursos didácticos disponibles son suficientes
H	Disponer de infraestructura adecuada para el desarrollo de la enseñanza (equipamiento, climatización, iluminación, acústica, mobiliario)
I	Aportar a la construcción del proyecto de vida de sus estudiantes

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, al investigar por lo que los llevaría a mejorar sus prácticas, se encontró que, si bien tienen altas MOTIVACIONES por varios aspectos abordados, existe mayor motivación por lo relacionado con su ejercicio profesional (compromiso ético, estabilidad laboral, el aprendizaje de los estudiantes y disponer de una adecuada infraestructura). De igual manera genera indiferencia en la motivación las relaciones que se establecen como intercambio de experiencias pedagógicas y no genera mucha motivación el desarrollar nuevas metodologías de enseñanza.

Gráfico N°3 valoración de los incentivos que motivan a los docentes

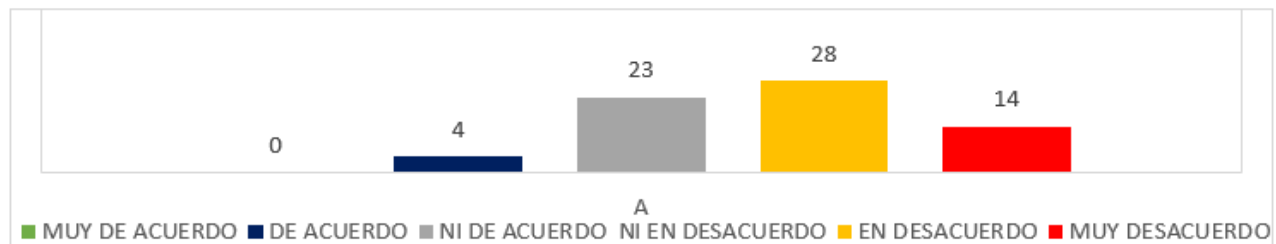


A	Programas de actividades recreativas
B	La publicación de sus escritos
C	Reconocimientos dentro del instituto
D	La financiación de su posgrado
E	Premios a investigaciones de colectivos docentes
F	La participación en eventos académicos
G	Becas de educación superior para sus hijos
H	Bonificaciones económicas

Fuente: Elaboración propia.

En el punto anterior se analizaron las expectativas de los docentes como un paso previo para identificar su motivación frente a los incentivos. Se encontró que los docentes se encuentran muy motivados mediante bonificaciones económicas, asimismo si reciben becas de educación superior para sus hijos, al recibir el reconocimiento dentro de sus institutos y la publicación de algunos escritos o investigaciones. En este apartado se da cuenta de la valoración que los docentes atribuyen a incentivos de diferente orden, por lo que dichos institutos deben revisarlos y tomar en cuenta.

Gráfico N°4 motivación actual de los docentes



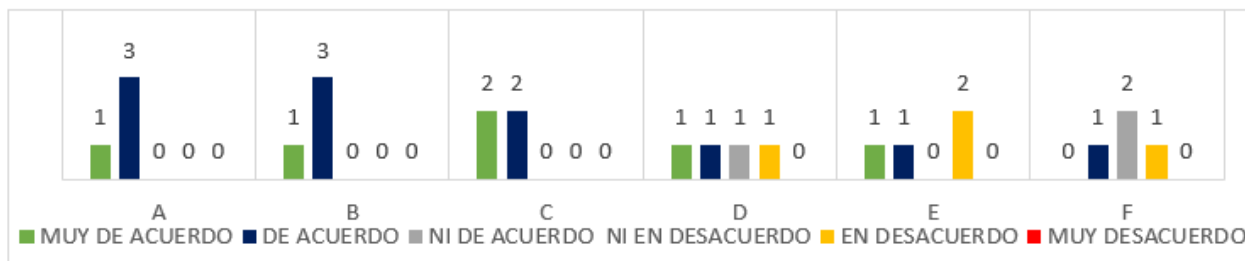
A	Actualmente usted se encuentra motivado
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la encuesta realizada a los docentes que integran actualmente los institutos el 41% de ellos se encuentran desmotivados y el 20% se encuentra totalmente desmotivados, considerando los principales motivos mencionan que dentro de los institutos no tienen estabilidad laboral ya que sus sueldos no son acordes al mercado, la infraestructura y los medios didácticos para enseñar no son los adecuados, no existen incentivos para los docentes que generan nuevos métodos de enseñanza y tampoco por investigaciones o publicaciones que realizan. Por último, se pudo verificar que solamente el 6% de estos se encuentra motivado y el restante 33% se encuentran indiferentes.



**Gráfico N°5 motivación actual de los docentes**



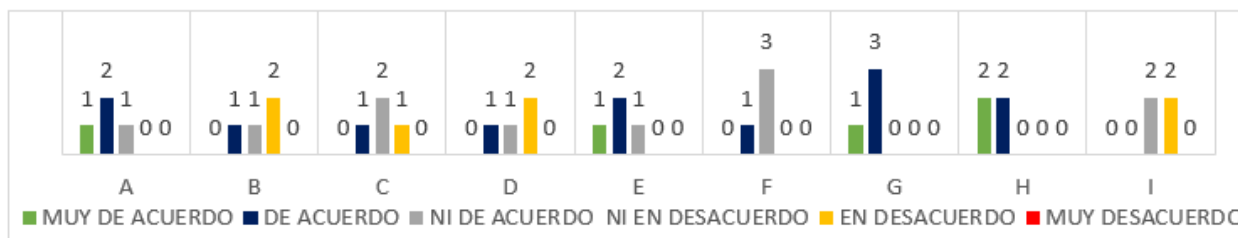
A	En mi instituto existen buenos docentes
B	Los docentes de mi instituto tienen los conocimientos necesarios para enseñar
C	Los docentes de mi instituto se sienten orgullosos de su profesión
D	Los estudiantes de mi instituto valoran el trabajo de sus docentes
E	El trabajo que realizan los docentes de mi instituto es reconocido por otros
F	El aprendizaje de los estudiantes depende de la actitud y del grado de motivación que tienen los docentes de mi instituto

**Fuente: Elaboración propia.**

Los datos recogidos indican que el grupo de Directores Académicos y Rectores encuestados tiene un concepto de carácter positivo sobre los docentes pues la totalidad de los encuestados comentan que todos los docentes que integran sus institutos son buenos y tienen los conocimientos necesarios para brindar la enseñanza correspondiente, de igual manera mencionan que sus docentes se sienten orgullosos de trabajar en sus institutos ya que así se los demuestran.

Además, los encuestados explican que la motivación laboral de los docentes no es de carácter primordial para que sus estudiantes puedan aprender mejor. La mitad de este grupo encuestado mencionan que los estudiantes de sus institutos si valoran el trabajo que vienen realizando su plantel docente y concluyendo la mitad mencionan que los docentes no son reconocidos por otras instancias externas al instituto.

**Gráfico N°6 percepción de los directores académicos y rectores sobre los factores de motivación para mejorar la práctica de los docentes**

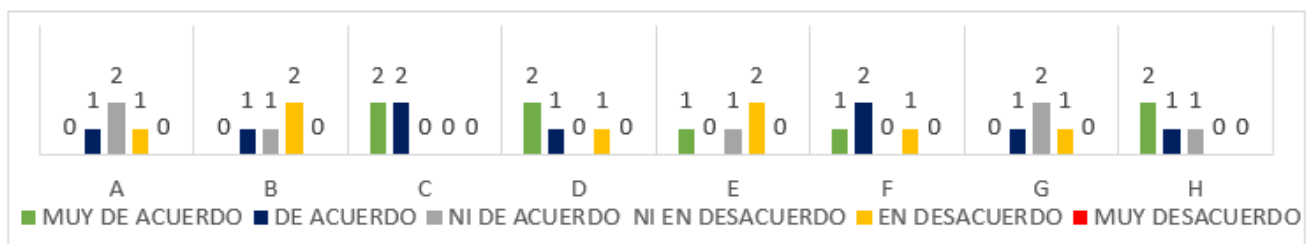


A	El aprendizaje de los estudiantes
B	Llevar al aula nuevas metodologías de enseñanza
C	El intercambio de experiencias pedagógicas con otros docentes
D	Ser líderes pedagógicos para orientar el trabajo de otros docentes
E	El compromiso ético con su profesión
F	Tener estabilidad laboral
G	Disponer de recursos didácticos para el aprendizaje
H	Disponer de infraestructura adecuada para el desarrollo de la enseñanza (equipamiento, climatización, iluminación, acústica, mobiliario...)
I	Aportar a la construcción del proyecto de vida de sus estudiantes

**Fuente: Elaboración propia.**

Al investigar mediante la encuesta a los rectores y directores académicos más de la mitad consideran que para que los docentes mejoren su enseñanza en clases, es motivador el aprendizaje de los estudiantes, pero para un grupo reducido indican que dicho factor les es indiferente. Los factores que no son MOTIVACIONALES para los docentes son el de incursionar con nuevas metodologías de enseñanza al igual que ser líderes pedagógicos, mientras que contar con el compromiso ético, disponer de recursos didácticos e infraestructura apropiada si generan motivación en los docentes, todo lo mencionado trae beneficios para los estudiantes y por ende también se reflejan beneficios para los institutos ya que si los docentes de un instituto brindan una adecuada educación se podrá incrementar la demanda de los alumnos para estudiar en ese instituto y al contar con gran cantidad de alumnos se generaran mayores ingresos para el instituto, lo cual podrá también permitir que los docentes cuenten con mejor infraestructura.

Gráfico N°7 percepción de los directores académicos y rectores sobre la valoración de los incentivos que motivan a los docentes

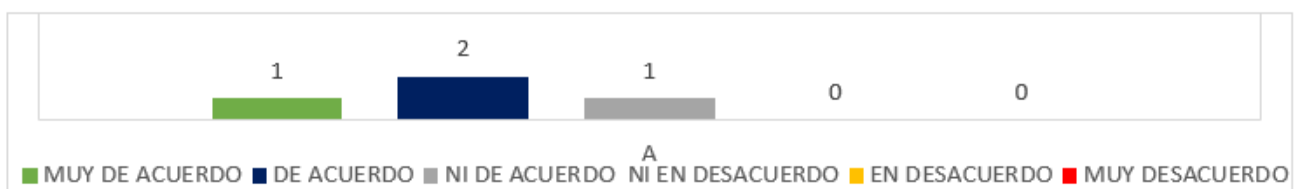


A	Programas de actividades recreativas
B	La publicación de sus escritos
C	Reconocimientos dentro del instituto y de la ciudad
D	La financiación de su posgrado
E	Premios a investigaciones de colectivos docentes
F	La participación en eventos académicos
G	Becas de educación superior para sus hijos
H	Bonificaciones económicas

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la encuesta realizada a los Rectores y Directores Académicos mencionan que dentro de los incentivos que generan mayor motivación para los docentes se encuentran; los reconocimientos dentro y fuera del instituto, los financiamientos para sus posgrados, al igual que mejores condiciones económicas como bonificaciones, además de poder participar en eventos académicos. Mientras que los incentivos que consideran que no son para nada MOTIVACIONALES reflejan a los premios para investigaciones colectivas y publicaciones de escritos que realizan los docentes.

Gráfico N°8 percepción de los directores académicos o rectores sobre la motivación actual de los docentes



A	Actualmente los docentes se encuentran motivados
---	--

Fuente: Elaboración propia.

El 25% de los Directores Académicos y Rectores señalan que actualmente los docentes no se encuentran motivados y tampoco desmotivados, para el 50% de los encuestados indican que se encuentran motivados y finalmente el restante 25% de los encuestados confirman que dichos docentes se encuentran muy motivados.

## DISCUSIÓN

Cerca de la mitad de los docentes que trabajan en dichos institutos tienen una edad mayor a los 40 años y también esa cantidad de docentes tienen una experiencia de más de 10 años trabajando en las aulas transmitiendo sus conocimientos.

Los institutos tanto fiscales como de convenio brindan una educación desde hace más de 10 años. Respecto a las autoridades el 50% tienen una experiencia como autoridades de 1 a 4 años.

Los datos analizados con respecto a la percepción de los docentes indican que estos tienen una alta valoración por su auto-concepto, por su auto-eficacia y altas MOTIVACIONES por mejorar sus prácticas, la percepción de los directores académicos y rectores sobre estos mismos aspectos da cuenta de valoración es menos altas.

Se pudo validar que existe divergencia la cual puede estar relacionada con el hecho de que la valoración de cada uno se da desde criterios diferentes; por ejemplo, la valoración de los docentes se da desde su propio ejercicio profesional y desde lo logrado en sus aulas e instituciones en las cuales en muchos casos no cuenta con las condiciones necesarias. Los rectores hacen esta valoración desde su propia interacción con los docentes, desde lo que logran con los estudiantes y desde sus propios análisis con base en información que recogen por medio de distintas fuentes (autoevaluación institucional, seguimiento al Plan de Mejoramiento Institucional, indicadores de eficiencia interna como deserción, promoción, repitencia, entre otras). Los expertos a su vez también forman su opinión desde fuentes como las mencionadas y desde investigaciones, estudios y otro tipo de indicadores del sector.

Al comparar las percepciones de los docentes con las de los rectores, se identifican diferencias significativas. Las mayores diferencias se encuentran en cuanto a las MOTIVACIONES que tienen los docentes para mejorar sus prácticas con respecto a relaciones docentes-institución, es decir el aprendizaje de sus estudiantes, al igual que aportar a la construcción del proyecto de vida de sus estudiantes. Pareciera que los rectores consideran que aspectos como estos no son determinantes para la motivación de los docentes, por otra parte, los directores académicos consideran que desarrollar nuevos métodos de enseñanza, publicaciones de los escritos, posgrados para hijos de los docentes, tener estabilidad laboral no son determinantes para la motivación de los docentes, pero los docentes consideran lo contrario.

Con el fin de indagar por los incentivos que más atraen a los docentes, se identificó incentivos propuestos que motivarían a mejorar su práctica de aula, son relevantes para los consultados y que el nivel de importancia se debe a los intereses de los docentes, según el momento de la vida laboral en que se encuentran.

Al comparar los datos de las opiniones encuestadas se pudo identificar los incentivos que más atraen a los docentes de ambos institutos, realizando un ranking que consistió en ordenar los incentivos de mayor motivación hacia los de menor motivación, los cuales se muestran a continuación.

Tabla N°1 incentivos que atraen más a los docentes de los institutos

RANKING	INCENTIVO	TIPO DE INCENTIVO
1	Bonificaciones económicas	Condiciones Laborales
2	Becas de educación superior para sus hijos	Bienestar
3	Mejores condiciones laborales	Condiciones Laborales
4	El compromiso ético con su profesión	Bienestar
5	Tener estabilidad laboral	Condiciones Laborales
6	Publicación de sus escritos	Logro
7	Reconocimientos en el instituto y a nivel departamental	Poder
8	Aportar a la construcción del proyecto de vida de sus estudiantes	Afiliación
9	La publicación de sus escritos	Logro
10	El aprendizaje de sus estudiantes	Afiliación

Fuente: Elaboración propia.

Entre los tres incentivos más atractivos para estos docentes, el primero y el tercero se refieren a mejorar las condiciones laborales. Al indagar estos sobre los incentivos que más les atraen, se encontró que estos dependían de sus intereses, aunque todos los incentivos son interesantes, algunos pueden convertirse más atractivos dependiendo de la situación particular que esté enfrentando el docente. Por ejemplo, para los docentes de mayor edad pueden ser más atractivos incentivos como la beca de estudios de educación superior para sus hijos; mientras que, para los docentes más jóvenes, la posibilidad de financiación de un posgrado puede ser un gran estímulo. Así mismo, todos los docentes quisieran tener mejores condiciones laborales: contar con mejores salarios, al igual que una mayoría busca publicar sus investigaciones y ser reconocidos.

A continuación, se presenta la tabla comparativa de los incentivos más atractivos y menos atractivos.

Tabla N°2 incentivos más atractivos desde la perspectiva de los encuestados

N°	RECTORES Y DIRECTORES ACADÉMICOS	DOCENTES
1	Bonificaciones económicas	Bonificaciones económicas
2	Disponer de infraestructura adecuada para el desarrollo de la enseñanza (equipamiento, climatización, iluminación, acústica, mobiliario...)	El compromiso ético con su profesión
3	Reconocimientos dentro del instituto y de la ciudad	Becas de educación superior para sus hijos
4	La financiación de su posgrado	Tener estabilidad laboral
5	Disponer de recursos didácticos para el aprendizaje	Reconocimientos dentro del instituto y en la ciudad

6	El compromiso ético con su profesión	Disponer de infraestructura adecuada para el desarrollo de la enseñanza (equipamiento, climatización, iluminación, acústica, mobiliario)
7	El aprendizaje de los estudiantes	La publicación de sus escritos
8	La participación en eventos académicos	El aprendizaje de sus estudiantes
9	Tener estabilidad laboral	El reconocimiento de sus compañeros y de la comunidad donde trabaja
10	Programas de actividades recreativas	Desarrollar nuevas metodologías de enseñanza

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

- A través de la perspectiva teórica se pudo validar conceptos de varios autores sobre los atributos y los factores o elementos que influyen en la motivación de los docentes, pero el trabajo se basa principalmente identificando los modelos y teorías de motivación de las necesidades de Abraham Maslow y McClelland.
- Asimismo, se pudo concluir que para motivar a sus docentes tanto los institutos fiscales y de convenio a nivel técnico superior de la ciudad de Sucre, se basan en la pirámide de Abraham Maslow tomando mayor énfasis en el segundo y cuarto factor que corresponden a las necesidades de seguridad y a las necesidades de reconocimiento.
- Basados según la pirámide de Abraham Maslow se pudo concluir que los docentes de los institutos fiscales y de convenio a nivel técnico superior de la ciudad de Sucre, consideran que los factores de motivación más importantes para que estos mejoren la enseñanza dentro de sus aulas se cimentan en una de las necesidades primarias como ser las necesidades de seguridad y en dos de las necesidades secundarias que son las necesidades de autorrealización y las necesidades de reconocimiento.
- De igual manera basándose en la teoría de las necesidades de McClelland los docentes consideran que las MOTIVACIONES más relevantes influyen en las necesidades de Logro (nLog) y las necesidades de afiliación (nAfi).
- Un docente motivado puede tener mejor desempeño en su ejercicio profesional, lo cual impacta de manera positiva en su trabajo de aula en el sentido de que buscará renovar sus prácticas en beneficio del aprendizaje para sus estudiantes, brindando una educación adecuada y formando así mejores profesionales a nivel técnico superior. Por ende también se reflejan beneficios para los institutos ya que al contar con todo lo mencionado anteriormente dichos institutos contarán con una imagen muy adecuada y resaltante de manera positiva, generando un incremento en la demanda de los alumnos y al contar con gran cantidad de estudiantes se generaran mayores ingresos económicos para los institutos, permitiendo que los institutos cuenten con mejor equipamiento (herramientas, ambientes) y también beneficiara a los docentes ya que podrán justificar mejores bonificaciones o salarios.

**BIBLIOGRAFÍA**

Cedla (2014) boletín de empleo juvenil - por el observatorio de empleo y seguridad social, 5 de marzo de 2014.

Chiavenato, Idalberto (2009). gestión del talento humano. tercera edición. editorial mc graw hill. México.

Contreras, A. (2015) “la oferta y demanda por educación técnica” en cooperación suiza en Bolivia (2015) formación técnica profesional. oportunidades para el futuro. La Paz, cooperación Suiza en Bolivia.

Fautapo (2010) programa de educación. sistematización de aprendizajes y buenas prácticas. programa de formación técnica laboral para jóvenes bachilleres. La Paz, fautapo.

Gonzalez Maura, v. (1999). el profesor universitario un facilitador o un orientador en la educación de valores revista cubana de educación superior. vol. xix; pp. 38 – 48.

Hernandez Madrigal, p. (2003). formación docente en educación superior: la experiencia de un modelo de intervención. contexto educativo. recuperado el 25 de mayo del 2015, de <http://contextoeducativo.com.ar/2003/3/nota-05.htm>.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). “administración, una perspectiva global”. 11ª edición. México: editorial mc graw hill. México.

Lizárraga, k. (2012) “educación técnica y productiva en Bolivia” en iipp / pieb sistematización de la mesa temática educación técnica y productiva en Bolivia en el marco de la nueva legislación. La Paz, pieb.

Ministerio de educación (me) (2012) “diseño curricular base de la formación profesional técnica y tecnológica”. La Paz, me.

Mita, Erick, (2015). comportamiento del consumidor. Bolivia.

Navarro, G. (2000). el diálogo. procedimiento para educar en valores. Bilbao: desclée de brouwer.

Revista cubana de educación médica superior 2011; 25 (1).

Robbins, Stephen P. (2004). “comportamiento organizacional”. 10ª edición. México: editorial pearson prentice hall.

Secretaria de educación de institutos tecnológicos (s.e.i.t.). (2001). “catálogo de escuelas y carreras 2001-2002”. México: s.e.i.t.

Yapu, M. y Torrico C. (2003) escuelas primarias y formación docente en tiempos de reforma educativa. enseñanza de lectoescritura y socialización, tomo 1. La Paz, pieb.

Yapu, M. (2014) “políticas educativas y dificultades de constitución del campo curricular en Bolivia” en díaz

barriga, a. y garcía garduño, j. m. (2014) desarrollo del currículum en américa latina. experiencia de diez países. buenos aires, miño y dávila: 45-87.

Yapu, M. (2015). desafíos de la educación técnica y profesional y política educativa en Bolivia. edetania. estudios y propuestas socioeducativas, (48), 81-100.

Yapu, M. (2015) “formación técnica y educación socio-comunitaria productiva” en formación técnica profesional. oportunidades para el futuro. La Paz, cooperación Suiza en Bolivia.



## PANDEMIA COVID-19 Y LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA

### COVID-19 PANDEMIC AND CASH FLOWS IN ELECTRICITY DISTRIBUTION COMPANIES

Percy Antonio Vilchez Olivares  
Universidad Mayor de San Marcos de Perú  
[pvilchezo@unmsm.edu.pe](mailto:pvilchezo@unmsm.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-5826-3909>

**Recibido:** Agosto 22, 2022

**Aprobado:** Septiembre 10, 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.182>

#### RESUMEN

La presente investigación de tipo aplicada tuvo como objetivo describir los principales efectos que ha generado la COVID-19 en los flujos de efectivo y determinar la relación entre los flujos de efectivo generados por las actividades de operación con los pagos por inversiones fijas y los pagos de dividendos. La metodología empleada fue de nivel descriptivo y correlacional, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental con corte transversal. La técnica que se utilizó fue análisis de contenido; la muestra no probabilística es de 32 estados de flujos de efectivo anuales, provenientes de ocho empresas de distribución eléctrica que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima correspondiente a los periodos 2017 al 2020. Los resultados indican que existe una relación directa positiva y significativa entre los flujos de efectivo de operación y los pagos de inversión fija, con un grado de correlación de 0.816, y una relación directa positiva y moderada entre los flujos de efectivo de operación y los pagos de dividendos, con un grado de correlación de 0.631. Se concluye que debido a la pandemia COVID-19 se ha generado un impacto financiero en los flujos de efectivo y que la razón de adecuación de los flujos de efectivo tuvo una disminución significativa en el periodo 2020.

#### PALABRAS CLAVE:

Adecuación de efectivo; Efectivo de operación; Gestión del efectivo; Liquidez; Ratios de flujo de efectivo.

#### ABSTRACT

The objective of this applied research was to describe the main effects generated by COVID-19 on cash flows and to determine the relationship between cash flows generated by operating activities and payments for fixed investments and dividend payments. The methodology used was descriptive and correlational, with a quantitative approach, non-experimental design with a cross-sectional cut. The technique used was content analysis; the non-probabilistic sample is 32 annual cash flow statements, from eight electricity distribution companies listed on the Lima Stock Exchange corresponding to the periods 2017 to 2020. The results indicate that there is a positive and significant direct relationship between operating cash flows and fixed investment payments, with a degree of correlation of 0.816, and a positive and moderate direct relationship between operating cash flows and dividend payments, with a degree of correlation of 0.631. It is concluded that due to the COVID-19 pandemic there has been a financial impact on cash flows and that the cash flow adequacy ratio had a significant decrease in the 2020 period.

#### KEY WORDS:

Cash adequacy; Operating cash; Cash management; liquidity; Cash flow ratios.



## INTRODUCCIÓN

Al haberse declarado por la Organización Mundial de la Salud pandemia mundial al brote de Coronavirus (COVID-19), recomendó que los países adopten medidas para contener la propagación, que incluyó el aislamiento social, restricción a la libre circulación de las personas, cuarentena, cierre de locales comerciales, públicos y privados; estas medidas fueron adoptadas por el Perú, y sólo se permitió accesos en casos de centros sanitarios, energía, comunicaciones, alimentos y combustibles. Esta situación no sólo impactó a las personas sino también a las entidades, las que se afectaron en diversos aspectos económicos y financieros. Siendo los recursos de efectivo vinculados a las operaciones de las entidades uno de los más afectados durante el periodo 2020.

En el Perú el 15 de marzo del 2020 se declaró el estado de emergencia y aislamiento social obligatorio por la pandemia COVID-19, lo cual generó una contracción en la economía peruana y consecuentemente se presentó una caída significativa del Producto Bruto Interno del país para el año 2020. Diversos factores tales como el aislamiento social obligatorio, el nivel y velocidad del programa de reactivación económica mediante líneas de financiamiento, la paralización de diversas actividades de la economía, la desaceleración de la demanda, el crecimiento de la incertidumbre económica, entre otros ha motivado que se afecte en forma significativa el crecimiento sectorial del Producto Bruto Interno.

El Gobierno Peruano el 03 de abril del 2020 emitió el Decreto de Urgencia N° 035-2020 a fin de garantizar la continuidad de la prestación de los servicios públicos de energía eléctrica para la población vulnerable y estableció medidas económicas a través de la reprogramación y fraccionamiento del pago de los recibos y facturas de los servicios público básicos de energía eléctrica. Dicha norma precisa que los recibos pendientes de pago de los servicios de energía eléctrica que se hayan emitido en el mes de marzo de 2020 o que comprendan algún consumo realizado durante el estado de emergencia nacional, podrán ser fraccionados por las empresas de distribución eléctrica hasta en veinticuatro (24) meses. Además, tampoco se verán afectados por el corte del servicio por falta de pago y cargos por intereses moratorios. Adicionalmente, el 26 de junio de 2020 el Gobierno Peruano emitió el Decreto de Urgencia N° 074-2020 que crea el bono electricidad en favor de usuarios residenciales focalizados del servicio público de electricidad, este bono permite cubrir los montos de sus correspondientes recibos por el servicio público de electricidad que comprendan consumos pendientes de pago que se registren en el periodo marzo de 2020 a diciembre 2020, que no estén en proceso de reclamo. El “bono electricidad” consiste en el otorgamiento, excepcional y por única vez, de un subsidio monetario total por suministro eléctrico de hasta un monto de S/ 160,00 (ciento sesenta y 00/100 soles) por usuario.

La pandemia COVID-19 impactó negativamente en diversos indicadores económicos financieros de las empresas de distribución de electricidad, tales como la producción de energía durante el periodo 2020, la cual resultó menor en 7.5% respecto al periodo 2019, los niveles de recaudación por venta de energía durante el 2020 disminuyeron considerablemente, a su vez aumento la morosidad por los adeudos, se buscó financiación estatal o privada según sea el caso y en muchos casos con tasas preferenciales o subvencionadas por el Estado Peruano, se incurrió en reprogramación de las inversiones en líneas de distribución eléctrica y en el mantenimiento de instalaciones eléctricas; entre otros. Esta situación afectó la estructura financiera y económica en las empresas de distribución de electricidad.

Al respecto, las entidades para contar con una gestión financiera eficiente requieren de estados financieros que cumplan determinados parámetros contables y en particular que les permita gestionar la tesorería, manejar niveles óptimos de liquidez, disponer de flujos de efectivo operacionales, y manejar el ciclo operativo en forma eficiente; con la finalidad de asignar recursos en forma eficiente en las actividades de inversión y financiación.

Los estados financieros cumplen el papel de informar a diversos usuarios de la información financiera tales como inversionistas, prestamistas, acreedores, entre otros para conocer la situación financiera, el desempeño de la entidad, los cambios en el patrimonio y la capacidad que tiene una entidad para generar flujos de efectivo (Chen & Gong, 2019).

Cada estado financiero suministra información sobre el uso de los recursos en las entidades.

El estado de flujos de efectivo, además de ser un estado financiero que presenta los flujos de efectivo de las entidades; constituye una de las principales fuentes para proveer información muy útil para el análisis financiero, de manera específica, en lo referente al nivel de efectivo y capacidad de generar efectivo en las entidades (Díaz et al., 2021, p.101; Arimany et al., 2015; Estridge & Lougee, 2007; Díaz, 2006, p.9)

*“y la toma de decisiones económicas de los diversos usuarios de la información financiera”* (Zhang, 2019; Talla, 1998, p.29). De manera específica, si se debe tomar decisiones sobre asignación de recursos a inversiones fijas de inversión o decisiones sobre recursos de financiamiento, es necesario conocer el flujo de efectivo que genera las actividades de operación y si esta permite cubrir las inversiones fijas, el servicio de las deudas y el pago de dividendos.

La formulación y presentación del estado de flujos de efectivo de las entidades que tienen cotización bursátil en la Bolsa de Valores de Lima, son preparados de acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad 7 Estado de flujos de efectivo, dado que en el Perú a partir del 2011 se adoptaron las Normas Internacionales de Información financiera. Este estado financiero al clasificar los cobros y pagos en actividades de operación, inversión y de financiación y presentar las variaciones de efectivo, permite contar con información valiosa sobre los flujos de efectivo generados o utilizados en diversas partidas.

La COVID-19 ha originado graves impactos en la salud y economía de la mayoría de los países en el mundo y en la actividad empresarial; consecuentemente, se ha provocado el cierre de empresas y en la mayoría de empresas durante el 2020 han presentado dificultades en los accesos y disponibilidad de efectivo ante la interrupción de actividades dispuestas por los gobiernos (Díaz, 2021).

Dada la importancia del comportamiento de los flujos de efectivo en las entidades en un contexto de COVID-19 es relevante conocer cuál ha sido la evolución de la generación de los flujos de efectivo durante los periodos 2017 al 2020 en las empresas de distribución eléctrica que tienen cotización bursátil en la Bolsa de Valores de Lima, que incluyen empresas públicas y privadas. Esta información contribuirá a dimensionar el monto de la disminución de los flujos de efectivo de operación que se ha presentado durante el periodo 2020. Por tal motivo, a nivel descriptivo, se formulan los siguientes problemas: ¿Cuál ha sido la variación de efectivo consolidado por año en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020? y ¿cuál es el nivel de la razón de adecuación de efectivo consolidado por año en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020? y a nivel relacional, se formulan los siguientes problemas: ¿Existe relación entre los flujos de efectivo de operación y los pagos por compras de activo fijo en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020? y ¿Existe relación entre los flujos de efectivo de operación y los pagos de dividendos en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020?

La presente investigación tiene como objetivos los siguientes:

a) Analizar la variación de efectivo consolidado por año en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020.

- b) Analizar el nivel de la razón de adecuación de efectivo consolidado por año en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020.
- c) Asociar el grado de relación entre los flujos de efectivo de operación y los pagos por compras de activo fijo en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020.
- d) Asociar el grado de relación entre los flujos de efectivo de operación y los pagos de dividendos en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020.

Se debe precisar que los flujos de efectivo de operación pueden ser aumentos o disminuciones, donde lo óptimo es que generen aumentos. Respecto a los recursos asignados a pagos por compra de activo fijo esta partida es relevante dado las inversiones permanentes que se tienen que efectuar en el sector eléctrico por nuevas inversiones, remodelación, cambio de tecnología y la misma puede ser provenir de fondos de las actividades de operación o de financiación. Respecto a los recursos asignados al pago de dividendos esta partida también es relevante dado que representa la compensación de las inversiones de los accionistas y es política de las empresas en el sector eléctrico efectuar el pago de dividendos en el periodo que se aprueba las utilidades anuales.

## DESARROLLO

### Enfoques teóricos de los flujos de efectivo

La teoría de fondos fue planteado por la escuela americana sobre la base de la escuela inglesa que proponía estudiar los recursos desde el punto de vista de los cambios; estas propuestas son representados de diversas formas, en un inició bajo el enfoque de recursos, definido por las variaciones de recursos y restricciones de la ecuación contable; posteriormente bajo el enfoque del capital de trabajo, definido como la diferencia aritmética entre los activos corrientes y los pasivos corrientes (las variaciones de los fondos de corto plazo son iguales a las variaciones de fondos a largo plazo) y en la actualidad, bajo el enfoque de efectivo, definido como las variaciones del efectivo en un periodo determinado y que propone un estado de flujos de efectivo (Andrade, 2006; Vatter, 1974).

*“El estado de flujos de efectivo presenta un resumen de los flujos de efectivo durante un periodo determinado y contribuye a comprender los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa”* (Gitman, 2000, p.89). La perspectiva del estudio de los fondos como efectivo, permite apreciar los recursos obtenidos y utilizados de efectivo en un periodo determinado (generalmente con frecuencia mensual, trimestral y anual) para cada una de las actividades de operación, inversión y financiación; está a su vez permite un análisis específico del efectivo que es útil en los procesos de planeación, dirección y control de las entidades.

En la contabilidad financiera la base de los registros contables es el modelo de base devengado; siendo el estado de flujos de efectivo cuya preparación utiliza el método de base de efectivo (único estado financiero con otra base). El estado de flujos de efectivo se concentra en los cambios de efectivo antes que en las utilidades y esto genera dos diferencias relevantes desde la perspectiva de la utilidad de la información. Primero, proporciona información distinta y adicional sobre el movimiento y cambios en el activo disponible, el cual ayuda a la valoración de los flujos de efectivo históricos y futuros respecto a la marcha de la entidad, y segundo proporciona información que es generalmente más objetiva (aunque no necesariamente más útil) que la reportada en el estado de resultados (Alexander y Archer, 2005, p.8.02).

Guzmán (2014) señala que “el estado de flujos de efectivo es un estado financiero muy necesario en la toma de decisiones de las distintas compañías, ya que este proporciona información relevante respecto de los movimientos de dinero de una entidad” (p.17). Sobre el particular, se debe destacar que también es muy útil en la planeación y el control de la gestión del efectivo. Adicionalmente, Fowler (2010) señala que “el estado de flujos de efectivo ayuda a predecir la capacidad que tiene una empresa para generar recursos financieros que le permita cumplir con sus obligaciones, cumplir con sus objetivos y distribuir ganancias” (p.1469).

(Meigs, 2000) señalaron que “un estado de flujos de efectivo debe ayudar a los inversionistas, prestamistas, acreedores y a otros usuarios en la evaluación de factores tales como la capacidad de la compañía de generar flujos de efectivo positivos en períodos futuros, la capacidad de la compañía de cumplir con sus obligaciones y pagar dividendos, la necesidad de la compañía de obtener financiación externa, las razones para explicar las diferencias entre el monto de la utilidad neta y el flujo de efectivo neto relacionado, proveniente de las actividades de operación, conocer los aspectos de las transacciones de inversión y financiación de la compañía que hacen uso de efectivo y que no hacen uso de éste durante el período, analizar las causas del cambio de efectivo y equivalente de efectivo entre el comienzo y el final del período contable.” (p.547)

La información histórica de los movimientos y cambios de los flujos de efectivo permite un conocimiento adecuado de las entidades respecto a su capacidad para generar efectivo en un periodo determinado; la información históricos sobre flujos de efectivo históricos también es útil para confirmar en el momento actual, las predicciones hechas en el pasado respecto de los flujos de efectivo futuros (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera A.C.,2008, p. 246).

### **Marco normativo de los flujos de efectivo**

El mercado de capitales de Perú ha adoptado las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) desde 2011. Estos estándares internacionales son emitidos por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad integrante de la IFRS Foundation, con sede en Londres. Su utilización ha aumentado la transparencia, relevancia y utilidad de la información en las actividades de análisis financiero de las entidades.

El modelo contable de las Normas Internacionales de Información Financiera, emitió la Norma Internacional de Contabilidad 7 “Estado de flujos de efectivo” adoptado por IFRS Foundation (2001) que tiene como objetivo presentar y revelar información sobre los cambios históricos de los flujos de efectivo; los flujos de efectivo se clasifican en actividades de operación, de inversión o de financiación. El estado de flujos de efectivo suministra a los usuarios de la información financiera las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene. La Figura 1 muestra el esquema de los componentes del estado de flujos de efectivo.

**Tabla 1 Esquema del estado de flujos de efectivo**

<b>Efectivo de actividades de operación</b>
<b>Efectivo de actividades de inversión</b>
<b>Efectivo de actividades de financiación</b>
<b>Variación neta del efectivo y equivalentes</b>
<b>Efectivo y equivalentes al inicio del periodo</b>
<b>Efectivo y equivalentes al final del periodo</b>

Nota. Si los flujos de efectivo de las actividades son positivos, se denomina efectivo proveniente y si son negativos, se denomina efectivo utilizado.

Las actividades de operación (denominada en algunos países actividades de explotación) provienen de las transacciones que representan la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad por ej. cobros por las ventas de bienes y servicios y los pagos vinculados a las actividades ordinarias por ej. pagos a proveedores, pagos de remuneraciones; las actividades de inversión corresponden a transacciones vinculadas a adquisición por ej. compras de activo fijo y ventas de activos a largo plazo por ej. venta de inversiones financieras de largo plazo y las actividades de financiación corresponden a transacciones vinculadas con préstamos bancarios por ej. préstamos recibidos y transacciones con los accionistas por ej. pago de dividendos (KPMG,2012, p.45).

*“Para informar los flujos de efectivos de las actividades de operación se tienen dos métodos de presentación: el método directo y el método indirecto. El primero consiste en presentar directamente los cobros y pagos en términos brutos” (Bradbury, 2011; Vilchez, 2015). “El segundo, consiste en presentar la utilidad o pérdida y ajustarlo con las partidas que afectaron los resultados, pero que no generaron movimientos en efectivo y posteriormente corregir por las variaciones en el capital de trabajo” (Orpurt & Zang, 2007; Vilchez, 2015). “Los flujos de efectivo de las actividades de inversión y financiación presentan los cobros y pagos provenientes de estas actividades” (Hales & Orpurt, 2013), independiente del método de presentación del estado de flujos de efectivo.*

### **Análisis financieros de los flujos de efectivo**

Una de las tareas iniciales en el proceso de análisis financiero de los flujos de efectivo durante un periodo, es determinar si las variaciones en el efectivo han sido positivas o negativas, el cual se genera por la diferencia aritmética entre los flujos de efectivo de las actividades de operación, inversión y financiación. Lo óptimo es que la variación de efectivo sea positiva lo cual implica que una entidad genera efectivo en un período determinado y por lo tanto el efectivo al final del período es mayor que el efectivo al inicio del período (Norberto, 2017, p. 71).

Al respecto, es necesario que los flujos de efectivo provenientes de las actividades de operación sean positivos y cubran las necesidades de efectivo en las actividades de inversión y en las actividades de financiación.

El análisis financiero de los flujos de efectivo también se puede efectuar mediante un análisis de las variaciones de un periodo a otro (análisis horizontal) y a través de relaciones entre los componentes de los flujos de efectivo (análisis por razones financieras). Este tipo de análisis de realizarse periódicamente permitirá contar con información valiosa para la planificación, dirección y control de gestión de las entidades.

Los informes de flujos de efectivo son una herramienta valiosa porque proporcionan información diferente para evaluar el desempeño financiero, liquidez y cobertura. Estas razones financieras no pretenden reemplazar las razones financieras tradicionales, pero si constituyen un complemento que ayuda a la gestión a enfocar su atención en áreas críticas (Herrick, 1993, p. 20; Giacomino & Mielke, 1988, p.54).

Esta información es muy valiosa cuando se comparan con años anteriores o con razones financieras de entidades del mismo sector o con promedios del sector.

El estudio de razones financieras para el análisis de los flujos de efectivo realizado por Giacomino y Mielke en 1993 propone evaluar la suficiencia de los flujos de efectivo para cubrir las necesidades de las entidades, dicha investigación es un complemento al realizado por dichos autores en 1988. Al respecto,

propone una razón financiera crítica denominada “Adecuación del flujo de efectivo”, para su determinación se relaciona los flujos de efectivo de operación con la suma de los pagos por inversiones en activos fijos, por servicio de deuda financiera y por dividendos a favor de los accionistas. Sobre el particular, (Apaza, 2003) señala “*El propósito de la razón de adecuación del flujo de efectivo es evaluar el grado en que la entidad generó suficiente efectivo operativo para cubrir las inversiones en activo fijo y los dividendos en efectivo*” (p.263); es decir no incluye el servicio de la deuda financiera de tal forma que permita conocer el requerimiento de financiamiento externo de ser necesario. El resultado obtenido se expresa en moneda de cuenta según relación siguiente:

$$\text{Razón de adecuación del efectivo} = \frac{\text{Flujos de efectivo de operación}}{\text{Inversiones en activo fijo + dividendos}}$$

El resultado de esta razón financiera muestra el número de veces que los flujos de efectivo de operación alcanzan a cubrir el pago de las inversiones en activos fijos y el pago de dividendos de las entidades. Si la razón financiera es igual o superior a la unidad tienen una situación financiera sostenible y consecuentemente no es necesario recurrir a actividades de financiamiento externo. Por el contrario, una razón financiera por debajo de la unidad indicará que la entidad no posee efectivo suficiente para atender el pago de las inversiones y el pago de dividendos.

El análisis financiero del estado de flujos de efectivo en el periodo 2020 en un contexto de COVID-19 es relevante porque dada las diversas medidas de confinamiento implementadas por el Estado Peruano diversas entidades del sector comercio y producción paralizaron sus actividades y las personas tuvieron confinamiento y restricción en el desplazamiento al menos por tres meses; esto afectó directamente los ingresos y los flujos de efectivo en las entidades. Al respecto, las entidades de distribución eléctrica si bien es cierto no paralizaron el suministro de energía eléctrica; si fueron afectadas en una menor venta de energía y una menor cobranza.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo debido a que se utilizaron mediciones numéricas de variables que se presentan en los estados de flujos de efectivo y el análisis estadístico para contrastar las hipótesis. La característica de una investigación cuantitativa con respecto a la hipótesis, según (Lerma, 2004), es que “*pueden presentarse como proposiciones matemáticas o proposiciones que pueden fácilmente ser convertidas en fórmulas matemáticas que expresan relaciones funcionales entre variables...*” (p.37).

Se aplicó un diseño no experimental, debido a que las variables de estudio no fueron alteradas. Según (Hernández & Mendoza, 2018) señalaron que “*podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables*” (p.174). En ese sentido, lo que se desarrolla en una investigación no experimental es observar o medir variables tal como se dan en un contexto natural, para analizarlas.

Respecto, al tipo de diseño no experimental es el transversal, porque los datos de las variables del periodo de 2017 hasta 2020 se obtuvieron en un solo momento. Según (Hernández y Mendoza, 2018) señalaron que “*Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único*” (p. 176).

El nivel de la investigación fue descriptivo y correlacional. Fue descriptivo en la medida que busca describir los perfiles financieros de los flujos de efectivo y la razón financiera de adecuación del efectivo. (Sánchez, 2019) indica que “*El estudio descriptivo consiste en una observación de todos los elementos de la población y tiene lugar con la descripción de los elementos de la muestra. La finalidad es describir frecuencias y/o promedios y estimar parámetros con intervalos de confianza*” (p.45). Fue correlacional debido a que se indagó la relación que existe entre dos variables; los flujos de efectivo de operación respecto a los pagos por inversiones fijas y los flujos de efectivo de operación respecto a los pagos de dividendos. (Sánchez, 2019) indica que “*Son estudios que demuestran la relación comparativa entre variables y se establece la dependencia probabilística entre eventos*”. Por ejemplo, los estudios de asociación” (p.46).

Según el Anuario Estadístico de Electricidad del 2020 emitido por el Ministerio de Energía y Minas en el Perú son 23 empresas de distribución eléctrica. La muestra no probabilística estuvo compuesta por 32 estados de flujos de efectivo anuales, provenientes de todas las empresas de distribución eléctrica (representan el 79.27% de la venta de energía a nivel nacional en el 2020) que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima en los periodos 2017 al 2020. Siendo ocho empresas según detalle: Luz del Sur S.A.A., Enel Distribución Perú S.A.A., Electro Sur S.A.A., Hidrandina S.A., Electro Sur Este S.A.A., Electro Puno, S.A.A., Electro Dunas S.A.A. y Sociedad Eléctrica Sur Oeste S.A. SEAL.

El método aplicado para la recolección de datos fue el análisis de contenido. Hernández et al. (2010) afirma que el análisis de contenido, desde el enfoque cuantitativo, es “una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera objetiva y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadísticos” (p.260).

Para comprobar las hipótesis planteadas, se aplicó técnicas de estadística descriptiva. Asimismo, para el análisis de la distribución normal de los datos, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov; determinando que los datos no presentan una distribución normal. Por lo tanto, se usó el coeficiente de correlación Spearman para determinar si la variable de las hipótesis mantiene una correlación positiva o negativa, considerando un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ . Según (Caycho, 2019) respecto el coeficiente de correlación de Spearman señala que “*Este coeficiente se utiliza tanto para variables cuantitativas como para variables cualitativas ordinales*” (p.160). Dentro de este esquema, se realiza un análisis de regresión lineal simple para establecer el efecto que tienen los flujos de efectivo de operación en los pagos por inversiones fijas y los flujos de efectivo de operación en los pagos de dividendos.

La información financiera auditada de las empresas de distribución eléctrica en los periodos 2017 al 2020 fueron descargadas desde el repositorio de información de la Bolsa de Valores de Lima en la siguiente dirección electrónica [https://documents.bvl.com.pe/inf\\_financiera79580\\_RklMWEdBUkY.html](https://documents.bvl.com.pe/inf_financiera79580_RklMWEdBUkY.html)

## Resultados de la investigación

La investigación presenta un análisis descriptivo y un análisis correlacional respecto a los flujos de efectivo de las empresas de distribución eléctrica que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima. Para analizar la variación de efectivo consolidado por año en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020. La tabla 1 muestra la variación del efectivo y complementariamente el efectivo al inicio y al final del periodo por cada una de las empresas de distribución de electricidad y a nivel consolidado en los periodos 2017 al 2020

Tabla 2 Variación de efectivo en las empresas de distribución eléctrica (en miles de soles)

Entidades	Años	Flujos de operación	Flujos de inversión	Flujos de financiación	Variación de efectivo	Efectivo al inicio	Diferencia de cambio	Efectivo al final
Luz del Sur	2017	500,204	-332,665	-169,196	-1,657	42,547	0	<b>40,890</b>
	2018	572,870	-339,136	-205,144	28,590	40,890	0	<b>69,480</b>
	2019	658,339	-386,911	-302,627	-31,199	69,480	0	<b>38,281</b>
	2020	541,490	-488,478	-6,729	46,283	38,281	0	<b>84,564</b>
Enel	2017	543,689	-380,023	-128,500	35,166	223,860	0	<b>259,026</b>
	2018	532,771	-451,947	-239,219	-158,395	259,026	0	<b>100,631</b>
	2019	545,542	-347,775	-126,880	70,887	100,631	0	<b>171,518</b>
	2020	207,175	-384,782	151,797	-25,810	171,518	3,449	<b>149,157</b>
Electrosur	2017	17,379	-23,460	-5,912	-11,993	19,692	-101	<b>7,598</b>
	2018	38,495	-20,319	497	18,673	7,598	-42	<b>26,229</b>
	2019	25,975	-39,262	4,298	-8,989	26,229	-59	<b>17,181</b>
	2020	4,809	-24,901	21,485	1,393	17,181	-254	<b>18,320</b>
Hidrandina	2017	145,540	-101,468	-15,090	28,982	11,316	0	<b>40,298</b>
	2018	157,769	-89,604	-70,749	-2,584	40,298	0	<b>37,714</b>
	2019	173,017	-62,479	-118,161	-7,623	37,714	0	<b>30,091</b>
	2020	-6,430	-44,489	49,974	-945	30,091	0	<b>29,146</b>
Electrosureste	2017	49,484	-78,363	31,975	3,096	7,865	0	<b>10,961</b>
	2018	109,243	-86,404	-18,237	4,602	10,961	0	<b>15,563</b>
	2019	100,153	-62,467	-34,691	2,995	15,563	0	<b>18,558</b>
	2020	15,678	-67,413	51,380	-355	18,558	0	<b>18,203</b>
Electro Puno	2017	28,347	-42,341	-14,512	-28,506	76,577	0	<b>48,071</b>
	2018	40,384	-35,537	-20,901	-16,054	48,071	0	<b>32,017</b>
	2019	22,923	1,177	-630	23,470	32,017	0	<b>55,487</b>
	2020	-4,150	-26,919	-14,155	-45,224	55,487	0	<b>10,263</b>
Electrodunas	2017	55,695	-36,875	-20,350	-1,530	14,735	0	<b>13,205</b>
	2018	57,938	-33,690	-15,220	9,028	13,205	0	<b>22,233</b>
	2019	79,473	-105,553	33,528	7,448	22,233	-256	<b>29,425</b>
	2020	71,026	38,150	-128,889	-19,713	29,425	-26	<b>9,686</b>
Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.	2017	66,548	-16,615	-31,164	18,769	23,108	0	<b>41,877</b>
	2018	105,800	-40,241	-74,980	-9,421	41,877	0	<b>32,456</b>
	2019	108,887	-80,274	-25,340	3,273	32,456	0	<b>35,729</b>
	2020	6,422	-26,674	19,883	-369	35,729	0	<b>35,360</b>
Totales	2017	1,406,886	-1,011,810	-352,749	42,327	419,700	-101	<b>461,926</b>
	2018	1,615,270	-1,096,878	-643,953	-125,561	461,926	-42	<b>336,323</b>
	2019	1,714,309	-1,083,544	-570,503	60,262	336,323	-315	<b>396,270</b>
	2020	<b>836,020</b>	<b>-1,025,506</b>	<b>144,746</b>	<b>-44,740</b>	<b>396,270</b>	<b>3,169</b>	<b>354,699</b>
		<b>5,572,485</b>	<b>-4,217,738</b>	<b>-1,422,459</b>	<b>-67,712</b>	<b>1,614,219</b>	<b>2,711</b>	<b>1,549,218</b>

Nota. Datos tomados de los estados de flujos de efectivos de las empresas de distribución de electricidad publicados en la web de la Bolsa de valores de Lima



En la tabla 2 se muestra como todas las entidades analizadas durante el periodo 2020 han presentado una disminución significativa de sus flujos de efectivo en las actividades de operación. Asimismo, los flujos de efectivo en las actividades de inversión se mantuvieron estables respecto a periodos anteriores y los flujos de efectivo en las actividades de financiación durante el periodo 2020 presentaron un mayor ingreso de financiación respecto a los desembolsos de periodos anteriores. A nivel consolidado por año el flujo de efectivo de operación fue en miles de soles S/ 836,020, dicha cifra es significativamente menor que el promedio obtenido en los periodos 2017 al 2019 que fue en miles de soles S/ 1,578,822. Incluso generó una variación de efectivo negativa en el periodo 2020 que fue en miles de soles a S/ 44,740, el año 2019 había generado una variación positiva en miles de soles de S/ 60,262. La figura 2 muestra las tendencias de las variaciones de efectivo en las empresas de distribución eléctrica en los periodos 2017 al 2020.

**Figura 2 Tendencia de la variación de efectivo en las empresas de distribución eléctrica (en miles de soles)**



Fuente: Elaboración propia.

Para analizar el nivel de la razón de adecuación de efectivo por cada una de las entidades de distribución de electricidad y a nivel consolidado en los periodos 2017 al 2020. La tabla 2 muestra los componentes de la razón de adecuación de efectivo a nivel de entidades y consolidado por años en los periodos 2017 al 2020.

**Tabla 3**

**Razón de adecuación de efectivo en las empresas de distribución eléctrica (en número de veces)**

Entidades	Años	Flujos de operación	Pago de inversión fija	Pago de dividendos	Pago total	Adecuación flujos de efectivo
Luz del Sur	2017	500,204	332,921	301,234	634,155	<b>0.79</b>
	2018	572,870	370,872	359,059	729,931	<b>0.78</b>
	2019	658,339	387,856	446,442	834,298	<b>0.79</b>
	2020	541,490	488,772	338,733	827,505	<b>0.65</b>
Enel	2017	543,689	384,532	121,453	505,985	<b>1.07</b>
	2018	532,771	451,951	136,784	588,735	<b>0.90</b>
	2019	545,542	387,320	147,125	534,445	<b>1.02</b>
	2020	207,175	384,782	0	384,782	<b>0.54</b>

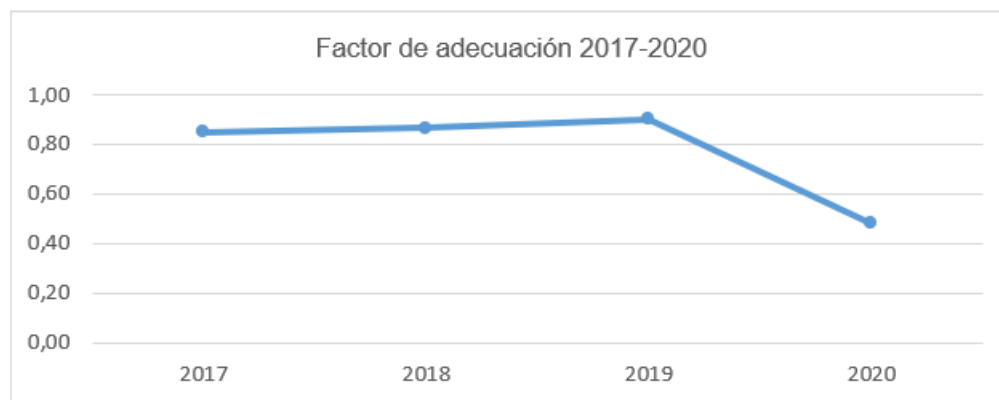
Electrosur	2017	17,379	23,459	12,119	35,578	<b>0.49</b>
	2018	38,495	20,343	19,859	40,202	<b>0.96</b>
	2019	25,975	39,262	16,141	55,403	<b>0.47</b>
	2020	4,809	24,901	13,452	38,353	<b>0.13</b>
Hidrandina	2017	145,540	101,468	92,828	194,296	<b>0.75</b>
	2018	157,769	89,604	88,233	177,837	<b>0.89</b>
	2019	173,017	58,108	96,314	154,422	<b>1.12</b>
	2020	-6,430	44,489	108,746	153,235	<b>-0.04</b>
Electrosureste	2017	49,484	78,363	48,354	126,717	<b>0.39</b>
	2018	109,243	86,404	56,550	142,954	<b>0.76</b>
	2019	100,153	62,467	49,041	111,508	<b>0.90</b>
	2020	15,678	67,413	57,474	124,887	<b>0.13</b>
Electro Puno	2017	28,347	20,461	12,448	32,909	<b>0.86</b>
	2018	40,384	23,842	20,901	44,743	<b>0.90</b>
	2019	22,923	18,707	0	18,707	<b>1.23</b>
	2020	-4,150	16,283	14,155	30,438	<b>-0.14</b>
Electrodunas	2017	55,695	22,286	30,115	52,401	<b>1.06</b>
	2018	57,938	34,294	5,642	39,936	<b>1.45</b>
	2019	79,473	23,652	40,595	64,247	<b>1.24</b>
	2020	71,026	35,320	27,109	62,429	<b>1.14</b>
Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.	2017	66,548	38,068	36,099	74,167	<b>0.90</b>
	2018	105,800	57,145	44,067	101,212	<b>1.05</b>
	2019	108,887	80,274	46,482	126,756	<b>0.86</b>
	2020	6,422	26,674	88,527	115,201	<b>0.06</b>
Totales	2017	1,406,886	1,001,558	654,650	1,656,208	<b>0.85</b>
	2018	1,615,270	1,134,455	731,095	1,865,550	<b>0.87</b>
	2019	1,714,309	1,057,646	842,140	1,899,786	<b>0.90</b>
	<b>2020</b>	<b>836,020</b>	<b>1,088,634</b>	<b>648,196</b>	<b>1,736,830</b>	<b>0.48</b>
		<b>5,572,485</b>	<b>4,282,293</b>	<b>2,876,081</b>	<b>7,158,374</b>	<b>0.78</b>

Nota. Datos tomados de los estados de flujos de efectivos de las empresas de distribución de electricidad publicados en la web de la Bolsa de valores de Lima

En la tabla 3 se muestra como todas las entidades analizadas durante el periodo 2020 presentan una disminución significativa en la razón de adecuación de los flujos de efectivo, donde los flujos de efectivo de operación en siete de las ocho entidades analizadas no les permitió alcanzar a cubrir tanto las inversiones fijas como el pago de dividendos en el periodo 2020. Consecuentemente, los resultados obtenidos afecto la sostenibilidad financiera de las entidades y la cobertura de estos pagos se ha efectuado a través del efectivo al inicio del periodo y un aumento de la financiación durante el periodo 2020. A nivel de consolidado por años se muestra una disminución significativa en la razón de adecuación de los flujos de efectivo consolidado durante el periodo 2020 y ascendió a S/ 0.48, dicha cifra es menor a la razón promedio obtenida en los periodos 2017 al 2019 que fue de

S/ 0.87, con lo cual se ha disminuido la capacidad de cobertura de las inversiones y el pago de dividendos con los flujos de efectivo de las actividades de operación. La figura 3 muestra las tendencias de la razón de adecuación de los flujos de efectivo en las empresas de distribución eléctrica en los periodos 2017 al 2020.

**Figura 2**  
Tendencia de la razón de adecuación de efectivo en las empresas de distribución eléctrica  
(en número de veces)



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, la investigación tenía como objetivo determinar el grado de relación entre los flujos de efectivo de operación y los pagos por compras de activo fijo y el grado de relación entre los flujos de efectivo de operación y los pagos de dividendos en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020.

Se realizó la prueba de normalidad de la base de datos, con la finalidad de determinar si los datos presentan distribución normal o no normal y así poder aplicar la correlación adecuada. La tabla 3 muestra el resultado de la prueba de normalidad de las variables determinado por el programa estadístico SPSS Statistics 25.

**Tabla 4**  
Prueba de normalidad de las variables de estudio

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Flujo de Operación	,276	32	,000	,734	32	,000
Pago Inversión Fija	,331	32	,000	,694	32	,000
Pago Dividendos	,238	32	,000	,715	32	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 4, se muestra el resultado de la prueba de normalidad, al respecto, se considera la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dado que se tiene observaciones de cada variable mayores a 30 (Flores et al.,2019). Al respecto, los valores de significancia de flujo de operación, pago de inversión fija y pago de dividendos son me-

nores que 0.05; por lo tanto, dichas variables no presentan distribución normal. Consecuentemente, se aplica la prueba de correlación de Spearman en las variables de estudio, según corresponda.

La tabla 4 muestra el grado de relación entre los flujos de efectivo de operación y los pagos por compras de activo fijo en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020.

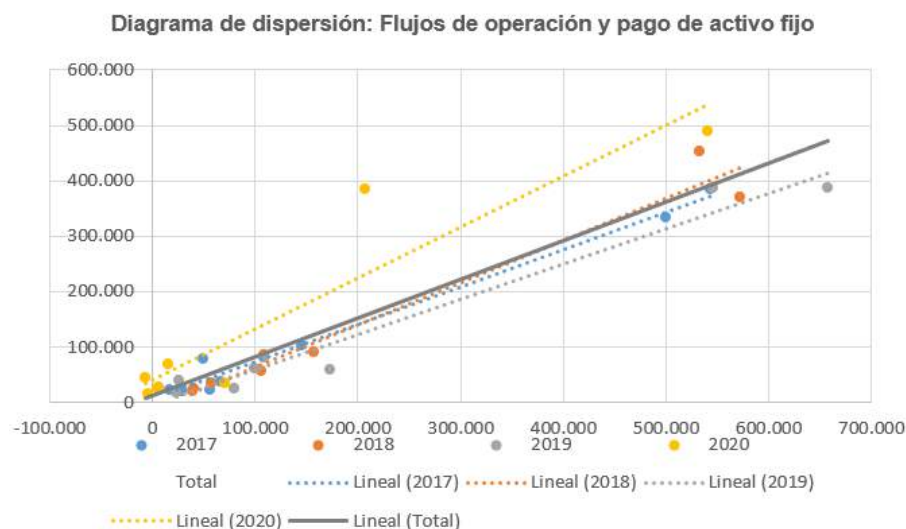
**Tabla 5**  
Correlación de Spearman entre los flujos de operación y el pago de inversión fija

Correlaciones			Flujo de Operación	Pago Inversión Fija
Rho de Spearman	Flujo de Operación	Coefficiente de correlación	1,000	,816**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	32	32
	Pago Inversión Fija	Coefficiente de correlación	,816**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	32	32

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados presentados en la tabla 5 indican que existe una correlación positiva significativa entre los flujos de efectivo de operación y el pago de inversión fija. A continuación, se presenta en la figura 4 el diagrama de dispersión de los datos de esta relación.

**Figura 3**  
Diagrama de dispersión entre los flujos de efectivo de operación y el pago de inversión fija



La tabla 6 muestra el grado de relación entre los flujos de efectivo de operación y los pagos de dividendos en las empresas de distribución de electricidad en los periodos 2017 al 2020.

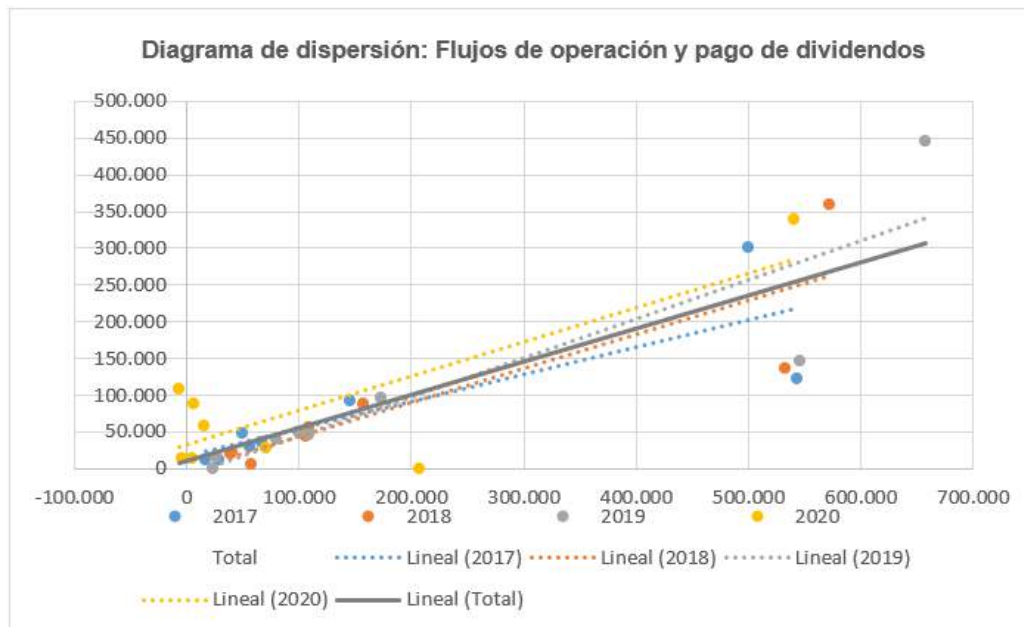
**Tabla 6**  
**Correlación de Spearman entre los flujos de operación y el pago de dividendos**

Correlaciones			Flujo de Operación	Pago Dividendos
Rho de Spearman	Flujo de Operación	Coefficiente de correlación	1,000	,631**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	32	32
	Pago Dividendos	Coefficiente de correlación	,631**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	32	32

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados presentados en la tabla 6 indican que existe una correlación positiva moderada entre los flujos de efectivo de operación y el pago de dividendos. A continuación, se presenta en la figura 5 el diagrama de dispersión de los datos de esta relación.

**Figura 4**  
**Diagrama de dispersión entre los flujos de efectivo de operación y el pago de dividendos**



## CONCLUSIONES

El estado de flujos de efectivo es un estado financiero que brinda información suficiente y relevante sobre la capacidad que tiene una empresa para generar efectivo de operación y que en un ambiente de COVID-19 dichos flujos de efectivo de operación son afectados en forma significativa. Las empresas de distribución eléctrica en el periodo 2020 generaron flujos de efectivo de operación en miles de soles por la suma de S/ 836,020 dicha cifra es significativa menor que el promedio obtenido en los periodos 2017 al 2019 que fue en miles de soles de S/ 1,578,822.

La razón de adecuación de efectivo en el periodo 2020 de todas las empresas de distribución eléctrica fue de S/ 0.48, dicha cifra es menor a la razón promedio obtenida en los periodos 2017 al 2019 que fue de S/ 0.87, esta situación generó una menor cobertura de las inversiones y el pago de dividendos con los flujos de efectivo de operación. Dada esta situación se concluye que el COVID-19 ha generado una disminución de la razón de cobertura de efectivo en las empresas de distribución eléctrica.

Los pagos de inversiones fijas se asocian significativamente con los flujos generados de las actividades de operación en las empresas de distribución eléctrica que tienen cotización bursátil en los periodos 2017 al 2020, sustentado por la prueba de correlación de Spearman con una significancia  $\alpha = 0.000 < 0.05$ ; asimismo, tal asociación es positiva y con intensidad significativa de 0.866.

Los pagos de dividendos se asocian moderadamente con los flujos generados de las actividades de operación en las empresas de distribución eléctrica que tienen cotización bursátil en los periodos 2017 al 2020, sustentado por la prueba de correlación de Spearman con una significancia  $\alpha = 0.000 < 0.05$ ; asimismo, tal asociación es positiva y con intensidad moderada de 0.631.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, D., & Archer, S. (2005). *Guía Miller de NIC-NIIF: normas internacionales de contabilidad -Normas internacionales de información financiera* (1.ª ed.). Editorial CCH Incorporated.
- Andrade, G. (2006). Hablando sobre Teorías y Modelos en las Ciencias Contables. Venezuela. *Revista Actualidad Contable FACES*, 9(13), 42-53.
- Apaza, M. (2003). *Planeación Financiera, Flujo de Caja y Estados Financieros Proyectados*. Perú. Editorial instituto de Investigación El Pacífico EIRL primera edición.
- Arimany, N., Moya, S., Viladecans, C. (2015). Utilidad del estado de flujos de efectivo para el análisis empresarial. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 195-217. Recuperado de <https://economistas.es/Contenido/EC/Articulo%20Tecnico%20Utilidad%20del%20estado%20de%20flujos.pdf>
- Bradbury, M. (2011). Direct or Indirect Cash Flow Statements? *Australian Accounting Review*, 21(57), 124-130. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00130.x>
- Caycho, C., Castillo, C., Merino, V. (2019). *Manual de Estadística No Paramétrica Aplicada a los Negocios*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima primera edición.
- Chen, A., & Gong, J. (2019). Accounting comparability, financial reporting quality, and the pricing of accruals. *Advances in Accounting*, 45, 100415. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0882611018301585>
- Consejo Mexicano de Normas Internacionales de Información Financiera A.C. (2008). *Estado de Flujo de Efectivo*. (NIF-B2). Recuperado de [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1243/1243\\_u2\\_act\\_apre4](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1243/1243_u2_act_apre4)
- Díaz, O., Cruz, J., Sayán, L. (2021). Impactos de la COVID-19 en la información contenida en el estado de flujos de efectivo de las empresas del Índice S&P/BVL Perú General en el periodo 2020. *Revista Contabilidad y Auditoría*. 54 (27), 97-126. Recuperado de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/Contyaudit/article/view/2149>
- Díaz, O. (2006). El estado de flujos de efectivo y una administración eficiente del efectivo. *Revista Contabilidad y Negocios*. 1 (1), 8-15. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/404>
- Estridge, J., & Lougee, B. (2007). Measuring free cash flows for equity valuation: pitfalls and possible solutions. *Journal of Applied Corporate Finance*, 19 (2), 60-71. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-6622.2007.00136.x>
- Flores, P., Muñoz, L. y Sánchez, T. (2019). Estudio de potencia de pruebas de normalidad usando distribuciones desconocidas con distintos niveles de no normalidad. *Revista Perfiles*, 1 (21). Recuperado de <http://ceaa.esPOCH.edu.ec:8080/revista.perfiles/faces/Articulos/Perfiles21Art1.pdf>
- Fowler, E. (2010). *Contabilidad Superior* (Tomo 2, Vol. 2). Editorial La Ley.

- Giacomino, D. & Mielke, D. (1988). Using the statement of cash flows to analyze corporate performance. *Journal of management Accounting*. 54-57.
- Giacomino, D. & Mielke, D. (1993). Cash flows: another approach to ratio analysis. *Journal of Accountancy*. 55-58.
- Gitman, L. (2000). *Administración financiera* (8.ª ed.). Editorial Addison Wesley Longman.
- Guzmán, B. (2014). *Consultor práctico IFRS* (Vol. 2). Publicación de Thomson Reuters.
- Hales, J., & Orpurt, S. (2013). A Review of Academic Research on the Reporting of Cash Flows from Operations. *Accounting Horizons*, 27 (3), 539-578. Recuperado de <https://meridian.allenpress.com/accounting-horizons/article-abstract/27/3/539/52414/A-Review-of-Academic-Research-on-the-Reporting-of>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Recuperado de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Recuperado de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Herrick, S. (1993). *Cash flow ratios for performance analysis* (tesis de maestría, California State University). <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/f4752h687>
- IFRS Foundation. (2021). *IAS 7 Statement of cash flows*. Recuperado de <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/>
- KPMG (2012). *Las NIIF comentadas*. Cuarta edición. Editorial Arazandi S.A. p.45.
- Lerma, H. (2004). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. (3.ª ed.). Ecoe Ediciones. p.37.
- Meigs, R., Williams, J., Haka, S., y Bettner, M. (2000). *Contabilidad la base para decisiones gerenciales*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/336574147/Contabilidad-La-Base-Para-Decisiones-Gerenciales-11va-Edicion-Meigs-Bettner-Haka-Williams-FL>
- Ministerio de Energía y Minas (2021). *Anuario Estadístico de Electricidad 2020*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%205%20Distribucion%20de%20energia%20electrica%202020.pdf>
- Norberto, T (2017). *Flujos de efectivo y la capacidad de generar efectivo en las empresas bursátiles 2015* [Tesis de grado de Magister, Universidad de Huánuco]. Archivo digital. Recuperado de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UDHR\\_0e4317cbdf3c8c7ff5ec2a74e78065f](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UDHR_0e4317cbdf3c8c7ff5ec2a74e78065f)
- Orpurt, S., & Zang, Y. (2007). Do Direct Cash Flow Disclosures Help Predict Future Operating Cash Flows And



- Earnings?. *The Accounting Review*, 84 (3), 893-935. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27784198>
- Sanchez, F. (2019). *Tesis Desarrollo Metodológico de la Investigación*. (1.ª ed., pp 45-46). Ediciones Normas Jurídicas SAC.
- Talla, S. (1998). El estado de flujos de efectivo, una herramienta clave para la supervivencia de la empresa en el mundo actual. *Revista Quipukamayoc*, 5 (9), 29-40. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6009>
- Vatter, W. (1974). *Orígenes de la Teoría de los Fondos*. Original Publicado en The Found theory of accounting and its implications for financial reports. Estados Unidos. University of Chicago Press. Reimpreso en Estudios Contemporáneos del Pensamiento Contable. Belmont, California: Dickenson Publishing Company, Inc.
- Vilchez, P. (2015). Cumplimiento normativo sobre flujos de efectivo reportados por empresas industriales bajo NIIF. *Revista Quipukamayoc*, 23 (43), 191-202. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11613>
- Zhang, E. (2019). The impact of cash flow management versus accruals management on credit rating performance and usage. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 54, 1163-1193. Recuperado de [https://econpapers.repec.org/article/kaprqfnac/v\\_3a54\\_3ay\\_3a2020\\_3ai\\_3a4\\_3ad\\_3a10.1007\\_5fs11156-019-00821-8.htm](https://econpapers.repec.org/article/kaprqfnac/v_3a54_3ay_3a2020_3ai_3a4_3ad_3a10.1007_5fs11156-019-00821-8.htm)



## INTERVENCIÓN DE LAS AUDITORÍAS PARA LA MITIGACIÓN DE EFOS Y EDOS

INTERVENTION OF AUDITS FOR THE MITIGATION OF EFOS AND EDOS

Lic. Sergio Alfonso Tosca Magaña

[Sergio.alfonso9823@gmail.com](mailto:Sergio.alfonso9823@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6603-3495>

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.**

Dr. Germán Martínez Prats

[germnmtzprats@hotmail.com](mailto:germnmtzprats@hotmail.com)

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

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.**

Dra. Francisca Silva Hernández

[fany987@hotmail.com](mailto:fany987@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3533-0002>

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.**

**Recibido:** Agosto 3, 2022

**Aceptado:** Septiembre 25, 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.183>

### RESUMEN

La auditoría representa un examen realizado a un persona física o moral para la detección de irregularidades a través de sus estados financieros o algún área operativa dentro de la empresa, para verificar que todo este en orden. En el presente artículo se abordará como la auditoría puede intervenir para detectar a empresas que realicen operaciones simuladas conocidas como EFOS y EDOS ya que estas afectan al estado, la auditoría ayuda a detectar y verificar que todos los procesos realizados se estén haciendo de la manera correcta, para cumplir con sus obligaciones y así evitar transacciones fraudulentas. Se hará a través de un método cualitativos con un enfoque descriptivo, buscando el cumplir con lo establecido en el título ya antes mencionado.

### PALABRAS CLAVE:

Auditoría, Aetectar, Empresas, Factura.

### ABSTRACT:

the audit represents an examination carried out on a natural or legal person for the detection of irregularities through their financial statements or some operational area within the company, to verify that everything is in order. This article will address how the audit can intervene to detect companies that perform simulated operations known as EFOS and EDOS since these affect the state, the audit helps to detect and verify that all the processes carried out are being done in the correct way, to comply with their obligations and thus avoid fraudulent transactions. It will be done through a qualitative method with a descriptive approach, seeking to comply with the provisions of the title.

### KEYWORDS:

Audit, Detect, Companies, Invoice.

## INTRODUCCIÓN

La auditoría es un proceso donde a través de un experto en la materia ayuda a la revisión y verificación de procesos dentro de una entidad, con la cual se busca tener seguridad sobre los procesos realizados en ella, y cumpla con todas las regulaciones impuestas por la ley para un funcionamiento adecuado. Las auditorías representan un pilar importante para la detección de irregularidades, así como fraudes, a través de sus expertos que son llamados auditores, por medio de las herramientas y aplicando las leyes, ayuda a detectar alguna irregularidad tal es el caso de la evasión la cual se hace con el fin de evitar pagar los impuestos establecidos por el estado o en otro caso pagar menos de lo que le corresponde, esto causa un incumplimiento ante la ley y es considerado como delito fiscal el cual es castigado a través de sanciones las cuales pueden ser monetarias o en otro caso de cárcel. La oportuna detección de irregularidades ayuda a tener un mejor control de la entidad ya que al conocer su situación financiera y contable, puede mejorar sus procesos para ser más eficientes.

La detección de errores, procesos y fraudes no solo hace en el tema financiero si no igual en el tema fiscal esto se debe a los EFOS y EDOS que son dos métodos de evasión fiscal con los cuales las empresas evitan el pago de sus contribuciones al incrementar sus deducciones, causando así una recesión en el cobro de los impuestos y por ende una discusión del ingreso hacia el estado, enriqueciéndose los contribuyentes de manera fraudulenta, por lo cual incrementa sus riquezas a través de un método evasivo que es considerado como delito ante la ley. Por ello el aplicar procesos que verifiquen que las entidades no realicen ninguna clase de evasión es parte fundamental para un mejor desarrollo y cumplimiento adecuado ante la autoridad.

la auditoría es un pilar importante para la verificación del cumplimiento legal de toda empresa, al igual que de sus procesos contables, al igual que su aplicación para encontrar operaciones simuladas para evitar desvíos de recursos y por ende disminuir el pago de los impuestos disminuyendo así, los ingresos percibidos por el estado para su continuo crecimiento, así como el de la sociedad.

## ACERCAMIENTO A LA AUDITORIA

la contabilidad ha representado un gran cambio entorno al control financiero llevado dentro de las empresas o personas, relacionadas con alguna actividad económica donde perciban algún tipo de ingreso con el cual generan riquezas pero además generan impuestos, los cuales son cobrados por el estado, entorno a la obligación que se tiene tanto como persona física o moral, la contabilidad es parte fundamental para el desarrollo de las empresas, por la ayuda que brinda a tener un control relacionado con los ingresos y egresos, obtenidos en un tiempo determinado los cuales deben ser declarados ante la autoridad competente. para asegurar que todos los procesos realizados a través de la contabilidad están hechos de manera correcta y cumplen con la normativa vigente por ello nace una rama de la contabilidad, la cual se asegura de que todo esté debidamente cumplido, que no haya irregularidades y sobre todo que no estén faltando recursos, que a largo plazo puedan afectar las finanzas de la empresa. *“Demuestra que una auditoría es un examen de información por parte de una tercera*

persona, distinta de aquel que la preparó y del usuario” (Falconí, 2006). Gracias a ello, se conoce de manera más precisa la manera en que se encuentra la empresa tanto en el aspecto financiero como en el normativo. A raíz del nacimiento de la auditoría igual ha existido una variedad de conceptos la cual la definen desde un punto de vista diferente definido por cada autor, pero todas tiene la misma concordancia que es tener un control sobre sus finanzas y verificar que todo este cumplido en tiempo y forma para posteriormente dar su opinión si se cumple o no con ello, al respecto la definen como:

actividad consistente en la revisión y verificación de las cuentas anuales, así como de otros estados financieros o documentos contables, elaborados con arreglo al marco normativo de información financiera, siempre que dicha actividad tenga por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de dichos documentos que pueda tener efectos frente a terceros. (Pallerola, 2015:15).

como un proceso sistemático enfocado al examen objetivo, independiente y devaluatorio de las operaciones financieras, administrativas y técnicas realizadas; así como a los objetivos, planes, programas y metas alcanzados por las unidades administrativas, con el propósito de determinar si se realizan de conformidad a la normatividad aplicable. (El Manual General de Auditoría Pública del Órgano Interno de Control del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019)

La diversidad de conceptos presentados ayuda tener una mejor comprensión sobre lo que es la auditoría la cual es como un examen el cual se realiza a diversos tipos de entidades con el fin de verificar y corroborar que las operaciones realizadas por ellas tanto financieras como operativas se están realizando de la manera correcta, conforme a la normativa vigente, así como el debido uso de los recursos dentro de la misma para su buen funcionamiento.

(...) se analizan las cualidades de las cifras rubro por rubro de los estados financieros, y se estudia qué tanto influyen en la determinación de las cifras la situación administrativa y la parte operativa de la empresa, si es de producción, o la parte operativa de los servicios, cuando evaluamos una empresa de servicios. (Espino, 2015).

La auditoría es un proceso de revisión donde se debe contar con el expertis de un contador público el cual cuenta con los conocimientos adecuados para poder aplicarla de una manera ética y profesional a estos contadores se les conoce como auditores, los cuales son los encargados de dar un informe detallado sobre el cumplimiento e irregularidades encontradas durante todo su proceso.

**Tabla 1.- Auditoría; Actos de Fiscalización De 2012 Al 2022**

Año	Mes	Actos terminados por método de revisión					Total
		Visitas domiciliarias	Revisiones de gabinete	Dictámenes	Masivas	Verificaciones diversas	
2012	enero- diciembre	22,801	10,445	3,910	47,067	18,077	102,300
2013	enero- diciembre	21,040	9,570	4,051	60,811	15,698	111,170
2014	enero- diciembre	20,538	9,921	2,323	70,791	8,961	112,534
2015	enero- diciembre	17,335	7,159	1,475	28,500	18,593	73,062

2016	enero- diciembre	14,190	5,638	1,128	11,893	57,425	90,274
2017	enero- diciembre	12,469	8,275	709	21,517	93,165	136,135
2018	enero- diciembre	9,662	7,478	511	21,862	23,805	63,337
2019	enero- diciembre	8,160	7,098	429	31,767	21,010	68,480
2020	enero- diciembre	5,493	7,067	325	55,710	12,495	81,137
2021	enero- diciembre	4,073	12,132	322	1,808	3,208	21,572
2022	enero- diciembre	225	965	24	243	70	1,535

Fuente: Servicio de administración tributaria (SAT). Auditoria, actos de fiscalización por métodos 2012-2022.

La tabla presentada muestra los diversos métodos que utiliza la autoridad fiscal para la comprobación del debido cumplimiento normativo en materia fiscal, en el cual se busca tener un ordenamiento adecuado de las actividades realizadas por parte de lo contribuyente y que estos cumplan debidamente con lo impuestos en las leyes fiscales así como el cumplimiento ante las autoridades en el ámbito fiscal, en la tabla se muestra que del años 2012 al 2014, hubo una gran cantidad de revisiones por parte del SAT lo cual indica que muchos de estos contribuyentes no estaban del todo regularizados o tenían algún incumplimiento con la normativa establecida siendo el método de revisión masiva el mas aplicada durante estos 3 primeros años para evitar la evasión fiscal y que se cumpliría debidamente con el pago de sus impuestos ante el estado.

## IMPACTO DE LOS EFOS Y EDOS.

- **Operaciones simuladas**

las operaciones realizadas dentro de las empresas representan parte de los ingresos obtenidos a través de su actividad económica por lo cual esta grava impuestos correspondiente a los ingresos obtenidos en un tiempo determinado, sobre todo por la obligación que tiene hacia el estado en el debido cumplimiento de su deber contributivo.

Cuando se realiza la acción de no pagar el impuesto correspondiente utilizando métodos que corrompen la normatividad fijada a esta obligación indica que está ocurriendo una evasión fiscal la cual es causada cuando no se paga el impuesto que tiene estipulado el contribuyente o solo paga una parte que no es la indicada por las autoridades fiscales para el cumplimiento de sus obligaciones. “*La define como disminución de un monto de tributo producido dentro de un país por parte de quienes estando obligados a abonarlo no lo hacen, y en cambio sí obtienen beneficios mediante comportamientos fraudulentos*”. (Camargo, 2012). Por su parte la describe “*como*

la conducta ilícita por el ocultamiento de todo o parte del hecho imponible, que realiza el sujeto pasivo, para evitar el pago de la deuda tributaria, estando obligado por la ley”. (León, 2015)

Las operaciones simuladas con realizadas a través de los comprantes fiscales los cuales son un indicativo de las actividades realizadas, así como de los ingresos percibidos, por los cuales las autoridades fiscales, comprueban que todo el proceso se ha llevado de manera correcta y el documento no presenta ninguna irregularidad. Pero al ser comprantes fiscales apócrifos estos no tienen ningún valor legal ante la ley. De igual manera se puede definir “un documento falso, es decir, una factura en la que de manera intencional se ha puesto información incorrecta”. (Barajas et. al. 2011). El tener CFDI falsos para disminuir el pago del impuesto indica un claro delito fiscal, el cual es castigado severamente por evitar el cumplir con una obligación estipulada por el estado.

- **EFOS Y EDOS**

Los EFOS son empresas que facturan operaciones simuladas, en cambio los EDOS son las empresas que deducen con operaciones igual simuladas, este tipo de empresas a través de estos métodos han evitado su obligación contributiva, esto se debe a que la realización de estas operaciones disminuye el pago de sus impuestos de manera considerable por lo cual, aportan menos de lo que se está obligado ante el estado.

El simular las operaciones ha causado un gran impacto el sistema contributivo del estado, tan solo por el hecho de evitar el pago de impuestos hacia el estado, esta violentando las ley y normas establecidas para su correcta regulación. “Las operaciones simuladas son la distribución en el mercado de comprobantes fiscales auténticos pero que amparan conceptos que no se han enajenado o no corresponden al monto facturado”. (Hernández, 2020)

Gracias a este tipo de actividades ilícitas las empresas han encontrado una manera en la cual evitan el pago de los impuestos conforme a lo establecido en la ley, por lo cual disminuyen el pago de sus obligaciones causando así un incumplimiento de su deber contributivo hacia el estado. La facturación electrónica ha traído grandes beneficios tanto a los contribuyentes como a las autoridades fiscales en ella se ha encontrado una manera de efectuar un mejor control sobre las actividades que realizan los contribuyentes conforme a sus ingresos y egresos, los cuales a través de estas facturas las autoridades verifican si estas cumplen con la normativa establecida, así como su legalidad, para así tener un mejor control sobre ellos.

**Tabla 2.- Características de los EFOS Y EDOS**

EFOS	EDOS
Tienen un amplio objeto social	Pueden tener uno o varios proveedores con características de EFOS.
Emiten CFDI por operaciones no realizadas	Cumplen con sus obligaciones fiscales en tiempo y forma.

No cuentan con los activos para llevar a cabo las operaciones que facturan	Deduce montos altos por concepto de servicios (intangibles), compensa y hasta solicita IVA en devolución.
Su domicilio fiscal no es el mismo que el que manifiestan en su Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	Retorna cantidades por bienes o servicios recibidos, por importes que van de un 5% a un 16% menor a los que se erogó al EFO
Abren cuentas bancarias y las cancelan pasando un periodo de tiempo.	

FUENTE: EDOS y EFOS, y sus repercusiones para los contribuyentes. (Mendez,2019).

La tabla presentada muestra la perspectiva que se tiene en los esquemas de evasión fiscal, lo que se describe a través de ello es que los EFOS son los que emiten las facturas para que las empresas o personas físicas puedan tener mayores deducciones y así evitar pagar de manera correcta la contribución, además de que este tipo de empresas no tiene infraestructura para poder estar en operación y cambian de domicilio fiscal constantemente.

Este tipo de esquemas de evasión fiscal representan una gran problemática para el desarrollo correcto de la cultura contributiva, ya que los contribuyentes al contar con una manera de evitar el pago correcto de sus impuestos deciden por adquirir este tipo de facturas para disminuir la contribución que tienen que realizar.

#### AUDITORIA CONTRA LOS EFOS Y EDOS

El tema de la evasión ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, esto se debe a la realización de facturas electrónicas, esta es:

(...)un equivalente funcional de la factura en papel y consiste en la transmisión de las facturas entre emisor y receptor por medios electrónicos o telemáticos. Esto supone el empleo de ficheros informáticos, firmados digitalmente con certificados reconocidos, y transmitidos empleando los servicios proporcionados por Internet. (Carrión et. al. 2008).

Las facturas representan una parte importante para el debido control sobre las actividades realizadas por la empresa, estas ayudan a tener un registro sobre los ingresos y egresos realizados durante un tiempo determinado por parte del contribuyente

(...)los impuestos son contribuciones en dinero o especie que deben pagar las personas físicas y litorales, mexicanas o extranjeras, cuando realizan el acto jurídico establecido en la norma, es decir, al colocarse en el supuesto normativo; su finalidad es cubrir los gastos públicos. (Dorantes, 2015).

Al tener un sistema de facturación mejor sistematizado ayuda a la reducción de tiempos en la creación de esta, además de tener un control eficiente sobre los movimientos de los contribuyentes desde su portal en el cual se tiene un registro de todo lo relacionado con ello, desde las facturas de ingresos y egresos, así como la situación fiscal en la que se encuentra.

*La entrada de la factura electrónica tiene dos efectos ex ante y ex post en la probabilidad de ser detectado, por un lado implica un aumento en la probabilidad de ser investigado (que se debe al envío de los registros*

*de facturas electrónicas en tiempo real, este es el efecto ex ante, y por otro lado implica un aumento en la probabilidad de que la autoridad tributaria obtenga evidencia necesaria para probar su culpabilidad, que se debe a la mejor calidad de la información que se genera para la realización de auditorías, esto es el efecto ex post.* (Bermúdez, 2018).

El actuar de la factura electrónica mejor conocida como CFDI es tener un mayor control entorno a la actividad económica de a la empresa para su mejorar su proceso, así como espero más días así.

Respecto al control y vigilancia que se tiene por medio de la facturación electrónica, igual existe otros métodos para ver el debido cumplimiento de su actividad económica, así como poder encontrar irregularidades las cuales puedan estar afectando el desarrollo de la empresa, así como el debido cumplimiento de la normatividad establecida.

Como ya se hizo mención la auditoria es una revisión con la cual se busca verificar el debido cumplimiento de los procesos aplicados por las empresas, así como encontrar irregularidades en caso de que hayan como es el caso de las EFOS y EDOS , los cuales representan una grave problema para el cobro de los impuesto debido al gran impacto negativo que se está teniendo en la recaudación , lo que ocasiona una disminución de ingresos del estado por este concepto así como la falta a la normativa aplicada en la constitución donde en su articulo 31 fracción IV marca la obligación de Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la Ciudad de México y del Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

La aplicación de una auditoria ayuda a poder detectar a este tipo de evasores fiscales a través de sus procesos sistemáticos, con los cuales pueden detectar alguna irregularidad sobre las facturas emitidas o recibidas por parte de los EFOS y EDOS “*La autoridad fiscal carece de facultades para declarar la existencia y/o simulación absoluta de las operaciones que los contribuyentes registran en su contabilidad como deducciones o acreditación*”. (Del Río, 2017). Por ello la auditoria ayuda a detectar gracias al expertis del contador a cargo de realizarla de encontrar cualquier irregularidad o error por tan minucioso que sea para que pueda ser corregido y no traer consecuencias mas adelante para el contribuyente, así como con las autoridades fiscales.

En el CFF nos indica en su Artículo 69-B.



Cuando la autoridad fiscal detecte que un contribuyente ha estado emitiendo comprobantes sin contar con los activos, personal, infraestructura o capacidad material, directa o indirectamente, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes que amparan tales comprobantes, o bien, que dichos contribuyentes se encuentren no localizados, se presumirá la inexistencia de las operaciones amparadas en tales comprobantes.

Esto nos indica que cualquier operación que no pueda comprobar su existencia será desvirtuada por la autoridad, ya que el contribuyente tiene un lapso determinado para la presentación de documentación en la cual pueda adjudicarse esa operación y la autoridad pueda comprobar que es totalmente legal y en caso de que no suceda esta procederá a ser adjuntando aun listado de empresas que no cumplieron con el presente artículo.

La auditoria es una herramienta que puede aplicarse para evitar estos tipos de esquemas evasivos fiscales, ya que el aplicarlas ayuda a la detección oportuna de factura apócrifas que puedan afectar a la recaudación por lo cual el estado pierda dinero y no pueda aportar más al gasto público, por ello combatir contra este tipo evasiones es importante para el un mejor desarrollo del estado, pero sobre todo para cumplir con la normativa establecida para el bienestar de la sociedad. y sobre todo no hay que olvidar que la auditoría *“es un proceso sistemático de obtención de evidencias sobre hechos económicos que se encuentran reflejados en informes y estados financieros”*. (Blanco, 2008).

## METODOLOGÍA

El artículo presentado se realizó para describir de manera concisa como la auditoria toma importancia para la revisión de los procesos utilizados dentro de las empresa así como de los movimientos financieros de la misma, a través de la opinión de un experto el cual obtendrá información suficiente para determinarla dando a conocer la situación en la que esta se encuentra, la investigación se realizó a través del método cualitativo esto se debe a que se buscara dar una descripción de la relación de los EFOS y EDOS con la auditoria al igual que sustentar la información descrita con la opinión de diversos autores que ayudan a sustentar todo lo realizado en ella,

la Investigación Cualitativa es utilizada generalmente en el análisis de las Ciencias Sociales, siendo un proceso metodológico que utiliza como herramientas a las palabras, textos, discursos, dibujo, gráfico e imágenes, para comprender la vida social por medio de significados, desde una visión holística, es decir que trata de comprender el conjunto de cualidades que se al relacionarse producen un fenómeno determinado. (Guerrero,2016:2).

Además de la aplicación de este tipo de investigación igual se utilizó un enfoque descriptivo el cual a través de la opinión propia y de diversos autores se desarrollo el tema especificado con la finalidad de mostrar como las auditorias son de gran ayuda para detectar a empresas que hagan o tengan operaciones simuladas a través de la facturación. *“El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observa-*

ción directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores”. (Abreu,2014:198). Con la aplicación de estos métodos se pudo determinar como la auditoria a través de su aplicación ayuda a poder detectar errores, fraudes o faltas a las leyes durante su proceso de revisión dando una determinada opinión que ayuda al progreso de las empresas para su mejoramiento así como el de las autoridades fiscales en busca de irregularidades.

## RESULTADOS

Los EFOS Y EDOS son evasores fiscales con los cuales se debe tener precaución ya que al ser empresas en el caso de los EFOS que son exclusivamente creadas para la distribución de facturas sin haber realizado operación alguna, estas puedan evadir a la autoridad de manera sencilla y volver a crear otra empresa que se dedique a lo mismo. La auditoria quedo demostrado que es una herramienta en la cual se puede hacer una revisión exhaustiva de todos los procesos operativos, sistemáticos al igual que financiero a los contribuyentes para detectar alguna irregularidad o en otros casos asegurarse que se estén aplicando las normas de manera adecuada, cumpliendo con todo lo estipulado por las leyes. Las operaciones simuladas no dejaran de existir a pesar de los esfuerzos que han hecho las autoridades fiscales para mitigarlos , ya que cada día existen nuevas las cuales, por desgracias satisfacen la necesidad de los EDOS los cuales se han convertido en el talón de Aquiles del SAT ya que estos al tener operaciones formales y sobre todo que cumplen con todo lo establecido dentro de la ley , es más complicado poder detectar este tipo de facturas , por lo cual el aplicar una auditoria para revisar todos los ingresos y egresos ayudara a detectar de manera adecuada las irregularidades de la entidad y sobre todo si esta realiza operaciones simuladas ya sea comprando o vendiendo facturas sin operación alguna.

## DISCUSIÓN

La auditoria se ha convertido una herramienta para la revisión y examinación del debido cumplimiento tanto de las empresas como personas físicas con las diversas normativas que las rigen ya que el verificar que estas las estén cumpliendo de manera adecuada ayuda a un mejor desarrollo, pero sobre todo a que cumplan con sus obligaciones fiscales de manera adecuada, evitando cualquier incidencia que pueda recaer en una falta estas obligaciones. La evasión ha sido un problema con el cual las autoridades fiscales no hay podido terminar ya que al nacer nuevos métodos de ayuda al contribuyente como lo fue la factura electrónica igual nacen métodos para que a través de estas nuevas herramientas pueda evitar el pago de los impuestos la evasión fiscal “*Es toda acción u omisión parcial o total, tendiente a eludir, reducir o retardar el cumplimiento de la obligación tributaria*”. (SAT). Tener una adecuada perspectiva de las obligaciones que tiene uno como contribuyente ayuda a tener una cultura contributiva adecuada con lo cual se buscara el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la ley, evitando las evasiones fiscales. En el Artículo 108 del CFF menciona que quien comete el delito de defraudación fiscal quien, con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omita total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal. Estos tipos de delitos son realizados de diversas formas para evadir el radar de las autoridades fiscales , lo cual ha ocasionado grandes

problemas por las pérdidas millonarias que ha ocasionado, por ello el aplicar una auditoría ayuda a tener mayor seguridad sobre el cumplimiento del contribuyente ya que a través de la revisión que se hace por medio de esta, se pueden detectar diversas irregularidades y poder dar un informe en donde exprese su opinión respecto a lo encontrado al haber terminado de examinar todo y pueda ayudar a corregir y poner todo de manera formal en cumplimiento de la normativa vigente.

## CONCLUSIONES

La auditoría ha representado un gran cambio en la revisión y verificación de procesos, estados financieros y cumplimientos normativos a los cuales están sujetos las empresas con lo cual ayudan a verificar que cada uno de los procesos ya mencionados se han cumplidos de la manera correcta al igual que evitar cualquier tipo de complicaciones como los fraudes, los cuales afectan el desarrollo de la entidad al igual que sus finanzas, por lo tanto la aplicación de la auditoría no solo sirve para revisar que todo se esté cumpliendo conforme a lo establecido en las leyes, si no también cerciorarse que todas sus operaciones son llevadas de manera correcta, sin que estas tengan desvíos de algún tipo que mayormente son conocidos como fraudes. El aplicar una auditoría para examinar que todas las operaciones realizadas por la empresa sean seguras, pero sobre todo este en pleno cumplimiento de la ley, fomenta la correcta aplicación de esta, dando así la seguridad y certeza que todas las operaciones realizadas por la empresa cumplen debidamente con todos los protocolos establecidos en las leyes fiscales. a raíz del tiempo surgieron diversos métodos para poder evadir la obligación que se tiene como persona al contribuir con el estado, esto conlleva a que miles de empresas utilizaran métodos en donde hacían la simulación de alguna operación la cual se hacía por medio de compra y venta de facturas de las cuales las operaciones que venían reflejadas en ella nunca existieron, pero sirven para aumentar las deducciones y así evitar el pago total o parcial del impuesto obligado. Por esto la aplicación de un correcto control y vigilancia sobre este tipo de actividades coadyuva al mejoramiento del sistema tributario, así como el cobro debido de los impuestos. Estas empresas dedicadas a la compra y venta de facturas con operaciones simuladas son las conocidas como EFOS y EDOS los cuales ya han sido mencionados en el presente trabajo, estos tipos de evasores fiscales representan un peligro en la recaudación tributaria realizada por el estado. Se pudo llegar a la conclusión que la auditoría representa un proceso en el cual se busca tener la seguridad y certezas que las operaciones realizadas en las empresas estén realizadas de manera correcta, en cumplimiento de la normativa fiscal, y en el caso de los EFOS y EDOS ayuda a poder detectar de manera eficaz cuando se realice algún tipo de operación en la cual se ven involucrados estos evasores fiscales, cabe destacar que a pesar de la aplicación de una auditoría efectiva para la pronta detección de este tipo de empresas, es muy difícil el poder extinguirlas ya que, constantemente se dan de baja y de alta, para poder seguir operando al igual que lo hacen bajo diferentes nombres y razones sociales, lo cual hace más difícil la tarea de la autoridad competente para poder acabar con ellas. La auditoría es uno de los procesos más importantes para la revisión y detección de errores, fraudes y cumplimiento legales a los cuales están sostenidos todas las personas que contribuyen al estado siendo personas físicas o morales con actividades económicas.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Barajas, S., Campos, R., Sobarzo, H., & Zamudio, A. (2011). Evasión fiscal derivada de los distintos esquemas de facturación. *México: El Colegio de México*. Recuperado de: [http://omawww.sat.gob.mx/cifras\\_sat/Documents/2010\\_eva\\_fis\\_der\\_dis\\_esque\\_fac.pdf](http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Documents/2010_eva_fis_der_dis_esque_fac.pdf)
2. Bermúdez Humánez, L. C. (2018). *Facturación Electrónica: Una alternativa para el aumento del recaudo tributario* (trabajo de grado, Universidad del Rosario). Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18691>
3. Blanco Encinosa, L. J. (2008). Auditoría y sistemas informáticos. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ieu/71229?page=15>
4. Camargo Hernandez, D. F. (2012). Evasión fiscal: un problema a resolver. Málaga, Argentina: B - EU-MED. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ieu/51507?page=13>.
5. Carrión Morillo, D. Davara Fernández de Marcos, M. Á. y Salvador Carrasco, L. A. D. (2008). La factura electrónica: tecnología, procesos y seguridad. Collado Villalba, Madrid, Delta Publicaciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ieu/170089?page=14>.
6. Código fiscal de la federación
7. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
8. Del Río Ortiz, A. O. (2017). Causas y efectos de las consecuencias jurídicas del art. 69-B CFF. (tesis para la obtención de grado de maestro en fiscal, Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo). Recuperado de: [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB\\_UMICH/6134](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/6134)
9. Dorantes Chávez, L. F. (2015). Derecho fiscal. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ieu/39399?page=123>.
10. Espino García, M. G. (2015). *Fundamentos de auditoría*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/ieu/titulos/39417>.
11. Falconí, O. (2006). Auditoría y las normas de auditoría generalmente aceptadas. *Contabilidad y negocios*, 1(2), 16-20. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/download/1932/1864>
12. Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*. 1(2), 1-9. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3645>
13. HERNANDEZ ALDANA, E. (2020). *Análisis y trascendencia jurídica por la emisión y la compra de facturas deducibles; efos (empresas facturadoras de operaciones simuladas) y edos (empresas que deducen operaciones simuladas) en mexico durante el periodo de tiempo de 2014 a 2019*. (Tesis para obtener el grado de Licenciada en Derecho, Universidad Autónoma del Estado de México.) Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/110175>
14. Instituto nacional de estadística y geografía [INEGI]. *Manual General de Auditoría Pública del Órgano Interno de Control del Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado de: <https://sc.inegi.org>.

[mx/repositorioNormateca/Moic\\_01Sep20.pdf](#)

15. León, M. O. (2015). Elusión o evasión fiscal. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* ISSN: 2007-2619, (12). Recuperado de: <https://1-11.ride.org.mx/index.php/RIDSESECUNDA-RIO/article/download/803/784>
16. Mendez, Z., & Zahaid, I. (2019). *EDOS y EFOS, y sus repercusiones para los contribuyentes*. (tesis para obtener el grado de maestra en fiscal, Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo). Recuperado de: [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB\\_UMICH/6184](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/6184)
17. Morales Aguilar, Z., Hernández Caro, J. C., & Hernández, J. (2017). *Evolución de los comprobantes fiscales de impresos a digitales* (tesis para obtener el grado de Maestro en Contribuciones, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla). Recuperado de: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/187>
18. Pallerola Comamala, J. (2015). Auditoría. Madrid, Spain: RA-MA Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ieu/62443?page=13>
19. Sistema de administración tributaria [SAT]. Auditoría, actos de fiscalización por métodos 2012-2022. Consultado en: [http://omawww.sat.gob.mx/cifras\\_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=ActPorMet.html](http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=ActPorMet.html)
20. Sistema de administración tributaria [SAT]. Glosario, Informe Tributario y de Gestión. Consultado en: [http://www2.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informe\\_tributario/informe2013t4/glosario.pdf](http://www2.sat.gob.mx/sitio_internet/informe_tributario/informe2013t4/glosario.pdf)



## ANÁLISIS CRÍTICO REFLEXIVO DE LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD NUR SANTA CRUZ – BOLIVIA

REFLECTIVE CRITICAL ANALYSIS OF THE ENTREPRENEURIAL INTENTION OF STUDENTS OF THE UNIVERSIDAD NUR SANTA CRUZ – BOLIVIA

Lucilaine Silva de Landivar

**Candidata a Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales (UAGRM)**

[Lucilainesilva10@gmail.com](mailto:Lucilainesilva10@gmail.com)

Juan Fernando Subirana Osuna

**Candidato a Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales (UAGRM)**

[juanfer.subirana@gmail.com](mailto:juanfer.subirana@gmail.com)

**Recibido:** Agosto 9, 2022

**Aceptado:** Septiembre 10, 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.184>

### RESUMEN

El presente artículo es una investigación de carácter descriptivo que tiene como objetivo principal analizar el perfil y la intención emprendedora de estudiantes del último año de todas las carreras ofertadas por la Universidad Nur en Santa Cruz-Bolivia, con un análisis crítico y reflexivo sobre el tema, buscando identificar cuáles son los factores considerados como promotores de la conducta emprendedora y la influencia que ejerce el entorno en la orientación hacia la intención emprendedora. Se ha aplicado un cuestionario estructurado a una muestra de 220 estudiantes. Entre los resultados se destaca que cursos de emprendedurismo tiene un impacto sobre la Autoeficacia Emprendedora (AF) y la Intención Emprendedora (IE), sin relación directa con las variables Norma Subjetiva (NS) y Actitud Emprendedora (AE). Finalmente se presenta la discusión y conclusiones relacionados a las variables.

### PALABRAS CLAVES:

Emprendedor, Educación Emprendedora, Intención Emprendedora.

### ABSTRACT

This article is a descriptive research whose main objective is to analyze the profile and entrepreneurial intention of final year students of all careers offered by the Nur University in Santa Cruz-Bolivia, with a critical and reflective analysis of the topic, seeking to identify the factors considered as promoters of entrepreneurial behavior and the influence exerted by the environment in the orientation towards entrepreneurial intention. A structured questionnaire has been applied to a sample of 220 students. Among the results, it is highlighted that entrepreneurship courses have an impact on Entrepreneurial Self-Efficacy (SF) and Entrepreneurial Intention (EI), without direct relationship with the variables Subjective Norm (SN) and Entrepreneurial Attitude (EA). Finally, the discussion and conclusions related to the variables are presented.

### KEYWORDS:

Entrepreneur, Entrepreneurial Education, Entrepreneurial Intention.

## INTRODUCCIÓN

En el área de estudio del emprendedurismo es posible encontrar una gran cantidad de trabajos realizados, constituyéndose en una importante área de enseñanza e investigación. Para esta investigación el emprendedurismo es definido como el proceso de llevar adelante una idea inicialmente observada, transformándola en un negocio, proceso realizado por los emprendedores, que en varias ocasiones no cuentan con el apoyo necesario para la realización de sus actividades.

Sobre la temática, es posible encontrar fundamentación teórica desde la década de 50 del siglo XX, a pesar de eso, el emprendedurismo sigue siendo considerado un campo en construcción y en evolución, no habiendo un consenso de la literatura sobre lo que define el individuo ser o no considerado emprendedor, que en varias ocasiones está relacionada directamente con la percepción del autor referente al término a utilizar. (Ávila Angulo, 2021; Fernandes Pinheiro & D'Avila Castro & Cruz Capuano da & Pereira Junior, 2020)

Es incuestionable el aporte del emprendedor al desarrollo socioeconómico (da Silva Maciel et al., 2019) y la figura del emprendedor ha estado vinculada por los economistas como uno de los factores que favorecen el crecimiento de una región (Galindo-Martín & Méndez-Picazo & Castaño-Martínez, 2016) lo que ha llevado a que la intención emprendedora (IE) sea constantemente estudiada siendo de interés muchos investigadores. (Martínez-Gregorio & Badenes-Ribera & Oliver, 2021)

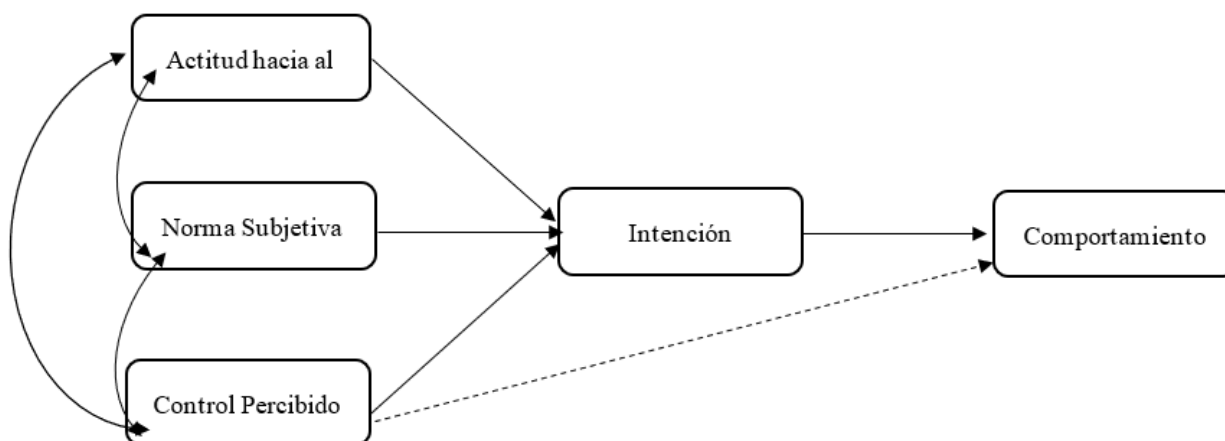
En ese sentido, las universidades tienen un rol importante para el desarrollo de aptitudes que contribuyan a la formación del emprendedor, por ello, la IE específicamente en estudiantes universitarios ha sido objeto de varios estudios en los últimos años. Según Galindo-Martín et al., (2016) hay que comprender el papel de la educación, de la formación de capital humano, ya que, esa formación es importante tanto para lograr procesos productivos que sean más eficientes como para estimular la creación e introducción de innovaciones.

Ahora si se tiene en cuenta que, *“las directrices, la práctica y evaluaciones posibilitan el espíritu emprendedor y la innovación, además contribuyen a eliminar o reducir los obstáculos, y favorecen la producción de aptitudes adecuadas y brindan los instrumentos adecuados”* (Drucker, 2017: 224), se comprendería que en este proceso las metodologías utilizadas para la educación del emprendedurismo dentro de la formación universitaria tiene un rol fundamental en la orientación hacia la IE.

Las universidades, deben incentivar la IE, siendo ese uno de los propósitos fundamentales de la educación del emprendedurismo (EE), y si bien la educación puede o debería colaborar a la mejora de actitudes favorables hacia emprendimiento y fortalecer los aspectos de competencia, puede tener el efecto contrario si no es la formación apropiada (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2020).

Entre las teorías de análisis de la IE, la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) desarrollada por Ajzen, (1991), ha sido utilizada como base para la construcción de distintos instrumentos de análisis de la intención emprendedora (Alfonso Cortez & Hauck Filho, 2020). Según la teoría de Ajzen, es posible predecir las intenciones de un individuo hacia un determinado comportamiento con alta precisión, las actitudes hacia comportamiento conjuntamente con las normas subjetivas y la percepción de control del comportamiento, son capaces de explicar el comportamiento real de un individuo (Ajzen, 1991).

Gráfico 1 - Teoría del Comportamiento Planificado-Ajzen 1991



Fuente: Elaboración propia basado en (Ajzen, 1991).

Para Ajzen, (1991), la TCP, la intención, la percepción del control del comportamiento, la actitud hacia el comportamiento y la norma subjetiva revelan cada uno, un aspecto diferente del comportamiento, y cada uno puede servir como punto de ataque en los intentos de cambiar el comportamiento de los individuos (Ajzen, 1991).

Por lo anteriormente mencionado, se establece como objetivo de esta investigación, analizar el perfil y la intención emprendedora de estudiantes de último año de todas las carreras ofertadas por la Universidad Nur en Santa Cruz-Bolivia, con el propósito de identificar factores que contribuyen a incentivar el desarrollo de la intención emprendedora, buscando generar conocimiento en el ámbito nacional referente al tema.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, según su finalidad es aplicada, por su objetivo descriptiva, con corte temporal transversal, se ha utilizado métodos teóricos de análisis-síntesis, inducción-deducción y empíricos de medición, utilizando como instrumento de medición un cuestionario de intención emprendedora CIE basado en los instrumentos validado y utilizado por (Valenzuela-Keller & Gálvez-Gamboa & García-Ramírez & González-Ibarra, 2022), así como el cuestionario utilizado por (Laguía & Moriano & Gámez & Molero, 2017). El instrumento tiene como objetivo medir la IE basado en el TCP, consta de 2 secciones, la primera sección se ha destinado a identificar el perfil de los estudiantes y la segunda sección utilizando 25 afirmaciones, que son distribuidas en cuatro dimensiones, se ha medido la IE del grupo de estudio.

Para la aplicación del instrumento, se ha realizado una validación por experto realizando una adaptación del instrumento al contexto boliviano y por Alfa de Cronbach, con un nivel de confiabilidad de 0.95, con la aplicación del instrumento a un grupo de control con características similares al grupo objetivo.

Se determinó como población de estudios, los estudiantes de pregrado de la Universidad Nur que estén cursando el último año de su carrera, es decir, que asistan a materias de último año y que hayan vencido más de 145 créditos del total requerido para su graduación.

Según datos brindados por la Universidad Nur, la población del presente estudio es de 531 estudiantes que se encuentran en el último año de sus carreras.

Como criterio de inclusión se tiene a todos los estudiantes que estén cursando de forma presencial a una de las



materias referentes a los últimos semestres de su carrera, que haya asistido a clases en el periodo de la toma de muestra del 11/05/2022 hasta 18/05/2022. Las carreras de Psicología, Redes y Comunicaciones, y Ciencias de la Nutrición, no poseen estudiantes de los últimos semestres, por lo cual fueron excluidas de este estudio.

Muestra: Se aplicó la encuesta a un total de 220 estudiantes<sup>1</sup> de todas las carreras de la Universidad Nur de su sede en Santa Cruz – Bolivia.

**Tabla 1 – Número de estudiantes encuestados por carreras ofertadas Universidad Nur**

Área	Carrera	#Estudiantes
Área de Ciencias Administrativas y Financiera	Administración	22
	Contaduría Publica	31
	Ingeniería Comercial	39
	Ingeniería Financiera	20
	Marketing	16
<b>Subtotal Área</b>		<b>128</b>
Área Ciencias Sociales y Humanistas	Comunicación Social	28
	Relaciones Publicas	5
	Turismo	6
<b>Subtotal Área</b>		<b>39</b>
Área Ciencias Jurídicas y Diplomáticas	Derecho	25
	Relaciones Internacionales	16
<b>Subtotal Área</b>		<b>41</b>
Área Ciencias Tecnológicas	Ingeniería de Sistemas	12
<b>Subtotal Área</b>		<b>12</b>
<b>Total encuestas</b>		<b>220</b>

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

La primera sección del instrumento adaptado de (Laguía *et al.*, 2017) ha sido utilizado para identificar el perfil de los estudiantes encuestados de los cuales, 67,3% son mujeres y 32,7% hombres, el 87,7% tiene entre 20-25, el 88,6% indican como lugar de nacimiento Santa Cruz y el 90,5% ser residentes en la capital cruceña, el 65,9% se reconoce como clase media, 21,8% media-alta, 9,1% media-baja, 1,8% baja y 1,4% alta. Con relación a la formación emprendedora el 64,1% indica que ha realizado alguna materia o curso sobre emprendedurismo, cuando refiriéndose a su entorno el 77,7% afirma que tiene algún familiar cercano que sea o haya sido empresario o tenga su negocio propio y el 80% dice conocer más de 3 personas que sean o hayan sido empresarios o tenga un negocio propio.

1 Se consideró la aplicación de Muestreo Aleatorio Simple al contar con el Directorio de los estudiantes, trabajando con una confianza de 95%, error tolerable de 5% y una estimación máxima de variabilidad ( $p/q=1$ ).

Tabla 2 - Perfil Sociodemográfico de la muestra

Variable		Frecuencia	%
Edad	Entre 20-25 años	193	87,7%
Sexo	Hombre	72	32,7%
	Mujer	148	67,3%
Clase Social	Baja	4	1,8%
	Media Baja	20	9,1%
	Media	145	65,9%
	Media Alta	48	21,8%
	Alta	3	1,4%

Fuente: Elaboración propia

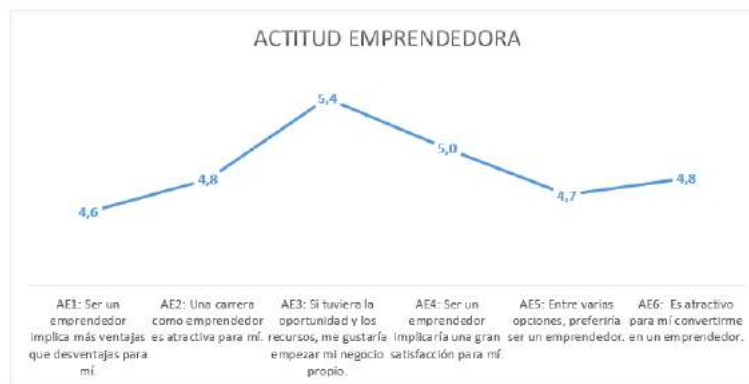
La segunda sección adaptado de (Valenzuela-Keller *et al.*, 2022) utilizando 25 afirmaciones, que son distribuidas en cuatro dimensiones, Actitud emprendedora (AE), Norma Subjetiva (NS), Autoeficacia Emprendedora (AF) e Intención Emprendedora (IE), se ha medido la intención emprendedora de los estudiantes que respondieron a las afirmaciones utilizando una escala Likert de grado de acuerdo de 6 niveles.

### Construcción de Indicadores

En base al instrumento de medición se han definido una serie de variables para tipificar las cuatro dimensiones: Actitud emprendedora (AE), Norma Subjetiva (NS), Autoeficacia Emprendedora (AF) e Intención Emprendedora (IE), en base a ello se tienen los siguientes resultados, considerando la escala de Likert de seis categorías, considerando que el uno es el valor mínimo que representa “muy en desacuerdo” y el seis es el valor máximo que significa “totalmente de acuerdo”; procesando las respuestas como variables cuantitativas, se presentan los resultados de cada variable que conforma la dimensión.

Para el caso de la Actitud Emprendedora (AE) se tienen los siguientes resultados.

Gráfico 2- Variables Actitud Emprendedora



Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo se analizan las correlaciones significativas al nivel de confianza del 95%.

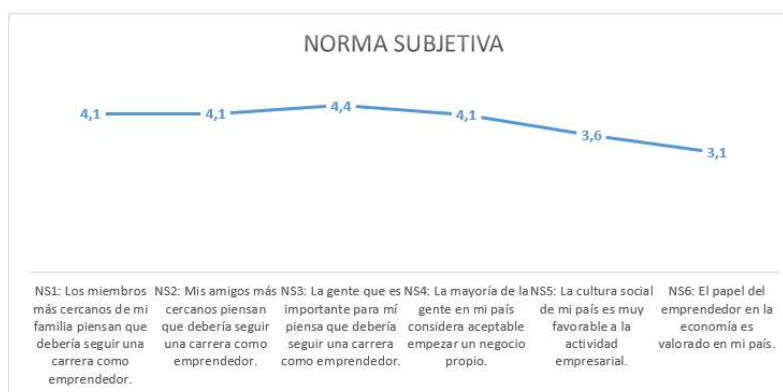
**Tabla 3- Correlación Variables Actitud Emprendedora**

	AE1	AE2	AE3	AE4	AE5	AE6
AE1						
AE2	0.51					
AE3	0.33	0.65				
AE4	0.35	0.61	0.67			
AE5	0.40	0.55	0.50	0.60		
AE6	0.41	0.65	0.66	0.71	0.85	

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se evidencia en la tabla 3 se tienen correlaciones positivas y significativas entre todas las variables.

Del mismo modo se procede a analizar las seis variables que construyen el índice de la dimensión de “Norma Subjetiva”.

**Gráficos 3 - Variables Norma Subjetiva**

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo se analizan las correlaciones significativas al nivel de confianza del 95%.

**Tabla 4 - Correlación Variables Norma Subjetiva**

	NS1	NS2	NS3	NS4	NS5	NS6
NS1						
NS2	0.64					
NS3	0.63	0.78				
NS4	0.29	0.29	0.35			
NS5	0.19	0.19	0.22	0.64		
NS6	0.14	0.10*	0.15	0.46	0.54	

(\*) Correlación no significativa al 95% de confianza.

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 4 se observa que todas las correlaciones son positivas, sin embargo, la correlación lineal entre las variables NS2 y NS6 no es significativa el nivel del 95%.

Del mismo modo se procede a analizar las seis variables que construyen el índice de la dimensión de “Autoeficiencia Emprendedora”.

**Gráfico 4- Variables Autoeficiencia Emprendedora**



**Fuente: Elaboración Propia**

Del mismo modo se analizan las correlaciones significativas al nivel de confianza del 95%.

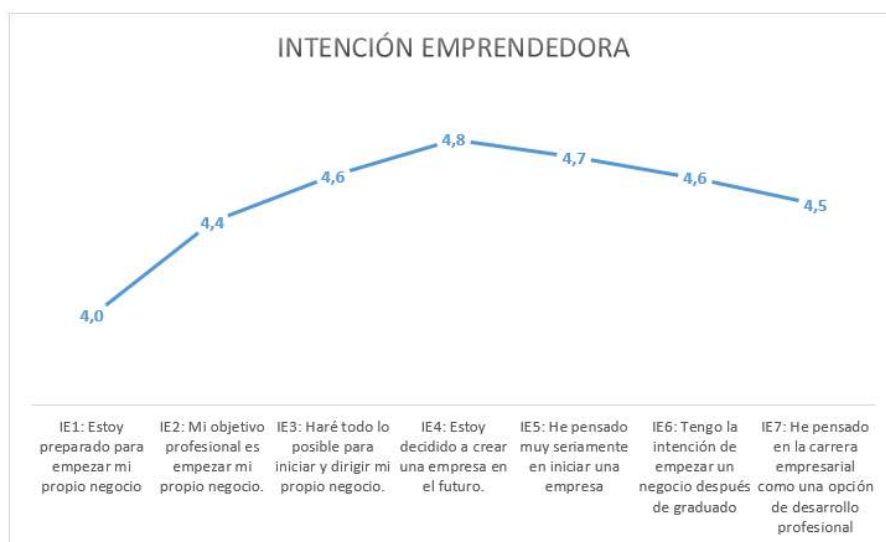
**Tabla 5- Correlación Variables Autoeficiencia Emprendedora**

	AF1	AF2	AF3	AF4	AF5	AF6
AF1						
AF2	0.65					
AF3	0.41	0.55				
AF4	0.39	0.57	0.51			
AF5	0.35	0.49	0.46	0.70		
AF6	0.45	0.56	0.56	0.57	0.57	

**Fuente: Elaboración Propia**

Tal como se evidencia en la tabla 5 se tienen correlaciones positivas y significativas entre todas las variables.

Se analizan las siete variables que construyen el índice de la dimensión de “Intención Emprendedora”.

**Gráfico 5- Variables Intención Emprendedora**

**Fuente: Elaboración Propia**

Del mismo modo se analizan las correlaciones significativas al nivel de confianza del 95%.

**Tabla 6 - Correlación Variables Intención Emprendedora**

	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7
IE1							
IE2	0.48						
IE3	0.60	0.78					
IE4	0.45	0.60	0.74				
IE5	0.54	0.69	0.82	0.79			
IE6	0.48	0.63	0.72	0.70	0.78		
IE7	0.44	0.60	0.62	0.53	0.63	0.56	

**Fuente: Elaboración Propia**

Tal como se evidencia en la tabla 6 se tienen correlaciones positivas y significativas entre todas las variables.

Para validar la consistencia de esta construcción de variable se procedió a ejecutar un Análisis Factorial Confirmatorio, del cual se obtuvieron los resultados siguientes.

**Tabla 7 Estadísticos Análisis Factorial**

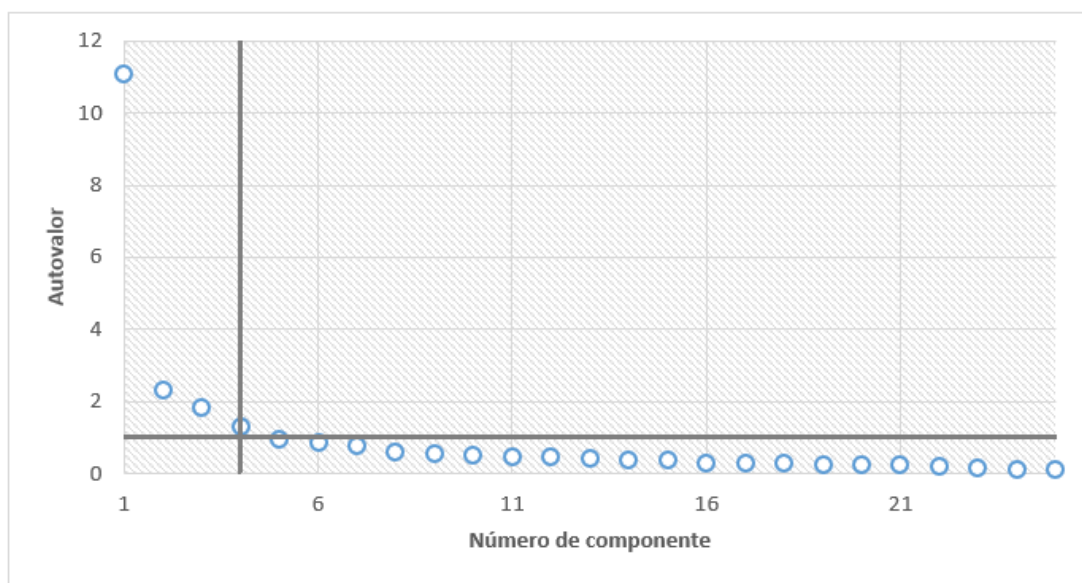
Medida Criterio de Raíz Latente		0.924
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	3869.064
	Grados de Libertad	300
	p-valor	0.000

**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo con la información expresada en la tabla 7, el indicador Criterio de Raíz Latente al ser superior a 0.500 presenta la consistencia necesaria para plantear el uso del Análisis Factorial con las variables que construyen a las cuatro dimensiones (Hair & Anderson & Tatham & Black, 1999:92). Asimismo, se prueba la hipótesis de esfericidad de Bartlett, que implica la inexistencia de correlación en la base de datos, misma que es rechazada al presentar un p-valor menor a 0.05; validando de esta manera la posibilidad de realizar el Análisis Factorial.

Aplicando el análisis factores sobre las 25 variables evaluadas, seis para Actitud emprendedora (AE), seis para Norma Subjetiva (NS), seis para Autoeficacia Emprendedora (AF) y siete para Intención Emprendedora (IE), se observa en la ilustración 6, la construcción de los factores.

**Gráfico 6 - Gráfico de Sedimentación del Análisis Factorial**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la línea horizontal, que representa el Criterio de Raíz Latente que indica que deben ser retenidos en el Análisis Factorial aquellos que presenten un auto valor superior a uno, existen cuatro factores para agrupar las 25 variables citadas. Este dato es altamente relevante ya que la cantidad de factores encontrados coincide con la cantidad de dimensiones conceptuales (AE, NS, AF e IE). Asimismo, la línea vertical indica la porción de información que contienen estos cuatro factores respecto a la base de datos, para este caso retienen el 66.06% de la información.

En base a estas conclusiones se puede realizar la clasificación de las 25 variables en función de los cuatro factores, para evaluar si se confirma la pertenencia de cada variable con su dimensión correspondiente.

**Tabla 8 - Matriz de Componentes Rotados**

FACTOR	1	2	3	4
AE1: Ser un emprendedor implica más ventajas que desventajas para mí.	0.46*	0.07	0.11	0.32
AE2: Una carrera como emprendedor es atractiva para mí.	0.79*	0.09	0.12	0.13

AE3: Si tuviera la oportunidad y los recursos, me gustaría empezar mi negocio propio.	0.79*	0.07	0.03	0.18
AE4: Ser un emprendedor implicaría una gran satisfacción para mí.	0.77*	0.08	0.22	0.07
AE5: Entre varias opciones, preferiría ser un emprendedor.	0.66*	0.28	0.34	0.02
AE6: Es atractivo para mí convertirme en un emprendedor.	0.78*	0.19	0.30	0.08
NS1: Los miembros más cercanos de mi familia piensan que debería seguir una carrera como emprendedor.	0.26	0.23	0.75*	0.12
NS2: Mis amigos más cercanos piensan que debería seguir una carrera como emprendedor.	0.37	0.24	0.78*	0.11
NS3: La gente que es importante para mí piensa que debería seguir una carrera como emprendedor.	0.26	0.28	0.81*	0.15
NS4: La mayoría de la gente en mi país considera aceptable empezar un negocio propio.	0.13	0.16	0.23	0.74*
NS5: La cultura social de mi país es muy favorable a la actividad empresarial.	0.10	0.11	0.06	0.84*
NS6: El papel del emprendedor en la economía es valorado en mi país.	0.00	0.11	-0.02	0.81*
AF1: Comenzar un negocio y mantenerlo funcionando sería fácil para mí.	0.22	0.53*	0.17	0.34
AF2: Estoy preparado para empezar un negocio.	0.32	0.74*	0.06	0.22
AF3: Como emprendedor, tendría suficiente control sobre mis negocios.	0.38	0.61*	0.04	0.09
AF4: Conozco lo necesario para iniciar un mi negocio propio.	0.14	0.81*	0.19	0.03
AF5: Sé cómo desarrollar un proyecto empresarial.	0.05	0.79*	0.22	0.01
AF6: Si tratara de iniciar un mi negocio propio, tendría una alta probabilidad de tener éxito.	0.30	0.66*	0.26	0.16
IE1: Estoy preparado para empezar mi propio negocio	0.31	0.73*	0.17	0.15
IE2: Mi objetivo profesional es empezar mi propio negocio.	0.70*	0.34	0.22	-0.05
IE3: Haré todo lo posible para iniciar y dirigir mi propio negocio.	0.73*	0.42	0.23	-0.01
IE4: Estoy decidido a crear una empresa en el futuro.	0.74*	0.31	0.11	0.04
IE5: He pensado muy seriamente en iniciar una empresa	0.79*	0.33	0.17	0.08
IE6: Tengo la intención de empezar un negocio después de graduado	0.74*	0.34	0.09	0.13
IE7: He pensado en la carrera empresarial como una opción de desarrollo profesional	0.57*	0.38	0.27	-0.02

(\*) Factor de Pertenencia

Fuente: Elaboración propia

Se observa, en base a la tabla 9 el factor de pertenencia de cada variable, esto se puede resumir de acuerdo con la siguiente información.

Tabla 9 - Resumen Análisis Factorial

Factor	Variables
1	AE1, AE2, AE3, AE4, AE5, AE6, IE2, IE3, IE4, IE5 e IE6
2	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6 e IE1
3	NS1, NS2 y NS3
4	NS4, NS5 y NS6

Fuente: Elaboración propia

Se observa, que en el Factor 1 están todas las variables de la dimensión Actitud Emprendedora (AE) y casi todas las variables de la Intención Emprendedora (IE), en el Factor 2 están todas las variables de la Autoeficacia Emprendedora (AF) y una variable de la Intención Emprendedora (IE); mientras que las variables de Norma Subjetiva (NS) están distribuidas entre los factores 3 y 4, este resultado expone congruencia con el marco teórico, ya que no existe una relación directa entre la dimensión de Norma Subjetiva (NS) con la Intención Emprendedora (IE).

Bajo la premisa de exponer la validez del instrumento y su coherencia con el marco teórico citado (Virla, 2010), se realizó el análisis de fiabilidad de la base de datos en base al Alfa de Cronbach para cada dimensión representado en la tabla 10 donde AE: 0,88; NS: 0,78; AF: 0,86; IE: 0,92, el Alfa de Cronbach del instrumento encontrado fue de 0,94.

Tabla 10 - Alfa de Cronbach de las Dimensiones

Dimensión	Alfa de Cronbach
AE	0,88
NS	0,78
AF	0,86
IE	0,92
<b>TOTAL</b>	<b>0,94</b>

Fuente: Elaboración propia

Todos estos valores al estar por encima de 0.50 indican que cada dimensión de manera individual presenta un nivel representativo de fiabilidad, al igual que el instrumento en su conjunto.

En lo expuesto de la tabla 11 se puede observar que se han construido las dimensiones: Actitud emprendedora (AE), Norma Subjetiva (NS), Autoeficacia Emprendedora (AF) e Intención Emprendedora (IE), como promedio simple de las variables que la construyen, es decir, las dimensiones han sido estimados como constructos de combinaciones lineales.

Tabla 11 - Estadísticos Descriptivos

DIMENSIÓN	AE	NS	AF	IE
Observaciones	220	220	220	220



Mínimo	1.67	1.00	1.00	1.00
Máximo	6.00	6.00	6.00	6.00
Promedio	4.89	3.91	3.94	4.52
Desviación Estándar	0.91	0.93	0.95	1.14
Asimetría	-1.21	-0.54	-0.35	-0.87
Curtosis	1.59	0.68	0.27	0.38
Jarque Bera	77.93	15.00	5.26	29.34
p-valor	0.00	0.00	0.07	0.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se observan los valores mínimos y máximos, en todos los casos los máximos asumen el valor de seis, pero solo en la Actitud emprendedora (AE) tiene un valor mínimo diferente a uno. El promedio más alto es de la Actitud emprendedora (AE) y el más bajo es el Norma Subjetiva (NS); del mismo modo se puede apreciar que la dimensión con más volatilidad es la Intención Emprendedora (IE).

Un detalle importante es que las cuatro dimensiones tienen coeficientes de asimetría negativos y curtosis positiva, es decir, la mayoría de las observaciones están por encima de los valores promedio y que existen valores con frecuencia en los extremos, es decir son variables de *colas pesadas*.

A efecto de evaluar la normalidad de las variables creadas se aplicó la prueba de Jarque – Bera, mismo que busca probar la hipótesis dual que el coeficiente de asimetría y curtosis en la población de cada variable corresponden a los valores de una distribución normal (Gujarati & Porter, s. f.: 132) Tal como puede evidenciarse en la tabla 11 la única variable que presenta un p-valor (*p-value*) superior 0.05 es la Autoeficacia Emprendedora (AF); por ello no se descarta la normalidad de esta variable.

### Construcción del Modelo

En correspondencia al marco teórico y al análisis de la consistencia de la información levantada en la base de datos se plantea un modelo multiecuacional de acuerdo con el siguiente detalle.

Tabla 12 - Modelo Multiecuacional

Relación Principal	$IE = \alpha_1 + \alpha_2 AE + \alpha_3 AF$
Relaciones de Interdependencia	$E = \gamma_1 + \gamma_2 AF + \gamma_3 NS$ $AF = \delta_1 + \delta_2 AF + \delta_3 NS$
Relación Secundaria	$IE = \beta_1 + \beta_2 AF$

Fuente: Elaboración propia

Considerando lo expresado en la tabla 11 y la aplicación de estimación de parámetros mediante mínimos cuadrados ordinarios se tienen los siguientes resultados.

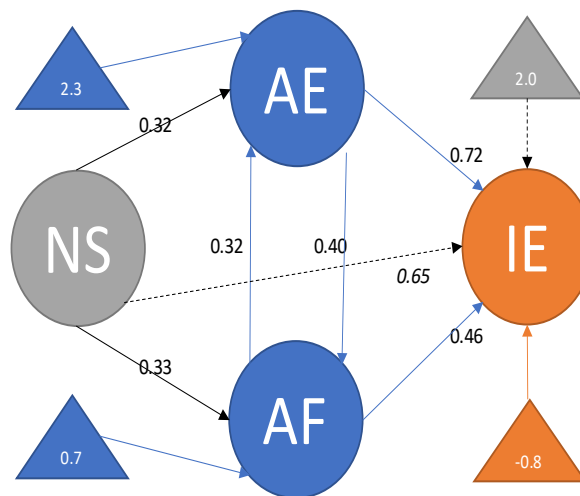
**Tabla 13 - Resultados Modelo Multiecuacional**

Relación Principal	$IE = -0.8 + 0.72AE + 0.46AF$
Relaciones de Interdependencia	$AE = 2.3 + 0.40AF + 0.32NS$
	$AF = 0.7 + 0.32AE + 0.33NS$
Relación Secundaria	$IE = 1.97 + 0.65NS$

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que todos los coeficientes de la tabla 13 son significativos al nivel de confianza de 95%; por ello se pueden identificar algunas conclusiones relevantes de las relaciones entre las dimensiones:

- La Actitud Emprendedora (AE) tiene un impacto de 1.54 a 1.00 respecto a la Autoeficacia Emprendedora (AF) sobre la Intención Emprendedora (IE).
- La incidencia de la Norma Subjetiva (NS) sobre la Actitud Emprendedora (AE) y la Autoeficacia Emprendedora (AF) es prácticamente igual.
- La interrelación de dependencia de la Actitud Emprendedora (AE) respecto a la Autoeficacia Emprendedora (AF) es mayor que su coeficiente inverso (0.40 versus 0.32).
- La relación secundaria entre la Intención Emprendedora (IE) y la Norma Subjetiva (NS) presenta una relación significativa, aunque de menor impacto que la relación principal.

**Gráfico 7 - Representación Modelo Multiecuacional**

Fuente: Elaboración propia

En la figura 7, se observa la representación de los resultados entre las cuatro dimensiones analizadas.

### Análisis Estructural

Más allá de plantear la comprensión entre las cuatro dimensiones, entendiendo a la Intención Emprendedora (IE) como el resultante de las tres primeras, y condicionante para el comportamiento emprendedor, es importante identificar la relación de las variables de clasificación de los individuos encuestados para definir políticas

y acciones de trabajo, es por ellos que se plantea un Análisis de Varianza (ANOVA) de cada dimensión respecto a varias variables relevadas en el estudio. (Gujarati & Porter, 2010:860)

**Tabla 14 - Resumen de ANOVA (p-valor)**

DIMENSIÓN	AE	NS	AF	IE
Sexo	0.38	0.66	0.08	0.11
Edad	0.00*	0.33	0.05	0.10
Carrera que estudia	0.02*	0.12	0.00*	0.00*
Semestre que cursa	0.50	0.43	0.37	0.59
Ha cursado alguna materia o curso sobre emprendedurismo	0.29	0.07	0.00*	0.00*
Ha sido autoempleado (emprendiendo por cuenta propia)	0.04*	0.98	0.00*	0.00*
Nivel de estudios más alto alcanzado por su Padre	0.34	0.98	0.29	0.46
Nivel de estudios más alto alcanzado por su Madre	0.31	0.30	0.05*	0.34
Grupo socioeconómico de pertenencia	0.07	0.00*	0.01*	0.04*
Algún miembro cercano de su familia es o ha sido empresario (negocio propio)	0.38	0.03*	0.34	0.20
Personas cercanas es o ha sido empresario (negocio propio)	0.00*	0.01*	0.11	0.00*

(\*) Relación significativa con una confianza de 95%

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla 14, se exponen los p-valores para las pruebas ANOVA de cada dimensión en función de las 11 variables analizadas, en base a esta tabla se puede resumir la relación de la siguiente manera.

Tabla 15 - Resumen de ANOVA

VARIABLE	DIMENSIONES
Sexo	Ninguna
Edad	AE
Carrera que estudia	AE, AF e IE
Semestre que cursa	Ninguna
Ha cursado alguna materia o curso sobre emprendedurismo	AF e IE
Ha sido autoempleado (emprendiendo por cuenta propia)	AE, AF e IE
Nivel de estudios más alto alcanzado por su Padre	Ninguna
Nivel de estudios más alto alcanzado por su Madre	AF
Grupo socioeconómico de pertenencia	NS, AF e IE
Algún miembro cercano de su familia es o ha sido empresario (negocio propio)	NS
Personas cercanas es o ha sido empresario (negocio propio)	AE, NS e IE

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14, se pueden llegar a las siguientes conclusiones.

- El sexo, semestre que cursa el estudiante y el nivel de estudios que ha cursado el padre del estudiante no tienen ninguna incidencia sobre ninguna de las dimensiones.
- La edad del estudiante influye únicamente sobre la Actitud Emprendedora (AE).
- El nivel de estudios que ha cursado la madre del estudiante tiene relación con la dimensión de Autoeficacia Emprendedora (AF).
- La dimensión de Norma Subjetiva (NS) está en función la percepción de grupo socioeconómico y si conoce un familiar o persona cercana que es o ha sido empresario.
- La formación a través de materias o cursos de emprendedurismo tiene un impacto sobre la Autoeficacia Emprendedora (AF) y la Intención Emprendedora (IE).
- La carrera que del estudiante y si ha sido o no autoempleado inciden en las dimensiones de Actitud Emprendedora (AE), Autoeficacia Emprendedora (AF) e Intención Emprendedora (IE).

## DISCUSIÓN

En la presente investigación se propuso como objetivo general identificar el perfil y la intención emprendedora de los estudiantes de último año de la Universidad Nur en su sede Santa Cruz – Bolivia, además de identificar los factores promotores de la intención emprendedora, se resalta que, según los resultados la realización de un curso de emprendedurismo tiene un impacto positivo sobre la AF e IE, lo mismo no se puede decir de las dimensiones AE y NS ya que no se encontró relación con estas variables. Teniendo en consideración que la AF hace referencia a la capacidad percibida del individuo para realizar el comportamiento emprendedor, y la IE a la motivación y esfuerzo que el mismo está dispuesto a realizar para emprender, se puede concluir que la realización de los cursos de emprendedurismo puede brindar herramientas que colabore a que los participantes se sientan más preparados para el comportamiento emprendedor.

Además, se pretendía identificar a través de dos variables, la primera: ¿Tiene algún miembro cercano de su familia que sea o haya sido empresario o tenga un negocio propio (padres, hermanos, abuelos, tíos o primos)?

Y ¿Cuántas personas cercanas de a ti conoces que sea o haya sido empresario o tenga un negocio propio (amistades, colegas, vecinos, compañeros de trabajo)? Si la exposición a entornos de emprendedurismo tiene un impacto sobre la intención emprendedora. Como resultado se ha encontrado relación entre la primera variable y las dimensiones AE, AF, IE, pero si con NS. En el caso de la segunda variable, si se relaciona positivamente con AE, NS y IE, no así con AF. Lo que se observa es que ambas variables tienen una relación positiva con NS, que hace referencia al ambiente social percibido por los estudiantes que condiciona el actuar del comportamiento emprendedor, es decir, un entorno emprendedor mejora la visión de la NS.

El tener experiencia con el auto empleo tiene una relación directa con las variables AE, AF, IE, no así con NS, se interpreta que los estudiantes que en algún momento han colocado en práctica el comportamiento emprendedor se siente más preparados, con más capacidades y MOTIVACIONES para repetir el comportamiento, aun considerando que su entorno NS no sea favorable, es decir, la práctica lleva a la repetición del comportamiento.

## CONCLUSIONES

Algunas limitaciones a considerarse, la muestra está compuesta por estudiantes de todas las carreras ofertadas por la Universidad Nur, con la finalidad de que fuera un grupo más heterogéneo, y no solamente de estudiante del área empresarial, sin embargo, se trata de una institución privada, generando la posibilidad de ampliar el estudio a otras universidades públicas y privadas del país, debiendo considerarse además que se trata de una investigación de corte transversal, siendo necesario ampliar el estudio para el seguimiento de la intención emprendedora de los estudiantes e identificar si esa intención se concretiza.

Según Laguía et al., (2017), para promover la intención emprendedora en estudiantes es necesario tener el conocimiento de qué lleva a los universitarios a emprender y eso permitirá una mejor estructuración de la metodología y programas en el área. En esta investigación se ha considerado además que es importante obtener información referente al entorno del estudiante, entendiéndolo que los estudiantes desarrollan características personales que pueden fomentar el emprendedurismo de acuerdo al entorno cercano que tiene una influencia sobre su vida y que conjuntamente con la educación pueden determinar el comportamiento emprendedor. (Rosado-Cubero & Freire-Rubio & Hernández, 2022) “En el proceso del emprendedurismo se espera que el entorno social, donde el individuo interactúa, tenga un rol crucial (facilitando o restringiendo) la intención y selección de la carrera.” (Canever et al., 2017).

Si bien existe un escepticismo si emprendedurismo puede efectivamente ser enseñado dentro de un aula, de forma académica, varias universidades creen que hay un espacio para la educación formal en el ámbito del emprendedurismo. (Bhatia & Levina, 2020), desde nuestro punto de vista, para desarrollar esa orientación hacia la intención emprendedora es necesario fomentar al estudiante que se exponga a cursos, talleres, conferencias, visitas a emprendimiento y actividades que lo permitan sentir preparados para la acción, y las universidades deberán promover no solamente el conocimiento teórico de esta disciplina, sino que propiciar la posibilidad de participación en actividades prácticas que normalicen la acción emprendedora.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alfonso Cortez, P., & Hauck Filho, N. (2020). Revisão de literatura de instrumentos de avaliação de intenção empreendedora. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.3023>
- Bhatia, A. K., & Levina, N. (2020). Can Entrepreneurship Be Taught in a Classroom? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/08/can-entrepreneurship-be-taught-in-a-classroom>
- Da Silva Maciel, J., Oliveira Homrich, P., Krüger, C., & Minello, I. F. (2019). Análise quantitativa e descritiva da intenção empreendedora em alunos de uma instituição de ensino superior. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, febrero. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/02/intencao-empreendedora-alunos.html>
- Drucker, P. F. (2017). *Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios*. (C. Malferrari, Trad.). Edição revista Cengage Learning.
- Gujarate & Porter *Econometria-damodar-n-gujarati-5ta-ed.pdf*. (s. f.). Recuperado 29 de agosto de 2022, de <https://fvela.files.wordpress.com/2012/10/econometria-damodar-n-gujarati-5ta-ed.pdf>
- Galindo-Martín, M. Á., Méndez-Picazo, M. T., & Castaño-Martínez, M. S. (2016). Crecimiento, progreso económico y emprendimiento. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(1), 62-68. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.006>
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (s. f.). *Análisis Multivariante*, 5ta Edición. Recuperado 29 de Agosto de 2022, de <https://idoc.pub/documents/analisis-multivariante-5ta-edicion-joseph-f-hair-librosvirtualcom-vnd5d109k9lx>
- Laguía, A., Moriano, J. A., Gámez, J. A., & Molero, F. (2017). Validación del Cuestionario de Intención Em-

prendedora en una muestra de estudiantes universitarios de Colombia. *Universitas Psychologica*, 16(1).  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsyl6-1.vcie>

Martínez-Gregorio, S., Badenes-Ribera, L., & Oliver, A. (2021). Effect of entrepreneurship education on entrepreneurship intention and related outcomes in educational contexts: A meta-analysis. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100545. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100545>

Valenzuela-Keller, A., Gálvez-Gamboa, F., García-Ramírez, I., & González-Ibarra, J. (2022). Intención emprendedora en estudiantes universitarios en Chile: El rol de la formación y la educación en emprendimiento. *Revista Complutense de Educación*, 33(1), 167-176. <https://doi.org/10.5209/rced.73888>

Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2) (248-252), 6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>

Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2020). La intención emprendedora en jóvenes universitarios. Un estudio de caso en Querétaro. *Economía Coyuntural*, 5(4), 161-203. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2415-06222020000400008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2415-06222020000400008&lng=es&nrm=iso&tlng=es)



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL EMPRENDIMIENTO EN UNA EMPRESA DEPORTIVA

### STRATEGIC MANAGEMENT ORIENTED TO ENTREPRENEURSHIP IN A SPORTS COMPANY

Yor Luis Zabala Rodríguez  
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR,  
Colombia  
[yor.zabala@cecar.edu.co](mailto:yor.zabala@cecar.edu.co)

**Recibido:** Agosto 6, 2022  
**Aceptado:** Septiembre 25, 2022  
**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.185>

#### RESUMEN

En el artículo de revisión se efectúa un análisis bibliográfico con el objetivo de determinar los lineamientos de la dirección estratégica orientados al emprendimiento de las empresas deportivas, por consiguiente, las bases de datos para la recolección de información fueron (Redalyc, Google Académico, Science Direct, Wiley Online Library y Taylor Francis Online) en donde fue indispensable utilizar la palabra clave “dirección estratégica” en idiomas español e inglés con la finalidad de obtener información confiable, de igual modo, la población en estudio con su respectiva muestra fueron 50 artículos originales donde se tuvo en cuenta los autores, cantidad de publicaciones, tipo de documento, países e idiomas, además, se obtuvo como resultado que la dirección estratégica es uno de los temas más importantes en el buen desarrollo de las empresas deportivas con el fin de mantenerse en el mercado.

**Palabras Claves:** Empresas, Innovación, Deporte, Emprendimiento, Dirección Estratégica, COVID-19.

#### ABSTRACT

In the review article a bibliographic analysis is carried out with the aim of determining the guidelines of strategic management oriented to the entrepreneurship of sports companies, therefore, the databases for the collection of information were (Redalyc, Google Scholar, Science Direct, Wiley Online Library and Taylor Francis Online) where it was essential to use the keyword “strategic management” in Spanish and English languages in order to obtain reliable information, Similarly, the study population with its respective sample were 50 original articles where the authors, number of publications, type of document, countries and languages were taken into account, in addition, it was obtained as a result that strategic management is one of the most important issues in the proper development of sports companies in order to stay in the market.

**Key Words:** Companies, Innovation, Sport, Entrepreneurship, Strategic Management, COVID-19.



## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta los diferentes cambios que acarrea el mundo en sus diferentes ramas del conocimiento, el deporte no se queda atrás, para ello, existe la dirección estratégica como una herramienta fundamental en el sostenimiento de las empresas deportivas a través del tiempo, reflejando resultados significativos desde la parte administrativa hasta en mismo campo de acción del deporte en mención.

Vaara y Langley (2021) expresan, es importante que, dentro de las empresas, en este caso en el ámbito deportivo se efectúe una buena comunicación entre todos los miembros, con la finalidad que los objetivos o metas que se establezcan se dé para el cumplimiento en los tiempos acordados; con la finalidad que haya una armonía en los procesos internos de esta misma.

Como lo indica, Itsuki, (2021) la dirección estratégica ha tomado un impacto muy relevante a nivel social, por ende, las empresas en todos los ámbitos han utilizados estrategias donde se priorice el cliente, con el objetivo de abarcar de buena forma el mercado laboral, a partir de ello, también han implementado estrategias de reducción de costos, buena organización entre los ejecutivos de la empresa para tomar las mejores decisiones, con la finalidad de analizar el factor económico, político y social en los cambios estructurales de la organización.

La dirección estratégica, según Kaur y Kaushik (2021) es una herramienta que se viene implementando de manera paulatina en el mundo laboral y empresarial, hay algunas organizaciones que siguen ejecutando métodos antiguos que en algunos casos les dan resultados pero en comparación con la dirección estratégica se quedan un poco cortos en información, es decir, se debe implementar el mejoramiento continuo con base a las metas trazadas en el año y así mismo analizar todos los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las metas.

De este modo, Rosenkov (2021) afirma que, la dirección estratégica se busca organizar todos los procesos de dirección a nivel interno de la empresa, en la cual, las decisiones que se tomen vayan orientadas en la búsqueda de óptimos resultados, en el mundo deportivo, cabe mencionar que, cada día hay más competencia distintamente de la disciplina que se practique, para ello, las empresas de este campo deben captar la mejor atención a sus atletas, por el empoderamiento en el contexto, buscando diversas opciones apuntándole al crecimiento constante con resultados significativos.

En el estudio efectuado en el condado de Nairobi por los autores Nduati, Kariuki, y Wanjohi (2022), las empresas deben tener una cultura organizacional que los identifique en el contexto donde se desenvuelven, para ello, es indispensable tener un plan estratégico que oriente todos los objetivos alcanzables, de la misma forma, entran en juego variables como el liderazgo, la innovación, la estrategia entre otros.

La dirección estratégica según Peralta; Cervantes; Salgado y Espinoza, (2020) es fundamental en las

empresas modernas, puesto que, se busca orientar nuevas estrategias innovadoras enfocadas al emprendimiento, para el caso del ámbito deportivo es necesario que las empresas que de formación en el deporte acojan las nuevas tendencias desde la dirección estratégica, es así, como se logran consolidar en el contexto brindado diferentes alternativas a los usuarios para este caso a los niños o deportistas de acuerdo a la disciplina que se oriente.

Como lo afirman Quintana; Corona; Malleuve (2020), al momento de efectuar la investigación relacionada con la dirección estratégica en el Hotel Habana Libre se encuentran varios aspectos a mejorar; desde la interacción de los trabajadores, la formación en la tecnología, desintegración en las funciones de los miembros, inexistencia en procesos de dirección entre otros aspectos, es indica, que por medio de la intervención de la dirección estratégica se pueden analizar todos las variables implícitas en una empresa deportiva para el caso, con la finalidad de mejorar sea por medio de un modelo de dirección o por la misma innovación o emprendimiento en la empresa.

Se trae a colación en el contexto internacional las empresas deportivas están obteniendo un reconocimiento sustancial, en las diferentes actividades que esta acarrea, por ello, según un análisis efectuado en España por el Anuario de Estadísticas Deportivas, (2021), señalan que entre el 2019 fueron 36.793 empresas reconocidas por el Directorio Central de Empresas a diferencia del años 2020 que hubo un ascenso 41.034, estas estadísticas reflejan la trascendencia que tiene el ámbito deportivo en la gestión de instalaciones, actividades de clubes de formación, gimnasios u otros escenarios.

Las empresas vinculadas en el deporte por actividad económica en el año (2020), estuvieron divididas por los siguientes porcentajes, es decir, 78,6% actividades deportivas, 13,2% comercio al por menor de artículos deportivos, 7,5% para educación deportiva y recreativa y por último la fabricación de artículos de deporte con 0,7%, lo que indica la buena distribución de las actividades deportivas para este año en el ámbito internacional.

En este mismo ámbito, existe una tasa significativa de empleo en el deporte para las mujeres con un 39,6% en la cual los principales beneficiados de estos empleos son jóvenes menos de 35 años de edad aportando conocimiento a este contexto, (Consejo General de la Educación Física y Deportiva, 2021).

Para el contexto, latinoamericano y de esta misma manera, local Colombia en el artículo elaborado por los autores Sanabria, Silveira, Molina y Pérez, (2019), efectuado en los países de (Cuba, Venezuela, Ecuador, Argentina y Colombia) sobre la dirección estratégica en el deporte, se basó en el análisis de diferentes variables implícitas en las empresas deportivas, como la gestión de información, los recursos, la toma de decisiones, la organización, la comunicación entre otras, que se aplicó a los atletas, directivos, entrenadores y también participaron los investigadores o expertos obteniendo resultados y analizando estos mismo para minimizar la necesidad internas de estas mismas empresas.

Para la presente investigación se planteó la siguiente pregunta problema: ¿Cuáles son los lineamientos

de la dirección estratégica orientada al emprendimiento en una empresa deportiva? De esta misma forma, fue determinante realizar un objetivo general, determinar los lineamientos de la dirección estratégica orientados al emprendimiento de las empresas deportivas, por lo que también es indispensable los objetivos específicos, identificar la problemática de las empresas deportivas como consecuencia de covid y especificar las estrategias adoptadas a raíz de la pandemia en las empresas deportivas.

## METODOLOGÍA

En el presente trabajo fue indispensable utilizar la metodología de investigación de revisión bibliográfica, como lo expresa Washington, (2018), la cual es, una herramienta fundamental para analizar los antecedentes del tema principal del estudio o investigación con la finalidad de contrastar información actualizada y debatir con base a ella.

Es decir, por medio de la revisión bibliográfica como instrumento orientador a la búsqueda de información sobre la dirección estratégica fue factible analizar diversos artículos, libros, revistas y capítulos que abordan la temática anterior expuesta, por consiguiente, es importante resaltar que la información obtenida es de 5 años de anterioridad, todo ello, con el objetivo se citar los estudios actualizados y seguir creando conocimiento fundamentado.

Por esta razón, fue indispensable indagar en bases de datos reconocidas a nivel mundial, obteniendo información de autores totalmente reconocidos en el mundo de la investigación con publicaciones en revistas indexadas; teniendo en cuenta la palabra clave, para este caso la dirección estratégica como, por ejemplo, Redalyc se realizó la búsqueda de 58,402 artículos seleccionando los 10 más importantes relacionados a la temática, para Google académico se obtuvo información de 17,600 artículos siendo pertinentes 8, también para Science Direct se investigó 9,188 seleccionando 8 artículos, Wiley Online Library se investigó 9,695 obteniendo 12 artículos, Taylor Francis Online se indagó en 5,259 artículos siendo pertinente 8, Web of Science Group se investigó en 49 artículos seleccionando 1 y La Referencia se indagó en 4,046 seleccionando 2 importantes, en la obtención de información del tema de dirección estratégica en las bases de datos anteriores mencionadas, se evidenció la significancia que tiene este tema, no solo aplicado a empresas u organizaciones en una sola línea de investigación, sino, también aplicadas al mismo deporte que en la actualidad están tomando los modelos e ideas de empresas reconocida para direccionar sus clubes, equipos o escuelas con miras a obtener resultados óptimo en el contexto.

En este apartado es importante mencionar que la información obtenida es de 5 años de anterioridad, es decir, del año 2018 hasta el año 2022 en adelante, con criterios en la selección de esta misma, como, por ejemplo, se indagó en idioma inglés todo con el fin de obtener el mayor cúmulo de pesquisa actualizada.

Así mismo, es relevante aclarar que no toda la información que se encuentra en la web es pertinente para

el tema que se quiera indagar, es decir, al momento de investigar sobre la dirección estratégica para algunos casos la información no salía ser de una forma relacionada a lo que se quería encontrar, entonces había que seguir indagando hasta encontrar el artículo con pertinencia relacionado al tema.

De este mismo modo, se trae a colación en este apartado que desde la búsqueda de información se está creando conocimiento, por ende, no todos los artículos o revistas que se investiguen deben hablar precisamente del tema que se desea encontrar, es decir, con varias ideas que estén inmersas en el artículo encontrado y siempre y cuando no se pierda la línea del tema se reconoce como información factible para citar, profundizar, y argumentar; que en la actualidad se conoce como investigación.

Por otro lado, la búsqueda sobre esta temática también fue investigada en el idioma español, porque en muchas de las bases de datos mencionadas, no se encontraban en inglés o viceversa, esto indica que los dos idiomas son fundamentales para recopilar información, pero cabe aclarar que la mayoría de los artículos citados fueron en el idioma de inglés como lengua internacional en la publicación de artículos y demás contenido investigativo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se determinaron tres categorías temáticas respondiendo los objetivos planteados inicialmente, como lo son los lineamientos de la dirección estratégica en las empresas deportivas, la cual, son fundamentales en todos los procesos de dirección, es decir, se debe contar una articulación entre los administrativos de las empresas para este caso en el deporte, enfocada hacia los clientes con la buena intervención de los trabajadores; trayendo a colación este apartado, las empresas deportivas deben coordinar con los administrativos, los padres de familia, entrenadores, atletas y demás miembros para cumplir los objetivos trazados con el fin de obtener óptimos resultados en este campo.

Por consiguiente, se indagó sobre la problemática de las empresas deportivas en consecuencia del COVID-19, lo que acarrió diferentes cambios sustanciales tanto en el ámbito deportivo como en las empresas deportivas, por causa de la pandemia antes mencionadas, lo que acarrió disminución significativa en los resultados de los atletas en participación de acuerdo al deporte; asimismo, se investigó sobre las estrategias adoptadas a raíz de la pandemia en las empresas deportivas, en donde muchas de las referencias consultadas optaron por establecer un plan o modelo, relacionada a la dirección estratégica, todo ello, con la finalidad de replantearse de manera eficiente en el contexto.

**Tabla 1 Resumen de resultados sobre los lineamientos de la dirección estratégica en las empresas deportivas**

Autor	Año	Título	Conclusiones	Revista
Shubhabrata Basu, Rendire Munjal, Pawan Budwar, Pra-deep Misra.	2021	Adaptación empresarial en mercados emergentes: opciones empresariales estratégicas, capacidades de adaptación y desempeño empresarial	Por medio de la dirección estratégica en las empresas se busca coordinar todos los procesos internos de la mejor manera, para que se vean reflejados de forma positiva en el contexto donde se desarrollan con el fin de obtener una adaptación.	Wiley Online Library
Christine H. Doxey	2021	Planificación Estratégica y Fusiones y Adquisiciones	Para que la dirección estratégica en las empresas deportivas se efectúe de forma óptima se debe tener en cuenta los procesos de organización, gestión y dirección.	Wiley Online Library
MA Rosenkov	2021	Modelo de Herramientas para la Planificación Estratégica del Desarrollo Empresarial Industrial: Aspecto Metodológico	En el desarrollo de la dirección estratégica se puede evidenciar la dinámica que emerge en el cumplimiento de los objetivos trazados con los diferentes ajustes en el proceso.	Redalyc
Hiroto Itsuki	2021	Evaluación sobre Cambios de Estrategia y Dirección Estratégica en Toyota Motor Company, Japón	Una vez más la dirección estratégica es utilizada evidenciando resultados óptimos en las empresas.	Wiley Online Library
xi Chen, jianjun Gao, Dongdong Ge, Zizou Wang	2022	Aprendizaje dinámico bayesiano y fijación de precios con clientes estratégicos	En las empresas deportivas una de las variables indispensables es el monetario que se exige al cliente, pero brindando un excelente servicio de forma diferente.	Wiley Online Library

Fuente: Elaboración propia

Los documentos consultados fueron seleccionados teniendo en cuenta los objetivos de búsqueda, obteniendo un total de 50 referencias en distintas bases de datos reconocidas (Wiley Online Library, Redalyc, Google Académico, ScienceDirect, donde se enfatizó en artículos investigativos, artículos de referencias y capítulos de libros relacionados al tema principal.

Para la tabla 1 fue fundamental analizar los estudios que respondieron los lineamientos de la dirección estratégica, en donde, se hace hincapié que por medio de la dirección estratégica las empresas buscan una mejora sustancial de manera diferente en el contexto, llevando una articulación armoniosa entre todos los integrantes de esta misma, para ello, han efectuado metodología, modelos de dirección, planes y aprendizajes dinámicos en las empresas deportivas.

**Tabla 2 Resumen de los resultados sobre la problemática en las empresas deportivas como consecuencia del COVID-19.**

Autor	Año	Título	Conclusiones	Revistas
Ministerio de Cultura y Deporte	2021	Datos económicos del Anuario de Estadísticas Deportivas 2021 publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte	Teniendo en cuenta este estudio se reflejó que al momento de declarar la pandemia COVID-19, las empresas deportivas tuvieron un descenso en sus actividades por seguridad, pero se reflejó un alza en la participación de las mujeres en este ámbito.	Google Académico
Peterson Nduati, Paul Kariuki, Peter Wanjohi, Reuben Nguyo	2022	Factores que influyen en la implementación de planes estratégicos en pequeñas empresas manufactureras en el condado de Nairobi	A medida que surgen dificultades en el contexto empresarial, es relevante buscar las estrategias para sostenerse, para ello, se tienen en cuenta, innovación estratégica, el liderazgo estratégico y la cultura organizacional como factores fundamentales en las empresas deportivas.	Wiley Online Library
Consejo General de la Educación Física y Deportiva	2021	Anuario de Estadísticas Deportivas 2021: datos imprescindibles para tomar decisiones en la dirección	Es importante aclarar que, una de las problemáticas del ámbito deportivo es brindar más empleos a profesionales, en específico jóvenes.	Google Académico
carolina Villamil, Jesko Schulte, Sofia Halstead	2021	Gestión de carteras y riesgos de sostenibilidad: un método de escenarios estratégicos para el desarrollo de productos sostenibles	Después de los análisis internos y externos de las empresas es fundamental crear un plan estratégico en cual se evidencie el factor diferencial del producto que se ofrece con el fin de ser diferente en el contexto.	Wiley Online Library

Jenni Kaipainen, Leena Arika-Stenroos	2022	¿Cómo renovar la estrategia empresarial para lograr la sostenibilidad y la circularidad? Un modelo de proceso de desarrollo estratégico en empresas tecnológicas incumbentes	Dentro del ámbito empresarial también nacen principios fundamentales como lo es la renovación de la estrategia para obtener sostenibilidad teniendo como referencia las tecnologías en estas mismas.	Wiley Online Library
---------------------------------------	------	--	--	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, los documentos consultados fueron seleccionados teniendo en cuenta los objetivos de búsqueda, obteniendo un total de 50 referencias en distintas bases de datos reconocidas (Wiley Online Library, Redalyc, Google Académico, ScienceDirect, donde se enfatizó en artículos investigativos, artículos de referencias y capítulos de libros relacionados al tema principal.

Respondiendo la tabla 2 con base a los resultados obtenidos, una de las principales problemáticas en las empresas deportivas es la falta de dirección estratégica, lo que indica que, por causa de la pandemia de COVID-19 se vieron con la necesidad de efectuar un plan estratégico para mitigar las falencias a nivel interno, de hecho, muchos de los estudios consultados han obtenido óptimos resultados desde esta misma necesidad.

**Tabla 3 Resumen de los resultados sobre las estrategias adoptadas a raíz de la pandemia en las empresas deportivas**

Autor	Año	Título	Conclusiones	Revista
Martijn Kuller con Megan Farrelly con DwinantiRika Marthanty con Ana Deletticon Peter M. Bach con	2022	Planificación de sistemas de apoyo para la implementación estratégica de soluciones basadas en la naturaleza en el sur global: rol actual y potencial futuro en Indonesia.	Se llega a la conclusión que, por medio de la dirección estratégica se minimizan los errores en las empresas para lograr las metas trazadas.	ScienceDirect

Nadia Zahoor y Ismail Golgeci y Lauri Haapanen y ImranAli y Ahmad Arslany	2022	El papel de las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas de alta tecnología B2B durante la pandemia de COVID-19: estudios de casos exploratorios de Finlandia	El liderazgo es una de las variables indispensables cuando apareció la pandemia de COVID-19, en donde se le brindó la capacidad de liderazgo a todos los miembros de la empresa.	ScienceDirect
ethel brudinafeng liubThomas Cyron unc	2022	La emoción en la gestión estratégica: una revisión y una agenda de investigación futura	También se debe tener en cuenta las emociones en los procesos de dirección que van enfocados a la estrategia, es decir, que todos los miembros de la empresa deportiva tengan claridad de los objetivos a cumplir.	ScienceDirect
Fabian Takacs a Dunia Brunner b Karolin Frankenger a	2022	Barreras a una economía circular en las pequeñas y medianas empresas y su integración en un marco de gestión estratégica sostenible	Para el buen desarrollo de la dirección estratégica se debe tener personas abiertas desde el conocimiento hasta la praxis para diferenciarse de los demás.	ScienceDirect
Robert bosquimano	2021	Planes de bonos en efectivo como mecanismo estratégico de comunicación, coordinación y compromiso	Incentivar a los trabajadores por medio de planes de bonos es un plus para el desarrollo eficiente en las empresas y un más si apunta a su seguridad personal.	ScienceDirect

Fuente: Elaboración propia

De esta misma forma, de acuerdo a la tabla 3, las empresas deportivas implementaron diversas estrategias evidenciados en los estudios consultados, donde algunas de ellas ofrecieron bonificaciones adicionales a sus trabajadores con el fin de incentivarlos desde su seguridad teniendo en cuenta la pandemia vivida, así mismo, otros estudios analizaron la parte emocional de los miembros de las empresas con los resultados obtenidos a



través del tiempo, lo que refleja buena comunicación entre todos para el cumplimiento y mantenimiento de los objetivos trazado; de esa misma forma buscaron soluciones viables para brindar excelente servicio a sus clientes y ser más competitivo en el contexto.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los hallazgos encontrados sobre el tema de dirección estratégica y relacionados hacia los mismos lineamientos, se concluye que las empresas deportivas deben apostarle a la innovación, el emprendimiento y la nueva implementación de estrategias de optimo impacto para que los resultados sean eficientes en el contexto, es decir, se debe efectuar un plan estratégico que coordine los procesos de gestión, organización y de dirección enfocado en destacar de forma sustancial con respecto a sus competidores.

2. Por consiguiente, teniendo como referencia las búsquedas efectuadas en las bases de datos, los artículos citados indican que además de las problemáticas naturales que tienen las empresas deportivas y en el nacimiento del COVID 19 hubo disminución en sus ventas, o captación de clientes, lo que buscaron estrategias de solución a las problemática, es decir, implementaron una estrategia que los llevará a recuperar sus pérdidas, para potencializarse y mantenerse en el contexto, como empresas reconocidas por el servicio y la buena relación entre todos los involucrados para el crecimiento de la empresa.

3. Además, de las problemáticas analizadas, las empresas deportivas buscaron estrategias de solución eficiente, con el objetivo de volver captar la atención de sus clientes y también de atraer nuevos, realizando estrategias de promoción, de innovación de los productos, accesibilidad para ser miembros de ella, armonía entre trabajadores con el fin de aumentar la ventas y la más relevante fue la implementación de los planes estratégicos en donde la mayoría de la empresas en los estudios encontrados aplicaron para sostenerse en este ámbito.

4. De esta misma manera, algunas pequeñas y medianas empresas implementaron en todos los miembros evaluar las capacidades de liderazgo, el clima organizacional, la toma de decisiones, la organización, el control, todo ello, con el objetivo de analizar las capacidades de todos ellos, para mejorar los resultados en cada semestre de año, esta estrategia fue indispensable para el mejoramiento ante la circunstancia del COVID-19.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Andrés Massey. (2022). Editorial: Primavera Silenciosa : ¿podemos arreglar problemas perversos? . *Public Money & Management* 42:2, Páginas 53-54. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1965756>
- Anuario de Estadística Deportiva, (2021). *Gestión Deportiva*, <https://www.manelvalcarce.com/blog/datos-economicos-del-anuario-de-estadisticas-deportivas-2021-publicado-por-el-ministerio-de-cultura-y-deporte?elem=264612>
- Barrientos & Jorge Washington (2019). La revisión Bibliográfica en el Doctorado en Administración Ciencias Administrativas, núm. 14, Universidad Nacional de La Plata, Argentina Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511658275009> DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e049>
- Basu, S. Munjal, R. Budwar, P. & Misra, P. (2021). Adaptación empresarial en mercados emergentes: opciones empresariales estratégicas, capacidades de adaptación y desempeño empresarial, Publicado por primera vez:14 diciembre 2021 <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12572>
- Bosquimano, J. (2021). Planes de bonos en efectivo como mecanismo estratégico de comunicación, coordinación y compromiso, *Revista de Contabilidad y Economía*
- Chen, X. Gao, J. Ge, D. & Wan, Z. (2022). Aprendizaje dinámico bayesiano y fijación de precios con clientes estratégicos, Publicado por primera vez: 14 mayo 2022 <https://doi.org/10.1111/poms.13741>
- Colovico, A. Lamotte, O. & Yang, J. (2021). Decisiones de los inversores después de los anuncios de adquisición: un análisis configuracional del papel de los recursos, las capacidades y el ajuste estratégico de los adquirentes con la empresa objetivo, Publicado por primera vez:17 agosto 2021 <https://doi.org/10.1111/emre.12481>
- Consejo General de la Educación Física y deportiva, (2021). Consejo Colef, <https://www.consejo-colef.es/post/anuario-estadisticas-deportivas-2021>
- Cornejo, F. (2018). Dirección estratégica. <https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6528>
- Cortes, A. y Hermann, P. (2020). Liderazgo Estratégico de la Innovación: Un Marco para la Investigación Futura, Publicado por primera vez:12 diciembre 2020 <https://doi.org/10.1111/ijmr.12246>
- Cummings, <sup>a</sup>Richard & Wang <sup>c</sup>.(2022). Monitoreo del monitor: Habilitar el cambio estratégico cuando el ex CEO permanece en la junta, *Planificación a largo plazo*, Volumen 55, número 3, junio de 2022, 102130 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102130>
- Diván, J. (2020). El valor del aprendizaje integrado en el trabajo para los programas de desarrollo profesional

docente en el aprendizaje abierto a distancia. Convertirse en maestro: Investigación sobre el aprendizaje integrado en el trabajo de los estudiantes de magisterio, páginas 65-88. <https://doi.org/10.1080/18146627.2018.1457965>

Doxey, C. (2021). Planificación Estratégica y Fusiones y Adquisiciones, Publicado por primera vez:03 febrero 2021 <https://doi.org/10.1002/9781119700586.ch7>

Fernani, A & Sweeney, J. (2021). Túnel de viento de identidad: un método para descubrir la identidad estratégica de una organización utilizando escenarios, [Corrección añadida el 15-06-2021, tras la primera publicación online: Siglas IDW cambiadas a IWT] <https://doi.org/10.1002/ffo2.96>

Fran, A. & Colin, E. (2019). Contraste de GDSS y GSS en el contexto de las implicaciones del cambio estratégico para la facilitación . Journal of Decision Systems 6:3, Páginas 221-250.

Gordón & Campeón. (2020). Hacia un modo sostenible y negociado de planificación regional estratégica: una perspectiva de economía política, Recibido el 1 de marzo de 2019, Publicado en línea: 26 de junio de 2020, <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1759795>

Haniff & Galloway. (2022). Modelado de alineación estratégica en redes de proyectos, Revista Internacional de Gestión de Proyectos, Disponible en línea el 21 de mayo de 2022, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.001>

Harold, K., MS & Vargas, V. (2022). Publicado por primera vez: 02 junio 2022 <https://doi.org/10.1002/9781119832300.ch1>

<https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1057/ori.1992.24?scroll=top&needAccess=true>

Itsuki, H. (2021). Evaluación sobre Cambios de Estrategia y Dirección Estratégica en Toyota Motor Company, Japón. Revista de Gestión Estratégica, 5 (1). Obtenido de <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/702>

Kaipainen, J. & Stenroos, L. (2022). ¿Cómo renovar la estrategia empresarial para lograr la sostenibilidad y la circularidad? Un modelo de proceso de desarrollo estratégico en empresas tecnológicas incumbentes, Publicado por primera vez: 31 enero 2022 <https://doi.org/10.1002/bse.2992>

Kaufmann, C. Kok, A. & Germunden, H. (2021). Contextos estratégicos y culturales del razonamiento de opciones reales en portafolios de innovación, Publicado por primera vez: 16 febrero 2021 <https://doi.org/10.1111/jpim.12566>

- Kaur, H. & Kaushik, S. (2021), "Examen de la integración de la mejora continua y la planificación estratégica en empresas farmacéuticas seleccionadas en la India: un estudio de caso", *The TQM Journal*, vol. antes de la impresión No. antes de la impresión. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0149>
- Klein, S. Spieth, P. & Heidenreich, S. (2021). Facilitar la innovación del modelo de negocio: la influencia de la sostenibilidad y el papel mediador de las orientaciones estratégicas, Publicado por primera vez: 04 enero 2021 <https://doi.org/10.1111/jpim.12563>
- Leiblein, M. Reuer, J. Larsen, M. & Pedersen, T. (2022). ¿Cuándo son estratégicas las decisiones globales? Publicado por primera vez: 23 junio 2022 <https://doi.org/10.1002/gsj.1451>
- Liangrokapt & Sittiwatethanasiri. (2022). Dirección estratégica para el centro de mantenimiento reparación y revisión de la aviación después de la recuperación de la crisis. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313222000112?via%3Dihub>
- MA Rosenkov. (2021). "Herramientas modelo para la planificación estratégica del desarrollo de empresas industriales: aspecto metodológico", Consultoría administrativa, Academia Presidencial Rusa de Economía Nacional y Administración Pública. Instituto de Administración del Noroeste. <https://ideas.repec.org/a/acf/journal/y2021id1742.html>
- Marco, L. Claver, E. Manresa, E. Sánchez, E. García, F. Rienda, & L. Martínez, J. (2020). Dirección Estratégica y Diseño Organizativo. <http://hdl.handle.net/10045/111806>
- Martijn, K. Megan, F. DwinantiRika, M. & Peter M. Bach. (2022). Planificación de sistemas de apoyo para la implementación estratégica de soluciones basadas en la naturaleza en el sur global: rol actual y potencial futuro en Indonesia, Volume 126, julio de 2022, 103693, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103693>
- Menetski, Hoffmann, Cush, Camphaus, Austin, Herrling & Wagner. (2021). La Fundación para el Consorcio de Biomarcadores de los Institutos Nacionales de Salud: Logros pasados y nueva dirección estratégica. *Clinical Pharmacology & Therapeutics* <https://doi.org/10.1002/cpt.1362>
- Muermer, Muller & Suetens. (2021). Cooperación en juegos infinitamente repetidos de complementos y sustitutos estratégicos, *Revista de comportamiento económico y organización*, Volumen 188, agosto de 2021, páginas 1191-1205 <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.05.004>
- Nadia, Z. Ismail, G. Lauri, H. Imran, A. & Ahmad A. (2022). El papel de las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas de alta tecnología B2B durante la pandemia de COVID-19: estudios de casos exploratorios de Finlandia, *Industrial Marketing Management*, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>

- Peralta, P. Cervantes, V. Salgado, R. & Espinoza, A. (202). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombi Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 89, 2020 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641016>
- Peterson, N. Paul, K., Peter, W. & Reuben, N. (2021). Influencia de las estrategias educativas en el aprendizaje en línea en las instituciones de educación superior de Kenia en medio de la pandemia de COVID-19, Journal of Education: vol. 4 N.º 7 (2021). <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/1061>
- Quintana, L. Corona, S. Malleuve Martínez, A. (2020). Análisis de la integración del sistema de dirección basado en el enfoque de arquitectura empresarial en el hotel habana libre Revista Científica “Visión de Futuro”, vol. 24, núm. 1, 2020 Universidad Nacional de Misiones, Argentina Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357961649002>
- Ramirez, J. (2018). Dirección Estratégica. <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/5724>
- Reihlen, M. Schapfner, J. Seeger, M. & Ulbrich, H. (2021). El emprendimiento estratégico como creación de legitimidad: el caso de la sustentabilidad, Publicado por primera vez:30 junio 2021 <https://doi.org/10.1111/joms.12745>
- Rieple, A. (2022). Dirección estratégica (Organizaciones). Wiley Online Library, <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeoss269.pub2>
- Ruetschi, J. (2022). Toma de decisiones estratégicas, Publicado por primera vez:28 enero 2022, <https://doi.org/10.1002/9781119858867.ch1>
- Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y., Molina Moreno, V., & Pérez Bravo, D. D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. (Strategic management model for high performance sports centers). Cultura, Ciencia Y Deporte, 14(42), 311-324. <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1344>
- Schanz, J. & Lille, C. (2018). Estrategia de experiencia del cliente convertida en acciones prácticas a través de un enfoque de diseño, Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/dmj.12037>
- Sritoomma, N. & Wongkhomthong, J. (2021). Los componentes de las competencias de liderazgo estratégico de los jefes ejecutivos de enfermería en hospitales privados en Tailandia, Publicado por primera vez:08 mayo 2021 <https://doi.org/10.1111/jonm.13361>

- Sumaran, Y. (2018). Dirección estratégica y talento humano en la Dirección Regional de Salud, Ucayali -2018. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26427>
- Takacs, Brunner & Frankenberger. (2022). Barreras a una economía circular en las pequeñas y medianas empresas y su integración en un marco de gestión estratégica sostenible, Revista de producción más limpia, Volumen 362, 15 de agosto de 2022, 132227, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227>
- Vaara, E. & Langley, A. (2021). Perspectivas Comunicativas sobre la Organización Estratégica. Organización Estratégica, 19 (4), 541–552. <https://doi.org/10.1177/14761270211055777>
- Van Thac, Dang & Wangb. (2022). Crear una ventaja competitiva para las empresas hoteleras: los roles de la orientación estratégica de la innovación verde y el capital intelectual verde, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103161>
- Véliz, D. & Pío M. (2022). Influencia de los rankings globales en la planificación estratégica desde la perspectiva de los tomadores de decisiones: Un estudio de caso de una universidad chilena de investigación. Higher Education Quarterly 76:3, páginas 638-652. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701853>
- Verweire, K. Letens, G. & De prins, P. (2019). Libro destacado establecer una dirección estratégica clara. Este artículo fue extraído y modificado con el permiso del editor, Lannoo Publishers de Six Batteries of Change por Kurt Verweire, Geert Letens y Peter De Prins (© Los autores y Lannoo Publishers, 2017). <https://doi.org/10.1002/joe.21952>
- Villamil, C. Schulte, J. & Halsted, F. (2021). Gestión de carteras y riesgos de sostenibilidad: un método de escenarios estratégicos para el desarrollo de productos sostenibles, Publicado por primera vez:04 noviembre 2021 <https://doi.org/10.1002/bse.2934>
- Volumen 72, números 2–3, noviembre–diciembre de 2021, 101447, <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101447>
- Weiser, A. (2020). El papel de las acciones sustantivas en la creación de sentido durante el cambio estratégico, [Correcciones añadidas el 21 de octubre, después de la primera publicación en línea: la Figura 2 se ha movido a la sección de modelo.] Publicado por primera vez:15 agosto 2020 <https://doi.org/10.1111/joms.12621>
- Ynga, S. (2019). Dirección Estratégica. <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6988>





Revista Científica Online  
**INVESTIGACIÓN & NEGOCIOS**

ISSN ONLINE 2521-2737  
| V.15 | N°26 | AÑO 2022