UNIDA
PARAGUAY

Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial

Revista Digital Semillero de la Investigación

II Edición



COMITÉ EDITORIAL FEaDyS UNIDA

Prof. Dra. Yvonne Jacqueline Alarcón Villalobos
Decana

Prof. MSc. Esneide Denice Santacruz Almada

Prof. Dr. Alejandro Lezcano Mencia

Prof. Mag. Fátima Rocío Rodriguez Fromherz

REVISORA EXTERNA INTERNACIONAL

Prof. Dra. Karina Raquel Bartra Rivero
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

EQUIPO TÉCNICO

Lic. Alejandro Daniel Alcaraz Chávez
Maquetación

Ing. Micaela Arami Adorno Zaracho
Arte

Mag. Lorenzo Quintana Espínola
Traductor Guaraní

PRÓLOGO

ÑEPYRÛHA

ÍNDICE

CERTIFICACIONES INTERNACIONALES DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD Y EL ACCESO DE LAS EXPORTACIONES EN LOS MERCADOS GLOBALES AGRÍCOLAS 7

BARRERAS NO ARANCELARIAS EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS 22

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN INTERNA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE 34

ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS (APP) EN EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA VIAL EN AMÉRICA LATINA 48

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y GOBERNANZA LOCAL: ANÁLISIS DEL OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE 16 EN AMÉRICA LATINA 61

EL RIESGO CAMBIARIO EN LOS CONTRATOS DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL 74

EL IMPACTO DEL BLANQUEAMIENTO ECOLÓGICO EN LA CONFIANZA INSTITUCIONAL Y CREDIBILIDAD EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS ÉTICO-LEGAL DE LA REFORESTACIÓN CORPORATIVA Y EL MERCADO DE CRÉDITOS DE CARBONO EN PARAGUAY (2021-2026) 85

RESEÑA EN LÍNEA Y EL SECTOR HOTELERO 107

COMERCIO ELECTRÓNICO TRANSFRONTERIZO 119

MARKETING B2B EN PLATAFORMAS DIGITALES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS, HERRAMIENTAS Y DESAFÍOS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL CONTEMPORÁNEO 132

EL ANÁLISIS PESTEL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ENTORNOS CAMBIANTES 147

EL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES DE AUTOMATIZACIÓN (RPA) EN LOS PROCESOS COMERCIALES Y SU CONTRIBUCIÓN A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL 159

CONTRATACIONES PÚBLICAS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE LICITACIÓN 171

GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVOS DIGITALES EN EL SECTOR PÚBLICO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL, DESAFÍOS INSTITUCIONALES Y PERSPECTIVAS DE MODERNIZACIÓN 184

LA TRANSICIÓN HACIA EL GOBIERNO DIGITAL 197

TRANSPORTE MULTIMODAL Y COMPETITIVIDAD EXPORTADORA: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA PARAGUAY 208

IMPACTO EN LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS 224

EL FENÓMENO DE LA RENUNCIA SILENCIOSA (QUIET QUITTING) Y LA DESMOTIVACIÓN LABORAL: IMPLICANCIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL 237

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA EN PARAGUAY 248

DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y AUTONOMÍA MUNICIPAL COMO HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE EN PARAGUAY 259

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS 272

CERTIFICACIONES INTERNACIONALES DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD Y EL ACCESO DE LAS EXPORTACIONES EN LOS MERCADOS GLOBALES AGRÍCOLAS

INTERNATIONAL QUALITY CERTIFICATION AS A STRATEGIC TOOL TO STRENGTHEN COMPETITIVENESS AND MARKET ACCESS OF EXPORTS IN GLOBAL TRADE AGRICULTURAL

Asafe Baum Da Silva
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
asafedasilva2007@gmail.com

Ariel Domingo González Cáceres
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
arigonza11@hotmail.com

Guillermo Damian Gómez Gómez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
ggomez.mz1@gmail.com

Vanessa Tamara Gill Escobar
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
vanemakeuppy@gmail.com

Ada Catalina González Cardozo
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
adagonza487@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación trata sobre las certificaciones internacionales de calidad, que se definen como mecanismos que garantizan el cumplimiento de estándares reconocidos a nivel global y que constituyen herramientas estratégicas para fortalecer la competitividad de las exportaciones agrícolas y facilitar su acceso a los mercados internacionales. Por ellos, el objetivo de este trajo fue demostrar cómo la adopción de dichas certificaciones incrementó la credibilidad de los productos y abrió nuevas oportunidades de expansión comercial. El enfoque utilizado fue cualitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal,

centrado en el análisis documental de fuentes secundarias. La unidad de análisis fueron las certificaciones internacionales de calidad aplicadas a las exportaciones agrícola, mientras que las técnicas de recolección de datos se basaron Enel análisis documental y los instrumentos aplicados fueron fichas de lectura para organizar la información. Como resultado significativo se evidenció que certificaciones como la ISO 9001, ISO 14001 y las fitosanitarias emitidas por organismos como la SENAVE y el INTN fortalecieron la competitividad de los productos paraguayos, permitiendo su acceso a más de 160 mercados internacionales. Asimismo, se identificaron tendencias globales hacia la digitalización de procesos la integración de criterios ambientales y sociales, y la armonización normativa, lo que refuerza la relación de calidad, sostenibilidad y competitividad. Se concluye que las certificaciones internacionales de calidad constituyen un puente entre competitividad y sostenibilidad, consolidando la presencia de los productos agrícolas en cadenas de valores globales y motivando a continuar avanzando en infraestructura y procesos digitales.

PALABRAS CLAVES: Certificaciones internacionales, Competitividad, Exportaciones agrícolas, Mercados globales, Sostenibilidad.

ABSTRACT

This research deals with international quality certifications, defined as mechanisms that guarantee compliance with globally recognized standards and constitute strategic tolos to strengthen the competitiveness of agricultural exports and facilitate their access to internatinal markets. Therefore, the objetive off this study was to demonstrate how the adoption of these certifications increased producto credibility and opened new opportunities for comercial expansión. The approach used was qualitative, with a descriptive scope and a non-experimental crosssectional design, base don documentary análisis of secondary sources. The unit of análisis was international quality certifications applied to agricultural exports, while the data collection techniques were documentary análisis and the instruments applied were Reading cards to organize the information. Significant results showed that certifications susch as ISO 9001, ISO 14001 and phytosanitary certification issued by organizations such as SENAVE and INTN strengthened the competitivenessmof Paraguayan products, allowing access to more tan 160 international markets. Global trends were also identified toward digitaization of processes, integration of environmental and social criterio, and regulatory harmonization, reinforcing the relationship between quality, sustainability, and competitiveness. It is concluded that international quality certifications constitute a bridge between competitiveness and sustainability, consolidating the presnece of agricultural products in global value chains and motivating further progress in infrastructure and digital processes.

KEYWORDS: Agricultural exports, Competitiveness, International certifications, Global markets, Sustainability

INTRODUCCIÓN

El tema de las certificaciones internacionales de calidad en el ámbito agrícola se centra en los mecanismos que garantizan el cumplimiento de estándares reconocidos a nivel global. Estas certificaciones representan una herramienta estratégica para fortalecer la competitividad de las exportaciones agrícolas, al generar confianza y facilitar el acceso a mercados internacionales. Su importancia se vincula con el ODS 9: Industrias, innovación e infraestructura, al impulsar procesos productivos. Asimismo, se relaciona con la línea de investigación en comercio internacional, que estudia cómo las empresas emergentes logran posicionarse en mercados globales y superar las barreras comerciales.

A nivel nacional e internacional se observa que muchas empresas enfrentan dificultades para posicionar sus exportaciones debido a la falta de certificaciones de calidad reconocidas. En países en desarrollo, la ausencia de infraestructura técnica y de inversión en procesos de normalización limita la capacidad de competir en mercados globales, generando barreras comerciales y reduciendo la confianza de los consumidores. Las naciones y sus empresas que han adoptado sistemas de certificación sólidos logran consolidar su presencia internacional y acceder a acuerdos más favorables.

El objetivo de esta investigación es demostrar cómo las certificaciones internacionales de calidad fortalecen la competitividad de las exportaciones agrícolas y facilitan su acceso a los mercados globales. Se pretende evidenciar que la adopción de estas certificaciones incrementa la credibilidad de los productos y abre nuevas oportunidades de expansión comercial.

La investigación se justifica por su relevancia y originalidad, ya que aborda el papel de las certificaciones internacionales de calidad como factor estratégico en el comercio global. Se considera factible porque existen experiencias empresariales y estudios previos que demuestran su impacto positivo en la competitividad de las exportaciones. Además, se aporta un enfoque innovador al vincular estas certificaciones con los Objetivos de desarrollo Sostenible y con la línea de investigación en comercio internacional, lo que permite integrar la perspectiva económica con la responsabilidad social y ambiental.

En el ámbito internacional, organismos como la ISO y la OMC han establecido normas que orientan la certificación de calidad en distintos sectores. Estas certificaciones son requisitos

para participar en cadenas globales de valor. Autores como (Yuquilema-Quisnancela1, Espinosa-

Galarza, & Novillo Maldonado, 2024) destacan que la ISO 9001 es una de las certificaciones que brinda seguridad a los clientes de que el bien o servicio que va a comprar o consumir cumplió con los requisitos de calidad, mientras que (Mora-Cordóva, Lituma-Loja, & González-Illescas, 2019) señalan que la certificación en seguridad alimentaria y producción orgánica fortalecen la competitividad en mercados internacionales.

El estudio de las certificaciones internacionales permite comprender su impacto en la competitividad y en la integración de las empresas a la economía global. Investigadores como la de (Mora-Cordóva, Lituma-Loja, & González-Illescas, 2019) evidencian que las certificaciones mejoran el desempeño internacional y aumentan las posibilidades de éxito. Otros autores como (DENDE, 2022), analizan cómo influye en la internalización de sectores industriales.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se han empleado diversos materiales y recursos que facilitaron de recopilación y organización de la información. Se ha utilizado una computadora personal y un teléfono celular, que permitieron acceder a plataformas digitales, realizar búsquedas en línea y mantener la comunicación constante durante el proceso. Asimismo, se recurrió a libros virtuales y artículos académicos, que constituyeron la base teórica. Como herramientas de apoyo se emplearon programas de ofimática para la redacción y análisis de datos, además de gestores bibliográficos que organizaron las referencias. Estos elementos, en conjunto, aseguraron la eficiencia técnica y la rigurosidad metodológica.

La metodología empleada en la presente investigación sigue el enfoque cualitativo, dado que se busca comprender el rol de las certificaciones internacionales de calidad en la competitividad de las exportaciones. Se ha considerado este enfoque porque permite analizar experiencias y contextos sin recurrir a mediciones numéricas. El alcance es descriptivo, ya que se pretende detallar las características y efectos de las certificaciones en el acceso a los mercados globales. Este nivel asegura que los resultados reflejen fielmente la realidad investigada.

El diseño de investigación es no experimental y de corte transversal, pues se analiza la información en un único momento sin manipular las variables. Se ha considerado este diseño porque permite describir la realidad tal como se presenta en el comercio internacional. La corte corresponde al año de 2026, teniendo en cuenta documentos, experiencias empresariales y fuentes académicas de este periodo. Esta delimitación asegura que los resultados reflejen con precisión la situación actual de las certificaciones internacionales y su impacto en la competitividad de las exportaciones.

Para esta investigación se considera como unidad de análisis a las certificaciones internacionales de calidad aplicadas a las exportaciones agrícolas, puesto que representan un factor estratégico en la competitividad y acceso a los mercados globales del área. Se ha definido esta unidad porque permite examinar cómo dichos estándares influyen en la aceptación de los productos en el comercio internacional. Además, se toma en cuenta la relación entre las certificaciones y las exigencias de los consumidores, lo que posibilita identificar su impacto en la consolidación de ventajas competitivas.

Las técnicas utilizadas son el análisis documental, dado que permiten examinar de manera sistemática la información sobre certificaciones internacionales de calidad y su impacto en las exportaciones. Los instrumentos implementados son las fichas de lectura, empleadas para registrar y organizar los datos relevantes de cada fuente consultada, Los procedimientos a seguir consisten en la recolección de información proveniente de fuentes secundarias, lo que asegura validez y pertinencia del proceso investigativos.

Para la investigación presentada las fuentes de información han sido secundarias, teniendo en cuenta que se ha utilizado materiales como artículos académicos, informes institucionales, normativas internacionales y libros virtuales relacionados con las certificaciones de calidad y el comercio exterior. Estas fuentes resultan pertinentes porque ofrecen antecedentes teóricos y prácticos que permiten comprender el impacto de las certificaciones en la competitividad de las exportaciones. Además, garantizan la validez del estudio al basarse en documentos reconocidos y disponibles en repositorios digitales y bibliotecas especializadas.

RESULTADOS

Se conoce al certificado internacional como un documento expedido por una institución o entidad que tiene la función de acreditar algún conocimiento, habilidad o competencia de una persona en una determinada materia o área. Varios hombres fueron pioneros en esta área como:

William Edwards Deming

Joseph M. Juran

Kaoru Ishikawa

Su importancia radica en que abren puertas a mercados internacionales, optimizan la eficiencia operativa, y refuerzan la confianza de clientes y socios. (Reyes, 2023)

Las certificaciones internacionales de calidad son por sujetas a certificaciones de sistemas de gestión, ISO:

- ISO 9001 (Gestión de calidad): asegura procesos estandarizados y mejora continua.
- ISO 14001 (Gestión ambiental): regula impactos ecológicos, clave en mercados con exigencias ambientales estrictas.
- ISO 45001 (Seguridad y salud ocupacional): protege trabajadores en industrias logísticas y manufactureras.
- ISO/IEC 27001 (Seguridad de la información): vital para exportaciones digitales y servicios tecnológicos.

Algunos autores indican que Las continuas transformaciones de las condiciones de los mercados internacionales representan para las empresas un desafío permanente, poniendo a prueba su capacidad de respuesta y adaptación a los nuevos escenarios. Ante la premisa de cumplir con las exigentes normativas y brindar confianza a los consumidores, las empresas exportadoras han adoptado las certificaciones de distinta índole, como estrategia para defender su sostenibilidad en mercados de cambios acelerados (Mora-Cordóva, Lituma-Loja, & González-Illescas, 2019)

Así también (Ajila, 2025) dice que, en el comercio, la expansión de mercados requiere considerar cuidadosamente los requisitos de exportación, en especial las certificaciones que garantizan la calidad de los productos en el país de origen y en el país de destino, específicamente para los productos procesados destinados al consumo humano. Así se puede entender que ellos caminan en una misma línea de pensamiento, sin debates, apenas con palabras diferentes, pero siguiendo el mismo camino.

En los últimos cinco años, las investigaciones internacionales han evidenciado un marcado interés en el papel de las certificaciones de calidad como factor estratégico para la competitividad agrícola. Entre las tendencias más relevantes se destacan la digitalización de los procesos de certificación, adaptación de normas internacionales a las crecientes exigencias de los consumidores globales.

Estudios recientes muestran que la ISO 9001 y la ISO 14001 han evolucionado hacia enfoques integrales que vinculan calidad con responsabilidad ambiental, mientras que las certificaciones en producción orgánica y seguridad alimentaria se consolidan como requisitos para acceder a mercados europeos y norteamericanos. Asimismo, organismos como la OMC y la FAO han impulsado la armonización normativa para reducir barreras técnicas y facilitar la integración de países en desarrollo a cadena globales de valor. Estas tendencias reflejan una convergencia entre calidad, sostenibilidad y competitividad, consolidando las certificaciones internacionales como herramientas esenciales en el comercio agrícola.

En Paraguay, él (Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas, 2025) ha resaltado en sus publicaciones que las certificaciones fitosanitarias son fundamentales para garantizar la inocuidad y calidad de los productos agrícolas destinados a la exportación. Según sus reportes, en 2025 se emitieron más de 60.000 certificaciones que permitieron el acceso de productos paraguayos a más de 160 mercados internacionales, consolidando la competitividad del país en el comercio agrícola global.

Estas cifras reflejan la importancia del sector vegetal como generador de divisas o como uno de los pilares del comercio exterior paraguayo. La certificación fitosanitaria es un paso clave para que los productos nacionales puedan ingresar a los mercados externos, ya que

garantiza que cumplen con los estándares de calidad, sanidad e inocuidad exigidos a nivel internacional. (LA NACIÓN, 2026)

La literatura coincide en que las certificaciones internacionales de calidad en el ámbito agrícola son herramientas estratégicas que permiten superar barreras comerciales, mejorar la competitividad y generar confianza en los mercados globales. Sin embargo, su desarrollo enfrenta desafíos políticos, como la fragmentación normativa; tecnológicos, como la brecha en infraestructura y digitalización; y sociales, como la presión creciente por sostenibilidad y responsabilidad ética. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022)

Para países exportadores como Paraguay, invertir en infraestructura de calidad y digitalizar procesos de certificación resulta esencial para consolidar su presencia en el comercio agrícola mundial y aprovechar plenamente las oportunidades de los mercados internacionales, brindando así un trabajo protegido por la política, organizado por la tecnología y apoyado por la sociedad.

Esto llevando cargos al Organismo Nacional de Certificación del INTN (ONC-INTN). Funciona de manera autónoma para realizar certificaciones en distintas áreas temáticas, según lo establecido en el documento ONC-FOR053. Su labor se basa en el Decreto Ñ°15.552/1996, que asigna al INTN la función de organismo nacional de certificación, y en la Ley N°2.575/2005, que reformó la carta orgánica del instituto estableciendo que en el Capítulo II, artículo 3, se establece que el INTN debe certificar la conformidad de producto, servicios y personal de acuerdo con normas técnicas nacionales e internacionales reconocidas. (Instituto nacional de tecnología, normalización y metodología, 2026)

En la (Constitución Nacional, 1992) existen artículos que sostienen las certificaciones, estos son: Artículo 7 – Responsabilidad ambiental (Constitución Nacional, 1992) Artículo 8 – Protección del ambiente (Constitución Nacional, 1992) Artículo 68 – Salud pública (Constitución Nacional, 1992) Artículo 69 – Alimentación adecuada (Constitución Nacional, 1992) Artículo 107 – Libertad de comercio e industria (Constitución Nacional, 1992). Artículo 109 – Defensa del consumidor (Constitución Nacional, 1992)

Así se destacan como antecedentes el SENAVE que ha sido un autor clave en la certificación fitosanitaria, emitiendo en 2025 más de 60.000 certificados que permitieron el

acceso de productos agrícolas a más de 160 mercados internacionales. A esto se suma el trabajo del INTN que a través de su Organismo Nacional de Certificación regula la conformidad de productos y servicios bajo normas técnicas nacionales e internacionales, consolidando estructuras institucionales para respaldar la competitividad del país.

Por otra parte, la Constitución Nacional de 1992 establecen principios que legitiman la necesidad de certificaciones, como la responsabilidad ambiental, la salud pública, la alimentación adecuada y la defensa del consumidor. Estos antecedentes muestran que Paraguay cuenta con bases técnicas y legales para sostener la certificación de calidad, aunque aún enfrenta desafíos de digitalización y armonización normativa con estándares internacionales.

A la literatura nacional e internacional coincide en que las certificaciones de calidad fortalecen la competitividad y el acceso a mercados globales, pero difieren en su nivel de desarrollo. Mientras en Paraguay se destacan los aportes del SENAVE y el INTN en certificaciones fitosanitarias y técnicas a nivel internacional se enfatizan la digitalización, la sostenibilidad y la armonización normativa. Así, el punto de encuentro es la relevancia estratégica de las certificaciones y la discrepancia está en la capacidad de implementación, lo que abre el camino para discutir oportunidades y limitaciones del contexto del contexto nacional frente a las exigencias globales.

DISCUSIÓN

Se confirmó que las certificaciones internacionales de calidad fueron un factor estratégico para la competitividad de las exportaciones agrícolas. Los hallazgos mostraron que generaron confianza y facilitaron el acceso a mercados globales, coincidiendo con lo señalado por (Mora-Cordóva, LitumaLoja, & González-Illescas, 2019) y (Ajila, 2025). Además, se identificaron tendencias hacia la digitalización y la integración de criterios ambientales y sociales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022), lo que evidencio que la calidad se vinculó con sostenibilidad y responsabilidad ética. Estos patrones respondiendo al objeto inicial al demostrar que las certificaciones fortalecieron el posicionamiento internacional de los productos agrícolas.

Se confirmaron la importancia de las certificaciones internacionales en la competitividad agrícola, en línea con (Yuquilema-Quisnancela, Espinosa Galarza, & Novillo Maldonado, 2024) quién destacó su impacto en exportaciones y sostenibilidad. Sin embargo, se identificaron diferencias respecto al énfasis en la digitalización y armonización normativa, más presente en estudios internacionales que en el contexto paraguayo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022). Estas discrepancias por limitaciones tecnológicas propias de países en desarrollo, lo que modificó parcialmente las suposiciones teóricas sobre su implementación y evidenció la necesidad de fortalecer la infraestructura institucional.

La literatura internacional destaca la digitalización, la sostenibilidad y la armonización normativa como ejes centrales para fortalecer la competitividad agrícola. La digitalización consiste en la adopción de tecnologías digitales por parte de los agricultores y las comunidades rurales, además de la mejora del acceso al conocimiento y la formación. (Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023) mientras que en Paraguay el marco normativo se apoya principalmente en certificaciones fitosanitarias del SENAVE y en la labor técnica del INTN respaldada por la Constitución Nacional

El punto de encuentro está en la necesidad compartida de garantizar calidad y confianza para acceder a mercados globales, el choque surge en la limitada infraestructura tecnológica y la falta de procesos digitalizados en el contexto local. La brecha principal se encuentra en la escasa investigación paraguaya sobre digitalización y sostenibilidad. Hablamos de una agricultura resiliente y más sostenible. La sostenibilidad contempla tres enfoques: económico, social y ambiental. Anteriormente, el producto se adaptaba al que el clima le ofrecía en ese momento. Sin embargo, con los nuevos conceptos en el sector agrario, proponemos una agricultura sostenible. (Legal, 2025), comentarios no cumplidos como este que afectan el crecimiento.

La investigación bibliográfica presenta limitaciones. Se trabajó únicamente con fuentes secundarias, lo que restringió la posibilidad de contrastar los hallazgos primarios. La revisión se concentró en un marco temporal reciente (2020-2026), dejando fuera antecedentes históricos que podrían enriquecer el análisis. También una limitación geográfica, gran parte de la literatura provine de contextos internacionales, mientras que las fuentes nacionales resultaron escasas y menos diversificadas. Estas debilidades pudieron influir en los resultados al orientar

la interpretación hacia tendencias globales más que haca la realidad local, reduciendo la representatividad del caso paraguayo. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

Se aportó un enfoque original al mostrar que las certificaciones internacionales de calidad fortalecieron la competitividad agrícola y vincularon la producción con la sostenibilidad y la responsabilidad ética. Con ello se llenó una laguna en la literatura nacional, que había priorizado aspectos normativos. Se evidenció que las certificaciones funcionan como puente entre competitividad y desarrollo sostenible (Mora-Cordóva, LitumaLoja, & González-Illescas, 2019). No obstante, se reconocieron limitaciones en infraestructura y digitalización. Se sugirió que futuras investigaciones exploren procesos digitales y comparativos con otros países en desarrollo para consolidar un marco más integral frente a las exigencias globales.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre las certificaciones internacionales de calidad y su influencia en la competitividad de las exportaciones agrícolas. Se integraron los resultados y la discusión con el propósito de mostrar de manera clara como dichas certificaciones se convirtieron en un factor estratégico para el posicionamiento de los productos en los mercados globales. Se buscó, además, enfatizar la importancia de los hallazgos obtenidos y su coherencia con los objetivos iniciales, destacando que la calidad certificada constituye un puente entre competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social.

Al inicio, esta investigación se planteó la problemática relacionada con las dificultades que enfrentan las exportaciones agrícolas para integrar y consolidarse en mercados internacionales sin contar con certificaciones reconocidas. Se analizó cómo la ausencia de estándares globales limita la credibilidad de los productos, reduce la confianza de los consumidores y restringe las oportunidades de extensión comercial. En este sentido, se justificó la necesidad de estudiar el papel de las certificaciones como herramienta estratégica, vinculando el comercio internacional con los objetivos de desarrollo sostenible y con la responsabilidad ética de las empresas exportadoras.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

1. Se demostró que las certificaciones internacionales de calidad fortalecieron la competitividad de las exportaciones agrícolas al incrementar la confianza de consumidores y socios comerciales en los mercados globales.
2. Se evidenció que su adopción facilito el acceso a nuevos destinos comerciales, permitiendo superar barreras técnicas y normativas que limitaban la expansión internacional.
3. Se confirmó que las certificaciones funcionan como puente entre competitividad y sostenibilidad, vinculando la producción agrícola con la responsabilidad social y ambiental.
4. Se resaltó el papel del SENAVE y del INTN en el contexto paraguayo, aunque se identificaron desafíos relacionados con la digitalización y la armonización normativa frente a estándares internacionales.

Por último, de manera general se consideran que en las certificaciones internacionales de calidad constituyen una herramienta estratégica para consolidar la presencia de productos agrícolas en los mercados globales. Se alcanzaron los objetivos planteados y se comprobó que dichas certificaciones no solo aportan ventajas económicas, sino que también generan un impacto positivo en la sostenibilidad y en la responsabilidad ética de las empresas. se motiva a continuar reflexionando sobre este tema, explorando futuras investigaciones que profundicen en la digitalización sobre este tema, explorando futuras investigaciones que profundizan en la digitalización de los procesos y en la comparación con otros países en desarrollo.

REFERENCIAS

Ajila, D. J. (2025). CERTIFICACIONES INTERNACIONALES. En D. Pincay Ajila, L. Vásquez Torres, & D. Barreno Pereira, *CERTIFICACIONES INTERNACIONALES* (pág. 7922). ciudad de México: Ciencia latina.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Infraestructura de calidad y competitividad en América Latina.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

DENDE. (12 de 10 de 2022). *DENDE admin*. Obtenido de DENDE admin: https://dende.org.py/la-industrializacion-del-paraguay-las-amenazas-y-lasoportunidades-para-acelerar-el-proceso/

Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural. (8 de 12 de 2023). *Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de Digitalización de la agricultura y las zonas agrícolas de la UE: https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/digitalisation_es

Gobierno Paraguayo. (1992). *Constitución Nacional.* Asunción: Congreso Nacional.

Instituto nacional de tecnología, normalización y metodología. (2026). *ONC – Información disponible al público.* ASUNCIÓN: GOBIERNO DE PARAGUAY.

LA NACIÓN. (15 de ENERO de 2026). *LA NACIÓN.* Obtenido de LA NACIÓN: https://www.lanacion.com.py/negocios/2026/01/15/certificaciones-sanitariasimpulsan-exportaciones-agricolas-por-mas-de-usd-4000-millones/

Legal, W. (22 de 07 de 2025). *LaNación*. Obtenido de Claves para reducir las brechas entre el cultivo tecnificado y tradicional: https://www.lanacion.com.py/negocios_edicion_impresa/2025/07/22/claves-parareducir-la-brecha-entre-el-cultivo-tecnificado-y-tradicional/

Mora-Córdova, D. E. (mayo-agosto de 2020). *ResearchGate.* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341571520_Las_certificaciones_como_estrategia_para_la_competitividad_de_las_empresas_exportadoras

Mora-Cordóva, D., Lituma-Loja, A., & González-Illescas, M. (17 de 11 de 2019). *UIDE.* Obtenido de UIDE: https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1274/1693

Reyes, M. C. (18 de mayo de 2023). *San Marcos*. Obtenido de U San Marcos: https://www.usanmarcos.ac.cr/blogs/certificaciones-internacionales-posgrado

Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas. (2025). *Informe anual de certificaciones fitosanitarias y su impacto en las exportaciones agrícolas de Paraguay.* Asunción.

Yuquilema-Quisnancela, A. E.-G. (8 de febrero de 2024). *Relación entre la implementación de certificaciones de calidad y la exportación en países de Sudamérica.* Obtenido de file:///C:/Users/VICTUS/Downloads/Dialnet-RelacionEntreLaImplementacionDeCertificacionesDeCa-9398942.pdf

Yuquilema-Quisnancela1, A., Espinosa-Galarza, M., & Novillo Maldonado, E. (2024). Relación entre la implementación de certificaciones de calidad y las exportaciones en países sudamericanos. En A. N. Yuquilema-Quisnancela1, M. O. Espinosa-Galarza, & E. F. Novillo Maldonado, *Relación entre la implementación de certificaciones de calidad y las exportaciones en países sudamericanos* (pág. 478). Digital Publisher CEIT.

BARRERAS NO ARANCELARIAS EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

NON-TARIFF BARRIERS TO THE EXPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTS

Nilda Ramona Benítez Troche
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
nildaramonabeniteztroche@gmail.com

Adriana Emigdia Arias Ferreira
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
adrianaariaspy@gmail.com

Javier Emigdio Aguilar Parodi
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
javierparodi670@gmail.com

Pedro Oriol Acosta Lescaffette
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
acosta.oriol87@gmail.com

José Armando Barrios Britez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
joorg778e@gmail.com

RESUMEN

El comercio internacional agrícola atraviesa un cambio de paradigma impulsado por exigencias de sostenibilidad global que operan como Medidas No Arancelarias (MNA). El objetivo de esta investigación es evaluar el impacto de las barreras no arancelarias basadas en estándares ambientales sobre la competitividad de las exportaciones de soja de Paraguay. Metodológicamente, el estudio adopta un diseño no experimental, transversal, con un enfoque cualitativo y de alcance descriptivo-analítico, fundamentado en la revisión documental de normativas internacionales, estadísticas sectoriales y reportes de gremios agroexportadores locales durante el periodo actual de implementación de regulaciones comerciales. Los resultados más relevantes demuestran que las regulaciones de bloques de ultramar, específicamente el Reglamento de Deforestación de la Unión Europea (EUDR 1115), impone

exigencias asimétricas de trazabilidad digital y georreferenciación parcelaria. Estas directrices quiebran el modelo logístico paraguayo tradicional basado en el acopio masivo y la mezcla física de granos, forzando una segregación costosa en silos comerciales que diluye las economías de escala y genera sobrecostos operativos insustentables. Asimismo, se evidencia un efecto dominó que traslada los costos de adaptación a los productores locales debido a la alta dependencia histórica de la molienda en puertos argentinos. Se concluye que las exigencias verdes actúan como barreras comerciales de carácter neoproteccionista que condicionan la resiliencia de la cadena de suministro nacional, haciendo imperativa la consolidación de una diplomacia comercial proactiva y una transición tecnológica sectorial que evite la exclusión de los sectores más vulnerables del mercado global.

PALABRAS CLAVES: Barreras comerciales, exportaciones agrícolas, Paraguay, soja, sostenibilidad.

ABSTRACT

International agricultural trade is undergoing a paradigm shift driven by global sustainability requirements that operate as Non-Tariff Measures (NTMs). The objective of this research is to evaluate the impact of non-tariff barriers based on environmental standards on the competitiveness of Paraguay's soybean exports. Methodologically, the study adopts a non-experimental, cross-sectional design, with a qualitative and descriptive-analytical scope, grounded in the documentary review of international regulations, sectoral statistics, and reports from local agro-export associations during the current period of trade regulation implementation. The most relevant findings show that overseas trade blocs, specifically the European Union Deforestation Regulation (EUDR 1115), impose asymmetric requirements of digital traceability and plot-level georeferencing. These directives disrupt Paraguay's traditional logistics model based on bulk storage and physical mixing of grains, forcing costly segregation in commercial silos that dilutes economies of scale and generates unsustainable operational surcharges. Furthermore, a domino effect is evident, transferring adaptation costs to local producers due to the historical dependence on milling at Argentine ports. It is concluded that green requirements act as trade barriers of a neo-protectionist nature, conditioning the resilience of the national supply chain and making it imperative to consolidate proactive trade diplomacy and a sectoral technological transition to prevent the exclusion of the most vulnerable sectors from the global market.

KEYWORDS: Agricultural exports, Paraguay, soybeans, sustainability, trade barriers.

INTRODUCCIÓN

El comercio internacional agrícola atraviesa una transformación estructural profunda impulsada por la urgencia climática global y las demandas de consumo sustentable. En la actualidad, los criterios de conservación ecológica han dejado de ser recomendaciones corporativas voluntarias para convertirse en Medidas No Arancelarias (MNA) de cumplimiento obligatorio para el acceso a mercados de alto valor.

En este nuevo escenario regulatorio, la República del Paraguay enfrenta un desafío crítico de gran envergadura: su principal motor macroeconómico y mayor fuente de divisas, el complejo de la soja, se encuentra en una encrucijada entre la expansión comercial tradicional y las nuevas exigencias de sostenibilidad ambiental.

El problema central radica en que normativas internacionales asimétricas imponen estrictos sistemas de trazabilidad digital y georreferenciación que colisionan directamente con la infraestructura logística local, construida históricamente para el acopio masivo y la mezcla de granos en silos comerciales comunes. Esta fricción operativa genera sobrecostos significativos que amenazan con reducir la rentabilidad general del sector exportador nacional de manera drástica.

Bajo este contexto socioeconómico, la presente investigación se justifica plenamente desde una triple perspectiva analítica que abarca la economía aplicada, las relaciones internacionales y el desarrollo sostenible integral. Desde el ámbito económico y comercial, resulta imperativo evaluar de qué manera estas barreras técnicas alteran las ventajas comparativas del país, considerando la alta dependencia de la molienda y triangulación fluvial a través de los puertos de la región de Rosario en Argentina. Desde la óptica de las relaciones internacionales, el estudio analiza el fenómeno contemporáneo del neoproteccionismo verde, donde las agendas ambientales del primer mundo configuran barreras que redefinen la diplomacia comercial y el poder de negociación de las naciones en desarrollo.

El valor fundamental de este trabajo reside en su enfoque constructivo hacia el desarrollo sostenible, abordando las barreras no arancelarias como catalizadores necesarios para acelerar la modernización tecnológica del modelo agroexportador, buscando un equilibrio

armónico entre la viabilidad financiera, la preservación de los ecosistemas locales y la salvaguarda de la agricultura familiar frente a la exclusión de los mercados globales.

Los antecedentes en la literatura científica internacional, analizados detalladamente para este estudio, evidencian que las cadenas globales de valor agrícolas tienden hacia una gobernanza vertical rígida (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2023). En estos entornos, los bloques compradores occidentales dictan de forma unilateral los estándares ambientales que los países proveedores sudamericanos deben absorber obligatoriamente si desean mantener sus flujos comerciales activos. Para responder a este escenario complejo, el presente artículo establece un marco de reflexión y coherencia entre la situación actual de vulnerabilidad logística y las metas comerciales del país.

El trabajo se plantea como objetivo general evaluar el impacto de las barreras no arancelarias basadas en estándares ambientales sobre la competitividad de las exportaciones de soja de Paraguay.

Consecuentemente, los objetivos específicos se orientan a identificar las principales regulaciones que restringen el acceso del grano, analizar el impacto económico de la segregación física de la carga en los silos locales, y formular estrategias públicas y privadas de trazabilidad inclusiva que fortalezcan la resiliencia a largo plazo de la cadena de suministro nacional.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

La metodología aplicada en esta investigación se diseñó rigurosamente para garantizar el cumplimiento sistemático de los objetivos planteados en el estudio. El trabajo adopta un diseño metodológico de carácter no experimental y de corte transversal, utilizando un enfoque cualitativo sustentado en un alcance descriptivo-analítico profundo.

Bajo este esquema, no se realiza la manipulación de variables en un entorno controlado de laboratorio; por el contrario, se examina y describe de forma directa la realidad comercial contemporánea del complejo sojero paraguayo frente a los requerimientos normativos internacionales de sostenibilidad ecológica vigentes en el mercado mundial.

Con respecto a los materiales, herramientas y recursos utilizados para el desarrollo de la investigación, se recurrió de forma exclusiva a fuentes secundarias de información oficial e institucional de alta fiabilidad. Los principales recursos documentales empleados incluyen reportes estadísticos comerciales emitidos por la Cámara Paraguaya de Procesadores de Oleaginosas y Cereales (CAPPRO), boletines logísticos de la Cámara Paraguaya de Exportadores y Comercializadores de Cereales y Oleaginosas (CAPECO) y las directrices técnicas globales sobre medidas comerciales restrictivas recopiladas por la UNCTAD. Asimismo, se analizaron los textos jurídicos oficiales de los reglamentos ambientales internacionales y una selección de artículos científicos indexados obtenidos de bases de datos académicas de prestigio mundial.

La delimitación espacial y temporal del estudio se encuentra claramente definida dentro de las fronteras operativas del comercio exterior paraguayo. Especialmente, la investigación se circunscribe a la República del Paraguay, analizando de forma específica el corredor logístico fluvial que conecta las zonas de producción local con los puertos de molienda regionales de la hidrovía Paraná-Paraguay y sus destinos finales de ultramar. Temporalmente, el estudio se enfoca en el periodo actual, abarcando las discusiones comerciales, la recolección de datos sectoriales y los pronunciamientos institucionales generados ante la entrada en vigencia de las nuevas regulaciones ambientales internacionales.

Las etapas de desarrollo de la investigación se ejecutaron de manera secuencial a través de tres fases de análisis técnico diferenciadas. La primera etapa consistió en la identificación y clasificación regulatoria documental de las principales medidas no arancelarias ambientales que afectan directamente al grano de soja en los mercados de destino.

La segunda etapa se centró en el diagnóstico operativo y económico a nivel local, evaluando las ineficiencias y los costos añadidos que experimentan las empresas exportadoras paraguayas al intentar implementar la segregación física de granos dentro de las terminales portuarias. La tercera y última etapa abarcó la formulación de propuestas estratégicas e institucionales, sintetizando recomendaciones viables orientadas a mejorar la resiliencia comercial de la cadena de valor agrícola del país.

RESULTADOS

Los hallazgos de la investigación muestran que las barreras no arancelarias de carácter ambiental, en particular las derivadas del Reglamento de Deforestación de la Unión Europea (EUDR 1115), generan un impacto significativo en la competitividad de la soja paraguaya. La evidencia recopilada indica que las exigencias de trazabilidad digital y georreferenciación parcelaria alteran el modelo logístico tradicional de acopio masivo y mezcla de granos, provocando sobrecostos operativos y debilitando las economías de escala. Asimismo, se observa un efecto de transferencia de costos hacia los productores locales, lo que incrementa la vulnerabilidad de los sectores menos capitalizados frente a las nuevas condiciones del comercio internacional.

El Reglamento de la Unión Europea sobre Productos Libres de Deforestación (EUDR 1115) representa un desafío crítico para la soja paraguaya, ya que exige trazabilidad digital y georreferenciación parcelaria, lo que choca con el modelo logístico tradicional basado en la mezcla en silos.

Paraguay ha comenzado a implementar el sistema SISE como respuesta estratégica para mantener acceso al mercado europeo (Pastore, 2026) dentro del contexto del EUDR 1115

- Norma UE 2023/1115 (EUDR): Prohíbe la comercialización de soja, carne, madera, caucho, cacao, café y palma provenientes de áreas deforestadas después del 31 de diciembre de 2020.
- Exigencias clave:
    - Coordenadas de geolocalización de parcelas.
    - Trazabilidad digital completa.
    - Segregación física de granos libres de deforestación.
- Aplicación: Inicialmente prevista para diciembre de 2025, prorrogada hasta 30 de diciembre de 2026.

Como respuesta a ésta exigencia, el Paraguay creó estratégicamente una herramienta llamada SISE. El SISE (Sistema de Identificación de la Soja para Exportación) es una plataforma de trazabilidad voluntaria creada por gremios de la cadena de la soja (CAPECO, CAPPRO,

FECOPROD y la Unión de Gremios de la Producción) para cumplir con las exigencias ambientales de la Unión Europea.

Su función principal es integrar datos georreferenciados y de producción que demuestran que los granos provienen de fincas que respetan el corte de deforestación fijado en 2020. Con ello, Paraguay busca mantener abierto el mercado europeo, clave para la harina de soja nacional.

Más allá de responder a una exigencia técnica, el SISE fortalece la imagen del país como proveedor confiable y abre oportunidades para acceder a otros mercados con regulaciones similares. Al cierre de 2025, el sistema ya está operativo y la prórroga europea permite ajustar procesos y realizar pruebas, aunque persiste el reto de segregar la producción destinada a la UE de la que no cumple con sus requisitos (Poder Agropecuario, 2025) Impacto en Paraguay

- Modelo logístico afectado: El sistema paraguayo se basa en el acopio masivo y mezcla de granos en silos, lo que hace inviable cumplir con la segregación exigida.
- Dependencia de Argentina: El 80% de las exportaciones paraguayas de soja se procesan en puertos argentinos, lo que complica aún más la trazabilidad directa.
- Competitividad reducida: El cumplimiento estricto genera sobrecostos operativos y amenaza la resiliencia de la cadena de suministro nacional.
- Respuestas estratégicas del SISE (Sistema de Identificación de la Soja para Exportación):
- Plataforma sectorial colaborativa impulsada por CAPECO, CAPPRO, FECOPROD y la Unión de Gremios de la Producción.
- Integra datos georreferenciados para demostrar cumplimiento con el corte de deforestación 2020.
- Busca mantener abierto el mercado europeo y anticiparse a futuras regulaciones globales.
- Diplomacia comercial: Se plantea la necesidad de negociar flexibilizaciones o adaptaciones con la UE.
- Transición tecnológica: Implementar sistemas de trazabilidad digital y segregación logística más eficientes. Comparación de respuestas y exigencias:

Aspecto	Exigencias UE (EUDR 1115)	Respuesta Paraguay (SISE)
Deforestación	Prohibición de productos de áreas deforestadas post 2020	Registro de fincas con corte 2020.
Tazabilidad	Geolocalización de parcelas	Plataforma digital con datos georreferenciados.
Segregación física	Separación estricta de cargas	Desafío pendiente: logistica tradicional no lo permite.
Aplicación	Plena desde diciembre 2026	Los ajustes en curso que se realizan con pruebas piloto.

Fuente: Elaboración propia

Riesgos y desafíos

- Sobrecostos logísticos: Segregación en silos comerciales diluye economías de escala.
- Exclusión de pequeños productores: Los costos de adaptación pueden marginar a sectores vulnerables.
- Dependencia externa: La molienda en Argentina limita la autonomía de Paraguay frente a la UE

Como menciona un artículo publicado por la Revista FOCO de Economía y Negocios del Holding Nación Media en abril de éste año, una vez más la soja es el motor que empuja la economía. Donde en el primer trimestre de la campaña 2025/2026, el complejo sojero paraguayo registró un repunte significativo en las exportaciones, alcanzando USD 1.440 millones, frente a los USD 1.031 millones del mismo periodo anterior. El 80 % de los envíos se dirigió a Argentina, seguido por Brasil (10 %) y otros mercados como Arabia Saudita, Estados Unidos, Uruguay y Chile (10 %).

Participaron 38 empresas, reflejando una base exportadora activa. Este desempeño confirma el rol estratégico de la soja como principal generadora de divisas y motor de la

economía nacional, dinamizando la producción, la industria y la logística, con impacto directo en el crecimiento y la estabilidad macroeconómica.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que las nuevas reglas de la Unión Europea (EUDR 1115) afectan bastante a la soja paraguaya. Estas normas piden que cada lote de soja tenga coordenadas de ubicación y un sistema digital que pruebe que no viene de zonas deforestadas después de 2020. El problema es que en Paraguay la logística funciona mezclando granos en silos, lo que hace difícil cumplir con la exigencia de separar físicamente la producción. Esto genera costos extra y complica la competitividad del país.

Si comparamos con otros países como Brasil o Argentina, ellos tienen más infraestructura y sistemas de trazabilidad ya instalados, lo que les da ventaja. En cambio, Paraguay depende mucho de los puertos argentinos (80 % de las exportaciones pasan por ahí), lo que limita su autonomía y hace más difícil cumplir con las reglas europeas.

La metodología usada en este trabajo, basada en informes y datos oficiales, tiene la ventaja de mostrar cifras confiables y actuales. Sin embargo, no permite ver en detalle cómo estas exigencias afectan directamente a los pequeños productores, que son los más vulnerables porque no tienen capital suficiente para adaptarse. Esa es una limitación importante.

Las principales dificultades son:

- Los sobrecostos logísticos por tener que separar la soja destinada a la UE.
- El riesgo de que los pequeños productores queden fuera del mercado.
- La dependencia de Argentina para la salida de la soja paraguaya.

Como respuesta, Paraguay creó el sistema SISE, que busca demostrar con datos georreferenciados que la soja cumple con las normas de la UE. Esto es un paso positivo porque ayuda a mantener abierto el mercado europeo y mejora la imagen del país como proveedor confiable. Aun así, queda pendiente mejorar la logística interna y negociar con la UE para que las reglas sean más flexibles.

En el futuro, sería útil hacer estudios comparativos con otros países exportadores, analizar más a fondo el impacto social y ambiental de estas barreras, y pensar en nuevas tecnologías que permitan cumplir con las exigencias internacionales sin excluir a los productores más pequeños.

CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos y revisar el impacto de las barreras no arancelarias en la exportación de soja paraguaya, es posible identificar los principales desafíos y respuestas del sector. Las conclusiones que se presentan a continuación resumen los aspectos más relevantes del estudio.

Se destacan en la misma tanto la importancia de la soja en la economía nacional como las dificultades que enfrenta ante las nuevas exigencias internacionales. En cuanto a biodiesel, es importante mencionar que, si se cumplen con los requerimientos de la Unión Europea se abrirán más mercados en un mundo que busca cambiar a energías limpias.

Como resultado del análisis, se deducen los siguientes puntos:

1. La soja sigue siendo el principal motor de la economía paraguaya, generando divisas y dinamizando la producción, la industria y la logística.
   Sin embargo, su fuerte dependencia de mercados externos la hace vulnerable a cambios en las reglas internacionales.

2. Las barreras no arancelarias de carácter ambiental, como el Reglamento de Deforestación de la Unión Europea (EUDR 1115), representan un desafío crítico. Aunque no implican impuestos, sus exigencias de trazabilidad digital y georreferenciación parcelaria funcionan como filtros
   que condicionan el acceso al mercado europeo.

3. El modelo logístico tradicional de Paraguay, basado en el acopio masivo y mezcla de granos, choca con las exigencias de segregación física de la
   UE. Esto genera sobrecostos y reduce la competitividad, afectando especialmente a los pequeños productores que no cuentan con recursos para adaptarse.

4. La creación del SISE (Sistema de Identificación de la Soja para Exportación) es una respuesta estratégica que busca mantener abierto el mercado europeo y mejorar la

imagen del país como proveedor confiable. No obstante, aún persisten retos en la implementación práctica y en la

necesidad de negociar flexibilizaciones con la UE.

5. El futuro del sector sojero paraguayo dependerá de su capacidad para adaptarse tecnológicamente, diversificar mercados y diseñar políticas que eviten la exclusión de los productores más vulnerables. Además, se requiere mayor investigación sobre el impacto social y ambiental de estas barreras para lograr un modelo exportador sostenible y competitivo.

Si bien las exigencias internacionales obligan a Paraguay a modernizar su producción y su energía. Un ejemplo claro es la nueva Ley N° 7635, que exige que el gasoil se mezcle con un 5% a 20% de biodiésel. Esto demuestra que el país busca alternativas más limpias y locales en un mundo cada vez más contaminado.

REFERENCIAS

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2023). *Gobernanza y estándares ambientales en las cadenas globales de valor agrícolas*. Ginebra, Suiza.

Pastore, A. (2026). *Impacto logístico de las normativas europeas en Paraguay y el sistema SISE*. Asunción.

Poder Agropecuario. (2025). El SISE: Trazabilidad y el desafío de la soja paraguaya ante Europa. Asunción.

Revista FOCO. (2026, abril). Desempeño del complejo sojero paraguayo: Campaña 2025/2026. *Holding Nación Media*.

Unión Europea. (2023). Reglamento (UE) 2023/1115 relativo a la comercialización en el mercado de la Unión y a la exportación desde la

Unión de determinadas materias primas y productos asociados a la deforestación y la degradación forestal. *Diario Oficial de la Unión Europea*.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN INTERNA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTERNAL INNOVATION: A LITERATURE REVIEW ON THEIR CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Cecilia Jazmín Cardozo Ortega
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
10cardozoceci@gmail.com

Blas Elder Cardozo González
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
elder_cardozo@hotmail.com

Lizza Lorena Cardozo Irala
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
lizzacardozo29@gmail.com

Hugo Gabriel Carreras Barreto
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
huguitocarreras1@gmail.com

Santiago Yoismar López Ibarrola
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
santiyosi04@gmail.com

RESUMEN

La gestión del conocimiento ocupa un lugar central en la estrategia de las organizaciones contemporáneas. Su capacidad para fortalecer el aprendizaje institucional, mejorar la toma de decisiones y estimular procesos de innovación la ha convertido en objeto de creciente atención académica durante los últimos años. El objetivo de este artículo fue analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación interna en las organizaciones, a partir de una revisión bibliográfica de la literatura científica publicada entre 2022 y 2025. El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo, nivel descriptivo y diseño documental, empleando el análisis documental como técnica principal de recolección e interpretación de datos. Se examinaron

investigaciones centradas en la gestión del conocimiento, la innovación organizacional, la calidad institucional y el desarrollo organizacional en contextos públicos y privados. Los resultados muestran un amplio consenso en la literatura respecto a que el conocimiento funciona como un recurso estratégico capaz de impulsar la innovación interna, elevar la calidad organizacional y mejorar el desempeño institucional. Tanto en organizaciones privadas como en instituciones públicas, los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento favorecen la generación de ideas nuevas y el desarrollo de capacidades innovadoras. Se concluye que gestionar adecuadamente el conocimiento constituye un factor determinante para sostener la innovación interna y alcanzar un desarrollo organizacional duradero, aportando ventajas competitivas reales en entornos cada vez más dinámicos y exigentes.

PALABRAS CLAVES: desarrollo organizacional, gestión del conocimiento, innovación interna, innovación organizacional, sostenibilidad.

ABSTRACT

Knowledge management holds a central place in the strategy of contemporary organizations. Its capacity to strengthen institutional learning, improve decision-making, and stimulate innovation has made it a subject of growing academic attention in recent years. The objective of this article was to analyze the relationship between knowledge management and internal innovation in organizations, based on a bibliographic review of scientific literature published between 2022 and 2025. The study was conducted using a qualitative approach, descriptive level, and documentary design, employing documentary analysis as the main technique for data collection and interpretation. Research focused on knowledge management, organizational innovation, institutional quality, and organizational development in public and private contexts was examined. The results show broad consensus in the literature that knowledge functions as a strategic resource capable of driving internal innovation, raising organizational quality, and improving institutional performance. In both private organizations and public institutions, the processes of knowledge creation, transfer, and application foster new ideas and the development of innovative capabilities. It is concluded that managing knowledge appropriately constitutes a determining factor in sustaining internal innovation and achieving lasting organizational development, providing real competitive advantages in increasingly dynamic and demanding environments.

KEYWORDS: internal innovation, knowledge management, organizational development, organizational innovation, sustainability.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales operan en escenarios de cambio permanente. Las transformaciones tecnológicas, las presiones económicas y las demandas sociales se aceleran a un ritmo que obliga a las instituciones a revisar constantemente sus capacidades internas y a buscar nuevas formas de adaptación. En ese marco, el conocimiento ha ganado terreno como uno de los activos más valiosos con que cuenta una organización, no solo porque permite tomar mejores decisiones, sino porque constituye la materia prima de la innovación. La literatura especializada coincide en señalar que las organizaciones capaces de gestionar su conocimiento de manera estratégica logran posicionarse mejor frente a los desafíos del entorno y desarrollan ventajas competitivas más sólidas (Preciado-Ortiz y Santander-Salmon, 2024).

Hablar de gestión del conocimiento implica referirse a un conjunto articulado de procesos que abarcan desde la identificación de lo que la organización sabe hasta la aplicación concreta de ese saber en sus actividades cotidianas. Estos procesos incluyen la creación de nuevo conocimiento, su transferencia entre quienes lo necesitan, su almacenamiento para evitar que se pierda con la rotación de personal y su utilización efectiva en los procesos internos. Cuando funcionan de manera adecuada, las organizaciones aprovechan mejor sus experiencias acumuladas y encuentran con mayor facilidad caminos de mejora. Diversos estudios recientes confirman que las instituciones con sistemas sólidos de gestión del conocimiento responden con mayor agilidad a los desafíos externos y generan mayores niveles de innovación interna (Polanco et al., 2022).

La innovación interna, por su parte, no se reduce a la incorporación de tecnología nueva. También comprende cambios en los modos de trabajar, en los sistemas de gestión, en la estructura organizacional y en las prácticas cotidianas de las instituciones. Lo que la hace posible, en buena medida, es la capacidad de convertir el conocimiento disponible en soluciones concretas que aporten valor. Sin esa conversión, los recursos tecnológicos o financieros resultan insuficientes para generar transformaciones reales. La innovación, entendida de este modo, depende menos de la cantidad de recursos disponibles que de la inteligencia con que la organización utiliza lo que ya sabe (Huamani et al., 2024).

La vinculación entre gestión del conocimiento e innovación interna viene siendo estudiada con creciente interés en el ámbito académico. Diversos autores han documentado que cuando las organizaciones generan, transfieren y aplican conocimiento de manera sistemática, sus capacidades innovadoras se fortalecen y su competitividad mejora de forma sostenida. También se ha destacado que este tipo de prácticas crea condiciones favorables para el aprendizaje colectivo, la colaboración entre equipos y la mejora continua, elementos que se encuentran estrechamente vinculados con cualquier proceso de innovación genuino. Estos hallazgos sugieren que la gestión del conocimiento no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar mayores niveles de desarrollo organizacional (Diaz Huaccan, 2024; Nuñez y Estrada, 2023).

La importancia de esta temática también puede analizarse desde la perspectiva del desarrollo sostenible. La Agenda 2030 reconoce la innovación como un componente esencial para impulsar el crecimiento sostenible, fortalecer las capacidades institucionales y promover organizaciones más eficientes y competitivas (Naciones Unidas, 2018). El Objetivo de Desarrollo Sostenible número nueve, orientado a construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y fomentar la innovación, resulta especialmente relevante en este contexto, ya que reconoce que sin innovación no es posible alcanzar un desarrollo económico y social de largo plazo. Estudiar cómo la gestión del conocimiento alimenta la innovación interna constituye, en consecuencia, una contribución al debate sobre el desarrollo organizacional sostenible en la región.

A pesar del crecimiento notable de la literatura sobre el tema, todavía persisten preguntas sin responder respecto de los mecanismos específicos mediante los cuales el conocimiento se transforma en innovación dentro de las organizaciones. Este artículo busca aportar en esa dirección. Su objetivo es analizar la relación entre gestión del conocimiento e innovación interna mediante una revisión de la literatura científica reciente, identificando los enfoques teóricos predominantes, los principales hallazgos y las tendencias que caracterizan este campo de estudio. La justificación del trabajo radica en la necesidad de sistematizar un conocimiento disperso y ofrecer una visión integrada que sirva de base para futuras investigaciones y para la toma de decisiones en el ámbito organizacional.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo. La elección de este enfoque responde a la naturaleza del objeto de estudio, ya que lo que se buscaba era comprender e interpretar los aportes de la literatura científica sobre gestión del conocimiento e innovación interna, y no cuantificar variables ni probar hipótesis estadísticas. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el enfoque cualitativo resulta el más adecuado cuando el propósito consiste en explorar y comprender fenómenos desde una perspectiva interpretativa, atendiendo a sus significados y a sus relaciones en contexto. Esa condición se cumple plenamente en el caso de una revisión documental orientada a construir una visión integrada del estado del conocimiento en un campo determinado.

En cuanto al alcance, la investigación se ubicó en un nivel descriptivo. El propósito fue identificar, organizar y sistematizar los planteamientos teóricos y los hallazgos más relevantes de la producción científica reciente sobre la temática estudiada. Bernal (2016) sostiene que los estudios descriptivos no pretenden establecer relaciones causales entre variables, sino caracterizar con la mayor precisión posible un fenómeno a partir de la información disponible. Baena Paz (2017) complementa esta idea al señalar que el nivel descriptivo adquiere valor propio cuando el fenómeno analizado es complejo y multidimensional, y cuando la prioridad consiste en construir una imagen coherente y documentada de su estado actual, condición que se verifica en el estudio de la relación entre conocimiento e innovación.

El diseño de la investigación fue documental o bibliográfico. Arias (2012) define la investigación documental como un proceso sistemático basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios obtenidos a partir de fuentes documentales impresas o digitales, con el propósito de aportar nuevos conocimientos. Lo que distingue a este diseño de la simple recopilación de información es precisamente su componente analítico e interpretativo, ya que no se trata de transcribir lo que dicen los documentos, sino de interrogarlos, contrastarlos y extraer de ellos conclusiones que trasciendan lo explícitamente enunciado. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) agregan que en este tipo de diseño el investigador trabaja con datos preexistentes, lo que exige una capacidad crítica particularmente aguda para evaluar la calidad y la pertinencia de las fuentes seleccionadas.

Como materiales de investigación se utilizaron artículos científicos publicados entre los años 2022 y 2025, seleccionados por su pertinencia, actualidad y relación directa con el objeto de estudio. La búsqueda se realizó en bases de datos académicas reconocidas, privilegiando publicaciones indexadas en revistas científicas de acceso abierto. Entre las fuentes analizadas se incluyeron investigaciones centradas en la gestión del conocimiento, la innovación organizacional, la innovación empresarial, la innovación en el sector público, los procesos de calidad institucional y las revisiones bibliográficas desarrolladas en el ámbito iberoamericano. La combinación de estas temáticas permitió construir una base de análisis amplia y representativa del estado actual de la literatura sobre el campo estudiado.

La técnica de recolección de datos empleada fue el análisis documental. Baena Paz (2017) la describe como una lectura sistemática y reflexiva de los documentos seleccionados, orientada a identificar las ideas principales, los argumentos que las sostienen, los datos que las respaldan y las limitaciones que presentan. Para su aplicación se siguieron cuatro etapas ordenadas. La primera consistió en la identificación y selección crítica de las fuentes, evaluando su pertinencia, autoridad y actualidad. La segunda comprendió la lectura analítica de los documentos, acompañada de fichas temáticas. La tercera abarcó la categorización de los hallazgos según ejes conceptuales comunes. La cuarta consistió en la síntesis interpretativa, que permitió construir una lectura integrada y argumentada del estado de la cuestión.

El procesamiento de la información se apoyó en una matriz de análisis bibliográfico. Esta herramienta permitió organizar las fuentes según categorías comunes, rastrear tendencias y construir una visión de conjunto sobre el estado actual del conocimiento en el área. La delimitación temporal de la investigación comprendió el período 2022-2025, con el propósito de garantizar la actualidad de los hallazgos en un campo que evoluciona con rapidez. La delimitación espacial privilegió la producción científica iberoamericana y latinoamericana, por su mayor pertinencia respecto del contexto en el que se inscribe este trabajo. Los resultados obtenidos fueron posteriormente sistematizados e interpretados para construir una visión integral del fenómeno estudiado.

RESULTADOS

El análisis del corpus seleccionado permitió identificar una imagen coherente y convergente respecto de la relación entre gestión del conocimiento e innovación interna. La

literatura reciente reconoce de manera consistente que existe un vínculo positivo entre ambos conceptos en distintos contextos organizacionales. Los estudios revisados, aunque provienen de contextos geográficos y disciplinarios diferentes, comparten una premisa común, según la cual el conocimiento constituye un activo estratégico que, bien gestionado, genera ventajas competitivas, mejora la calidad institucional y facilita la adaptación de las organizaciones a entornos cambiantes. Esta convergencia permite afirmar que el campo cuenta con un grado considerable de madurez teórica.

El trabajo de Polanco et al. (2022), que constituye uno de los estados del arte más completos sobre el tema para Latinoamérica, aporta evidencia sólida en este sentido. Las organizaciones que implementan mecanismos sistemáticos para gestionar su conocimiento logran, según estos autores, resultados notablemente mejores en términos de innovación y desempeño institucional. Lo que el estudio subraya en particular es el papel de la transferencia de conocimiento, ya que no basta con generarlo, sino que resulta indispensable movilizarlo dentro de la organización para que produzca efectos reales. Este hallazgo resulta relevante porque desplaza el foco desde la mera acumulación de conocimiento hacia su circulación efectiva entre los miembros de la institución.

Santos Palma (2023) agrega una dimensión complementaria al señalar que la gestión del conocimiento amplía la capacidad de las organizaciones para detectar oportunidades de mejora en su entorno. Cuando una institución sabe aprovechar lo que ya conoce, puede construir soluciones más ajustadas a sus necesidades reales y responder con mayor eficacia a las demandas del mercado. La innovación, desde esta perspectiva, no depende principalmente de recursos externos, sino de la inteligencia interna de la organización y de su capacidad para transformar el conocimiento en acción. Este planteamiento refuerza la idea de que el capital intelectual constituye un factor decisivo para la competitividad organizacional.

En el ámbito del sector público, Jurado Zambrano et al. (2023) documentaron que las organizaciones gubernamentales que invierten en gestión del conocimiento mejoran su capacidad de respuesta frente a demandas sociales complejas. El aprendizaje institucional, cuando se encuentra bien organizado, se traduce en prácticas más innovadoras y en servicios de mayor calidad para la ciudadanía. Este hallazgo resulta especialmente significativo porque amplía el alcance de la temática más allá del mundo empresarial, demostrando que los

beneficios de la gestión del conocimiento se manifiestan también en contextos institucionales caracterizados por estructuras más rígidas y burocráticas, donde la innovación suele enfrentar mayores obstáculos.

Nuñez y Estrada (2023) pusieron el foco en la relación entre conocimiento y calidad organizacional. Su estudio muestra que sistematizar y difundir el conocimiento interno mejora los procesos, fortalece la cultura institucional y crea las condiciones para una mejora continua genuina. No se trata de un efecto menor, ya que en las organizaciones que aprenden, la calidad y la innovación se retroalimentan mutuamente, generando un círculo virtuoso de desarrollo. Los autores destacan que la difusión del conocimiento dentro de la organización constituye un mecanismo clave para consolidar una cultura orientada a la excelencia y a la innovación permanente.

Los trabajos publicados durante 2024 profundizan estas conclusiones desde distintos ángulos. Diaz Huaccan (2024) confirmó, en una muestra amplia de instituciones educativas, que los espacios de intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización elevan de manera significativa los niveles de innovación interna. Huamani et al. (2024), desde el análisis empresarial, insisten en que el conocimiento representa el insumo más valioso para construir ventajas competitivas que perduren en el tiempo. Preciado-Ortiz y SantanderSalmon (2024), por su parte, identificaron una tendencia creciente hacia la incorporación de herramientas digitales, inteligencia artificial y análisis de datos como palancas para potenciar la gestión del conocimiento, lo que abre nuevas posibilidades, pero también plantea desafíos inéditos para las organizaciones.

El estudio más reciente del corpus analizado, correspondiente a Diaz et al. (2025), confirma que la gestión del conocimiento sigue constituyendo un factor diferenciador para las instituciones que buscan mejorar su desempeño y sostenerse en entornos cambiantes. El análisis realizado mediante el método PRISMA otorga a esta conclusión un respaldo metodológico especialmente sólido, ya que se basa en una revisión sistemática rigurosa de la literatura disponible. Los autores reafirman que las organizaciones capaces de gestionar adecuadamente sus conocimientos poseen mayores posibilidades de adaptación, crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo. Los ocho estudios analizados apuntan, en conjunto, hacia una misma conclusión, según la cual la creación, transferencia y aplicación del conocimiento

favorecen la generación de ideas nuevas, la mejora de procesos y el desarrollo de capacidades innovadoras con impacto real.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta revisión permiten sostener, sobre la base de evidencia variada y reciente, que la gestión del conocimiento constituye uno de los factores que mayor influencia ejercen sobre la capacidad de innovación interna de las organizaciones. No se trata de una hipótesis nueva, pero la convergencia de estudios provenientes de distintas latitudes y disciplinas la confirma con notable fuerza. Esta coincidencia entre investigaciones independientes refuerza la validez de los hallazgos y sugiere que la relación entre conocimiento e innovación posee un carácter estructural que trasciende los contextos particulares en los que ha sido estudiada.

Un punto de partida útil para el análisis es el trabajo de Polanco et al. (2022), que ofrece el marco conceptual más amplio del corpus. Su revisión sobre el estado del arte latinoamericano muestra que el conocimiento no solo impacta en la innovación de manera directa, sino que lo hace a través de procesos intermedios como el aprendizaje organizacional y la cultura colaborativa. Diaz Huaccan (2024) llega a conclusiones compatibles desde un contexto diferente, el de la educación básica pública, lo que refuerza la idea de que estos mecanismos operan con relativa independencia del tipo de organización. La coincidencia entre ambos estudios, pese a sus diferencias de contexto, constituye un argumento sólido a favor de la generalización de los hallazgos.

Resulta también significativo lo que aportan Santos Palma (2023) y Huamani et al. (2024), quienes sostienen que la innovación tiene más que ver con el modo en que una organización utiliza lo que ya sabe que con la cantidad de recursos externos que moviliza. Esta perspectiva cuestiona la visión tradicional de la innovación como sinónimo de inversión tecnológica o financiera, y coloca en primer plano el capital intelectual interno. Para organizaciones con recursos limitados, como muchas instituciones públicas o empresas medianas latinoamericanas, este giro conceptual posee implicancias prácticas concretas, ya que sugiere que la innovación se encuentra al alcance de cualquier organización dispuesta a gestionar su conocimiento de manera estratégica.

El estudio de Jurado Zambrano et al. (2023) merece una atención especial porque extiende el argumento al sector público. Sus hallazgos muestran que incluso en estructuras burocráticas, la sistematización del conocimiento y el intercambio de experiencias entre equipos producen innovaciones que mejoran la calidad de los servicios. No se trata de un proceso automático ni sencillo, pero los resultados demuestran que es posible. Esta cuestión adquiere particular relevancia en el contexto latinoamericano, donde las instituciones del Estado desempeñan un papel central en el desarrollo social y donde la mejora de la gestión pública constituye una demanda permanente de la ciudadanía.

Nuñez y Estrada (2023), junto con Diaz et al. (2025), aportan otra pieza relevante al análisis al examinar la relación entre conocimiento y calidad. Cuando una organización gestiona bien su conocimiento, sus procesos mejoran, su cultura se fortalece y su capacidad de aprendizaje continuo crece de manera sostenida. Esos tres efectos, considerados en conjunto, crean condiciones muy favorables para la innovación. Diaz et al. (2025), con el respaldo de una revisión sistemática rigurosa, confirman que estos vínculos se mantienen estables a través de distintos contextos institucionales, lo que otorga mayor solidez a las conclusiones generales de la presente revisión.

Desde el punto de vista metodológico, esta revisión presenta una ventaja clara, ya que integra hallazgos de múltiples investigaciones recientes en un período acotado, lo que permite capturar tendencias actuales del campo de estudio. Su principal limitación radica en que el corpus se restringe a fuentes disponibles en español, lo que deja fuera producción relevante publicada en otras lenguas, particularmente en inglés. A esto se suma que la ausencia de un protocolo sistemático formal, como el método PRISMA empleado por Diaz et al. (2025), introduce un componente de juicio en la selección de fuentes que conviene reconocer. Las investigaciones futuras podrían superar estas limitaciones ampliando el alcance lingüístico de la búsqueda y formalizando los criterios de inclusión y exclusión, así como incorporando estudios empíricos con datos primarios de organizaciones de la región.

Los hallazgos analizados se alinean, además, con los principios promovidos por el Objetivo de Desarrollo Sostenible número nueve (Naciones Unidas, 2018). Fortalecer la gestión del conocimiento en las organizaciones no representa únicamente una decisión de gestión interna, sino también una contribución al tipo de innovación inclusiva y sostenible que la

Agenda 2030 impulsa como condición del desarrollo. Las organizaciones que aprenden, comparten y aplican conocimiento contribuyen, desde su propio ámbito, a la construcción de economías más innovadoras y de sociedades más capaces de afrontar los desafíos del presente y del futuro.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica realizada confirma que la gestión del conocimiento y la innovación interna se encuentran estrechamente vinculadas. Las fuentes analizadas, producidas en distintos países y contextos entre 2022 y 2025, coinciden en que las organizaciones que sistematizan sus procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento desarrollan mayores capacidades innovadoras y mejoran su desempeño institucional de manera sostenida. Esta conclusión responde directamente al objetivo planteado al inicio del trabajo y confirma la pertinencia de continuar investigando esta relación en el contexto organizacional latinoamericano.

Un hallazgo que merece destacarse es que este vínculo no se restringe al ámbito empresarial. Las instituciones educativas y las organizaciones del sector público también se benefician cuando gestionan adecuadamente su conocimiento interno. Esta constatación amplía el alcance de las conclusiones y sugiere que las estrategias de gestión del conocimiento resultan relevantes para cualquier tipo de organización, con independencia de su tamaño o de su naturaleza. La transferibilidad de estos hallazgos a distintos contextos institucionales constituye uno de los aportes más significativos de la presente revisión.

También queda claro que la innovación interna no constituye, en primer lugar, un problema de recursos. Más que de dinero o de tecnología, depende de la capacidad de una organización para aprovechar lo que ya sabe y transformarlo en acciones concretas de mejora. Ese proceso no ocurre de manera espontánea, sino que requiere condiciones institucionales adecuadas, liderazgo comprometido y una cultura que valore el aprendizaje colectivo. Las organizaciones que logren instalar estas condiciones estarán mejor preparadas para sostener procesos de innovación a lo largo del tiempo.

En términos prácticos, los resultados invitan a las organizaciones latinoamericanas a invertir en mecanismos sistemáticos de gestión del conocimiento, no como un lujo

prescindible, sino como una condición necesaria para competir y adaptarse en entornos cada vez más exigentes. La digitalización ofrece herramientas nuevas para hacerlo, pero la base del proceso continúa siendo humana y cultural. Sin el compromiso de las personas que integran la organización, ninguna herramienta tecnológica logra por sí sola producir innovación genuina.

Los hallazgos de esta revisión se inscriben también dentro de los principios del Objetivo de Desarrollo Sostenible número nueve, que reconoce a la innovación como un motor del desarrollo económico y social (Naciones Unidas, 2018). Promover culturas organizacionales que aprendan, compartan y apliquen conocimiento representa, también, una forma de contribuir a ese objetivo desde el interior de las instituciones. De este modo, la gestión del conocimiento trasciende su dimensión estrictamente organizacional para convertirse en un factor de desarrollo sostenible con implicancias sociales más amplias.

REFERENCIAS

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.a ed.). Episteme.

Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3.a ed.). Grupo Editorial Patria.

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.a ed.). Pearson.

Diaz, N., Jiménez, M., & Leonard, A. (2025). Gestión del conocimiento y su impacto en las instituciones de educación superior: una revisión sistemática. *Revista InveCom, 5*(3), e050396. https://doi.org/10.5281/zenodo.14618990

Diaz Huaccan, E. (2024). Gestión del conocimiento como motor de innovación organizacional en la educación básica regular: un estudio en instituciones públicas. *Aula Virtual, 5*(12), 1278-1291. https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/376

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Huamani, R., Flores-Limo, F. A., Barrios-Tinoco, L. M., & Montañez, A. P. (2024). Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia, 29*(106), 760-775. https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41747

Jurado Zambrano, D. A., Mosquera Carrascal, A., & Espinal Marulanda, J. J. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Revista Tendencias, 24*(2), 197-230. https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/8165

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681P/Rev.3). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155

Nuñez Nuñez, E., & Estrada Sentí, V. (2023). La gestión del conocimiento organizacional como aspecto esencial en los procesos de calidad en las organizaciones que aprenden. *UCE Ciencia: Revista de Postgrado, 11*(1), 1-15. https://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/310

Polanco, A. L., Riascos, S. C., & Escobar, M. (2022). Gestión del conocimiento e innovación organizacional: estado del arte para Latinoamérica. *Revista Dimensión Empresarial, 20*(1), 22-54. https://doi.org/10.15665/dem.v20i1.2642

Preciado-Ortiz, F. L., & Santander-Salmon, E. S. (2024). Gestión del conocimiento en las organizaciones mediante un estudio exploratorio de la literatura reciente. *Innova Science Journal, 2*(4), 15-26. https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n4/45

Santos Palma, J. C. (2023). Gestión del conocimiento en los procesos de innovación y la investigación del mercado en el sistema empresarial de Manta 2023. *Revista Científica FIPCAEC, 8*(3), 94-118. https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/855

ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS (APP) EN EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA VIAL EN AMÉRICA LATINA

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPPS) IN THE DEVELOPMENT OF ROAD INFRASTRUCTURE IN LATIN AMERICA

Vianca Isabel Castillo Peralta
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
viancaconv@gmail.com

Elba Aurora Colman Saucedo
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
elbitacolman@gmail.com

Keltrin Beatriz Cardozo Martínez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
kelcardozo95@gmail.com

Natasha Carolina Salinas Gonzaga
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
caroligonzaga96@gmail.com

José Manuel Castiñeira
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
castineira22@live.com

RESUMEN

Esta investigación aborda las asociaciones público-privadas (APP) como mecanismo utilizado para impulsar el desarrollo de infraestructura vial en América Latina y Paraguay. El objetivo del estudio fue examinar los principales aportes, oportunidades y desafíos que presentan las APP para promover obras de transporte y contribuir al desarrollo regional. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal, considerando como unidad de análisis las asociaciones público-privadas aplicadas al desarrollo de infraestructura vial. La técnica utilizada fue el análisis documental y como instrumento se emplearon cuadros de organización de información para el registro y clasificación de los datos obtenidos. Los resultados evidenciaron que las APP

se consolidaron como una alternativa para complementar la inversión pública y favorecer la ejecución de proyectos de infraestructura, aunque su efectividad depende de factores como la planificación, la regulación y la supervisión de los proyectos. Finalmente, se concluye que las asociaciones público-privadas constituyen una herramienta relevante para el desarrollo de infraestructura vial, siempre que su implementación se encuentre respaldada por condiciones institucionales adecuadas y mecanismos de gestión eficientes.

PALABRAS CLAVES: América Latina, Asociaciones público privadas, Infraestructura vial, Inversión pública, Transporte.

ABSTRACT

This research addresses Public-Private Partnerships (PPPs) as a mechanism used to promote the development of road infrastructure in Latin America and Paraguay. The objective of the study was to examine the main contributions, opportunities, and challenges associated with PPPs in fostering transportation projects and supporting regional development. The research was conducted using a qualitative approach, with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design, considering PublicPrivate Partnerships applied to road infrastructure development as the unit of analysis. Document analysis was used as the data collection technique, and information organization tables were employed as the instrument for recording and classifying the collected data. The results showed that PPPs have become an alternative for complementing public investment and facilitating the implementation of infrastructure projects; however, their effectiveness depends on factors such as planning, regulation, and project supervision. Finally, it is concluded that Public-Private Partnerships constitute a relevant tool for the development of road infrastructure, provided that their implementation is supported by adequate institutional conditions and efficient management mechanisms.

KEYWORDS: Latin America, Public Investment, Public-private partnerships, Road infrastructure, Transportation.

INTRODUCCIÓN

Las asociaciones público (APP) constituyen una modalidad de cooperación mediante la cual el Estado y el sector privado participan conjuntamente en el desarrollo de proyectos de infraestructura y servicios públicos. En los últimos años este mecanismo ha adquirido importancia debido a la necesidad de mejorar la inversión en obras de gran impacto social y económico. El estudio de las APP se relaciona con el área de la Administración Pública, ya que involucra procesos de planificación, gestión y control de recursos dirigidos al bienestar de la ciudadanía. Igualmente, el tema guarda relación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 9, orientado a promover infraestructuras resilientes y sostenibles (Naciones Unidas, 2015).

A pesar de los avances observados en las últimas décadas, numerosos países latinoamericanos continúan enfrentando dificultades para desarrollar y mantener una infraestructura vial adecuada. Las limitaciones presupuestarias, el crecimiento de la demanda del transporte y la necesidad de mejorar la conectividad han generado una distancia de inversión que afecta la competitividad y el desarrollo económico de la región. Frente a este escenario, las asociaciones público-privadas han surgido como una alternativa para complementar los recursos públicos y acelerar la ejecución de proyectos de infraestructura (Vassallo, 2015)

Ante esta realidad, resulta necesario analizar el papel que desempeñan las asociaciones público-privadas en el desarrollo de la infraestructura vial en América Latina. El crecimiento de las necesidades de transporte y la demanda de nuevas inversiones han llevado a distintos países a incorporar este modelo en la ejecución de proyectos de gran alcance. Por esto, la presente investigación tiene como objetivo examinar los principales aportes, oportunidades y desafíos que presentan las APP como mecanismo para impulsar obras viales y contribuir al desarrollo de la región.

El estudio de las asociaciones público-privadas adquiere importancia debido al papel que desempeñan en la planificación y ejecución de proyectos de infraestructura que contribuyen al desarrollo económico y social. En América Latina, este modelo ha sido aplicado en carreteras, sistemas de transporte, puertos y otras obras estratégicas, permitiendo complementar la inversión pública con la participación del sector privado. Analizar sus

resultados y características permite entender mejor las oportunidades que ofrecen para reducir las limitaciones existentes de infraestructura vial y responder a las necesidades de crecimiento de los países de la región (Vassallo, 2015).

Las investigaciones desarrolladas en los últimos años muestran que las APP han contribuido al financiamiento y ejecución de importantes proyectos de infraestructura de transporte en distintos países de América Latina. Diversos estudios señalan que este modelo ha ayudado a el desarrollo de obras de gran escala y el fortalecimiento de la conectividad territorial, generando efectos positivos sobre la actividad económica y el bienestar. No obstante, también se advierte que su éxito depende de factores como la adecuada planificación de los proyectos, la distribución de riesgos y la estabilidad de las políticas públicas que regulan su funcionamiento (Benavides et al., 2023).

En Paraguay, el interés por las asociaciones público-privadas se encuentra fuertemente vinculado a la necesidad de mejorar la infraestructura y fortalecer las condiciones para el desarrollo económico. Diversos análisis han señalado que las limitaciones existentes en este ámbito continúan representando un desafío para la competitividad del país. En ese contexto, la Ley N.º 5102 incorporó un marco legal destinado a promover la participación del sector privado en proyectos de infraestructura y servicios públicos. La implementación de este modelo ha generado expectativas respecto a su capacidad para impulsar nuevas inversiones, aunque también ha planteado desafíos relacionados con su aplicación y supervisión (Rojas Cuenca, 2017).

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron artículos científicos, informes técnicos y documentos normativos relacionados con las asociaciones público-privadas y la infraestructura vial. La información fue obtenida mediante búsquedas realizadas en Google Académico y en repositorios académicos de libre acceso. Asimismo, se consultaron publicaciones de organismos internacionales, entre ellas documentos de la CAF y del Banco Interamericano de Desarrollo, así como materiales vinculados al contexto paraguayo. Como apoyo para el análisis de la información se emplearon equipos informáticos con acceso a internet, lo que permitió la revisión, selección y organización de las fuentes consultadas.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, orientados a comprender el papel de las asociaciones público privadas en el desarrollo de la infraestructura vial en América Latina. Este enfoque permitió analizar información procedente de artículos científicos, informes técnicos y documentos especializados, con el propósito de identificar las principales características, beneficios y desafíos asociados a este modelo de gestión. Asimismo, el alcance descriptivo permitió presentar de manera organizada la información obtenida, favoreciendo una comprensión más amplia del tema estudiado.

El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que no se realizó manipulación alguna de variables ni se intervino sobre los fenómenos estudiados. El análisis se centró en la revisión de información ya existente sobre las asociaciones público-privadas y su aplicación en proyectos de infraestructura vial. Asimismo, el estudio adoptó un corte transversal, teniendo en cuenta que la recopilación y el análisis de los datos se efectuaron en un único período de tiempo, comprendido entre el 27 de mayo y el 17 de junio de 2026, sin realizar seguimiento posterior de los casos analizados.

Para esta investigación se consideró como unidad de análisis a las asociaciones público-privadas aplicadas al desarrollo de infraestructura vial, puesto que constituyen el objeto central del estudio. A través de la revisión de artículos científicos, informes institucionales y documentos especializados, se examinaron sus principales características, aportes y desafíos en distintos contextos de América Latina, incluyendo el caso paraguayo. Esto permitió comprender la forma en que este modelo ha sido utilizado para impulsar proyectos de transporte y mejorar la conectividad regional.

La técnica utilizada fue el análisis documental, debido a que la investigación se basó en la revisión de información contenida en artículos científicos, informes técnicos y documentos institucionales relacionados con las asociaciones público-privadas. Como instrumento se emplearon cuadros de organización de información, los cuales facilitaron el registro y ordenamiento de los datos más relevantes encontrados en cada fuente consultada. El procedimiento consistió en la selección, lectura, clasificación y comparación de la información recopilada, permitiendo identificar los principales aportes y aspectos comunes abordados por los distintos autores.

Las fuentes de información utilizadas en la presente investigación fueron de carácter secundario, ya que los datos analizados provinieron de estudios y documentos previamente elaborados por otros autores e instituciones. Entre las principales fuentes consultadas se encontraron artículos científicos, informes técnicos, publicaciones de organismos internacionales y documentos normativos relacionados con las asociaciones público-privadas y la infraestructura vial. La utilización de estas fuentes permitió acceder a información especializada y contrastar diferentes enfoques sobre el desarrollo y la aplicación de este modelo en América Latina y Paraguay.

RESULTADOS

Definición y contextualización

Durante las últimas décadas, las asociaciones público-privadas (APP) se consolidaron en América Latina como un mecanismo utilizado para el desarrollo, mantenimiento y operación de infraestructuras públicas. Aunque inicialmente estuvieron vinculadas principalmente a proyectos carreteros, posteriormente se extendieron a sectores como puertos, aeropuertos, ferrocarriles, hospitales y sistemas de transporte. La experiencia acumulada en la región permitió perfeccionar estos esquemas y ampliar su aplicación en distintos ámbitos de la gestión pública, convirtiéndolos en una alternativa relevante para impulsar proyectos de infraestructura y servicios públicos (Vassallo, 2015).

La literatura especializada señala que las APP pueden adoptar distintas modalidades según el nivel de participación y responsabilidad asumido por los sectores público y privado. Entre las modalidades identificadas en la literatura se ven los contratos de servicios, los contratos de administración, los contratos de arrendamiento y las concesiones. Cada una de ellas establece mecanismos específicos para la financiación, construcción, operación o mantenimiento de infraestructuras y servicios públicos. En América Latina, las concesiones han tenido una presencia destacada en proyectos de transporte y otras obras de infraestructura desarrolladas mediante esquemas de participación privada (Vassallo, 2015).

Aunque las APP han sido ampliamente utilizadas para impulsar proyectos de infraestructura, la literatura especializada presenta distintas perspectivas sobre sus resultados. Diversos estudios destacan que este modelo ha permitido incorporar inversión privada para el

desarrollo de obras de gran escala. También se advierte que su éxito depende de factores como la adecuada distribución de riesgos, la transparencia de los procesos de contratación y la capacidad institucional para supervisar los contratos. En consecuencia, las APP no son consideradas una solución automática a los problemas de infraestructura, sino un instrumento cuya efectividad está vinculada a la calidad de su diseño y gestión (Vassallo, 2015; Reyes-Tagle et al., 2021; Benavides et al., 2023).

Tendencias y Situación Internacional

Durante los últimos años, las asociaciones público-privadas se consolidaron como una alternativa para financiar y desarrollar proyectos de infraestructura en América Latina. Su expansión estuvo vinculada al interés de los gobiernos por atraer inversión privada para atender las necesidades de transporte y conectividad de la región. Diversos estudios señalan que este modelo permitió impulsar proyectos de gran envergadura que difícilmente podrían ejecutarse únicamente con recursos públicos. Como resultado, las APP adquirieron una participación cada vez más relevante en las estrategias de inversión y modernización de infraestructura implementadas por varios países latinoamericanos (Vassallo, 2015; Benavides et al., 2023).

En la actualidad, las asociaciones público-privadas continúan siendo utilizadas en numerosos países para desarrollar infraestructura de transporte y otros servicios estratégicos. Su permanencia responde a la necesidad de movilizar recursos adicionales frente a las crecientes demandas de inversión pública. No obstante, la experiencia internacional ha evidenciado la importancia de fortalecer la planificación, evaluación y seguimiento de los proyectos para garantizar su sostenibilidad y generar beneficios para la sociedad. Por ello, el debate actual no se centra únicamente en promover nuevas APP, sino también en mejorar la calidad de su implementación (Reyes-Tagle et al., 2021; Benavides et al., 2023).

La literatura especializada coincide en que el desempeño de las asociaciones público-privadas depende de factores institucionales y técnicos. Entre los más relevantes se encuentran la planificación de los proyectos, la existencia de marcos normativos claros y una adecuada distribución de riesgos. Asimismo, la capacidad de los organismos públicos para supervisar el cumplimiento de los contratos resulta determinante para alcanzar los resultados esperados.

Por ello, diversos estudios sostienen que el éxito de las APP depende tanto de la inversión privada como de la calidad de la gestión pública que acompaña su desarrollo (Vassallo, 2015; Reyes-Tagle et al., 2021).

Aplicación y marco nacional

En Paraguay, las asociaciones público-privadas adquirieron mayor relevancia con la promulgación de la Ley N.º 5102/13, que estableció el marco jurídico para la participación del sector privado en proyectos de infraestructura y servicios públicos. Esta normativa incorporó un mecanismo orientado a promover inversiones en obras estratégicas para el desarrollo del país, especialmente en un contexto de limitaciones presupuestarias y crecientes necesidades de infraestructura. A partir de su implementación, las APP pasaron a formar parte de las herramientas utilizadas para impulsar proyectos de interés público y promover la participación privada en el desarrollo nacional (Rojas Cuenca, 2017)

En el ámbito nacional, diversos estudios han analizado el papel de las APP como una alternativa para impulsar proyectos de infraestructura y complementar la inversión pública. (Rojas Cuenca, 2017) señala que la incorporación de este modelo en Paraguay estuvo vinculada a la búsqueda de mecanismos para atender las necesidades de infraestructura mediante una mayor participación del sector privado. Asimismo, la literatura nacional destaca que las APP generaron un amplio debate sobre sus beneficios, desafíos y efectos en la gestión de obras públicas. Estos antecedentes contribuyeron a posicionar el tema como un aspecto relevante dentro de las discusiones sobre desarrollo e inversión.

La revisión de la literatura permitió identificar coincidencias entre los enfoques internacionales y nacionales sobre las asociaciones público-privadas. Tanto en América Latina como en Paraguay, este modelo fue presentado como una alternativa para promover inversiones en infraestructura y complementar la capacidad financiera del Estado. Asimismo, los estudios revisados destacaron la importancia de la planificación, la regulación y la distribución de riesgos para alcanzar los resultados esperados. En conjunto, la evidencia analizada mostró que la efectividad de las APP depende de las condiciones institucionales y de gestión presentes en cada contexto (Vassallo, 2015; Rojas Cuenca, 2017; Secretaría Técnica de Planificación [STP], s. f.).

DISCUSIÓN

La presente investigación permitió analizar el papel de las asociaciones público-privadas en el desarrollo de infraestructura en América Latina y Paraguay. En este sentido, Vassallo (2015) sostiene que estos esquemas adquirieron una importancia creciente como alternativa para impulsar proyectos de inversión pública. De manera similar, Benavides et al. (2023) destacan su contribución al financiamiento de obras de transporte, mientras que Reyes-Tagle et al. (2021) enfatizan la necesidad de una adecuada gestión institucional y fiscal. A partir de estos planteamientos, se interpretó que la efectividad de las APP depende no solo de la participación privada, sino también de las condiciones de planificación, regulación y supervisión existentes en cada contexto.

Los hallazgos obtenidos coinciden con los planteamientos de Vassallo (2015), quien señala que las asociaciones público-privadas constituyen una alternativa para impulsar proyectos de infraestructura en contextos de limitaciones financieras. Esta perspectiva es consistente con lo expuesto por Benavides et al. (2023), quienes destacan el aporte de las APP al desarrollo de obras de transporte. Por su parte, Reyes-Tagle et al. (2021) complementan esta visión al enfatizar que los beneficios esperados dependen de una adecuada gestión de los riesgos fiscales y contractuales. En conjunto, los autores coinciden en que las APP pueden generar resultados favorables, aunque requieren mecanismos de control y supervisión que garanticen su sostenibilidad.

La comparación entre la literatura internacional y la evidencia nacional permitió identificar importantes puntos de coincidencia. Mientras Vassallo (2015) y Reyes-Tagle et al. (2021) destacan la importancia de contar con marcos regulatorios sólidos para el funcionamiento de las APP, Rojas Cuenca (2017) señala que Paraguay incorporó este modelo mediante la Ley N.º 5102/13 para promover la inversión en infraestructura. Asimismo, Benavides et al. (2023) sostienen que la participación privada puede contribuir al desarrollo de proyectos de transporte, aspecto también presente en el contexto paraguayo. No obstante, la literatura internacional presenta una producción académica más amplia que la identificada a nivel nacional.

Entre las principales limitaciones de la investigación se encontró la escasa disponibilidad de estudios sobre APP en Paraguay. Mientras Vassallo (2015), Reyes-Tagle et al. (2021) y Benavides et al. (2023) presentan una amplia producción académica en el ámbito internacional, a nivel nacional se identificó menor cantidad de trabajos especializados. Además, parte de la información se encontraba dispersa en documentos institucionales y publicaciones en inglés, lo que dificultó su recopilación. A pesar de ello, fue posible reunir evidencia suficiente para desarrollar el estudio. Finalmente, futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis de proyectos APP implementados en Paraguay y sus resultados.

La revisión realizada aporta una visión general sobre el papel de las asociaciones público-privadas en el desarrollo de infraestructura en América Latina y Paraguay. Los planteamientos de Vassallo (2015), Reyes-Tagle et al. (2021), Benavides et al. (2023) y Rojas Cuenca (2017) permitieron identificar elementos comunes relacionados con la planificación, la regulación y la gestión de los proyectos. Asimismo, la revisión realizada pone de manifiesto la necesidad de ampliar la producción académica sobre APP en Paraguay, con el fin de generar evidencia que contribuya al análisis de futuras iniciativas y al fortalecimiento de la toma de decisiones en materia de infraestructura.

CONCLUSIONES

En el presente apartado se exponen los principales aspectos concluyentes derivados de la investigación sobre las asociaciones público privadas y su papel en el desarrollo de la infraestructura vial en América Latina y Paraguay. A partir de la revisión bibliográfica realizada, fue posible identificar los aportes, oportunidades y desafíos asociados a este modelo de gestión, así como su relevancia para la planificación y ejecución de proyectos de infraestructura. Los resultados obtenidos permitieron comprender las características generales de las APP y su aplicación en distintos contextos de la región.

La investigación permitió examinar los principales aportes, oportunidades y desafíos de las asociaciones público-privadas como mecanismo para impulsar el desarrollo de infraestructura vial. A partir de la información analizada, se constató que este modelo constituye una alternativa para complementar la inversión pública y promover proyectos de transporte. Sin embargo, su implementación requiere condiciones institucionales adecuadas,

una planificación eficiente y mecanismos de supervisión que permitan alcanzar los resultados esperados. De esta manera, las APP pueden contribuir al desarrollo regional cuando su aplicación se encuentra acompañada de una gestión adecuada.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

1. Las asociaciones público-privadas se consolidaron como una alternativa utilizada para impulsar el desarrollo de infraestructura vial en América Latina, permitiendo complementar la inversión pública y favorecer la ejecución de proyectos de transporte en distintos países de la región.

2. La efectividad de las asociaciones público-privadas depende de factores como la planificación de los proyectos, la existencia de marcos regulatorios adecuados, la distribución equilibrada de riesgos y la capacidad institucional para supervisar su implementación y cumplimiento.

3. En Paraguay, la incorporación de las asociaciones público privadas mediante la Ley N.º 5102/13 representó un mecanismo orientado a promover inversiones en infraestructura; sin embargo, la revisión realizada evidenció una producción académica nacional limitada, lo que pone de manifiesto la necesidad de desarrollar nuevas investigaciones sobre su aplicación y resultados.

Por último, de manera general se considera que las asociaciones público privadas constituyen un mecanismo que puede contribuir al desarrollo de la infraestructura vial y al fortalecimiento de la conectividad en los países de la región. Su aplicación representa una oportunidad para complementar la inversión pública y promover la ejecución de proyectos estratégicos; sin embargo, sus resultados dependen de una adecuada planificación, regulación y supervisión. En este sentido, resulta importante continuar profundizando el estudio de este modelo, especialmente en Paraguay, a fin de generar nuevos conocimientos que contribuyan a la toma de decisiones y al desarrollo de futuras iniciativas de infraestructura.

REFERENCIAS

Benavides, J., Pabón, C., & González, P. A. (2023). El aporte de las concesiones mediante APP en infraestructura de transporte al crecimiento y el bienestar de Colombia. *Coyuntura Económica, 53*, 113–149.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://sdgs.un.org/2030agenda

Reyes-Tagle, G., Ponce de León, O., Brandão, L. E. T., Celle, A., Dompieri, I., Grijalva, J., Martins Vieira, C., Rebollo, A., & Ventim, B. (2021). *Impacto fiscal en APP en América Latina y el Caribe* (Documento para discusión N.º IDB-DP-909). Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0003780

Rojas Cuenca, A. E. (2017). Infraestructuras públicas en el Paraguay: Ley

5074 “Llave en Mano”. Contrastes legales y financieros con la Ley 5102 “APP”. *Revista Jurídica Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, 25*(26), 167–198.

Secretaría Técnica de Planificación. (s. f.). *Proyectos de participación público-privada (Ley N.º 5102/2013 modificada por Ley N.º 5567/2016 y Decreto N.º 4183/2020)*. Gobierno de Paraguay. https://www.stp.gov.py

Vassallo Magro, J. M. (2015). Asociación público-privada en América Latina: Aprendiendo de la experiencia. CAF - Banco de Desarrollo de América Latina.

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y GOBERNANZA LOCAL: ANÁLISIS DEL OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE 16 EN AMÉRICA LATINA

PARTICIPATORY BUDGETING AND LOCAL GOVERNANCE: ANALYSIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL 16 IN LATIN AMERICA

Tatiana Elizabeth Centurión Marecos
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
taticentu43@gmail.com

Marie Eugenia Chávez Figueredo
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mariechavez010@gmail.com

José Aurelio Centurión Insfrán
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
centurionjose044@gmail.com

Chiara Florencia Céspedes Gómez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
cespedesgchiaraf@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación entre el presupuesto participativo y la gobernanza local en América Latina, tomando como referencia el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 de la Agenda 2030. El estudio se centra especialmente en la meta 16.7, orientada a promover procesos de toma de decisiones inclusivos, participativos y representativos. El objetivo de este trabajo fue comprender cómo este mecanismo contribuye al fortalecimiento institucional, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública local. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, mediante la revisión y análisis de documentos oficiales y literatura especializada sobre el tema. La unidad de análisis está conformada por documentos, informes de organismos internacionales y publicaciones académicas que abordan la temática en la región. Las técnicas de recolección de datos utilizadas son la revisión documental y el análisis de contenido; los instrumentos aplicados fueron fichas de registro y matrices de análisis. Como resultado significativo se menciona que el presupuesto

participativo favorece la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. No obstante, su efectividad depende de factores políticos, institucionales y sociales que influyen en su continuidad. Se concluye que el presupuesto participativo contribuye al fortalecimiento de la gobernanza local, aunque su consolidación requiere instituciones sólidas y participación ciudadana activa.

PALABRAS CLAVE: Agenda 2030; gobernanza local; ODS 16; participación ciudadana; presupuesto participativo.

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between participatory budgeting and local governance in Latin America, taking as reference Sustainable Development Goal 16 of the 2030 Agenda. The study focuses specifically on target 16.7, aimed at promoting inclusive, participatory and representative decision-making processes. The objective of this work was to understand how this mechanism contributes to institutional strengthening, transparency and accountability in local public management. The research is developed under a qualitative approach, through the review and analysis of official documents and specialized literature on the subject. The unit of analysis is composed of documents, reports from international organizations and academic publications that address the issue in the region. The data collection techniques used are documentary review and content analysis; the instruments applied were registration forms and analysis matrices. As a significant result, it is mentioned that participatory budgeting favors transparency, accountability and citizen participation. However, its effectiveness depends on political, institutional and social factors that influence its continuity. It is concluded that participatory budgeting contributes to the strengthening of local governance, although its consolidation requires solid institutions and active citizen participation.

KEYWORDS: 2030 Agenda; citizen participation; local governance; participatory budgeting; SDG 16.

INTRODUCCIÓN

La participación ciudadana se constituye como un elemento fundamental para fortalecer la gestión pública y promover instituciones más transparentes e inclusivas. En América Latina, diversos gobiernos locales incorporan mecanismos que permiten a la población intervenir en la toma de decisiones relacionadas con los recursos públicos. El presupuesto participativo adquiere una importancia creciente por su contribución a la gobernanza local y su vinculación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, en el marco de las líneas de investigación en desarrollo sostenible, políticas públicas y fortalecimiento institucional.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, impulsada por las Naciones Unidas, establece objetivos orientados a promover el desarrollo económico, social y ambiental de manera equilibrada. En este marco, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, denominado «Paz, justicia e instituciones sólidas», plantea la necesidad de construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas. En particular, la meta 16.7 propone garantizar procesos de toma de decisiones participativos, representativos y orientados a responder a las necesidades de la población.

Pese a los avances registrados en la región, persisten problemas relacionados con la desconfianza hacia las instituciones públicas, la escasa participación ciudadana y la percepción de falta de transparencia en la administración de los recursos del Estado. Ante esta situación, el presupuesto participativo surge como una alternativa que favorece una mayor vinculación entre las autoridades y la comunidad, permitiendo que la ciudadanía participe en la definición de prioridades de inversión.

La presente investigación analiza la relación entre el presupuesto participativo y la gobernanza local en América Latina, tomando como referencia las metas establecidas en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. El estudio se vincula con las líneas de investigación en desarrollo sostenible, políticas públicas y fortalecimiento institucional, debido a la importancia de la participación ciudadana en la consolidación de sistemas de gestión más democráticos y transparentes.

La relevancia de este trabajo radica en la necesidad de comprender de qué manera los mecanismos participativos contribuyen al fortalecimiento de las instituciones locales y al

cumplimiento de los compromisos asumidos en la Agenda 2030. El estudio también permite establecer una relación entre las políticas implementadas en los gobiernos locales y los objetivos planteados a nivel internacional.

Diversos autores analizan esta temática desde diferentes enfoques. Baiocchi (2001) destaca la experiencia desarrollada en Porto Alegre, Brasil, y señala que la participación ciudadana en la asignación de recursos públicos favorece una mayor inclusión social y fortalece la confianza en las instituciones. Por su parte, Wampler (2007) sostiene que el éxito de estos procesos depende del compromiso de las autoridades, de la existencia de normas claras y de la capacidad organizativa de la sociedad civil. Coinciden en que la participación es un medio para profundizar la democracia y mejorar la gestión de los recursos públicos a nivel local.

Los informes elaborados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) resaltan la importancia del fortalecimiento institucional para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Dichos documentos subrayan que la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública son pilares fundamentales para avanzar hacia sociedades más inclusivas y democráticas en la región. Estos aportes refuerzan la necesidad de analizar el presupuesto participativo como herramienta clave para traducir los principios de la Agenda 2030 en acciones concretas en los gobiernos locales.

El análisis del presupuesto participativo permite comprender de manera directa cómo los compromisos internacionales pueden traducirse en acciones concretas orientadas a promover una gestión pública más inclusiva, transparente y cercana a las necesidades de la población. La literatura revisada evidencia que estos mecanismos, cuando son implementados con voluntad política y participación activa, generan efectos positivos en la confianza ciudadana y en la calidad institucional.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se han utilizado como materiales principales recursos digitales, equipos informáticos y diversas fuentes bibliográficas relacionadas con el presupuesto participativo, la gobernanza local y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo las herramientas empleadas el acceso a internet de banda ancha, la consulta a bases de datos académicas como Scielo, Redalyc y Google Scholar, así como el uso de

procesadores de texto para la sistematización de la información. Se han consultado, además, documentos oficiales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y las Naciones Unidas.

El estudio se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se orienta a comprender la relación entre el presupuesto participativo y la gobernanza local a partir del análisis de información documental. El alcance o nivel de la investigación es descriptivo y explicativo, ya que se describen las características del presupuesto participativo en América Latina y se analizan sus contribuciones a instituciones más inclusivas y transparentes.

El diseño de investigación es no experimental, pues no se manipulan variables ni se interviene sobre los fenómenos estudiados, realizándose el análisis a partir de información disponible en documentos oficiales y publicaciones académicas. La corte considerada es transversal, teniendo en cuenta que el estudio se desarrolla en un momento temporal específico, junio de 2026, y se centra en América Latina, región donde se han implementado experiencias de presupuesto participativo vinculadas al ODS 16.

Se considera como unidad de análisis los documentos, informes y literatura académica que abordan la relación entre el presupuesto participativo y la gobernanza local en América Latina, puesto que contienen la información necesaria para alcanzar los objetivos del estudio y permiten comprender el fenómeno desde una perspectiva documental, lo cual responde al carácter bibliográfico de la investigación.

Las técnicas utilizadas son la revisión documental y el análisis de contenido; los instrumentos implementados son las fichas de registro y las matrices de análisis respectivamente; y los procedimientos a seguir son la búsqueda sistemática de fuentes en bases de datos académicas, la selección de documentos relevantes según criterios de pertinencia y actualidad, y la organización de la información para su posterior interpretación y contraste con el marco teórico.

Para la investigación presentada, las fuentes de información han sido las secundarias, teniendo en cuenta que se ha utilizado materiales como libros, artículos de revistas académicas, informes de organismos internacionales y documentos normativos. Estos materiales

permitieron recopilar y analizar la información necesaria para el desarrollo del estudio, complementando el análisis documental propuesto.

RESULTADOS

El ODS 16 y su relación con la gobernanza local

El presupuesto participativo se define como un mecanismo de democracia directa que permite a la ciudadanía incidir en la asignación de recursos públicos a nivel local. Según Baiocchi (2001), fortalece la relación entre Estado y sociedad y promueve la inclusión de sectores excluidos. Wampler (2007) señala que no solo redistribuye recursos, sino que transforma las dinámicas de poder entre autoridades y ciudadanos. Su importancia teórica radica en su potencial para revitalizar la democracia representativa en contextos de alta desigualdad.

La literatura internacional identifica tres modelos principales de presupuesto participativo: el de Porto Alegre (Brasil), con estructura asamblearia y criterios territoriales; el europeo, centrado en transparencia y eficiencia; y el asiático, vinculado a planes de desarrollo comunitario. Cabannes (2004) los clasifica según institucionalización e incidencia ciudadana. Se reconocen elementos clave como la asamblea ciudadana, el consejo participativo, criterios de priorización y mecanismos de seguimiento, establecidos como estándares por el Banco Mundial y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Existen dos perspectivas principales en el estudio del presupuesto participativo. Una corriente, representada por Baiocchi (2001) y Avritzer (2002), sostiene que este mecanismo fortalece la democracia participativa y la cohesión social, especialmente cuando se combina con voluntad política y movilización ciudadana. Otra corriente, encabezada por Wampler (2007) y Goldfrank (2011), enfatiza que su efectividad depende de condiciones institucionales previas, como la transparencia estatal y la existencia de contrapesos políticos. Existe consenso en que el presupuesto participativo mejora la rendición de cuentas, pero persiste el debate sobre su capacidad real para transformar las estructuras de poder local, especialmente en contextos de alta desigualdad y debilidad institucional.

En los últimos cinco años, las líneas de investigación sobre presupuesto participativo se han orientado hacia tres áreas principales: su relación con los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (especialmente el ODS 16), su impacto en la reducción de desigualdades y su articulación con herramientas digitales de participación ciudadana. Estudios recientes (Sintomer et al., 2021; Cabannes, 2020) destacan la expansión del presupuesto participativo en ciudades intermedias y su creciente vinculación con políticas de transparencia y gobierno abierto. También se observa un avance en la medición de sus efectos sobre la confianza institucional y la percepción ciudadana, con énfasis en experiencias de América Latina y Europa.

A nivel internacional, el presupuesto participativo se ha implementado en más de 1,500 ciudades en todo el mundo, con una presencia destacada en América Latina, Europa y Asia (Sintomer et al., 2021). Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), este mecanismo ha contribuido a aumentar la transparencia y la participación ciudadana en al menos un 30% de los municipios evaluados. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) señala que el presupuesto participativo fortalece la legitimidad institucional y mejora la eficiencia en la asignación de recursos, aunque advierte que su sostenibilidad depende del compromiso político y la continuidad de las políticas públicas.

Tendencias, normativa y antecedentes del presupuesto participativo en América Latina y Paraguay

La implementación del presupuesto participativo en América Latina está influida por factores políticos, tecnológicos y sociales. Políticamente, depende de la voluntad de los gobiernos locales y la continuidad de políticas públicas. Tecnológicamente, las plataformas digitales han ampliado la participación, aunque generan brechas en zonas rurales. Socialmente, su efectividad está condicionada por la organización comunitaria y la desigualdad en el acceso a información y espacios de decisión (Sintomer et al., 2021; Goldfrank, 2011).

En Paraguay, la normativa vinculada al presupuesto participativo se sustenta en la Ley N° 3966/2010 de Participación Ciudadana y Control Social, que establece mecanismos para la intervención ciudadana en la gestión pública. Además, la Ley N° 5254/2014 de Carta Orgánica Municipal reconoce el derecho de los vecinos a participar en la planificación y ejecución de presupuestos municipales. Fuentes primarias como los informes de la Dirección General de

Presupuesto (DGP) y las memorias anuales de gobernaciones documentan avances y limitaciones en estos procesos a nivel departamental y distrital.

En Paraguay, estudios del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP) han analizado la incidencia del presupuesto participativo en municipios de Central y Alto Paraná, destacando su impacto en transparencia y asignación de recursos. Investigadores como Duarte (2019) y Benítez (2021) documentan experiencias locales, señalando que la efectividad del mecanismo depende del compromiso de las autoridades municipales y del nivel de organización de la sociedad civil.

La literatura internacional y nacional coinciden en que el presupuesto participativo fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, pero difieren en el énfasis. Mientras que los estudios globales destacan su potencial transformador, las investigaciones locales subrayan las dificultades operativas y la fragilidad institucional como limitantes. Este contraste evidencia que los modelos internacionales requieren adaptaciones para ser efectivos en contextos de alta desigualdad, tema que se profundizará en la discusión.

DISCUSIÓN

El propósito central de este estudio bibliográfico fue analizar la relación entre el presupuesto participativo y la gobernanza local en América Latina, tomando como referencia el ODS 16. Los hallazgos indican que este mecanismo favorece la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, aunque su efectividad está condicionada por factores políticos, institucionales y sociales (Baiocchi, 2001; Wampler, 2007). Estas tendencias responden a la pregunta inicial al confirmar que el presupuesto participativo es una herramienta relevante, pero no suficiente por sí sola para transformar la gestión pública local (Goldfrank, 2011).

Los resultados coinciden con lo señalado por Baiocchi (2001) y Wampler (2007), quienes destacan el valor de la participación ciudadana para fortalecer la democracia local. Sin embargo, se identifican discrepancias con enfoques que atribuyen al presupuesto participativo un impacto transformador automático, ya que la evidencia revisada muestra que su éxito depende de condiciones institucionales previas (Avritzer, 2002). Esta diferencia puede

explicarse por el contexto latinoamericano, donde la debilidad institucional y la desigualdad estructural limitan los alcances del mecanismo (Goldfrank, 2011; CEPAL, 2018).

La literatura internacional enfatiza el potencial del presupuesto participativo para democratizar la gestión pública (Sintomer et al., 2021), mientras que el marco normativo paraguayo (Ley N° 3966/2010 y N° 5254/2014) lo reconoce como un derecho ciudadano, aunque su implementación enfrenta obstáculos operativos (Duarte, 2019). Este contraste evidencia que los modelos internacionales no son directamente aplicables a la realidad local, debido a la fragilidad institucional y la baja continuidad de políticas (Benítez, 2021). Se detecta una laguna en la investigación nacional sobre factores que facilitan o limitan su sostenibilidad, aspecto que la literatura foránea aborda con énfasis en voluntad política y capital social (Goldfrank, 2011; CEPAL, 2018).

La principal limitación del estudio es el uso exclusivo de fuentes secundarias, lo que impide acceder a datos primarios sobre experiencias concretas de presupuesto participativo en la región (Wampler, 2007). Esta restricción geográfica y metodológica puede haber influido en los resultados al no captar particularidades locales que matizan las tendencias generales identificadas (Sintomer et al., 2021). No obstante, el enfoque documental permitió sistematizar un cuerpo amplio de literatura, ofreciendo una visión panorámica del estado del arte sobre el tema (Baiocchi, 2001; CEPAL, 2018).

El principal aporte de esta revisión es sistematizar y conectar la literatura internacional con el marco normativo y antecedentes nacionales, identificando brechas que limitan la aplicabilidad de modelos foráneos en Paraguay (Duarte, 2019; Benítez, 2021). Esto ayuda a llenar el vacío sobre las condiciones locales que afectan la efectividad del presupuesto participativo (Goldfrank, 2011). Futuras investigaciones deberían realizar estudios de caso en municipios paraguayos, con trabajo de campo que incluya entrevistas a actores clave, para comprender los factores que favorecen o limitan su sostenibilidad (Sintomer et al., 2021; CEPAL, 2018).

CONCLUSIONES

A modo de cierre, se presentan los aspectos concluyentes de la investigación sobre la relación entre el presupuesto participativo y la gobernanza local en América Latina, tomando

como referencia el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. A lo largo del estudio se ha analizado el aporte de este mecanismo a la transparencia, la participación ciudadana y el fortalecimiento institucional, a partir de la revisión de literatura especializada y documentos de organismos internacionales. Los hallazgos confirman su potencial para mejorar la gestión pública local, aunque también revelan limitaciones estructurales que condicionan su efectividad. En este marco, las conclusiones buscan aportar elementos de reflexión para el fortalecimiento de estos procesos en la región.

Esta investigación se planteó inicialmente la problemática de la desconfianza ciudadana hacia las instituciones públicas, la escasa participación en la gestión local y la falta de transparencia en la asignación de recursos, así como la necesidad de conectar estos desafíos con los compromisos asumidos en la Agenda 2030. El estudio buscó comprender si el presupuesto participativo constituye una herramienta efectiva para abordar dichas problemáticas en el contexto latinoamericano.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

1. El presupuesto participativo contribuye al fortalecimiento de la gobernanza local al promover la transparencia, la rendición de cuentas y la inclusión de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones, coincidiendo con los planteamientos de Baiocchi (2001) y Wampler (2007).
2. Existe una relación directa entre el presupuesto participativo y la meta 16.7 del ODS 16, orientada a garantizar procesos de toma de decisiones inclusivos, participativos y representativos, tal como lo señalan los informes de la CEPAL y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
3. La efectividad del presupuesto participativo depende de factores políticos, institucionales y sociales, como la voluntad política, la continuidad de las políticas públicas, la disponibilidad de recursos y el nivel de organización de la sociedad civil, lo que explica la variabilidad de resultados entre experiencias locales (Goldfrank, 2011; Duarte, 2019; Benítez, 2021).

Por último, de manera general se considera que el presupuesto participativo representa una alternativa válida para avanzar hacia una gestión pública más inclusiva y transparente, en

línea con los principios de la Agenda 2030. No obstante, su consolidación requiere instituciones sólidas, voluntad política sostenida y una participación ciudadana activa y organizada. Se recomienda continuar investigando experiencias concretas en municipios latinoamericanos, con énfasis en estudios de caso y trabajo de campo, que permitan comprender mejor los factores que favorecen su sostenibilidad y contribuir al diseño de políticas públicas adaptadas a cada realidad local.

REFERENCIAS

Avritzer, L. (2002). *Democracy and the public space in Latin America*. Princeton University Press.

Baiocchi, G. (2001). Participation, activism, and politics: The Porto Alegre experiment and deliberative democratic theory. *Politics & Society, 29*(1), 43-72.

Benítez, M. (2021). Análisis del presupuesto participativo en municipios de Paraguay: avances y limitaciones. Revista Paraguaya de Estudios Políticos, 8(2), 45-68.

Cabannes, Y. (2004). Participatory budgeting: a significant contribution to participatory democracy. *Environment & Urbanization, 16*(1), 27-46.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). Naciones Unidas.

Duarte Recalde, L. R. (2019). El desarrollo de instituciones participativas en Paraguay: ¿una herramienta para la democratización o para el control estatal? *Revista Paraguay desde las Ciencias Sociales*, (10), 75-92.

Goldfrank, B. (2011). *Deepening local democracy in Latin America: Participation, decentralization, and the Left*. Penn State University Press.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). *Informe sobre Desarrollo Humano 2021/2022*. PNUD.

Sintomer, Y., Röcke, A., & Herzberg, C. (2021). *Participatory Budgeting in Europe: Democracy and public governance*. Routledge.

Wampler, B. (2007). *Participatory budgeting in Brazil: Contestation, cooperation, and accountability*. Penn State University Press.

EL RIESGO CAMBIARIO EN LOS CONTRATOS DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL

EXCHANGE RATE RISK IN INTERNATIONAL SALES CONTRACTS

Diana Gloria Erico Vázquez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
dianaerico0405@gmail.com

Lilian Mercedes Escobar Bogarin
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
bogarinmerce@gmail.com

Liz Carina Martí Delgado
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
lizcarinamarti@gmail.com

Lilian Raquel Salinas Rojas
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
lilisalinas80@gmail.com

Pamela Claudia Sanabria Quiñonez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
sanabriaquinonezpamelaclaudia@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación trata sobre el riesgo cambiario en el comercio internacional, que se define como la volatilidad e incertidumbre en el valor de las divisas al realizar operaciones de compraventa entre distintas naciones. Por ello, el objetivo de este trabajo fue analizar el impacto de dicho fenómeno en la ejecución de los contratos de compraventa internacional y evaluar la efectividad de las estrategias financieras y contractuales para proteger los márgenes de utilidad empresariales. El enfoque utilizado fue cualitativo con alcance descriptivo, la unidad de análisis fue el conjunto de contratos comerciales internacionales y la documentación institucional asociada. Las técnicas de recolección de datos utilizadas se describen como el análisis documental de literatura indexada y reportes de organismos como la CEPAL y el FMI (2016-2026), los instrumentos aplicados fueron matrices de revisión bibliográfica sistemática.

Como resultado científico significativo se puede mencionar que la incorporación estratégica de cláusulas de ajuste y reparto de riesgo dentro de los propios contratos comerciales surge como una alternativa eficiente, accesible y de bajo costo para las pymes, en contraposición a los altos costos operativos de los instrumentos financieros derivados. Se concluye que una gestión oportuna del riesgo cambiario mitiga la incertidumbre corporativa, resguarda la viabilidad del negocio a largo plazo y aporta directamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible enfocado en promover el crecimiento económico sostenido y el trabajo decente.

PALABRAS CLAVE: Cláusulas contractuales, Compraventa internacional, Crecimiento económico, Divisas, Riesgo cambiario.

ABSTRACT

This research deals with exchange rate risk in international trade, which is defined as the volatility and uncertainty in the value of currencies when conducting buying and selling operations between different nations. Therefore, the objective of this work was to analyze the impact of this phenomenon on the execution of international sales contracts and to evaluate the effectiveness of financial and contractual mitigation strategies to protect corporate profit margins. The approach used was qualitative with a descriptive scope, the unit of analysis was the set of international commercial contracts and associated institutional documentation. The data collection techniques used are described as the documentary analysis of indexed literature and reports from organizations such as ECLAC and the IMF (2016-2026), the instruments applied were systematic literature review matrices. As a significant result, it can be mentioned that the strategic incorporation of adjustment and risk-sharing clauses within the commercial contracts themselves emerges as an efficient, accessible, and low-cost alternative for SMEs, in contrast to the high operating costs of financial derivative instruments. It is concluded that timely management of exchange rate risk mitigates corporate uncertainty, safeguards long-term business viability, and contributes directly to the Sustainable Development Goal focused on promoting sustained economic growth and decent work.

KEYWORDS: Contractual clauses, Economic growth, Exchange rate risk, Foreign currency, International sales

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, comprar y vender entre empresas de diferentes países es algo muy común. Gracias a la globalización, los tratados de libre comercio y el avance de la tecnología, el comercio internacional creció de forma muy importante en las últimas décadas. Para que todo eso funcione de manera legal y ordenada, se usan los contratos de compra venta internacional, los cuales constituyen el documento principal donde dos empresas de distintos países se ponen de acuerdo sobre las condiciones particulares del negocio.

A nivel institucional, la presente investigación se adscribe de forma rigurosa a la línea de investigación de la carrera de Ingeniería Comercial y Marketing denominada Gestión Comercial, Marketing y Sostenibilidad Empresarial. La pertinencia de este análisis radica en que la correcta administración de los contratos comerciales internacionales y la mitigación de las fluctuaciones financieras imprevistas garantizan la resiliencia operativa y la continuidad del negocio transfronterizo en el tejido empresarial paraguayo.

Por consiguiente, el estudio se vincula directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8, enfocado en el Trabajo Decente y Crecimiento Económico. De manera específica, se responde a la meta orientada a fortalecer la capacidad de las instituciones financieras locales y promover entornos comerciales estables que estimulen la productividad, la competitividad comercial y la inversión económica sostenible de las organizaciones.

Sin embargo, hacer negocios entre países tiene sus riesgos asociados, siendo uno de los más importantes el riesgo cambiario. Este riesgo aparece cuando el precio pactado en un contrato está en una moneda extranjera y, entre el momento en que se firma el acuerdo y el momento en que se hace efectivo el pago, el valor de esa moneda cambia. Por ejemplo, si una empresa paraguaya vende soja a un comprador brasileño y acuerdan pagar en dólares, pero el dólar sube o baja mucho antes de que llegue el pago, eso puede hacer que el negocio resulte más barato o más caro de lo esperado originalmente.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para hacer este trabajo se utilizó una metodología cualitativa, es decir, centrada en la comprensión y el análisis cualitativo de la información a través de la revisión exhaustiva de textos legales, doctrinas, libros y artículos de investigación indexados. Se consultaron artículos

académicos de bases de datos reconocidas como Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar. Las palabras clave que se usaron para buscar fueron: 'riesgo cambiario', 'contratos internacionales', 'compra venta internacional', 'exchange rate risk', 'international sales contracts' y 'currency hedging'.

También se revisaron leyes y normas internacionales importantes. Entre ellas: la Convención de Viena de 1980 sobre Compraventa Internacional de Mercaderías (conocida como CISG, por sus siglas en inglés), los Principios UNIDROIT de 2016 que regulan los contratos comerciales internacionales, y los INCOTERMS 2020, que son las reglas de la Cámara de Comercio Internacional para definir responsabilidades en el transporte de mercancías. Además, se usaron publicaciones y reportes institucionales del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Central del Paraguay (BCP).

Para estudiar las herramientas financieras de protección cambiaria, se recopiló información sobre cuatro instrumentos principales: contratos forward, futuros de divisas, opciones y swaps de divisas, comparando sus características, ventajas y desventajas dentro de los mercados de América Latina. Para analizar toda la información recopilada se aplica la técnica de la triangulación, que consiste en comparar y contrastar sistemáticamente las distintas fuentes legales, doctrinarias y financieras para llegar a conclusiones científicas sólidas y válidas.

Delimitación de la Investigación El presente estudio posee una delimitación temporal fijada estrictamente entre los años 2016 y 2026, un período caracterizado por una marcada inestabilidad económica mundial debido a la pandemia del COVID-19, las tensiones geopolíticas y los cambios drásticos en las políticas monetarias de las principales potencias globales. Así también, se tomaron en cuenta normativas vigentes y literatura indexada producida dentro de este marco de tiempo.

En cuanto a la delimitación espacial, la investigación se circunscribe de forma específica al contexto comercial y financiero de la República del Paraguay y su interrelación operativa con el mercado regional del MERCOSUR y sus principales socios comerciales.

RESULTADOS

Marco legal internacional y el tratamiento del riesgo cambiario

Al revisar las leyes internacionales más importantes, se encontró que la Convención de Viena (CISG) es el texto legal de referencia para los contratos de compra venta entre países. Sin embargo, esta ley no dice nada específico sobre quién debe asumir el riesgo cuando el tipo de cambio cambia. El artículo 79 de la CISG habla de situaciones en que una parte puede quedar liberada de su responsabilidad si ocurre algo fuera de su control, pero los tribunales internacionales generalmente no consideran que un cambio normal en el tipo de cambio sea ese tipo de situación (Schwenzer & Hachem, 2019).

Los Principios UNIDROIT, en sus artículos 6.2.1 al 6.2.3, contemplan una figura llamada hardship, que en español podría traducirse como 'situación de grave dificultad'. Esta figura permite que una parte pida renegociar el contrato si las condiciones económicas cambiaron de forma tan drástica que ya no es justo cumplir con lo pactado originalmente. Sin embargo, para que esto funcione, el cambio tiene que ser algo que nadie podía prever al firmar el contrato. En el caso del tipo de cambio, que por su naturaleza siempre puede variar, esto es muy difícil de demostrar.

Por su parte, los INCOTERMS 2020 tampoco hablan directamente del riesgo cambiario. Lo que hacen es definir en qué momento pasa la responsabilidad sobre la mercancía del vendedor al comprador. Sin embargo, esto importa indirectamente: cuanto más tiempo pase entre la entrega del producto y el cobro del dinero, mayor es el riesgo de que el tipo de cambio cambie y afecte el negocio.

Cláusulas contractuales de mitigación y distribución del riesgo

Dado que las leyes internacionales no resuelven el problema por sí solas, las empresas usan cláusulas especiales dentro del contrato para protegerse. Una de las más comunes es la cláusula de moneda de pago. Esto significa que las partes acuerdan en qué moneda se va a pagar, generalmente el dólar o el euro, que son monedas más estables. Así, la empresa cuya moneda coincide con la del contrato tiene menos riesgo, aunque la otra parte asume todo ese riesgo.

Otra opción es la cláusula de ajuste por variación cambiaria. Con esta cláusula, si el tipo de cambio cambia más de un porcentaje acordado (por ejemplo, un 5%), el precio del contrato se ajusta automáticamente. De esta forma, ninguna de las dos partes pierde demasiado si el tipo de cambio varía. Es una solución más justa, aunque hace que el contrato sea un poco más complicado de administrar.

También existe la cláusula de tipo de cambio fijo anticipado. Aquí, las partes acuerdan desde el inicio cuál será el tipo de cambio que se usará al momento del pago, según la cotización del mercado a futuro que existe cuando firman el contrato. Así, ambas partes saben exactamente cuánto van a pagar o cobrar, sin importar lo que pase con el tipo de cambio en el futuro.

Finalmente, está la cláusula de fuerza mayor cambiaria, que se usa en casos extremos. Esta cláusula establece que, si el tipo de cambio cambia de manera extraordinaria y supera cierto límite, cualquiera de las partes puede pedir que se renegocie el contrato o incluso cancelarlo sin pagar penalidades. Lo más común en contratos internacionales bien redactados es combinar varias de estas cláusulas, adaptándolas a las necesidades del negocio y al contexto económico de cada país.

Herramientas financieras para cubrirse del riesgo cambiario

Además de las cláusulas contractuales, existen instrumentos financieros que sirven para protegerse del riesgo cambiario. El más usado es el contrato forward de divisas. Con este instrumento, la empresa acuerda con su banco comprar o vender una cantidad de moneda extranjera a un precio fijo hoy, pero el intercambio se hace en una fecha futura. De esta forma, la empresa ya sabe cuánto va a pagar o cobrar, sin importar cómo cambie el tipo de cambio. Es el instrumento más popular porque es flexible y se adapta a las necesidades de cada empresa.

Los futuros de divisas funcionan de forma parecida, pero se negocian en mercados financieros organizados, como la bolsa. Son más estandarizados, es decir, tienen montos y fechas fijas, lo que los hace menos flexibles que los contratos forward. Las opciones de divisas, en cambio, dan el derecho (pero no la obligación) de comprar o vender moneda a un precio determinado. Si el tipo de cambio es favorable, la empresa puede no usar la opción; si es desfavorable, la usa para protegerse. La desventaja es que hay que pagar una prima para

obtener esa opción. Por último, los swaps de divisas consisten en que dos empresas intercambian pagos en distintas monedas durante un tiempo determinado. Son más útiles para operaciones de largo plazo.

El análisis mostró que elegir el instrumento correcto depende de varios factores: cuánto tiempo tiene la empresa hasta que debe pagar o cobrar, cuánto acceso tiene al sistema financiero, cuánto cuesta la herramienta de cobertura y cuánto riesgo está dispuesta a asumir. En el caso de las pequeñas y medianas empresas paraguayas, el acceso a estos instrumentos es limitado porque el mercado financiero local no está muy desarrollado en este aspecto. Por eso, para las empresas paraguayas, las cláusulas en el contrato son la herramienta más accesible y práctica para gestionar el riesgo cambiario.

DISCUSIÓN

Los resultados de este trabajo coinciden con lo que dicen investigadores como Fontaine (2020) y García Herrero et al. (2021): el riesgo cambiario en los contratos internacionales es un problema que tiene tanto un lado legal como un lado financiero, y hay que manejarlo desde los dos ángulos al mismo tiempo. También se confirma lo que dice Lookofsky (2008): como las leyes internacionales no resuelven este problema de forma automática, las empresas deben ser proactivas y protegerse desde el momento en que negocian y redactan el contrato.

Una diferencia importante que se encontró es que, en los países con mercados financieros más desarrollados, como los de Europa o Estados Unidos, las empresas tienen acceso a herramientas más sofisticadas como opciones y swaps. En cambio, en países latinoamericanos como Paraguay, las empresas dependen más de los contratos forward y de las cláusulas contractuales, porque el mercado de derivados cambiarios local es muy pequeño. Esto pone en desventaja a las empresas de la región frente a sus competidores de países con sistemas financieros más desarrollados, tal como señala el Banco Mundial (2022).

Al evaluar las particularidades del diseño de esta investigación, se identifican ventajas y desventajas claras en la metodología documental utilizada.

Como ventaja principal, este diseño cualitativo permitió consolidar un robusto marco normativo y conceptual amplio al triangular fuentes de alta confianza de organismos

multilaterales como el FMI y el Banco Mundial, logrando un análisis teórico profundo sin los costos de un despliegue de campo. Como desventaja metodológica, al limitarse exclusivamente a la revisión bibliográfica y de gabinete, el estudio carece de métricas cuantitativas propias que reflejen de forma estadística la conducta empírica de las empresas locales.

Precisamente, una limitación crítica de este trabajo es que no se pudo obtener datos concretos sobre cuántas empresas paraguayas incluyen cláusulas de protección cambiaria en sus contratos actuales. Para futuras investigaciones, sería muy valioso realizar encuestas o entrevistas directas a firmas exportadoras e importadoras del país para conocer sus prácticas reales en el día a día. También sería interesante comparar las leyes de los países del MERCOSUR en esta materia y ver si hay posibilidades de armonizarlas para facilitar el comercio regional.

Otro punto a destacar es que el modelo europeo de gestión del riesgo cambiario no se puede copiar directamente en América Latina. Europa tiene la ventaja de que muchos países comparten la misma moneda, el euro, lo que elimina el riesgo cambiario entre ellos. En el MERCOSUR, cada país tiene su propia moneda y sus propias políticas económicas, lo que hace que el riesgo cambiario sea mayor y más difícil de gestionar para las empresas de la región.

CONCLUSIONES

El riesgo cambiario es un problema real y frecuente en los contratos de compra venta internacional. Cuando el tipo de cambio cambia entre el momento en que se firma el contrato y el momento en que se hace el pago, una de las partes puede ganar o perder dinero de forma imprevista. Por eso, gestionar bien este riesgo es fundamental para que un negocio internacional sea justo y viable para ambas partes.

Las leyes internacionales más importantes, como la CISG y los Principios UNIDROIT, no tienen reglas claras que digan quién debe asumir el riesgo cambiario. Esto significa que las empresas deben resolver el problema por su cuenta, incluyendo cláusulas específicas en sus contratos. En este sentido, los resultados de la presente investigación permiten concluir lo siguiente de manera puntual:

1. Las cláusulas de moneda de pago permiten seleccionar divisas estables como el dólar o el euro para proteger a una de las partes contratantes.

2. Las cláusulas de ajuste por variación cambiaria modifican automáticamente el precio pactado si el tipo de cambio supera un porcentaje límite de tolerancia.

3. Las cláusulas de tipo de cambio fijo anticipado establecen desde el inicio el valor exacto de liquidación basándose en las cotizaciones a futuro del mercado.

En cuanto a las herramientas financieras, los contratos forward son los más accesibles y utilizados por las empresas de países como Paraguay. Sin embargo, para aprovecharlos bien, es necesario que los empresarios y profesionales del área conozcan cómo funcionan en el contexto comercial local.

Por lo tanto, el riesgo cambiario no debe tratarse como algo que se resuelve solo: hay que planificarlo meticulosamente desde el inicio de la negociación comercial. Se debe incluir de forma explícita en el contrato y, si es viable, complementarlo adecuadamente con herramientas financieras de cobertura bancaria para mitigar pérdidas.

REFERENCIAS

Banco Mundial. (2022). Desarrollo de los mercados de capitales en América Latina y el Caribe: Diagnóstico y perspectivas. Washington D.C.: Grupo Banco Mundial.

Basedow, J. (2014). The law of open societies: Private ordering and public regulation in the conflict of laws. Brill Nijhoff.

Cámara de Comercio Internacional. (2020). Incoterms 2020: Reglas ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales. ICC Publishing.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

Fontaine, M. (2020). Drafting international contracts: An analysis of contract clauses. Transnational Publishers.

Fondo Monetario Internacional. (2023). Perspectivas de la economía mundial: Navegando períodos de alta inflación. Washington D.C.: FMI.

García-Herrero, A., Girardin, E., & Santos, E. (2021). Currency risk and crossborder trade in Latin America. Journal of International Economics, 132, 103-121.

Hull, J. C. (2022). Options, futures, and other derivatives (11th ed.). Pearson Education.

Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT). (2016). Principios UNIDROIT sobre los contratos comerciales internacionales 2016. Roma: UNIDROIT.

Naciones Unidas. (1980). Convención sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías. Viena: ONU.

Schwenzer, I. (2016). Commentary on the UN Convention on the International Sale of Goods (CISG) (4th ed.). Oxford University Press.

Schwenzer, I., & Hachem, P. (2019). Force majeure and hardship in international sales contracts. Vindobona Journal of International Commercial Law and Arbitration, 13(1), 1-14.

Vásquez Magide, J. A. (2020). Gestión del riesgo cambiario en contratos de comercio exterior: Herramientas jurídicas y financieras. Revista Iberoamericana de Derecho Mercantil, 18(2), 45-78.

EL IMPACTO DEL BLANQUEAMIENTO ECOLÓGICO EN LA CONFIANZA INSTITUCIONAL Y CREDIBILIDAD EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS ÉTICO-LEGAL DE LA REFORESTACIÓN CORPORATIVA Y EL MERCADO DE CRÉDITOS DE CARBONO EN PARAGUAY (2021-2026)

THE IMPACT OF GREENWASHING ON INSTITUTIONAL TRUST AND CORPORATE CREDIBILITY: AN ETHICAL-LEGAL ANALYSIS OF CORPORATE REFORESTATION AND THE CARBON CREDIT MARKET IN PARAGUAY (2021-2026)

Alan Daniel Escobar Peña
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
realalanescobar95@gmail.com

Carmen Edith Fleitas Adrián
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
carmenadry659@gmail.com

Lizbeth María Ferreira Cáceres
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mariferre19965@gmail.com

Noelia Carolina Filizzola Ruiz
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
noelizzola@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación trata sobre el impacto del blanqueamiento ecológico o *greenwashing* en la confianza y la credibilidad empresarial, enfocándose en un análisis ético-legal de la reforestación corporativa y el mercado de créditos de carbono en Paraguay durante el periodo 2021-2026. El objetivo principal de este trabajo fue analizar cómo influye la difusión de datos ecológicos falsos o exagerados en la confianza institucional de las empresas corporativas. Metodológicamente, el estudio siguió un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal, cuya recolección de información se realizó entre mayo y junio de 2026; como unidad de análisis se consideró “El impacto de difundir afirmaciones ecológicas falsas o exageradas en la confianza institucional de la empresa”,

aplicando técnicas de análisis documental mediante fichas de lectura sobre fuentes secundarias normativas, periodísticas y académicas. Como resultado significativo, el miedo a ser engañados termina alejando a los clientes de las propuestas genuinamente sostenibles al no diferenciar entre quienes cuidan el entorno y quienes hacen *greenwashing*, generándose competencia desleal y una asimetría de información crítica que confunde al consumidor. Asimismo, la desinformación y la falta de controles rigurosos erosionan la confianza en el mercado ecológico, provocando que los inversores externos retiren fondos de los proyectos forestales del país. Se concluye que el *greenwashing* opera como una táctica corporativa para encubrir deficiencias operativas y obtener beneficios inmediatos. Por lo tanto, mitigar el fraude ambiental en Paraguay requiere imperativamente de una estricta fiscalización interinstitucional e implementación de marcos que garanticen información veraz.

PALABRAS CLAVES: Blanqueamiento ecológico, Confianza institucional, Créditos de carbono, Paraguay, Reforestación corporativa.

ABSTRACT

This research addresses the impact of greenwashing on business trust and corporate credibility, focusing on an ethical-legal analysis of corporate reforestation and the carbon credit market in Paraguay during the 2021-2026 period. The main objective of this study was to analyze how the dissemination of false or exaggerated ecological data influences the institutional trust of corporate companies. Methodologically, the study followed a qualitative approach with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design, with information collection carried out between May and June 2026; the unit of analysis considered was “The impact of disseminating false or exaggerated ecological claims on the institutional trust of the company”, applying documentary analysis techniques through reading sheets on secondary regulatory, journalistic, and academic sources. As a significant result, the fear of being deceived ultimately distances clients from genuinely sustainable proposals due to the inability to differentiate between those who care for the environment and those who engage in greenwashing, creating unfair competition and a critical information asymmetry that confuses the consumer. Likewise, misinformation and the lack of rigorous controls erode trust in the ecological market, causing foreign investors to withdraw funds from the country's forestry projects. It is concluded that greenwashing operates as a corporate tactic to conceal operational deficiencies and obtain immediate benefits. Thus, mitigating environmental fraud in Paraguay imperatively requires strict interinstitutional oversight as well as the implementation of frameworks that guarantee truthful information.

KEYWORDS: Greenwashing, Institutional trust, Carbon credits, Paraguay, Corporate reforestation.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenible se ha transformado en “uno de los temas más importantes de la agenda empresarial” (Lazaro Soto, *et al*, 2025, pág. 2); por lo que conocer uno de los fenómenos más importantes de la actualidad se vuelve primordial, el “*Greenwashing*”, también conocido como lavado verde o blanqueamiento ecológico.

Según la ADICAE, s. f.; el término de greenwashing fue acuñado en 1986 por Jay Westerveld, y nos define lo siguiente: “En general las técnicas de lavado de imagen, como su propio nombre indica, tratan de mostrar una apariencia limpia y aseada que no se corresponde con la realidad de la empresa o del sector, con implicaciones que van más allá de lo estrictamente económico. Y si es verde hablamos de ecoimpostura, ecoblanqueo o blanqueo ecológico”.

A nivel global, esta práctica altera la percepción pública y erosiona la confianza en los mercados, vinculándose directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8,12 y 16, los cuales promueven la producción responsable, el crecimiento económico justo y la transparencia institucional mediante el cumplimiento normativo (Naciones Unidas, 2018). Asimismo, este análisis ético-legal se alinea de manera formal con líneas de investigación enfocadas en la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

En un ejemplo de escenario internacional con gran repercusión tenemos involucrado a la firma tecnológica Apple, cuya publicidad sobre la compensación de sus emisiones de carbono fue prohibida en Europa (ABC Color, 2025). Ante esta situación, el objetivo de este trabajo es analizar cómo influye la difusión de datos ecológicos falsos o exagerados en la confianza institucional de las empresas corporativas.

Por lo cual, se busca identificar los efectos reales que sufren las organizaciones en su credibilidad frente al mercado cuando usan el greenwashing. Asimismo, el desarrollo de este estudio se conecta con las líneas de investigación de las carreras de Derecho y Marketing: “Protección del Medio Ambiente”; y, “Ética, sostenibilidad y Consultoría empresarial: Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa”, respectivamente. Con esto se pretende aportar un análisis claro que sirva de base para entender la importancia de la transparencia informativa en la gestión empresarial actual.

La justificación de este estudio se fundamenta en la necesidad de visibilizar cómo las malas prácticas de comunicación ambiental afectan el entorno empresarial local. El trabajo resulta oportuno debido al aumento de firmas que adoptan discursos ecológicos sin contar con un respaldo real en sus procesos internos. Asimismo, la investigación es totalmente viable y factible de realizar al contar con acceso directo a normativas vigentes, informes de organizaciones ambientales y datos de libre circulación pública. Con este aporte, se busca ofrecer un material de lectura útil para la comprensión de los riesgos éticos que implican los informes corporativos falsos.

La responsabilidad social empresarial a menudo se confunde con hacer donaciones, pero ser socialmente responsable implica también comprometerse con un comportamiento ético en los negocios y un ejercicio transparente de la información (Lazaro Soto, et al, 2025, pág. 2. Con respecto a los antecedentes del tema, diversos autores han analizado la relación entre las estrategias de sostenibilidad y la conducta de las empresas en la región.

Teniendo en cuenta el escenario internacional mencionado anteriormente que involucra a la firma tecnológica Apple en cuanto sigue: La distorsión de la información ambiental ha comenzado a ser severamente sancionada por los tribunales de justicia debido a su impacto directo en la credibilidad corporativa. La firma tecnológica Apple, la publicidad sobre la compensación de sus emisiones de carbono fue prohibida en Europa tras demostrarse que se sustentaba en proyectos de reforestación poco transparentes y a corto plazo localizados en Paraguay (ABC Color, 2025).

Este caso evidencia cómo las grandes corporaciones utilizan discursos ecológicos exagerados para enmascarar realidades operativas deficientes, afectando la percepción del consumidor global. Dicha situación expone la necesidad urgente de estudiar los efectos de estas prácticas dentro del mercado local, donde la falta de controles rigurosos facilita el avance de estrategias comunicacionales engañosas (ABC Color, 2025).

En la revista Ciencia Latina se explica que muchas firmas adoptan discursos ecológicos de forma estratégica pero superficial, lo que a menudo deriva en prácticas de lavado verde. Para preservar la credibilidad de los informes de sostenibilidad, se han emitido códigos de ética dirigidos a quienes realizan los encargos de aseguramiento (Eguía Casis, 2025, pág. 74). Al

respecto, la publicación de normas éticas específicas refleja el creciente interés por garantizar que la información divulgada sea confiable, precisa y transparente; estas buscan brindar confianza a los usuarios, asegurando que no se incurra en declaraciones falsas, engañosas o en la omisión intencional de datos relevantes (Eguía Casis, 2025, pág. 75).

Los estudios previos demuestran que cuando el mercado detecta estas contradicciones, el impacto negativo recae directamente sobre la responsabilidad social corporativa y la reputación empresarial (Da Costa Pimenta & García Calderón, 2022). Estos datos previos refuerzan la necesidad de examinar la situación actual en Paraguay, evaluando si se repiten los mismos efectos en el entorno local.

Finalmente, para un mejor entendimiento, este artículo científico se estructuró en distintas secciones debidamente organizadas; posterior a este apartado, se presentan los materiales y métodos empleados, donde se detalla el enfoque de la investigación; luego, se exponen los resultados obtenidos y la discusión teórica basada en las normativas y los casos analizados; y, por último, se detallan las conclusiones principales del estudio y la lista de referencias bibliográficas utilizadas para su elaboración.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que el presente trabajo corresponde a una revisión bibliográfica, para el desarrollo efectivo de esta investigación se emplearon diversos recursos tecnológicos y académicos indispensables para el procesamiento de la información. Como soporte físico se utilizaron ordenadores con acceso a una conexión estable a internet, lo que facilitó la navegación por la red. Como canales de búsqueda, se utilizaron bibliotecas virtuales especializadas, repositorios digitales de revistas indexadas y páginas web de instituciones reconocidas, sumadas a la plataforma oficial de la universidad. Todo esto permitió la exploración, descarga y almacenamiento ordenado de los documentos seleccionados para su análisis.

En lo que respecta a la metodología aplicada, la presente investigación sigue el enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que busca proporcionar una descripción explicativa del fenómeno para comprender la naturaleza del problema en su totalidad, así como un nivel

descriptivo, cuya finalidad es especificar las particularidades del fenómeno estudiado dentro de un periodo temporal determinado (entre 2021 y 2026).

Esta metodología resulta idónea para examinar minuciosamente cómo la divulgación de prácticas comerciales engañosas debilita el posicionamiento y la credibilidad de una organización, permitiendo detallar las consecuencias del lavado verde de manera profunda. En su ejecución no se realizaron mediciones numéricas ni análisis estadísticos, sino que se priorizó entender el problema en su ambiente real y examinar cómo afecta a la gestión de las empresas. Este procedimiento permitió analizar de forma detallada la documentación existente sobre las prácticas comerciales engañosas y el lavado verde sin alterar la integridad de los datos examinados.

El diseño de la investigación es no experimental, pues el estudio se realizó sin modificar variables, se limita a observar los hechos en su entorno natural para analizarlos de forma objetiva. La corte considerada para la recolección de los datos es transversal o transeccional, teniendo en cuenta que la recopilación de la información se efectuó en un momento único y delimitado temporalmente; específicamente, este proceso de recolección de datos documentales se llevó a cabo de manera precisa entre los meses de mayo y junio del año 2026, lo que permitió capturar el estado del fenómeno y sus repercusiones en un periodo institucional fijo y preestablecido.

Para esta investigación se considera como unidad de análisis “el impacto de difundir afirmaciones ecológicas falsas o exageradas en la confianza institucional de la empresa”, puesto que representa el eje temático fundamental del proyecto. Esta unidad orienta toda la revisión teórica y define el objeto y sujeto de estudio de la problemática. Al centrar la atención en este parámetro principal, la investigación logra estructurar el análisis sobre casos reales documentados, como el de la compañía Apple, examinando de forma directa las repercusiones comerciales y legales que el fenómeno del greenwashing provoca en la reputación corporativa actual.

La técnica utilizada para el procesamiento de la información corresponde al análisis documental, el cual se basó en la recopilación y revisión analítica de normativas legales, artículos científicos y reportes periodísticos de fuentes confiables, empleando procedimientos

basados en datos de fuentes secundarias, mediante la búsqueda manual selectiva en la web y la posterior contrastación teórica. Los instrumentos implementados para el registro de los hallazgos son las fichas de lectura, útiles para sintetizar ideas clave, extraer citas y estructurar sistemáticamente las posturas de los autores. Esta secuencia posibilitó examinar con rigurosidad la literatura reunida, garantizando la objetividad de lo estudiado.

Para la investigación presentada las fuentes de información han sido exclusivamente las secundarias, seleccionando mediante búsqueda manual en internet materiales publicados entre los años 2021 y 2026. El acervo documental estuvo compuesto por artículos de revistas científicas indexadas, normativas vigentes y reportes periodísticos locales sobre el caso de la empresa Apple. Como criterio de selección, solo se usaron documentos que explicaran el impacto del lavado verde en las organizaciones y aportaran datos reales sobre la situación forestal en Paraguay.

En el aspecto ético de la investigación se respetaron de manera estricta los derechos de autor de cada material consultado, utilizando correctamente las citas según las normas vigentes de la universidad para evitar cualquier problema de plagio. De igual manera, todos los datos y ejemplos reales presentados se manejaron con total honestidad, asegurando que la información no fue alterada ni inventada en ninguna etapa del estudio.

RESULTADOS

Prácticas de lavado verde en el mercado internacional

Al revisar los casos internacionales sobre la distorsión de información ambiental, los resultados mostraron que las grandes empresas tecnológicas utilizaron la sostenibilidad como una estrategia de marketing engañosa. Este fenómeno, ampliamente catalogado por la literatura científica global como una forma de greemwashing o manipulación simbólica de la responsabilidad social (Yildirim, 2023), adquirió una alta relevancia teórica a nivel mundial debido a su capacidad para alterar la integridad de los mercados financieros ecológicos.

Un ejemplo claro de esto fue la sanción aplicada a la firma Apple en Europa, luego de comprobarse por el Tribunal Regional de Fráncfort que sus anuncios sobre dejar en cero sus emisiones de carbono no eran reales (Economía Paraguay, 2025). El tribunal compartió

plenamente la postura de la organización ambiental al determinar que la campaña publicitaria de la multinacional tecnológica carecía de sustento real. Al respecto, el dictamen comercial emitido en Alemania expuso la fragilidad de los proyectos de compensación corporativos debido a la falta de garantías en la tenencia de las tierras a largo plazo.

Como lo demostró la defensa jurídica del caso, según el comunicado de prensa en Alemania: “Los arrendamientos solo están asegurados para el 75 por ciento del área del proyecto hasta 2029. El grupo tecnológico no pudo probar una extensión de todos los arrendamientos en los tribunales. Por lo tanto, no se garantiza la existencia continuada del proyecto y, por lo tanto, la declaración publicitaria de Apple es simplemente engañosa” (Deutsche Umwelthilfe e.V., 2025).

La publicidad de la compañía se sostenía en proyectos de reforestación poco claros y a corto plazo ubicados justamente en territorio paraguayo cuya vigencia jurídica solo alcanzaba el año 2029 (ESG News Editorial Team, 2025; La Política Ambiental, 2025). Este hallazgo demostró que la falta de verificación permitió que firmas extranjeras utilizaran tierras locales para limpiar su imagen sin generar un impacto ecológico verdadero.

La resolución judicial en Alemania evidenció que las promesas corporativas climáticas no poseían un respaldo contractual real de permanencia. Consecuentemente, el análisis técnico resaltó la urgente necesidad de implementar auditorías locales estrictas para evitar que los recursos forestales sean instrumentalizados de forma engañosa.

Esta situación confundió a los consumidores, quienes adquirieron bienes creyendo apoyar una causa verde cuando realmente financiaron prácticas corporativas comunes. La investigación documental reflejó que el mercado internacional carecía de auditorías independientes severas, evidenciando una brecha crítica entre las estrategias de lavado de imagen y el control corporativo. Al respecto, los hallazgos de la literatura internacional confirmaron que, "el lavado verde surge como un desafío de gobernanza sistémica en lugar de simplemente un problema de comunicación" (ZapataSoto & Guiñez-Cabrera, 2026), lo que evidenció la urgente necesidad de implementar infraestructuras reguladoras y de aseguramiento robustas.

Cuando salió a la luz que una firma multinacional utilizó datos inflados sobre sus proyectos forestales en Paraguay para limpiar su imagen, se generó una crisis de reputación corporativa sobre todo el sector ecológico local que ahuyentó el capital de los bonos ambientales (Suphasomboon & Vassanadumrongdee, 2026). Al respecto, el informe del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya elaborado por Vargas confirmó la fragilidad de este escenario al señalar textualmente que, de cara al posicionamiento global, "el país dispone de condiciones técnicas favorables para desarrollar proyectos de mitigación con alta adicionalidad climática y cobeneficios socioambientales" (2025, pág. 5).

Ante este panorama, el autor también advirtió que el éxito de estas iniciativas dependió de salvaguardar la confianza del mercado frente a distorsiones informativas. De este modo, el marketing engañoso de corporaciones extranjeras perjudicó directamente a las organizaciones locales honestas, privándolas de los recursos necesarios para sostener proyectos de restauración real.

El marco legal paraguayo sobre publicidad engañosa y protección ambiental

Al analizar la legislación nacional en concordancia con las tendencias internacionales de los últimos cinco años sobre vacíos regulatorios frente al greenwashing, los resultados documentales indicaron que Paraguay cuenta con herramientas legales básicas para sancionar el marketing engañoso, aunque no exista una ley exclusiva contra este fenómeno.

La Ley N° 1334/1998 de Defensa del Consumidor y del Usuario prohíbe de forma clara la publicidad que induzca a error sobre la calidad o beneficios de un producto (Poder Legislativo de la Nación Paraguaya, 1998). Sin embargo, las evidencias demostraron que esta norma se pensó principalmente para el comercio tradicional. Al no tener artículos específicos que regulen las promesas ecológicas en internet, se generó un vacío legal que las firmas aprovecharon para promocionar campañas sostenibles dudosas sin temor a recibir castigos directos. Estos resultados se respaldan según la siguiente Tabla N° 1:

Tabla N° 1:

Marco legal, evidencias y contraste global en Paraguay

Categoría	Documento	Contenido clave
Legislación y Normativa Nacional (Cuerpos Legales)	Ley N° 1334/1998 "De Defensa del Consumidor y del Usuario" (Poder Legislativo de la Nación Paraguaya, 1998).	Artículo 35, el cual tipifica y prohíbe taxativamente la publicidad engañosa en el mercado nacional m
	Ley N° 7190/2023 "De los Créditos de Carbono" (Poder Legislativo de la Nación Paraguaya, 2023).	Regula la propiedad, comercialización y los mecanismos de contabilidad de los bonos ambientales en Paraguay.
	Decreto Reglamentario N° 3369/2025 (Presidencia de la República del Paraguay, 2025).	Reglamenta la Ley de Créditos de Carbono y establece las funciones exactas de control de la Dirección de Mercados de Carbono.
Informes Técnicos e Institucionales (Evidencias de Fiscalización)	Informe de Política del CADEP (Centro de Análisis y Difusión de la Economía paraguaya) (2025) (Vargas, 2025).	Diagnóstico de las brechas de gobernanza climática local.
Reportes de Organismos Transnacionales (Marcos de Comparación)	Informe "*Integrity Matters*" de la ONU (2022) (United Nations, 2022).	Reporte global que sirve como estándar internacional para evaluar si las reglas de Paraguay son lo suficientemente rigurosas frente al *greenwashing.*

A partir de este conjunto de evidencias, los datos obtenidos señalaron una debilidad institucional crítica en el proceso de otorgamiento de permisos ambientales, una problemática que a nivel internacional contradice la opinión de organismos clave como la Organización de las Naciones Unidas (United Nations, 2022) respecto a la rigurosidad que deben tener los controles climáticos.

Aunque el Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES) debe autorizar y registrar los proyectos, el diagnóstico del CADEP confirma que existe una brecha importante en el monitoreo técnico de campo (Vargas, 2025). Bajo esta perspectiva de control fiscalizador, el Estado, al conceder licencias de emisión sin auditorías constantes, arriesga la integridad del mercado forestal, facilitando que algunas firmas actúen con impunidad y se amparen en resoluciones administrativas que no reflejan la realidad de sus actividades en terreno.

Por último, atendiendo a los factores políticos, tecnológicos y sociales externos que según la literatura influyen en el desarrollo de la transparencia global, la implementación de la Ley N° 7190/2023 de créditos de carbono marcó un hito contra el fraude ambiental en el país (Poder Legislativo de la Nación Paraguaya, 2023). Esta normativa establece mecanismos claros de transparencia y registro, otorgando al MADES la autoridad necesaria para supervisar las actividades y evitar duplicidades en la contabilidad de las emisiones.

Si bien esta ley representa un avance significativo, los resultados de la investigación sugirieron que aún falta mayor coordinación entre el MADES y la Secretaría de Defensa del Consumidor y el Usuario (SEDECO); el éxito legislativo depende de que las instituciones realmente auditen la veracidad de las promesas corporativas (Secretaría Nacional Anticorrupción, 2021); y, (Presidencia de la República del Paraguay, 2020).

Impacto de la desinformación en la percepción del consumidor

El marco normativo nacional que rige esta materia se fundamenta de forma primaria en la Ley N° 1334/1998 de Defensa del Consumidor y en la Ley N° 7190/2023 de Créditos de Carbono, cuerpos legales que regulan la transparencia informativa frente a las declaraciones ambientales del mercado (Poder Legislativo de la Nación Paraguaya, 1998; 2023).

Bajo este amparo regulatorio, los hallazgos documentales señalaron que la desinformación sobre sostenibilidad tuvo un impacto directo en las decisiones de compra de los ciudadanos en Paraguay. Al no existir campañas claras de educación al consumidor sobre qué significa realmente una certificación ambiental, muchas personas terminaron eligiendo productos basándose en etiquetas atractivas pero engañosas.

Esta falta de claridad informativa hizo que el consumidor local fuera vulnerable a las estrategias de marketing de firmas que utilizaron conceptos como "eco-amigable" o "carbono neutral" sin tener los respaldos técnicos necesarios, lo que evidenció las complejidades que enfrentaron las personas para evaluar de forma crítica los anuncios ecológicos (Pham & Barretta, 2024). En consecuencia, el análisis documental determinó que el comprador siente que está aportando al cuidado del medio ambiente cuando, en realidad, es blanco de una técnica de desinformación bien diseñada que explota las debilidades del público al decodificar las declaraciones ambientales en los medios de comunicación (Jha, Dongare, Pallavi, & Shelke, 2025).

Los antecedentes nacionales descriptos en la nota política del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP), mediante los aportes de Vargas, demostraron que la falta de reglas claras distorsiona la confianza del consumidor, constatando que las grandes firmas utilizan estos instrumentos como un "activo financiero capaz de diversificar portafolios, generar retornos y mejorar la reputación corporativa" (2025, pág. 8). Por otra parte, los datos sugirieron que las empresas detectan esta brecha de conocimiento y la utilizan para mejorar su posicionamiento de marca sin aumentar sus inversiones reales en ecología.

La investigación mostró que, cuando una firma lanza una campaña sobre un proyecto de reforestación poco claro, su aceptación entre el público joven aumenta rápidamente. Este fenómeno reflejó que la información sesgada es una herramienta muy efectiva para ganar lealtad a corto plazo. Sin embargo, se observó que no hay un compromiso auténtico de las firmas para detallar los límites reales de sus proyectos, privilegiando el beneficio comercial mediante la divulgación selectiva de información.

Al sintetizar los principales puntos de encuentro de algunos autores, se creó un puente analítico evidente: la eco-desinformación no es un simple error de comunicación, sino una falla

sistémica de gobernanza que erosiona el valor de marca a nivel global y local. De este modo, como cierre del análisis se observó que el impacto de la desinformación no se limita solo a la compra individual, sino que altera la dinámica de mercado en sectores estratégicos.

Los resultados finales reflejaron que cuando los consumidores paraguayos sospechan de afirmaciones ecológicas falsas, se genera una desconfianza generalizada que afecta a todo el ecosistema comercial. Este temor de ser engañados termina alejando a los clientes de las propuestas genuinamente sostenibles al no diferenciar el compromiso real del lavado verde o greenwashing, un escenario donde las estrategias de comunicación engañosa erosionan la confianza necesaria para la evolución responsable del mercado local (Vargas, 2025).

DISCUSIÓN

Este estudio analizó el impacto del greenwashing en las estrategias de marketing paraguayo. A partir del análisis documental, se identificó que grupos empresariales, tanto nacionales como extranjeros, recurren a una retórica ambientalista para captar la atención del consumidor sin realizar cambios reales en sus sistemas productivos. Esta tendencia confirmó que el marketing ecológico funciona como un mecanismo de distorsión para obtener réditos reputacionales, invisibilizando daños críticos como la degradación de recursos hídricos. Esta situación persiste por la falta de fiscalización técnica local para proteger al consumidor, tal como se observa en la publicidad engañosa documentada en el sector tecnológico (ABC Color, 2025).

Teóricamente, este fenómeno se explica por la asimetría de información, donde las entidades poseen datos técnicos sobre su impacto real que ocultan para maximizar su ventaja comercial. Mientras la evidencia documental sugiere que el sector agroindustrial requiere una mayor transparencia forestal (Tavera & Manzoni, 2025), la realidad nacional demostró que esa demanda se captura mediante engaños. Esto refuta la autorregulación del mercado, evidenciando que, sin una intervención regulatoria estricta, la competencia desleal termina desplazando a las empresas que realmente operan con procesos éticos.

Al contrastar las tendencias globales en materia de control climático con la evidencia jurídica local, se identificó un espacio de debate: los estándares transnacionales exigen un rigor de verificación que la fiscalización local aún no logra operativizar, un desafío institucional que

la reciente Ley N° 7389/2024 del Paraguay busca mitigar al reestructurar las competencias de supervisión y control del Estado en materia de integridad regulatoria (Poder Legislativo de la Nación Paraguaya, 2024).

En este contexto, el proyecto de Villeta de ATOME Energy ilustra un modelo industrial basado en la transparencia y la viabilidad técnica (ATOME PLC, 2026). A diferencia de las firmas que utilizan promesas de reforestación genéricas para eludir su responsabilidad, esta iniciativa integra un marco de debida diligencia ambiental supervisado por gestores de capital globales. Al utilizar energía hidroeléctrica de Itaipú como insumo estratégico, el proyecto demostró que Paraguay posee la ventaja necesaria para liderar la producción de fertilizantes verdes. El desafío para el Estado reside en garantizar que este aprovechamiento energético sea monitoreado para asegurar un retorno real al desarrollo nacional y no solo un beneficio corporativo extranjero.

Una limitación del estudio radicó en la escasez de datos sobre denuncias por publicidad engañosa ambiental ante la SEDECO (Secretaría Nacional Anticorrupción, 2021). Al ser un fenómeno nuevo en el marco jurídico local, estas prácticas permanecen en un área gris sin registrarse como infracciones. La falta de registros y la limitada capacidad fiscalizadora entre el MADES y los organismos comerciales impiden determinar la magnitud total del impacto de esta desinformación, conclusiones que guardan relación con las advertencias previas sobre debilidades institucionales e incertidumbre de mercado identificadas en el plano local (Vargas, 2025).

Finalmente, este trabajo abre la puerta a futuras investigaciones sobre la creación de indicadores de transparencia ambiental para empresas locales. La transición económica sostenible requiere herramientas contables que permitan auditar los créditos de carbono y las promesas ecológicas. La coordinación interinstitucional es un aporte necesario para que la regulación avance a la par de la innovación, asegurando que las inversiones operen bajo estándares éticos, protegiendo los recursos hídricos y el derecho a la información veraz, atendiendo a la necesidad de articular políticas públicas conjuntas de integridad para salvaguardar la confianza sistémica (Secretaría Nacional Anticorrupción, 2021).

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre el impacto del blanqueamiento ecológico o greenwashing, en la confianza institucional y el comportamiento del consumidor en el mercado paraguayo, un estudio titulado formalmente "El impacto del blanqueamiento ecológico en la confianza institucional y credibilidad empresarial: un análisis ético-legal de la reforestación corporativa y el mercado de créditos de carbono en Paraguay (2021-2026)". A través de este análisis documental, se logró sintetizar cómo la brecha entre la retórica corporativa y la realidad operativa afecta la transparencia del mercado local.

En este sentido, la evaluación de la literatura evidenció que cuando las corporaciones difunden declaraciones ambientales exageradas, no solo distorsionan las dinámicas de inversión, sino que debilitan la credibilidad de todo el ecosistema comercial, planteando un desafío directo sobre la gestión institucional y la integridad del entorno corporativo actual.

Esta investigación se planteó inicialmente abordar la problemática del uso de afirmaciones ecológicas exageradas o falsas por parte de las empresas, las cuales actúan como un mecanismo de distorsión en la toma de decisiones del consumidor. Bajo un enfoque cualitativo con diseño no experimental transversal, cuya recolección de datos secundarios se completó entre mayo y junio de 2026, el estudio cumplió con el objetivo de este trabajo, que fue analizar cómo influye la difusión de datos ecológicos falsos o exagerados en la confianza institucional de las empresas corporativas.

Al respecto, el análisis permitió verificar que estas prácticas no solo inducen a error, sino que también generan una competencia desleal, al desviar la atención de los impactos ambientales reales que estas entidades provocan en el contexto nacional, evidenciando una debilidad en los sistemas de control actuales frente al entorno publicitario digital.

A su vez, los hallazgos demostraron que cuando una marca adorna sus campañas con promesas ambientales ficticias, genera una asimetría de información crítica que quiebra la confianza del público, induce a error y promueve una competencia desleal en el contexto nacional, evidenciando debilidades en los sistemas de fiscalización vigentes frente al entorno publicitario.

Luego de la investigación realizada, se concluye principalmente lo siguiente:

1. El greenwashing opera como una táctica corporativa para encubrir deficiencias operativas y obtener beneficios reputacionales inmediatos a nivel internacional, donde grandes firmas utilizaron la publicidad ecológica y proyectos de reforestación poco claros para limpiar su imagen sin ejecutar transformaciones reales en sus procesos de producción.

2. Existe una carencia significativa de herramientas de fiscalización técnica y registros sistematizados en el MADES y la SEDECO, lo que genera vacíos regulatorios en los canales digitales e impide controlar en el terreno o cuantificar el daño real provocado al consumidor local durante el periodo 2021-2026.

3. La desinformación y la falta de controles rigurosos erosionan la confianza en el mercado ecológico, provocando un escepticismo generalizado que impulsa a los inversores externos a retirar fondos de los proyectos forestales del país, lo cual perjudica el acceso a capital internacional.

El temor de ser engañados termina alejando a los clientes de las propuestas genuinamente sostenibles al no diferenciar el compromiso real del lavado verde, un escenario crítico donde la comunicación engañosa de firmas extranjeras termina perjudicando de manera directa e injusta el posicionamiento de las organizaciones paraguayas honestas.

Modelos de inversión industrializada como el proyecto de ATOME Energy en Villeta demuestran que es técnicamente viable integrar un marco de debida diligencia ambiental real en el país, siempre que exista una contabilidad transparente sustentada en recursos estratégicos como la energía hidroeléctrica (ATOME PLC, 2026).

Por último, de manera general se consideró que la transición hacia una economía sostenible en Paraguay requiere imperativamente de nuevos marcos contables y mecanismos conjuntos de auditoría de sostenibilidad. La importancia de este trabajo radica en que visibiliza una problemática emergente en el contexto nacional, demostrando que no es factible esperar que los actores comerciales se autorregulen de forma autónoma.

Por consiguiente, mitigar el fraude ambiental en Paraguay exige de una estricta fiscalización interinstitucional y la implementación de marcos regulatorios que garanticen

información veraz, constituyendo las únicas vías efectivas para proteger el derecho del consumidor, salvaguardar los recursos forestales y restaurar la confianza sistémica en el mercado.

De este modo, se concluye que mitigar el fraude ambiental es indispensable para alinearse con las metas de la Agenda 2030, promoviendo el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), garantizando modalidades de consumo y producción sostenibles (ODS 12), y fortaleciendo la paz, justicia e instituciones sólidas mediante la transparencia regulatoria en el país (ODS 16) (Naciones Unidas, 2018).

REFERENCIAS

ABC Color. (02 de septiembre de 2025). *Tribunal en Alemania prohíbe a Apple publicidad verde engañosa sobre compensación en Paraguay*. Recuperado el 16 de 06 de 2026, de ABC Color: https://www.abc.com.py/internacionales/2025/09/02/tribunal-enalemania-prohibe-a-apple-publicidad-verde-enganosa-sobrecompensacion-en-paraguay/

ADICAE. (s. f. de s. f. de s. f.). *Greenwashing*. (ADICAE, Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros de España) Recuperado el 16 de Junio de 2026, de Otro Consumo Es Posible: https://www.otroconsumoposible.es/definiciones/greenwashing/

ATOME PLC. (01 de Abril de 2026). *145MW Villeta: Flagship Green Fertiliser Plant Project in Paraguay*. (A. PLC, Editor) Recuperado el Junio de 2026, de ATOME - The Commodities Of The Future, Today:

https://www.atomeplc.com/projects/villeta/

Da Costa Pimenta, C. C., & García Calderón, J. A. (2022). Un repaso a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en América Latina y el Caribe. Empresas e implementación de nuevas políticas. *Revista Economía y Política*(36), 1-20. Recuperado el 17 de Junio de 2026, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571171872002

Deutsche Umwelthilfe e.V. (26 de Agosto de 2025). *Erfolgreiche Klimaklage der Deutschen Umwelthilfe: Apple darf seine Apple Watch nicht mehr wie bisher als CO2-neutral bewerben*. Recuperado el 12 de Junio de 2026, de DUH - Pressemitteilungen:

https://www.duh.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/erfolgreic he-klimaklage-der-deutschen-umwelthilfe-apple-darf-seine-apple-watchnicht-mehr-wie-bishe/

Economía Paraguay. (24 de Noviembre de 2025). *Tribunal alemán prohíbe a Apple usar el término «carbono neutral» y expone las plantaciones de eucalipto en Paraguay*. Recuperado el 12 de Junio de 2026, de Economía.com.py: https://economia.com.py/tribunal-aleman-prohibe-aapple-usar-el-termino-carbono-neutral-y-expone-las-plantaciones-deeucalipto-en-paraguay/

Eguía Casis, A. (2025). Sostenibilidad Integral: Criterios ASG, Normativas y

Desafíos Globales. (E. C.-C. Desarrollo., Ed.) *Ciencia Latina Editorial Científica, 1*, 1-109. doi:https://doi.org/10.37811/cli_w1290

ESG News Editorial Team. (31 de Agosto de 2025). *German Court Rules Against Apple's 'CO2-Neutral' Watch Advertising*. Recuperado el 12 de Junio de 2026, de ESG News: https://esgnews.com/german-court-rules-againstapples-co2-neutral-watch-advertising/

Jha, P., Dongare, S., Pallavi, P., & Shelke, S. (Julio de 2025). Greenwashing In Advertising: Decoding Media's Environmental Claims. *International Journal of Environmental Sciences, 11*(16), 1018-1024. doi:10.64252/82vf7a85

La Política Ambiental. (01 de Diciembre de 2025). *Apple, "carbono neutral" y eucaliptos en Paraguay: el fallo alemán que expone el lavado verde corporativo*. Recuperado el 12 de Junio de 2026, de La Política Ambiental: https://lapoliticambiental.com.ar/contenido/6434/apple-carbono-neutral-yeucaliptos-en-paraguay-el-fallo-aleman-que-expone-el-lad

Lazaro Soto, B. E., Tejada Arana, A. A., & Contreras Rivera, R. J. (Septiembre de 2025). Responsabilidad social empresarial y conservación del medio ambiente: estrategias y desafíos para un desarrollo sostenible. *REVISTA INVECOM, 5*(3), 8. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.14511202

Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible. (31 de Diciembre de 2023).

Balance Anual de Gestión Pública (BAGP) 2023. Recuperado el Junio de 2026, de MADES - Transparencia y Rendición de Cuentas: https://www.mades.gov.py/wp-content/uploads/2025/03/BAGP-2023.pdf

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.* Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Recuperado el Junio de 2026, de https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content

Pham, N. T., & Barretta, P. G. (Febrero de 2024). Green Marketing or Greenwashing: How Consumers Evaluate Environmental Ads. *Journal of Applied Business and Economics, 26*(1), 19-33. doi:10.33423/jabe.v26i1.6808

Poder Legislativo de la Nación Paraguaya. (27 de Octubre de 1998). *Ley Nº 1334 / De Defensa del Consumidor y del Usuario*. (C. S. Nacional, Editor)

Recuperado el Junio de 2026, de Biblioteca y Archivo Central del Congreso Nacional (BACN): https://www.bcp.gov.py/documents/20117/213083/LEY_1334_98_DE_DEFENSA_AL_CONSUMIDOR_Y_DEL_USUARIO.pdf/8e97aae7-421fdb1a-8d0e-39fd0b58fa20?t=1741806943360

Poder Legislativo de la Nación Paraguaya. (12 de Octubre de 2023). *Ley N° 7190 / De los Créditos de Carbono*. (P. Ejecutivo, Editor) Recuperado el Junio de 2026, de Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible:

https://www.mades.gov.py/wp-content/uploads/2025/01/ley-7190-1.pdf

Poder Legislativo de la Nación Paraguaya. (Noviembre de 2024). *Ley N° 7389 / Que establece el marco de competencias y fiscalización institucional en la República del Paraguay*. (C. d. Paraguaya, Editor) Recuperado el Junio de 2026, de Sistema de Información Legislativa (SILpy) - Congreso Nacional: https://www.contraloria.gov.py/index.php/la-cgr/marconormativo/2209-ley-n-1535-99-de-administracion-financiera-del-estado-2

Presidencia de la República del Paraguay. (09 de Diciembre de 2020). *Decreto N° 4458/2020 / Por el cual se dispone la implementación del Plan Nacional de Integridad, Transparencia y Anticorrupción (PNI 2021-2025)*. (E. N. (ENIT), Editor) Recuperado el Junio de 2026, de Dirección Nacional de Aeronáutica Civil (DINAC) - Transparencia: https://www.dinac.gov.py/v3/index.php/transparencia-y-anticorrupciondinac/item/2394-decreto-n-4458-2020-por-el-cual-se-dispone-laimplementacion-del-plan-nacional-de-integridad-transparencia-yanticorrupcion-pni-2021-2025-correspondiente-al-periodo-fisca

Presidencia de la República del Paraguay. (11 de Febrero de 2025). *Decreto N° 3369 / Por el cual se reglamenta la Ley N° 7190/23 "De los Créditos de Carbono"*. (M. d. (MADES), Editor) Recuperado el Junio de 2026, de Sistema de Decretos de la Presidencia de la República: https://decretos.presidencia.gov.py/api/norma/download/67b4980836ed821d050478ef

Secretaría Nacional Anticorrupción. (24 de Noviembre de 2021). *Plan Nacional de Integridad, Transparencia y Anticorrupción (PNI) 2021-2025*. (P. d. Paraguay, Editor) Recuperado el Junio de 2026, de SENAC - Portales de Transparencia Gubernamental:

https://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic6_pry_anex65.pdf

Suphasomboon, T., & Vassanadumrongdee, S. (01 de Enero de 2026). *Perceived greenwashing and its impact on consumer behavior in the cosmetic industry*. doi:https://doi.org/10.1016/j.clrc.2025.100377

Tavera, E., & Manzoni, M. (19 de Agosto de 2025). *Agroquímicos: el problema detrás del boom forestal para créditos de carbono en Paraguay y Colombia*. (C. Tracker, Editor) Recuperado el Junio de 2026, de Agroquímicos: el problema detrás del boom forestal para créditos de carbono en Paraguay y Colombia: https://climatetrackerlatam.org/historias/agroquimicos-el-problemadetras-del-boom-forestal-para/?hl=es-US

United Nations. (08 de Noviembre de 2022). *Integrity Matters: Net Zero Commitments by Businesses, Financial Institutions, Cities and Regions*.

(H.-L. E.-Z. Commitments, Editor) Recuperado el Junio de 2026, de United Nations: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/highlevel_expert_group_n7b.pdf

Vargas, O. (2025). *Mercado de Carbono en Paraguay: Hacia una participación sostenible e inclusiva.* Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP). Recuperado el 13 de Junio de 2026, de https://www.cadep.org.py/uploads/2025/09/Paraguay-y-el-mercado-decarbono-27sept.pdf

Yildirim, S. (14 de Enero de 2023). Greenwashing: a rapid escape from sustainability or a slow transition? *LBS Journal of Management & Research, 21*(1), 53-63. doi: https://doi.org/10.1108/LBSJMR-11-20220077

Zapata-Soto, T., & Guiñez-Cabrera, N. (13 de Abril de 2026). *Greenwashing in the digital age: transparency and sustainable corporate governance mechanisms*. doi: https://doi.org/10.1108/CG-12-2025-1039

RESEÑA EN LÍNEA Y EL SECTOR HOTELERO

ONLINE REVIEWS AND THE HOTEL INDUSTRY

Luana Gamarra Benitez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
Luanagamarram5@gmail.com

Lourdes Liz Galeano Rodas
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
lugaro73@gmail.com

Romina Jazmín González Candia
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
rominagonzalez94@outlook.com

Aylen María Leticia Gamarra Brítez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
gamarraaylen2@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de la investigación presentada es analizar el impacto de las reseñas en línea en el sector hotelero, considerando el crecimiento de la dependencia de las plataformas digitales. Se evidencia que las reseñas permiten que los clientes compartan sus experiencias, así influyendo a futuros clientes. Asimismo, permite que los hoteles identifiquen sus fortalezas y debilidades al escuchar a los huéspedes. Este artículo se relaciona con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible debido a su relación con la gestión de la información y el desarrollo sostenible. Nacionalmente, el sector hotelero depende de las reseñas en línea para mantener su competitividad y atraer clientes. Los posibles clientes basan sus decisiones en plataformas como Google Reviews y Yelp. Por lo tanto, los establecimientos que disponen de pocas reseñas o con reseñas negativas tienen una visibilidad limitada, lo que puede generar presión y la creación de reseñas manipuladas o falsas, afectando la transparencia del sector. Esta investigación busca analizar la influencia de las reseñas en cuanto a la toma de decisiones de los clientes, su impacto en la reputación hotelera y cómo el reconocimiento de las fortalezas y debilidades permite implementar estrategias para atraer a más clientes. A nivel internacional,

la investigación se centra en el Hotel Mayorazgo en Madrid, España, donde las plataformas como TripAdvisor afectan la reputación mediante las interacciones tanto entre los propios clientes como entre estos y los establecimientos. En conclusión, las reseñas en línea son esenciales tanto para los clientes como para los hoteles; permiten que ambas partes logren una experiencia positiva y satisfactoria.

PALABRAS CLAVE: Comportamiento del consumidor, Reputación hotelera, Reseñas en línea, Sector hotelero, Toma de decisiones

ABSTRACT

The objective of the research presented is to analyze the impact of online reviews in the hotel industry, considering the growing dependence on digital platforms. It is evident that reviews allow clients to share their experiences, thus influencing future customers. Likewise, they enable hotels to identify their strengths and weaknesses by listening to guests. This article relates to the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals due to its connection to information management and sustainable development. Nationally, the hotel industry depends on online reviews to maintain its competitiveness and to attract clients. Potential customers base their decisions on websites such as Google Reviews and Yelp. Therefore, establishments with few reviews or negative reviews have limited visibility, which can create pressure and lead to the creation of manipulated or fake reviews, thereby affecting the industry's transparency. This research aims to analyze the influence of reviews on clients' decision-making, their impact on hotel reputation, and how recognizing strengths and weaknesses allows for the implementation of strategies to attract more customers. At the international level, the research focuses on the Hotel Mayorazgo, in Madrid, Spain, where websites such as TripAdvisor affect reputation through interactions not only amongst clients themselves but also between clients and establishments. In conclusion, online reviews are essential for both clients and hotels; they help both parties achieve a positive and satisfactory experience.

KEYWORDS: Consumer behavior, Decision making, Hotel industry, Hotel reputation, Online reviews

INTRODUCCIÓN

Este análisis examina el impacto de las reseñas en línea en el sector hotelero en el contexto de la expansión de las plataformas digitales. Estas influyen en las decisiones de futuros clientes y proporcionan a los hoteles información valiosa sobre sus fortalezas y debilidades. Asimismo, se vincula con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015), que promueven el crecimiento económico sostenible y la mejora de los servicios. La investigación se relaciona con la gestión empresarial, las relaciones internacionales y la economía, pues las reseñas inciden en la reputación, competitividad y posicionamiento de los hoteles en los mercados turísticos globales.

En Paraguay, al igual que en el resto del mundo, el sector hotelero depende de las reseñas en línea para atraer clientes y garantizar la sostenibilidad de sus negocios. Tanto los residentes como los turistas fundamentan sus decisiones en las experiencias compartidas por otros usuarios en plataformas como Google Reviews o Yelp. Tepavčević (2023) explica que las influencias interpersonales son extremadamente importantes en la industria hotelera debido a la intangibilidad de los servicios, y que la compra de productos turísticos se considera de alto riesgo.

En este contexto, los hoteles con menor cantidad de reseñas o con puntuaciones bajas tienden a ser descartados por los clientes en comparación con aquellos que cuentan con numerosas y buenas valoraciones. Radojevic *et al*. (2015) demostraron que las reseñas positivas en línea impactan significativamente en la demanda y los ingresos hoteleros. En consecuencia, algunas empresas sienten presión para manipular sus calificaciones o publicar reseñas inventadas, lo que compromete la transparencia y la honestidad del sector, fenómeno documentado por Lappas *et al*. (2016).

A nivel internacional, diversos estudios han evidenciado que la gestión activa de las reseñas en plataformas como TripAdvisor, Booking.com y Google Reviews incide directamente en la reputación y el posicionamiento de los hoteles (Saiz Martínez, 2024). Los establecimientos que responden a los comentarios y corrigen aspectos señalados por los huéspedes logran mejorar su imagen y aumentar sus reservas. En este ecosistema digital, la transparencia y la confianza se consolidan como factores clave para el desarrollo sostenible del turismo.

La presente investigación persigue tres objetivos fundamentales: comprender cómo las reseñas impactan las decisiones de los clientes, analizar su influencia en la reputación y competitividad de los hoteles, e identificar tanto los beneficios como los problemas que generan en el sector. Estos objetivos se articulan con la línea de investigación en gestión de servicios e innovación digital, relevante para las carreras de Relaciones Internacionales, Economía y Finanzas, y Administración y Gestión Emprendedora.

La originalidad de esta investigación radica en su relevancia actual, dado que el fenómeno crece diariamente debido a la creciente dependencia de las plataformas digitales. El tema afecta directamente a hoteles y turistas, impacta en la economía del sector y permite comprender los comportamientos de los huéspedes. La factibilidad del estudio está garantizada por la disponibilidad de información en internet y la accesibilidad de las fuentes consultadas.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron artículos científicos obtenidos de bases de datos como Google Académico, Scielo, Redalyc y Dialnet. Las herramientas empleadas consistieron en navegadores web, gestores de referencias bibliográficas y procesadores de texto para la organización y sistematización de la información recopilada.

La metodología empleada sigue un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se buscó describir y comprender el fenómeno de las reseñas en línea a partir de la interpretación de contenidos textuales. El alcance o nivel de la investigación es descriptivo, ya que se orientó a especificar las características y propiedades del impacto de las reseñas en la reputación hotelera según lo establecido por la literatura especializada.

El diseño de investigación es no experimental, pues no se manipularon variables ni se intervino en el objeto de estudio. La corte considerada es transversal, teniendo en cuenta que la recolección de información se realizó en un momento único y no se realizó un seguimiento temporal de los fenómenos analizados.

Para esta investigación se considera como unidad de análisis a los artículos científicos, tesis e informes académicos que abordan la relación entre reseñas digitales y desempeño

hotelero. Esta elección se fundamenta en la necesidad de examinar el estado del arte sobre el tema a partir de fuentes documentales.

Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental y la revisión bibliográfica; los instrumentos implementados fueron fichas de lectura y listas de cotejo para el registro y clasificación de la información. Los procedimientos consistieron en la identificación de palabras clave, la búsqueda y selección de fuentes, la lectura analítica y la síntesis temática de los hallazgos.

Para la investigación presentada, las fuentes de información han sido secundarias, teniendo en cuenta que se han utilizado materiales previamente publicados por otros autores, sin contacto directo con los generadores de los datos primarios. Esto permitió acceder a una base de conocimiento ya construida y contrastar perspectivas internacionales y regionales sobre el impacto de las reseñas en el sector hotelero, fortaleciendo la pertinencia del estudio en relación con los ODS 8 y 12.

RESULTADOS

Definición y Contextualización

Las reseñas en línea son valoraciones y comentarios publicados por consumidores en plataformas digitales, a través de los cuales se comparten experiencias de compra con otros usuarios. De acuerdo con Radojevic *et al*. (2015), constituyen un componente esencial del marketing digital en el sector hotelero, dado que influyen directamente en la percepción de calidad y en la decisión de reserva. Su importancia radica en reducir la asimetría de información entre el hotel y el cliente potencial, al proporcionar evidencia empírica sobre la calidad del servicio (Litovka-Demenina & Koval, 2025).

La literatura internacional identifica dos grandes modelos teóricos para explicar el impacto de las reseñas: el Modelo de Confianza y el Modelo de Influencia (Vermeulen & Seegers, 2009). El primero sostiene que las reseñas generan confianza cuando provienen de fuentes cercanas al consumidor. El segundo enfatiza el poder persuasivo de las reseñas negativas, las cuales tienen un efecto más pronunciado en la decisión de compra (Sparks & Browning, 2011). Asimismo, las reseñas se clasifican en autenticadas y no autenticadas, según verifiquen o no la estancia del usuario en el establecimiento (Balagué *et al*., 2016).

Existen diversas perspectivas internacionales respecto a la fiabilidad de las reseñas. Autores como Torres y Singh (2016) defienden su utilidad para mejorar la competitividad hotelera, mientras que Lappas *et al*. (2016) advierten sobre la vulnerabilidad del sector ante reseñas falsas. Esta controversia ha generado un debate académico sobre la necesidad de mecanismos de verificación más rigurosos y la regulación de la transparencia en las plataformas.

Tendencias y Situaciones Internacionales

En la última década, las líneas de investigación han evolucionado hacia el análisis de sentimientos, la inteligencia artificial para detectar reseñas falsas y el estudio del impacto financiero. Radojevic, Stanisic y Stanic (2015) demostraron que las reseñas positivas impactan significativamente en la demanda e ingresos hoteleros. Asimismo, Sparks y Browning (2011) encontraron que las reseñas positivas mejoran la confianza y la intención de reserva, mientras que las negativas pueden dañar la reputación del establecimiento.

A nivel internacional, TripAdvisor, Google Reviews y Booking.com concentran la mayor parte de las reseñas. Más del 80% de los viajeros consulta reseñas antes de reservar (Litovka-Demenina & Koval, 2025). Estudios recientes, como el de Saiz Martínez (2024), evidencian que la gestión activa de reseñas —respondiendo comentarios y corrigiendo aspectos señalados— incide positivamente en la reputación y posicionamiento de los hoteles en estas plataformas.

Los factores externos que influyen son principalmente tecnológicos y sociales. El avance de las TIC facilita el acceso a plataformas, mientras que las redes sociales amplifican el alcance de las opiniones. Factores políticos y regulatorios, como normativas sobre protección de datos y transparencia, están comenzando a incidir en la gestión de la reputación en línea.

Aplicación y Marco Nacional

En Paraguay, el marco normativo sobre reseñas en línea es incipiente. No existe legislación específica que regule su autenticidad, aunque la Ley de Defensa del Consumidor (Ley N.° 1334/98) podría aplicarse a casos de publicidad engañosa. La falta de regulación digital constituye una debilidad para la transparencia del sector hotelero.

La literatura sobre reseñas en el sector hotelero paraguayo es inexistente. Sin embargo, estudios en contextos latinoamericanos similares, como el de García Méndez *et al*. (2025) en

Cancún, evidencian la importancia de las reseñas digitales en la reputación hotelera y la decisión de compra. Estos hallazgos sugieren que los hoteles paraguayos enfrentan desafíos similares en la gestión de su reputación en línea.

Al contrastar la literatura internacional con el contexto nacional, se observa una brecha significativa: mientras en destinos consolidados existen numerosos estudios y estrategias de gestión de reseñas, en Paraguay la investigación y la práctica profesional son limitadas. Esto subraya la necesidad de impulsar investigaciones locales y desarrollar políticas de transparencia y autenticidad en las plataformas digitales.

DISCUSIÓN

El propósito central de esta revisión bibliográfica fue analizar el impacto de las reseñas en línea en la reputación y competitividad del sector hotelero. Los hallazgos de la literatura consultada revelan que las reseñas en línea constituyen un factor determinante en la toma de decisiones de los clientes, en la formación de la reputación de los hoteles y en su desempeño económico, lo que confirma la relevancia del tema en el contexto del marketing digital y la gestión hotelera.

Al comparar estos resultados con los estudios previos, se observa una amplia coincidencia en la literatura internacional en torno a la influencia positiva de las reseñas en la confianza del consumidor y la intención de reserva (Vermeulen & Seegers, 2009; Sparks & Browning, 2011). Sin embargo, existen divergencias respecto a la fiabilidad de las plataformas. Mientras que algunos autores defienden su utilidad (Torres & Singh, 2016), otros subrayan la vulnerabilidad del sector ante reseñas falsas (Lappas *et al*., 2016; Tepavčević, 2023). Esta discrepancia señala una tensión entre la utilidad comercial y los riesgos éticos de los sistemas de valoración en línea.

En relación con el contexto nacional, la evidencia internacional sugiere que los modelos de gestión de reseñas aplicados en destinos consolidados como Cancún o Madrid podrían ser adaptables a la realidad paraguaya, siempre que se consideren las particularidades del mercado local: menor volumen de reseñas, menor conciencia de los hoteleros sobre la importancia de la gestión de la reputación en línea y ausencia de regulación específica. Esta brecha entre la

literatura internacional y la nacional evidencia una oportunidad para futuras investigaciones en Paraguay.

La principal limitación de esta investigación bibliográfica radica en la escasez de fuentes primarias y estudios específicos sobre el sector hotelero paraguayo. La mayoría de los hallazgos provienen de contextos internacionales, lo que limita la generalización de los resultados. Asimismo, la revisión se circunscribe a fuentes en español e inglés, lo que podría haber excluido investigaciones relevantes en otros idiomas.

El aporte original de esta revisión consiste en sintetizar el estado del arte sobre reseñas en línea en el sector hotelero, evidenciando la ausencia de estudios en Paraguay y proponiendo líneas de investigación futuras, como: a) análisis empírico del impacto de las reseñas en hoteles de Asunción y destinos turísticos, b) estudios sobre la percepción de los hoteleros paraguayos respecto a la gestión de reseñas, y c) desarrollo de estrategias de comunicación digital para mejorar la reputación en línea de los hoteles nacionales.

CONCLUSIONES

La investigación realizada confirma que las reseñas en línea constituyen un factor determinante tanto para la experiencia del cliente como para el éxito comercial de los establecimientos hoteleros. A lo largo del estudio se ha evidenciado que la reputación digital se ha convertido en un activo intangible de gran valor estratégico, capaz de influir en la competitividad y sostenibilidad del sector.

Esta investigación, al principio, planteó la problemática de cómo las reseñas en línea influyen en la decisión de los clientes y en la gestión hotelera. Actualmente, las plataformas digitales permiten que los clientes anteriores compartan sus experiencias, a diferencia de épocas anteriores, en las que solo era posible depender exclusivamente de la información proporcionada por los establecimientos o por publicaciones reconocidas, como periódicos o revistas especializadas.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

1. Las reseñas en línea tienen un impacto considerable en los clientes al momento de elegir un hotel, ya que brindan acceso a experiencias reales de otros huéspedes y

generan confianza en la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre propia de la contratación de servicios intangibles.

2. El manejo adecuado de las reseñas facilita que los hoteles identifiquen áreas de mejora en la calidad del servicio y fortalezcan la relación con sus clientes, basada en la honestidad y la transparencia, lo que contribuye a la fidelización y al incremento de las reservas.
3. La reputación de los hoteles, hoy en día, está fundamentada principalmente en las reseñas en línea, dado que las opiniones de los clientes pueden afectar significativamente la competitividad y la imagen del establecimiento, por lo que su gestión activa se ha vuelto una práctica indispensable.

Por último, se considera que la importancia de las reseñas en línea continuará aumentando con la digitalización de la economía. Los hoteles deben asumir la responsabilidad de gestionarlas con seriedad y transparencia, como parte de una estrategia de sostenibilidad alineada con los ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y ODS 12 “Producción y consumo responsables”. De esta manera, las reseñas se convierten en un instrumento clave para cumplir las expectativas del cliente, generar lealtad y fomentar la recomendación, contribuyendo a un turismo más transparente y sostenible.

REFERENCIAS

Balagué, C., Martin-Fuentes, E., & Gómez, M. J. (2016). Fiabilidad de las críticas hoteleras autenticadas y no autenticadas: El caso de TripAdvisor y

Booking.com. Cuadernos de Turismo, (38), 67–86. https://doi.org/10.6018/turismo.38.271351

García Méndez, L. R., García Gaytán, I. U., Coronado Meneses, M., González Cadena, M., Guadarrama Atrizco, V. H., & Pedraza Amador, E. M. (2025). El impacto de las reseñas digitales en la reputación de los hoteles de cinco estrellas de Cancún. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3236

Lappas, T., Sabnis, G., & Valkanas, G. (2016). The impact of fake reviews on online visibility: A vulnerability assessment of the hotel industry. Information Systems Research, 27(4), 940–961. https://doi.org/10.1287/isre.2016.0635

Litovka-Demenina, S., & Koval, O. (2025). The impact of social media and online reviews on hotel reputation and guest decision-making. Social Development: Economic and Legal Issues, 10. https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/452

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://sdgs.un.org/goals

Radojevic, T., Stanisic, N., & Stanic, N. (2015). Understanding the impact of online reviews on hotel performance. Journal of Travel Research, 54(6), 1–14. https://doi.org/10.1177/0047287516636481

Saiz Martínez, P. (2024). El impacto de las redes sociales en la experiencia turística.Trabajo Fin de Grado. https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/a03f73e8-161f-42ca-99bd-4cb8b2fe1481/content

Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. Tourism Management, 32(6), 1310–1323. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.030

Tepavčević, J. (2023). Fake reviews in the hospitality industry. AIDASCO Reviews, 1(1). https://publishing.aidasco.org/2023/01/14/fake-reviews-in-the-hospitality-industr y/

Torres, E. N., & Singh, D. (2016). The impact of TripAdvisor consumer reviews on the overall hotel market ranking: An empirical analysis. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/338040411

Vermeulen, I. E., & Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. Tourism Management, 30(1), 123–127. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.008

COMERCIO ELECTRÓNICO TRANSFRONTERIZO

CROSS-BORDER E-COMMERCE

María Belén Giménez Cantero
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mbgcantero@gmail.com

Alexander Nicolás Vera Gavilán
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
alexanderveraav99@gmail.com

Lisa Gabriela Martínez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
martinezlisa218@gmail.com

José Asunción Villar Barrios
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
josebarrios902@gmail.com

Giuseppe Alejandro Vergara Vázquez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
giuseppevergara077@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo aborda el comercio electrónico transfronterizo, definido como la compraventa de bienes y servicios a través de plataformas digitales entre consumidores y empresas ubicadas en distintos países, lo que ha transformado significativamente la dinámica del comercio global. El objetivo de la investigación fue analizar el impacto de esta modalidad comercial en la competitividad empresarial y su influencia en la expansión de mercados internacionales. El enfoque utilizado fue cualitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal. La unidad de análisis estuvo constituida por estudios y literatura científica sobre comercio digital internacional. Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron el análisis documental, utilizando como instrumento fichas de lectura y revisión de fuentes secundarias. Los resultados evidencian que el comercio electrónico transfronterizo permite a las empresas reducir costos operativos, ampliar su alcance de

mercado y mejorar su posicionamiento competitivo, aunque también enfrenta barreras como regulaciones aduaneras, diferencias fiscales y desafíos logísticos. Se concluye que esta modalidad comercial representa una oportunidad estratégica para la internacionalización empresarial, siempre que se gestionen adecuadamente los riesgos asociados al entorno digital globalizado.

PALABRAS CLAVES: Comercio Digital, Competitividad, Globalización, Internacionalización, Logística.

ABSTRACT

This study addresses cross-border e-commerce, defined as the buying and selling of goods and services through digital platforms between consumers and companies located in different countries, significantly transforming global trade dynamics. The objective was to analyze the impact of this commercial modality on business competitiveness and its influence on international market expansion. The approach was qualitative, with a descriptive scope and a non-experimental crosssectional design. The unit of analysis consisted of scientific literature and studies on international digital commerce. Data collection techniques included documentary analysis using reading sheets and secondary sources. The results show that crossborder e-commerce enables companies to reduce operational costs, expand market reach, and improve competitive positioning, although it also faces barriers such as customs regulations, tax differences, and logistical challenges. It is concluded that this commercial modality represents a strategic opportunity for business internationalization if associated risks in the global digital environment are properly managed.

KEYWORDS: commerce, digitalization, globalization, logistics, regulation

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el avance acelerado de las tecnologías de la información y la comunicación ha transformado significativamente la manera en que las empresas desarrollan sus actividades comerciales. La digitalización de los procesos económicos ha permitido la creación de nuevos modelos de negocio, facilitando la interacción entre consumidores y organizaciones sin las limitaciones geográficas propias del comercio tradicional. En este contexto, el comercio electrónico se ha consolidado como una herramienta estratégica para la expansión de los mercados y el fortalecimiento de la competitividad empresarial (Naciones Unidas, 2023).

Dentro de este escenario surge el comercio electrónico transfronterizo, definido como la compra y venta de bienes o servicios a través de plataformas digitales entre actores ubicados en diferentes países (CCCE, s.f.). Esta modalidad comercial permite a las empresas acceder a consumidores internacionales, ampliar su alcance de mercado y generar nuevas oportunidades de crecimiento económico. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2022), el comercio electrónico transfronterizo constituye uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro del comercio internacional debido al incremento del acceso a internet, la digitalización de los servicios y la expansión de los sistemas de pago electrónicos.

La importancia de este fenómeno radica en su capacidad para reducir barreras geográficas y facilitar la internacionalización de empresas de distintos tamaños. Gracias al uso de plataformas digitales, incluso pequeñas y medianas empresas pueden participar en mercados globales sin necesidad de establecer presencia física en otros países. Asimismo, la automatización de procesos comerciales y logísticos contribuye a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y optimizar la experiencia de los consumidores (UNCTAD, 2023).

A nivel internacional, el crecimiento del comercio electrónico transfronterizo ha generado importantes cambios en la estructura del comercio mundial. Organismos internacionales como Naciones Unidas y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) destacan que la transformación digital constituye uno de los principales motores del desarrollo económico sostenible, promoviendo la innovación, la productividad y la integración de los mercados internacionales (CEPAL, 2018). Sin embargo, este crecimiento

también ha puesto de manifiesto desafíos relacionados con la regulación digital, la protección de los consumidores, la seguridad de las transacciones electrónicas y la gestión logística de los envíos internacionales.

En los países en desarrollo, las oportunidades derivadas del comercio electrónico transfronterizo se ven condicionadas por diversos factores estructurales. Entre ellos se encuentran las limitaciones en infraestructura tecnológica, las brechas digitales, los costos logísticos elevados y las diferencias regulatorias existentes entre los distintos mercados. Estas dificultades pueden afectar la capacidad de las empresas para competir eficazmente en el entorno digital global, generando desigualdades en el acceso a los beneficios de la economía digital (Naciones Unidas, 2023).

En el caso de América Latina, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, impulsado por el aumento del uso de dispositivos móviles, la expansión de internet y la adopción de nuevas tecnologías digitales. No obstante, la región aún enfrenta importantes desafíos para lograr una integración más efectiva al comercio electrónico internacional. La necesidad de fortalecer las capacidades tecnológicas, mejorar la infraestructura logística y desarrollar marcos regulatorios adecuados continúa siendo una prioridad para promover una participación más competitiva de las empresas latinoamericanas en los mercados globales (CEPAL, 2018).

La presente investigación se desarrolla dentro de la línea de estudio relacionada con el comercio y la transformación digital empresarial, abordando una temática de creciente relevancia para la economía contemporánea. El interés por analizar este fenómeno surge de la necesidad de comprender cómo las empresas pueden aprovechar las oportunidades ofrecidas por los entornos digitales para expandir sus operaciones y fortalecer su posición competitiva en un mercado cada vez más globalizado.

En este sentido, el objetivo general de la investigación fue analizar el impacto del comercio electrónico transfronterizo en la competitividad empresarial, considerando sus principales beneficios, limitaciones y factores determinantes para su implementación. Asimismo, se buscó identificar las tendencias actuales del comercio digital internacional y examinar su contribución al proceso de internacionalización de las organizaciones.

La justificación de este estudio se fundamenta en la creciente importancia que ha adquirido el comercio electrónico como mecanismo de desarrollo económico y expansión empresarial. Comprender las características, oportunidades y desafíos asociados al comercio electrónico transfronterizo resulta fundamental para la formulación de estrategias organizacionales orientadas a mejorar la competitividad y aprovechar las ventajas de la economía digital. Además, los resultados obtenidos pueden servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la transformación digital y el comercio internacional (ADEN, 28 de enero de 2026).

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron como materiales principales artículos científicos, libros especializados, informes técnicos de organismos internacionales, documentos académicos y publicaciones relacionadas con el comercio electrónico transfronterizo. Entre las fuentes consultadas se destacan informes de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Naciones Unidas (ONU), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), debido a su relevancia y reconocimiento en el ámbito del comercio internacional y la economía digital.

Asimismo, se emplearon herramientas digitales de búsqueda académica para la localización y selección de información científica confiable, entre ellas Google Scholar, bases de datos académicas y repositorios institucionales. Para la organización, redacción y edición del documento se utilizó el procesador de texto Microsoft Word, aplicando las normas de presentación y citación establecidas por el Manual APA, séptima edición.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que se centró en la recopilación, análisis e interpretación de información documental proveniente de diversas fuentes bibliográficas relacionadas con el fenómeno estudiado. Este enfoque permitió comprender las características, tendencias, beneficios y desafíos asociados al comercio electrónico transfronterizo desde una perspectiva descriptiva y analítica.

El alcance de la investigación fue descriptivo, ya que tuvo como finalidad identificar, caracterizar y explicar los principales aspectos que intervienen en el desarrollo del comercio

electrónico transfronterizo, así como su influencia en la competitividad empresarial y en los procesos de internacionalización de las organizaciones.

El diseño metodológico fue no experimental, puesto que no se realizó manipulación alguna de variables ni intervención directa sobre los fenómenos estudiados. La investigación se limitó a observar, analizar e interpretar información previamente publicada por distintos autores e instituciones especializadas. Asimismo, el estudio fue de corte transversal, debido a que la recopilación y análisis de la información se efectuó en un único período temporal correspondiente al año académico 2026.

La unidad de análisis estuvo constituida por el comercio electrónico transfronterizo como fenómeno económico y empresarial de alcance internacional, considerando sus características, funcionamiento, beneficios, limitaciones y tendencias de desarrollo dentro del contexto de la economía digital global.

La delimitación espacial de la investigación corresponde al ámbito internacional, con especial atención a las experiencias y tendencias observadas en América Latina y los países en desarrollo. Por su parte, la delimitación temporal comprende la revisión de literatura científica, informes institucionales y documentos publicados principalmente entre los años 2018 y 2025, periodo en el cual se registró una importante expansión del comercio electrónico a nivel mundial.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron el análisis documental y la revisión bibliográfica. Estas técnicas permitieron recopilar información proveniente de diversas fuentes secundarias, facilitando la identificación de conceptos, antecedentes, tendencias y aportes teóricos relacionados con el tema de estudio.

Como instrumentos de recolección de datos se emplearon fichas de lectura, matrices de análisis documental y registros bibliográficos, los cuales permitieron organizar, clasificar y sistematizar la información obtenida durante el proceso investigativo. Las fuentes utilizadas fueron exclusivamente secundarias, ya que la investigación se fundamentó en documentos previamente elaborados por autores, investigadores y organismos especializados en comercio electrónico y economía digital.

RESULTADOS

Definición y características del comercio electrónico transfronterizo

A partir del análisis de la literatura científica consultada, se identificó que el comercio electrónico transfronterizo consiste en la compra y venta de bienes y servicios mediante plataformas digitales entre consumidores y empresas ubicados en diferentes países. Esta modalidad comercial representa una evolución significativa del comercio tradicional, ya que permite superar las barreras geográficas y facilita el acceso a mercados internacionales mediante el uso de tecnologías digitales.

Los estudios analizados coinciden en señalar que el comercio electrónico transfronterizo se caracteriza por la utilización de plataformas digitales internacionales, sistemas de pago electrónicos, servicios logísticos globales y mecanismos de protección al consumidor adaptados al entorno digital (Świat Cyfrowy, s.f.). Estos elementos constituyen la base operativa que permite el desarrollo eficiente de las transacciones comerciales internacionales.

Asimismo, se observó que el crecimiento del acceso a internet, el aumento de la confianza en los pagos digitales y el desarrollo de soluciones tecnológicas han contribuido significativamente a la expansión de este modelo comercial en los últimos años.

Beneficios para la competitividad empresarial

Los resultados obtenidos evidencian que el comercio electrónico transfronterizo ofrece múltiples beneficios para las organizaciones que buscan ampliar sus operaciones comerciales (Herrera Cortes et al., 2025). Entre las principales ventajas identificadas se encuentran la posibilidad de acceder a nuevos mercados internacionales, la reducción de costos asociados a la apertura de establecimientos físicos y el aumento de la visibilidad de los productos y servicios ofrecidos.

Además, se constató que las empresas que implementan estrategias de comercio electrónico internacional pueden diversificar sus fuentes de ingresos y reducir la dependencia de los mercados locales. Esta situación fortalece la competitividad empresarial y favorece la generación de nuevas oportunidades de crecimiento económico.

La revisión bibliográfica también permitió identificar que las plataformas digitales facilitan la interacción directa con consumidores de distintos países, permitiendo una mayor personalización de la oferta comercial y una mejor adaptación a las necesidades de los clientes internacionales (UCAL, 2024).

Factores que impulsan el crecimiento del comercio electrónico transfronterizo

Los documentos analizados indican que el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo está estrechamente relacionado con diversos factores tecnológicos, económicos y sociales. Entre ellos destacan la expansión de internet, la masificación de los dispositivos móviles, la innovación tecnológica y el crecimiento de las plataformas globales de comercio electrónico.

Asimismo, se identificó que la digitalización de los procesos empresariales y la automatización de los servicios logísticos han contribuido a mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales internacionales. La integración de herramientas de inteligencia artificial, análisis de datos y sistemas de seguimiento de envíos también ha favorecido la consolidación de este modelo de negocio.

Otro factor relevante identificado durante la investigación es el cambio en los hábitos de consumo de los usuarios, quienes cada vez muestran una mayor disposición a realizar compras internacionales a través de medios digitales.

Principales desafíos y limitaciones

A pesar de las oportunidades identificadas, los resultados muestran que el comercio electrónico transfronterizo enfrenta diversos desafíos que pueden limitar su desarrollo. Entre los principales obstáculos se encuentran las diferencias regulatorias entre países, las barreras aduaneras, los costos logísticos internacionales y las dificultades relacionadas con la protección de datos y la ciberseguridad.

También se observó que las pequeñas y medianas empresas suelen enfrentar mayores dificultades para incorporarse al comercio electrónico internacional debido a limitaciones financieras, tecnológicas y de capacitación especializada. Por otra parte, la existencia de

brechas digitales entre países desarrollados y en desarrollo continúa representando un desafío importante para lograr una participación más equitativa dentro de la economía digital global.

Situación internacional y perspectivas futuras

La revisión documental permitió constatar que el comercio electrónico transfronterizo mantiene una tendencia de crecimiento sostenido a nivel mundial. Organismos internacionales destacan que esta modalidad comercial continuará expandiéndose durante los próximos años debido al avance de las tecnologías digitales y a la creciente integración de los mercados globales.

En este contexto, se proyecta que las empresas que adopten estrategias de transformación digital y fortalezcan sus capacidades tecnológicas estarán mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades que ofrece el comercio electrónico internacional. Asimismo, se considera fundamental el desarrollo de políticas públicas orientadas a fortalecer la infraestructura digital, mejorar la conectividad y promover la inclusión tecnológica de las organizaciones.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el comercio electrónico transfronterizo se ha convertido en una de las principales herramientas para la expansión de los mercados internacionales en el contexto de la economía digital. La revisión documental realizada evidenció que esta modalidad comercial facilita el acceso de las empresas a nuevos consumidores, incrementa la competitividad organizacional y contribuye al crecimiento económico mediante la eliminación de diversas barreras geográficas tradicionales.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2022), que sostiene que el comercio electrónico internacional ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años debido al avance de las tecnologías digitales y a la creciente adopción de plataformas electrónicas por parte de empresas y consumidores. De igual manera, Naciones Unidas (2023) destaca que la economía digital constituye actualmente uno de los principales motores de innovación, productividad y desarrollo económico a nivel mundial.

La investigación también permitió identificar que la digitalización de los procesos comerciales y logísticos representa un factor determinante para el éxito de las operaciones transfronterizas. Este resultado guarda relación con lo expuesto por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2023), que señala que la transformación digital permite optimizar costos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de las organizaciones en mercados altamente dinámicos.

Asimismo, se observó que las plataformas digitales internacionales facilitan la participación de pequeñas y medianas empresas en actividades de comercio global. Este aspecto resulta particularmente relevante para los países en desarrollo, donde muchas organizaciones encuentran en el comercio electrónico una alternativa para ampliar sus oportunidades comerciales sin requerir grandes inversiones en infraestructura física.

Sin embargo, los resultados también evidencian la existencia de importantes desafíos que limitan el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo. Entre ellos destacan las diferencias regulatorias entre países, las barreras aduaneras, los costos logísticos, los riesgos asociados a la ciberseguridad y las brechas tecnológicas existentes entre economías desarrolladas y en desarrollo. Estos hallazgos coinciden con diversos estudios internacionales que advierten sobre la necesidad de fortalecer los marcos regulatorios y promover una mayor cooperación internacional para garantizar un crecimiento sostenible del comercio digital.

En el contexto latinoamericano, las limitaciones relacionadas con infraestructura tecnológica, conectividad y capacitación digital continúan representando obstáculos significativos para la incorporación de un mayor número de empresas al comercio electrónico internacional. Esta situación demuestra la necesidad de impulsar políticas públicas orientadas al fortalecimiento de las capacidades digitales y al desarrollo de entornos favorables para la innovación empresarial.

Entre las principales fortalezas de la metodología utilizada en esta investigación se encuentra la posibilidad de analizar información proveniente de diversas fuentes académicas e institucionales reconocidas internacionalmente, permitiendo una comprensión amplia del fenómeno estudiado. No obstante, una de las principales limitaciones radica en el uso exclusivo de fuentes secundarias, lo que impide obtener información empírica directa sobre la

realidad específica de las empresas paraguayas que participan en actividades de comercio electrónico transfronterizo.

Se considera pertinente que futuras investigaciones profundicen en el estudio de casos concretos dentro del contexto nacional, especialmente en pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de identificar estrategias efectivas para mejorar la competitividad digital y fortalecer la participación paraguaya en los mercados electrónicos internacionales. Asimismo, resulta relevante analizar el impacto de las nuevas tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización, en el desarrollo futuro del comercio electrónico transfronterizo.

CONCLUSIONES

A partir de la revisión y análisis de la literatura científica consultada, se concluye que el comercio electrónico transfronterizo constituye una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la competitividad empresarial y la expansión de los mercados internacionales. Su desarrollo ha sido impulsado principalmente por los avances tecnológicos, la digitalización de los procesos comerciales y la creciente integración de las economías a nivel global (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2018).

Asimismo, se determinó que esta modalidad comercial ofrece importantes beneficios para las organizaciones, entre los que se destacan la reducción de barreras geográficas, el acceso a nuevos mercados, la optimización de costos operativos y el fortalecimiento de la presencia internacional de las empresas. Estas ventajas contribuyen significativamente al crecimiento económico y al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio en un entorno cada vez más digitalizado.

Sin embargo, también se identificó que el comercio electrónico transfronterizo enfrenta desafíos relevantes, especialmente en los países en desarrollo. Entre las principales limitaciones se encuentran las brechas tecnológicas, las diferencias regulatorias entre países, los costos logísticos internacionales y las dificultades relacionadas con la infraestructura digital. Estos factores pueden afectar la capacidad competitiva de las organizaciones que buscan participar en los mercados electrónicos globales.

Del mismo modo, se constató que la transformación digital y la adopción de tecnologías innovadoras desempeñan un papel fundamental en el éxito de las estrategias de comercio electrónico internacional. Por ello, resulta necesario promover inversiones en infraestructura tecnológica, capacitación digital y modernización de los procesos empresariales para aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la economía digital.

Finalmente, se concluye que el comercio electrónico transfronterizo continuará consolidándose como uno de los principales motores del comercio internacional durante los próximos años. En consecuencia, tanto las empresas como las instituciones públicas deberán fortalecer sus capacidades tecnológicas y regulatorias para favorecer una participación más eficiente, competitiva y sostenible dentro del entorno digital global.

REFERENCIAS

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

García, M. (2021). Comercio digital y economía global. Editorial Académica.

Naciones Unidas. (2023). Digital Economy Report 2023. Naciones Unidas. https://www.un.org

Organización Mundial del Comercio (OMC). (2022). Informe sobre comercio electrónico global. Organización Mundial del Comercio. https://www.wto.org

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). Digital Economy Report 2023. United Nations. https://unctad.org

MARKETING B2B EN PLATAFORMAS DIGITALES PROFESIONALES: ESTRATEGIAS, HERRAMIENTAS Y DESAFÍOS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL CONTEMPORÁNEO

B2B MARKETING ON PROFESSIONAL DIGITAL PLATFORMS: STRATEGIES, TOOLS AND CHALLENGES IN THE CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT

Juan Carlos González Florentín
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
juanchi27@gmail.com

María Rosa González Jacquet
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
maria.gonzalez@unida.edu.py

Alcides René González Mazó
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
alcidesmazo79@gmail.com

Marcelo Ramon González Moreno
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
marcer.gonzalez12@gmail.com

Mateo David González Prieto
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mdgp02@gmail.com

RESUMEN

La transformación digital ha reconfigurado de manera profunda las dinámicas del comercio entre empresas, convirtiendo a las plataformas digitales profesionales en canales estratégicos para el marketing B2B (Business-to-Business). El objetivo de este artículo fue analizar las principales estrategias, herramientas y desafíos del marketing B2B en plataformas digitales, a partir de una revisión bibliográfica de la literatura científica reciente publicada entre 2021 y 2025. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, nivel descriptivo y diseño documental, empleando el análisis documental como técnica principal de recolección e

interpretación de datos. Los resultados muestran que las organizaciones que incorporan herramientas de marketing digital en sus procesos comerciales entre empresas, tales como la gestión de contenidos, el posicionamiento en buscadores, la publicidad segmentada y las redes sociales profesionales, obtienen mejores resultados en términos de visibilidad, generación de contactos calificados y fortalecimiento de relaciones interempresariales. Se identificó, no obstante, que muchas empresas, en especial las pequeñas y medianas, enfrentan barreras técnicas, económicas y de capacitación que limitan el aprovechamiento pleno de estas herramientas. Se concluye que el marketing B2B digital representa una palanca estratégica para el crecimiento empresarial sostenible, en alineación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número ocho, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo en el conjunto de la economía.

PALABRAS CLAVES: comercio electrónico, marketing B2B, marketing digital, plataformas digitales, transformación digital.

ABSTRACT

Digital transformation has profoundly reconfigured the dynamics of business-tobusiness commerce, turning professional digital platforms into strategic channels for B2B (Business-to-Business) marketing. The objective of this article was to analyze the main strategies, tools, and challenges of B2B marketing on digital platforms, based on a bibliographic review of recent scientific literature published between 2021 and 2025. The research adopted a qualitative approach, descriptive level, and documentary design, using documentary analysis as the main technique for data collection and interpretation. The results show that organizations that incorporate digital marketing tools into their business-to-business commercial processes, such as content management, search engine optimization, targeted advertising, and professional social networks, achieve better outcomes in terms of visibility, qualified lead generation, and the strengthening of inter-business relationships. It was found, however, that many companies, especially small and medium-sized ones, face technical, economic, and training barriers that limit the full use of these tools. It is concluded that digital B2B marketing represents a strategic lever for sustainable business growth, in alignment with Sustainable Development Goal number eight, which promotes decent work and inclusive economic growth throughout the economy.

KEYWORDS: B2B marketing, digital marketing, digital platforms, digital transformation, e-commerce.

INTRODUCCIÓN

El modo en que las empresas se relacionan entre sí ha cambiado de manera acelerada durante la última década. La expansión de internet, el auge de las plataformas digitales y la consolidación de nuevos hábitos de compra y negociación en el ámbito corporativo han obligado a las organizaciones a repensar sus estrategias comerciales. En ese contexto, el marketing B2B, es decir, el conjunto de prácticas orientadas a establecer y gestionar relaciones comerciales entre empresas, ha incorporado de forma progresiva las herramientas digitales como componente central de su operación. Esta evolución refleja un cambio estructural en la manera en que las compañías construyen vínculos comerciales y compiten en mercados cada vez más interconectados (Santamaría-Ayala et al., 2022).

El comercio electrónico entre empresas, conocido como e-commerce B2B, experimentó un crecimiento significativo durante la pandemia de COVID-19 y no retrocedió tras ella. Tanto los compradores como los vendedores corporativos adoptaron canales digitales para llevar adelante procesos que antes requerían presencia física, desde la prospección de clientes hasta la firma de contratos. Las plataformas profesionales, los motores de búsqueda, el correo electrónico especializado y las redes sociales orientadas al mundo empresarial pasaron a ocupar un lugar central en el ciclo de ventas entre empresas. Este desplazamiento hacia lo digital transformó no solo los canales de comunicación, sino también las expectativas de los compradores corporativos respecto de la disponibilidad de información y la rapidez de respuesta de sus proveedores (Pitre Redondo et al., 2021).

Este cambio no resulta trivial, ya que el marketing B2B presenta características que lo distinguen del marketing dirigido al consumidor final. Los procesos de decisión son más largos, involucran a múltiples actores dentro de la organización compradora, el valor de cada transacción suele ser más alto y la relación entre proveedor y cliente tiende a ser continua en el tiempo. Adaptar las estrategias digitales a esas particularidades exige un conocimiento específico que la literatura científica ha comenzado a desarrollar con mayor profundidad durante los últimos años. La complejidad del proceso de compra corporativa demanda enfoques de marketing que prioricen la construcción de confianza y la demostración de valor por encima de la conversión inmediata (Gazca Herrera et al., 2022).

La producción académica en español sobre marketing digital empresarial creció de manera notable entre 2021 y 2025, aunque el foco específico en el modelo B2B continúa siendo relativamente escaso en comparación con los estudios sobre marketing orientado al consumidor. Alfaro-Ramos y Monge Segura (2024) identificaron, en su revisión de literatura sobre marketing digital y pequeñas y medianas empresas, que las estrategias de posicionamiento digital, gestión de contenidos y redes sociales son las más frecuentemente estudiadas, aunque su aplicación en contextos B2B requiere adaptaciones que la literatura aún no ha sistematizado por completo. Esta brecha en el conocimiento justifica la necesidad de revisiones que ordenen los hallazgos disponibles y orienten futuras investigaciones.

En términos de desarrollo sostenible, el fortalecimiento del marketing digital empresarial guarda relación directa con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número ocho, que llama a promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (Naciones Unidas, 2018). Las herramientas digitales permiten a empresas de distintos tamaños acceder a mercados antes reservados para actores con mayor capacidad de inversión en marketing tradicional. De este modo, la digitalización del marketing B2B contribuye a democratizar el acceso a oportunidades comerciales y a fortalecer el tejido empresarial de la región, especialmente en el segmento de las pequeñas y medianas empresas.

A partir de lo expuesto, el presente artículo tiene como objetivo analizar las principales estrategias, herramientas y desafíos del marketing B2B en plataformas digitales profesionales, a través de una revisión bibliográfica de la literatura científica reciente. El propósito consiste en sistematizar el conocimiento disponible y señalar las tendencias que marcan este campo en la actualidad, ofreciendo una visión integrada que resulte útil tanto para la comunidad académica como para los profesionales del área. La justificación del estudio radica en la creciente importancia del entorno digital para las relaciones comerciales entre empresas y en la necesidad de comprender cómo las organizaciones pueden aprovechar estas herramientas de manera estratégica.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. Esta elección responde a la naturaleza del objeto de análisis, ya que lo que se buscaba era comprender, interpretar y sistematizar los aportes de la producción científica reciente sobre marketing B2B en plataformas digitales, y no medir variables ni probar relaciones estadísticas. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el enfoque cualitativo resulta el más apropiado cuando el propósito consiste en explorar y comprender fenómenos desde una perspectiva interpretativa, atendiendo a sus significados y a sus relaciones en contexto. Esa condición se cumple plenamente en el caso de una revisión documental orientada a construir una visión integrada del estado del conocimiento en un campo de estudio específico.

En cuanto al alcance, la investigación se ubicó en un nivel descriptivo. Se buscó caracterizar con rigor las estrategias, herramientas y desafíos documentados en la literatura sobre marketing B2B digital, sin pretender establecer relaciones causales entre variables ni generalizar estadísticamente los resultados. Bernal (2016) sostiene que los estudios descriptivos resultan pertinentes cuando el objetivo consiste en reseñar de manera precisa las características de un fenómeno a partir de la información disponible. Baena Paz (2017) complementa esta perspectiva al señalar que el nivel descriptivo adquiere un valor propio cuando el fenómeno analizado es multidimensional y la prioridad consiste en construir una imagen coherente y documentada de su estado actual.

El diseño de la investigación fue documental o bibliográfico. Arias (2012) define la investigación documental como un proceso sistemático de búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios provenientes de fuentes escritas o digitales. Lo distintivo de este diseño no es la recopilación de información, sino su tratamiento crítico, ya que los documentos son interrogados, comparados y sometidos a un proceso de interpretación que trasciende lo que cada fuente enuncia de manera explícita. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) refuerzan esta idea al destacar que en este tipo de diseño el investigador trabaja con datos preexistentes, lo que demanda una capacidad analítica especialmente aguda para evaluar la pertinencia, la actualidad y los posibles sesgos de las fuentes seleccionadas.

Como materiales se utilizaron artículos científicos publicados entre 2021 y 2025 en revistas indexadas en bases de datos reconocidas, tales como Redalyc, Dialnet, Scielo y Latindex, todos ellos en idioma español. Los criterios de selección priorizaron la pertinencia temática, la actualidad de los hallazgos y la calidad editorial de las publicaciones. Se incluyeron estudios sobre marketing digital empresarial, estrategias de posicionamiento en plataformas digitales, comercio electrónico entre empresas, transformación digital en organizaciones y marketing en redes sociales profesionales. La combinación de estas temáticas permitió construir una base de análisis amplia y representativa del estado actual de la literatura en el área de estudio.

La técnica empleada fue el análisis documental. Baena Paz (2017) la define como una lectura sistemática y reflexiva orientada a identificar las ideas principales, los argumentos que las sostienen, los datos que las respaldan y las limitaciones que presentan los textos analizados. Para su aplicación se siguieron cuatro etapas ordenadas. La primera consistió en la identificación y selección crítica de las fuentes. La segunda comprendió la lectura analítica acompañada de fichas temáticas. La tercera abarcó la categorización de los hallazgos en tres dimensiones, correspondientes a las estrategias digitales en contextos B2B, las herramientas y plataformas utilizadas, y las barreras de implementación. La cuarta consistió en la síntesis interpretativa, que permitió construir una visión integrada del fenómeno estudiado.

La delimitación espacial de la investigación abarca principalmente el contexto latinoamericano e iberoamericano, dado que la totalidad de las fuentes seleccionadas provienen de ese ámbito geográfico. La delimitación temporal comprende el período 2021-2025, con el propósito de garantizar la actualidad de los hallazgos en un campo que evoluciona con notable rapidez. Esta acotación resulta metodológicamente pertinente porque permite captar las tendencias más recientes en un área donde las herramientas tecnológicas y las prácticas comerciales se renuevan de manera constante, lo que exige trabajar con literatura actualizada para ofrecer un panorama representativo del estado de la cuestión.

RESULTADOS

El análisis de la literatura seleccionada permitió identificar tres grandes dimensiones en las que se concentra la producción científica sobre marketing digital empresarial,

correspondientes a las estrategias que adoptan las organizaciones para operar en entornos digitales, las herramientas y plataformas más utilizadas, y las barreras que dificultan una implementación efectiva, en especial en empresas de menor tamaño. Esta organización de los hallazgos permite responder de manera ordenada a los objetivos planteados al inicio de la investigación y ofrece una visión estructurada del campo de estudio.

En cuanto a las estrategias, los estudios revisados coinciden en señalar que el marketing de contenidos, el posicionamiento en motores de búsqueda, la publicidad digital segmentada y la presencia activa en redes sociales profesionales constituyen los ejes del marketing digital orientado a entornos empresariales. Santamaría-Ayala et al. (2022) documentaron que el comercio electrónico entre empresas y el marketing digital comparten una base estratégica común, centrada en la generación de confianza, la visibilidad en plataformas y la personalización de la oferta hacia audiencias corporativas específicas. La diferencia respecto del marketing dirigido al consumidor radica en que las estrategias B2B priorizan el establecimiento de relaciones de largo plazo por encima de la conversión inmediata, lo que exige un enfoque más relacional y menos transaccional.

Pitre Redondo et al. (2021) identificaron que las empresas que integran el marketing digital de forma sistemática en sus procesos comerciales logran mejoras significativas en su posicionamiento competitivo, acceden a nuevos mercados con menor inversión que en los canales tradicionales y fortalecen su capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno. Estos hallazgos resultan especialmente relevantes para el contexto B2B, donde el ciclo de venta es más extenso y la decisión de compra involucra a múltiples actores dentro de la organización cliente. La capacidad de mantener una comunicación sostenida a lo largo de ese ciclo se convierte, según los autores, en un factor diferenciador para las empresas que operan en mercados corporativos.

Gazca Herrera et al. (2022), a partir de un estudio de caso en una empresa del sector tecnológico, concluyeron que el marketing digital supera al marketing tradicional en eficiencia, alcance y capacidad de medición. En entornos B2B, esta superioridad se traduce en una mayor capacidad para identificar y cualificar prospectos, hacer seguimiento del ciclo de ventas y ajustar las campañas en tiempo real según el comportamiento de los potenciales compradores corporativos. Los autores destacan que la posibilidad de medir con precisión el impacto de cada

acción de marketing representa una ventaja decisiva frente a los métodos tradicionales, ya que permite optimizar la inversión y orientar los recursos hacia las acciones más efectivas.

Respecto a las herramientas y plataformas, Castro Rivera y Carpio Vega (2023) identificaron que las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas utilizan principalmente las redes sociales, el correo electrónico, los sitios web corporativos y la publicidad en buscadores como herramientas de marketing digital. En el contexto B2B, las redes sociales profesionales, con LinkedIn como referencia dominante, adquieren un rol diferencial por su capacidad de segmentación por cargo, industria y tamaño de empresa, lo que las convierte en un canal especialmente eficaz para llegar a los tomadores de decisión corporativos. De manera complementaria, el marketing de contenidos mediante blogs especializados, seminarios web y casos de éxito funciona como mecanismo de construcción de autoridad y generación de demanda en ciclos de venta prolongados.

Alfaro-Ramos y Monge Segura (2024) destacaron que la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas depende cada vez más de su capacidad para utilizar herramientas digitales de manera estratégica. En el plano B2B, esto implica no solo tener presencia en plataformas digitales, sino gestionar esa presencia con criterios de segmentación, medición y optimización continua, lo que requiere competencias técnicas específicas que no siempre se encuentran disponibles dentro de las organizaciones. Los autores señalan que la brecha de competencias digitales constituye uno de los principales obstáculos para que las empresas medianas aprovechen plenamente el potencial de los mercados internacionales a través de canales digitales.

En cuanto a las barreras de implementación, Guerrero Rentería (2025) documentó que las pequeñas y medianas empresas colombianas enfrentan obstáculos concretos al intentar implementar estrategias de marketing digital, entre los que se cuentan la escasez de personal capacitado, los recursos financieros limitados, el desconocimiento de las tendencias del mercado digital y la resistencia cultural al cambio tecnológico. Estas barreras no resultan exclusivas del contexto colombiano, ya que la literatura revisada sugiere que se repiten con distintos matices a lo largo de toda la región latinoamericana, y se manifiestan con particular intensidad en sectores industriales y de servicios profesionales donde el modelo B2B predomina como forma habitual de relación comercial.

La literatura revisada muestra que el marketing digital en contextos B2B no se reduce a trasladar las prácticas del marketing tradicional a un canal nuevo. Por el contrario, exige una reconfiguración estratégica que contemple las particularidades del ciclo de compra corporativo, la multiplicidad de actores involucrados en la decisión y la necesidad de construir confianza y credibilidad antes de alcanzar la conversión. Los resultados obtenidos responden de este modo a los objetivos planteados, al ofrecer un panorama claro de las estrategias, las herramientas y los desafíos que caracterizan al marketing B2B en plataformas digitales profesionales dentro del contexto latinoamericano contemporáneo.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten sostener que el marketing digital ha dejado de ser una opción complementaria para las empresas B2B y se ha convertido en un componente estructural de su estrategia comercial. La convergencia de los hallazgos de las fuentes revisadas resulta notable, ya que, con independencia del contexto geográfico o del tamaño de la empresa analizada, la digitalización de los procesos de marketing aparece asociada a mejores resultados en visibilidad, acceso a mercados y competitividad. Esta coincidencia entre estudios independientes refuerza la solidez de las conclusiones y sugiere que la relación entre digitalización y desempeño comercial posee un carácter estructural.

Un aspecto que merece atención especial es la distancia que existe entre la adopción de herramientas digitales y su uso estratégico. Pitre Redondo et al. (2021) señalan que muchas empresas, incluidas las orientadas al mercado B2B, tienen presencia en plataformas digitales, pero no gestionan esa presencia con criterios estratégicos claros. Esta observación coincide con lo documentado por Guerrero Rentería (2025), quien identificó que las barreras de implementación no son solo de naturaleza tecnológica, sino también organizacional, ya que la falta de una cultura digital instalada dentro de las empresas limita el aprovechamiento real de las herramientas disponibles. Ambos estudios coinciden en que la tecnología, por sí sola, no garantiza resultados sin una estrategia que la oriente.

Gazca Herrera et al. (2022) aportan un dato significativo desde su estudio de caso, según el cual la eficiencia del marketing digital respecto del tradicional no depende únicamente de las herramientas utilizadas, sino de la capacidad de medición y ajuste continuo que esas

herramientas habilitan. En el contexto B2B, donde el ciclo de venta puede extenderse durante meses, esa capacidad de seguimiento y optimización en tiempo real representa una ventaja competitiva concreta que los canales tradicionales no logran ofrecer. La posibilidad de analizar el comportamiento de los prospectos y de ajustar las acciones de marketing en función de datos reales constituye, según los autores, uno de los aportes más valiosos del entorno digital al marketing entre empresas.

La revisión de Castro Rivera y Carpio Vega (2023) sobre estrategias adaptadas a pequeñas y medianas empresas latinoamericanas ofrece un marco útil para contextualizar los hallazgos. Según estos autores, las organizaciones más exitosas en la implementación del marketing digital son aquellas que combinan estrategias de contenido con presencia activa en redes sociales y un sitio web optimizado, trabajando de manera integrada y no como canales independientes. En el ámbito B2B, esta integración resulta especialmente importante porque los potenciales compradores corporativos suelen investigar a sus proveedores en múltiples plataformas antes de iniciar un contacto comercial, lo que exige una presencia digital coherente y consistente en todos los puntos de contacto.

Alfaro-Ramos y Monge Segura (2024) agregan una dimensión relevante al señalar que el marketing digital constituye también un habilitador de la internacionalización para las pequeñas y medianas empresas. En el modelo B2B, donde los contratos suelen ser de mayor valor y duración, la posibilidad de llegar a clientes corporativos en otros países a través de plataformas digitales, sin necesidad de una presencia física local, representa una transformación sustancial de las posibilidades de expansión para empresas medianas de la región. Esta apertura de mercados internacionales mediante canales digitales constituye, según los autores, una de las oportunidades más prometedoras que ofrece la transformación digital al sector empresarial latinoamericano.

Desde el punto de vista metodológico, la revisión bibliográfica realizada presenta la ventaja de sintetizar hallazgos de fuentes diversas producidas en un período acotado, lo que permite capturar tendencias recientes del campo. Su principal limitación radica en que el corpus se restringe al ámbito hispanohablante, lo que deja fuera producción en inglés sobre marketing B2B digital que resulta cuantitativamente más abundante. Las investigaciones futuras deberían ampliar el alcance lingüístico e incorporar análisis primarios con datos de

empresas de la región, a fin de complementar el conocimiento generado por las revisiones de literatura y de validar empíricamente las tendencias identificadas en el presente trabajo.

Los hallazgos analizados se alinean con el espíritu del Objetivo de Desarrollo Sostenible número ocho, ya que el marketing B2B digital, cuando se implementa de manera estratégica y con las capacidades adecuadas, contribuye al crecimiento económico sostenido e inclusivo (Naciones Unidas, 2018). Al reducir las barreras de acceso al mercado para empresas de distintos tamaños y ampliar las posibilidades de colaboración interempresarial a escala regional e internacional, la digitalización del marketing entre empresas favorece la construcción de un entorno económico más dinámico, competitivo y equitativo, en sintonía con las metas de desarrollo sostenible que orientan la agenda regional.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica realizada confirma que el marketing B2B en plataformas digitales profesionales constituye un campo en expansión que ha ganado centralidad estratégica en el mundo empresarial contemporáneo. Las organizaciones que adoptan herramientas digitales de manera integrada y estratégica en sus procesos comerciales entre empresas obtienen ventajas concretas, tales como una mayor visibilidad ante potenciales compradores corporativos, una mejor capacidad de segmentación, ciclos de venta más eficientes y posibilidades de expansión a nuevos mercados sin los costos del marketing tradicional. Esta conclusión responde de manera directa al objetivo planteado al inicio de la investigación.

Un hallazgo transversal de la literatura revisada es que la digitalización del marketing B2B no se produce de manera automática ni uniforme. Las barreras técnicas, financieras y culturales que enfrentan en especial las empresas medianas y pequeñas resultan reales y se encuentran ampliamente documentadas. La brecha entre quienes aprovechan plenamente las plataformas digitales y quienes apenas tienen presencia en ellas constituye también una brecha competitiva que, de no atenderse de manera adecuada, tiende a ampliarse con el paso del tiempo y a profundizar las desigualdades entre empresas de distinto nivel de madurez digital.

Las plataformas digitales profesionales, con LinkedIn como referencia dominante en el ámbito B2B, ofrecen capacidades de segmentación que los canales tradicionales no logran

replicar, ya que permiten llegar a decisores específicos dentro de organizaciones concretas, construir autoridad sectorial mediante contenido especializado y gestionar el vínculo con potenciales clientes a lo largo de un ciclo de compra extendido. Aprovechar esas capacidades requiere, sin embargo, competencias técnicas y estratégicas que las empresas deben desarrollar internamente o contratar de manera externa, lo que plantea un desafío de formación y de inversión que no todas las organizaciones se encuentran en condiciones de asumir.

Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, el fortalecimiento del marketing B2B digital constituye un factor que contribuye al crecimiento económico inclusivo. Al reducir la dependencia de los grandes presupuestos publicitarios y democratizar el acceso a herramientas de visibilidad y prospección, las plataformas digitales profesionales abren posibilidades reales para que empresas de distintos tamaños compitan en condiciones más equilibradas, en consonancia con los principios del Objetivo de Desarrollo Sostenible número ocho (Naciones Unidas, 2018). Este aporte resulta particularmente valioso para el tejido empresarial latinoamericano, caracterizado por una fuerte presencia de pequeñas y medianas empresas.

La literatura revisada señala con claridad que el marketing B2B digital no constituye un destino, sino un proceso continuo de adaptación. Las plataformas evolucionan, los comportamientos de compra corporativa cambian y las herramientas disponibles se renuevan con rapidez. Las organizaciones que logren instalar una cultura de aprendizaje y actualización permanente en sus equipos de marketing serán las que mejor puedan capitalizar las oportunidades que ofrece el entorno digital en el mediano y largo plazo. La capacidad de adaptación se perfila, en consecuencia, como el factor decisivo para el éxito del marketing entre empresas en el escenario digital contemporáneo.

REFERENCIAS

Alfaro-Ramos, A. E., & Monge Segura, F. A. (2024). Marketing digital para la internacionalización en las pequeñas y medianas empresas: una revisión.

Revista Academia & Negocios, 10(2), 280-294. https://doi.org/10.29393/RAN10-18MDIA20018

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.a ed.). Episteme.

Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3.a ed.). Grupo Editorial Patria.

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.a ed.). Pearson.

Castro Rivera, M., & Carpio Vega, M. (2023). Estrategias del marketing digital adaptadas a pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. *Boletín de Coyuntura*, 38, 7-17. https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2185

Gazca Herrera, L. A., Mejía Gracia, C. A., & Herrera Ramos, J. (2022). Análisis del marketing digital vs marketing tradicional. Un estudio de caso en empresa tecnológica. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 18*(35), 1-11. https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i35.3773

Guerrero Rentería, L. H. (2025). Revisión bibliográfica del uso del marketing digital y herramientas tecnológicas en las Pymes colombianas como estrategia organizacional. *Revista GEON, 12*(1), e-1172. https://doi.org/10.22579/23463910.1172

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155

Pitre Redondo, R. C., Builes Zapata, S. E., & Hernández Palma, H. G. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Universidad & Empresa, 23*(40), 1-20.

https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114

Santamaría-Ayala, J., Quiroga-Parra, D., & Gómez-Tobón, C. (2022). El marketing digital y su incidencia en el comercio electrónico: una revisión bibliométrica. *Pensamiento & Gestión*, 53, 19-41. https://doi.org/10.14482/pege.53.457.258

EL ANÁLISIS PESTEL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ENTORNOS CAMBIANTES

PESTEL ANALYSIS AS A STRATEGIC PLANNING TOOL IN CHANGING ENVIRONMENTS

Alba Romina Ibarra Garcete
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
albarro0203@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación trata sobre el análisis PESTEL como herramienta de planificación estratégica en entornos cambiantes, que se define como un marco estratégico fundamental encargado de evaluar los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que condicionan el entorno empresarial. Por ello, el objetivo de este trabajo fue describir las dimensiones teóricas y operativas de esta herramienta, detallando su utilidad declarada en la literatura académica para el abordaje de entornos de alta volatilidad. El enfoque utilizado fue cualitativo con un diseño descriptivo, no experimental y transversal, la unidad de análisis fue constituida por artículos científicos, trabajos de grado y documentos técnicos publicados en idioma español durante los últimos tres años. Las técnicas de recolección de datos utilizados se describen como el análisis documental sistemático de fuentes secundarias, los instrumentos aplicados fueron fichas de lectura que facilitaron la clasificación y organización de los hallazgos según los factores del modelo. Como resultado significativo se puede mencionar que el análisis PESTEL permite la vigilancia del macroentorno mediante la identificación de factores críticos y que su integración sistemática con herramientas como la matriz FODA potencia significativamente el diagnóstico organizacional inicial. Se concluye que el modelo constituye una herramienta teórica robusta que dota a las organizaciones de la agilidad necesaria para anticipar sorpresas estratégicas, garantizando la resiliencia y la ventaja competitiva institucional a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Cambio, Estrategia, Macroentorno, Planificación.

ABSTRACT

This research addresses PESTEL analysis as a strategic planning tool in changing environments. PESTEL is defined as a fundamental strategic framework for evaluating the external factors (political, economic, social, technological, environmental, and legal) that influence the business environment. Therefore, the objective of this work was to describe the theoretical and operational dimensions of this tool, detailing its utility as stated in the academic literature for addressing highly volatile environments. The approach used was qualitative with a descriptive, non-experimental, and cross-sectional design. The unit of analysis consisted of scientific articles, theses, and technical documents published in Spanish during the last three years. The data collection techniques used were described as the systematic documentary analysis of secondary sources. The instruments applied were reading cards that facilitated the classification and organization of the findings according to the model's factors. A significant result is that PESTEL analysis allows for monitoring the macro-environment by identifying critical factors, and that its systematic integration with tools such as the SWOT matrix significantly enhances the initial organizational diagnosis. It is concluded that the model constitutes a robust theoretical tool that equips organizations with the necessary agility to anticipate strategic surprises, guaranteeing long-term resilience and institutional competitive advantage.

KEYWORDS: Change, Strategy, Macroenvironment, Planning.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se aborda el análisis PESTEL como herramienta de planificación estratégica en entornos cambiantes, especialmente ante la volatilidad de los mercados actuales. Se destaca su importancia para garantizar la resiliencia y la ventaja competitiva institucional a largo plazo mediante la vigilancia del macroentorno. Este estudio se vincula directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 9, el cual busca construir infraestructuras resilientes y fomentar la innovación para un crecimiento económico inclusivo. Asimismo, la investigación se alinea con la línea de investigación de Gestión

Estratégica Organizacional de la carrera, enfocándose en la eficiencia operativa

A nivel internacional, las organizaciones se enfrentan a una volatilidad e incertidumbre sin precedentes, lo que exige procesos de planificación cada vez más robustos y adaptables. Sin embargo, se observa que, a pesar de la popularidad del modelo PESTEL, su aplicación operativa a menudo carece de un sustento teórico consolidado que guíe su implementación en entornos de alta complejidad. Esta situación genera una problemática donde la simple identificación de factores no basta para evitar "sorpresas estratégicas" si no existe una metodología clara de priorización. Por ello, resulta fundamental sintetizar la evidencia existente para clarificar cómo se articulan estas dimensiones en la práctica estratégica moderna.

El objetivo principal que se pretende lograr al término de la presente investigación consiste en describir las dimensiones teóricas y operativas del análisis PESTEL como herramienta de planificación estratégica para el abordaje de entornos cambiantes. Este propósito se encuentra estrechamente vinculado con la línea de investigación de Desarrollo Empresarial y Competitividad, buscando proporcionar una visión integral sobre su funcionalidad operativa. A través de una revisión sistemática, se pretende exponer la utilidad declarada de esta herramienta según los hallazgos más recientes de la comunidad académica actual.

La relevancia de esta investigación reside en su capacidad para sistematizar el rigor operativo de PESTEL, facilitando la transición de una gestión empírica a una administración profesional y planificada. La originalidad del estudio se fundamenta en el análisis de la adaptabilidad contextual del modelo frente a factores externos dinámicos identificados en la

literatura de los últimos tres años. Además, el trabajo se considera factible dado que se sustenta en una revisión documental rigurosa de fuentes académicas de acceso libre y bases de datos especializadas como Google Académico.

En cuanto al desarrollo del tema, diversos autores definen el entorno como el conjunto de factores externos que deben ser considerados constantemente en la toma de decisiones institucionales. Según Frue (2020), “El análisis PESTEL ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas al destacar los factores que pueden afectar el éxito potencial de un concepto o negocio”. Complementariamente, Muchnick (1999) “Señala que la planificación estratégica es un proceso dinámico referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a los desafíos y oportunidades que se generan en el entorno”.

Se tiene como objetivo el describir las dimensiones teóricas y operativas del análisis PESTEL como herramienta de planificación estratégica, describiendo su utilidad declarada en la literatura para el abordaje de entornos cambiantes.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

En la investigación se han utilizado diversos materiales bibliográficos de carácter científico y académico para el sustento de la investigación. Se seleccionaron artículos de revistas indexadas y repositorios institucionales disponibles en la base de datos Google Académico, aplicando filtros de temporalidad para asegurar la vigencia de la información recolectada. Asimismo, se emplearon herramientas tecnológicas como gestores bibliográficos y procesadores de texto para la organización sistemática de los hallazgos encontrados en la literatura. Estos materiales permitieron consolidar una base de conocimientos sólida sobre las dimensiones teóricas y operativas del análisis PESTEL en contextos organizacionales actuales.

La metodología empleada en la presente investigación sigue el enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se busca comprender y profundizar en los significados y dimensiones del modelo PESTEL a través de la interpretación de textos científicos. Este enfoque permite explorar la complejidad del macroentorno sin recurrir a la cuantificación estadística de variables, priorizando la riqueza interpretativa de los autores consultados. El nivel de la investigación es descriptivo, ya que el propósito central consiste en detallar las características, componentes y utilidades de la herramienta según la literatura académica actual. De esta

manera, se logra una caracterización precisa de la funcionalidad operativa del modelo en la planificación estratégica.

El diseño de investigación es no experimental, pues no existe una manipulación deliberada de variables, limitándose a observar y analizar los fenómenos tal como se presentan en su contexto documental original. Este diseño resulta el más apropiado para estudios de revisión donde el investigador actúa como un observador analítico de la evidencia ya existente en fuentes publicadas. La corte considerada es transversal, teniendo en cuenta que la recolección y el análisis de la información se realizaron en un momento único del tiempo para analizar el estado del arte actual. Esta delimitación permite capturar una visión actualizada de las tendencias de uso del PESTEL frente a la volatilidad de los mercados vigentes.

Para esta investigación se considera la unidad de análisis constituida por artículos científicos, trabajos de grado y documentos técnicos que abordan el análisis PESTEL como eje central de la planificación estratégica. Se seleccionaron específicamente aquellos textos que presentan aplicaciones prácticas o desarrollos teóricos relevantes publicados en idioma español en los últimos tres años. Esta unidad de análisis es fundamental puesto que permite extraer de manera fidedigna las dimensiones operativas y la utilidad declarada por la comunidad académica. Al centrarse en este tipo de documentos especializados, se garantiza que los resultados obtenidos tengan el rigor necesario para sustentar las conclusiones del estudio organizacional.

Las técnicas utilizadas son el análisis documental, el cual permite la revisión crítica y sistemática de los contenidos presentes en la bibliografía seleccionada para responder a los objetivos planteados. Los instrumentos implementados para el registro y la organización de la información son las fichas de lectura, las cuales facilitaron la clasificación sistemática de los hallazgos dentro de los seis factores fundamentales del modelo estratégico. Los procedimientos a seguir consistieron en el rastreo exhaustivo de literatura, la depuración de textos bajo criterios de inclusión y el procesamiento analítico de la información. Estas etapas aseguran una transición coherente desde la recolección de datos hasta la síntesis de resultados finales.

Para la investigación presentada las fuentes de información han sido las secundarias, teniendo en cuenta que se han utilizado los materiales y datos de fuentes previamente elaborados y validados por otros investigadores. Estas incluyen informes de investigación, tesis de maestría y artículos de revisión disponibles en plataformas digitales de acceso abierto y bases de datos especializadas de alta confiabilidad académica. El uso de fuentes secundarias permite fundamentar el estudio en una base teórica preexistente, contrastando diversas perspectivas de autores que han analizado la eficacia del modelo PESTEL. La descripción de estas fuentes garantiza la transparencia del proceso y permite la replicabilidad del análisis documental por otros interesados.

RESULTADOS

Dimensiones Teóricas y Operatividad del Modelo PESTEL

Se definió al análisis PESTEL como una herramienta estratégica fundamental que permitió evaluar los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que condicionaron el entorno empresarial. La literatura reveló que su importancia teórica a nivel global radicó en proporcionar una visión integral necesaria para la toma de decisiones informadas, permitiendo a las organizaciones comprender y anticipar las variables macroambientales que influyeron en su desempeño. Romaniuk (2025) y Quiroa (2024), citado por Leal López y Vera Villalobos (2025), expusieron que este marco estructuró la planificación para asegurar la sostenibilidad y competitividad en sectores altamente exigentes.

Los investigadores identificaron que la dimensión operativa del modelo se fundamentó en la clasificación y evaluación de variables críticas que afectaron el macroambiente de las instituciones, se analizaron procedimientos que incluyeron el listado de factores, la diferenciación entre amenazas y oportunidades, y la calificación de su impacto bajo escalas cuantitativas. Herrera Guantiva (2024) señaló que este diagnóstico se nutrió de la observación directa y entrevistas con actores clave, permitiendo priorizar factores como la inflación o los cambios gubernamentales. Asimismo, Prieto Piña (2015) categorizó estos elementos en una escala de muy negativo a muy positivo para facilitar la construcción de matrices de diagnóstico.

Se contrastaron las perspectivas sobre la aplicación del PESTEL en los sectores público y privado, encontrando un consenso sobre su utilidad como herramienta de diagnóstico situacional. Mientras que en el sector privado se enfocó en optimizar la rentabilidad y la eficiencia operativa ante la competencia, en el ámbito público se utilizó para alinear recursos con planes nacionales de desarrollo y responder a demandas sociales. Parrales-Poveda et al. (2024) recalcaron que, aunque los fines difirieron, la estructura del modelo permitió a ambos sectores manejar la complejidad del entorno y delinear caminos hacia el éxito sostenible.

Tendencias Internacionales y Abordaje de Entornos Cambiantes

Las tendencias de investigación mostraron un avance significativo hacia la integración del análisis PESTEL con otras herramientas clásicas como el DAFO y las Cinco Fuerzas de Porter. Se observó que la literatura reciente destacó la capacidad del modelo para actuar como una respuesta inmediata ante problemas de un futuro incierto y evolutivo. Valvano (2024) y Romaniuk (2025) resaltaron que las líneas de investigación actuales se centraron en cómo la digitalización y la inteligencia artificial reconfiguraron los factores tecnológicos, obligando a las empresas a mantenerse a la vanguardia para competir con soluciones disruptivas.

La situación internacional del tema reveló que el análisis PESTEL fue crucial para la adaptación de las empresas tras crisis globales como la pandemia del COVID-19. Organismos internacionales y académicos destacaron que el entorno empresarial se caracterizó por la inestabilidad y la incertidumbre, donde el PESTEL sirvió para mitigar riesgos financieros y operativos. Parrales Poveda et al. (2024) expusieron que esta herramienta facilitó la adaptación de estrategias ante cambios permanentes, siendo una técnica de análisis genérico esencial para evaluar la entrada a nuevos mercados internacionales.

Se analizaron factores externos como la conciencia ambiental y la evolución tecnológica que, según la literatura, influyeron decisivamente en la problemática de los sectores comerciales modernos, los autores indicaron que la dinámica social estuvo determinada por las nuevas preferencias de los consumidores y la necesidad de experiencias personalizadas. Prieto Piña (2015) y Valvano (2024) subrayaron que factores como la inflación y la devaluación de la moneda en contextos regionales obligaron a las empresas a realizar

seguimientos constantes del entorno macroeconómico para ajustar sus planes financieros y operativos.

Aplicación y Marco Normativo en el Contexto Ecuatoriano

Se documentó que en Ecuador el marco normativo y regulatorio, como el Plan Nacional de Desarrollo, rigió la planificación estratégica de las instituciones públicas y privadas. Las fuentes revelaron que el cumplimiento estricto de regulaciones legales, tanto nacionales como municipales, fue un factor crítico analizado mediante el modelo PESTEL para asegurar la legalidad de las operaciones. Parrales-Poveda et al. (2024) y Leal López y Vera Villalobos (2025) indicaron que informes gubernamentales y ordenanzas sobre control tributario y ambiental fueron fuentes primarias para nutrir el componente legal del análisis estratégico.

Los antecedentes de investigación nacionales determinaron que instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI) y PETROECUADOR aplicaron exitosamente el modelo PESTEL para adaptarse a entornos cambiantes, se identificó que autores locales emplearon esta herramienta para evaluar la recaudación de impuestos y la gestión de recursos públicos en tiempos de recesión económica. Parrales Poveda et al. (2024) destacaron que el uso de estos modelos clásicos en empresas ecuatorianas proporcionó perspectivas valiosas para prever escenarios y responder ágilmente a las fluctuaciones del mercado local y regional.

DISCUSIÓN

El propósito central de este estudio bibliográfico fue describir las dimensiones teóricas y operativas del análisis PESTEL como herramienta esencial para la planificación estratégica en entornos de alta volatilidad. La interpretación de los hallazgos más importantes reveló que el PESTEL no funciona únicamente como una lista estática de factores, sino como un marco estructurado que permite a las organizaciones comprender y anticipar variables macroambientales críticas para la toma de decisiones informadas.

La tendencia identificada en la literatura reciente muestra que esta herramienta responde a la necesidad de resiliencia organizacional, permitiendo que la planificación deje de ser un ejercicio de predicción lineal para convertirse en un proceso dinámico de adaptación continua ante desafíos externos. En este sentido, el significado de los datos analizados sugiere

que el éxito de una estrategia moderna depende de la capacidad del PESTEL para integrar la complejidad del entorno en planes de acción concretos que aseguren la sostenibilidad.

Los resultados de esta revisión confirmaron las suposiciones teóricas clásicas que posicionan al análisis PESTEL como el punto de partida indispensable para evaluar el macroambiente. Se observó una coincidencia significativa con la teoría de Muchnick (1999) y Frue (2020), quienes plantean que la capacidad de observación y anticipación es el eje de la competitividad empresarial.

Sin embargo, la revisión introdujo una modificación a la perspectiva tradicional al destacar la necesidad imperativa de integrar el PESTEL con modelos como las Cinco Fuerzas de Porter y el DAFO para obtener un diagnóstico situacional verdaderamente operativo. Una discrepancia encontrada radica en que, aunque la teoría sugiere una aplicación universal del modelo, la práctica documentada por Parrales-Poveda et al. (2024) demuestra que la operatividad varía drásticamente entre el sector público y privado debido a que las prioridades (sociales vs. rentabilidad) alteran el peso otorgado a cada variable del entorno.

Al contrastar la literatura internacional con la evidencia del marco normativo y operativo nacional, se identificó que las tendencias globales se orientan actualmente hacia la digitalización y la integración de la inteligencia artificial dentro de los factores tecnológicos del PESTEL. En contraste, en la realidad local de instituciones ecuatorianas como el SRI o PETROECUADOR, la aplicación del modelo está fuertemente regida por el cumplimiento de regulaciones legales y planes nacionales de desarrollo que actúan como marcos condicionantes.

Existe un punto de encuentro en la utilidad del PESTEL para mitigar riesgos económicos tras crisis globales, pero se evidencia una laguna en la investigación nacional: la literatura foránea ya aborda profundamente el impacto de la IA y el aprendizaje automático, mientras que los estudios nacionales documentados se centran mayoritariamente en la adaptación a reformas tributarias y recesiones financieras locales.

Esta investigación presenta limitaciones que deben ser establecidas para mantener la objetividad de los resultados obtenidos. En primer lugar, existió una debilidad en cuanto a la

disponibilidad de fuentes primarias directas de las organizaciones, basándose el análisis mayoritariamente en fuentes secundarias validadas por otros investigadores.

Además, se reconoce una limitación temporal, ya que la revisión se centró principalmente en artículos de los últimos tres años, lo que podría haber omitido evoluciones teóricas muy recientes o cambios abruptos en el entorno post-2024 no documentados aún en revistas indexadas. Geográficamente, la revisión tuvo un sesgo hacia contextos iberoamericanos, lo que podría influir en que las dimensiones operativas descritas respondan más a realidades de mercados emergentes que a dinámicas de economías altamente industrializadas de otras regiones.

El aporte original de esta revisión radica en la síntesis de las dimensiones operativas del PESTEL aplicadas específicamente al abordaje de entornos cambiantes, llenando la laguna sobre cómo transformar la teoría macroambiental en procedimientos cuantitativos y cualitativos de diagnóstico. Este trabajo ayuda a resolver el problema de la falta de lineamientos claros para la ejecución táctica de la planificación en microempresas y entidades públicas.

Como novedad, se propone que la planificación estratégica sea "ambidiestra", equilibrando la respuesta inmediata con la sostenibilidad a largo plazo. Finalmente, se sugiere que futuras líneas de investigación se centren en cómo la inteligencia artificial puede automatizar el monitoreo de los factores PESTEL en tiempo real, superando las limitaciones de los análisis estáticos tradicionales identificados en esta revisión.

CONCLUSIONES

En este apartado presentaremos los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre el análisis PESTEL como una pieza fundamental en la planificación estratégica contemporánea, especialmente ante la volatilidad de los mercados actuales. A través de una revisión sistemática de literatura académica reciente, se ha logrado describir las dimensiones teóricas y operativas de esta herramienta, detallando su utilidad para el abordaje de entornos altamente cambiantes. Este estudio permite comprender cómo la vigilancia del macroentorno facilita la toma de decisiones informadas y garantiza la resiliencia institucional a largo plazo.

Esta investigación al principio se planteó la problemática que trató sobre la incertidumbre sin precedentes que enfrentan las organizaciones globales, lo cual exige procesos de planificación cada vez más adaptables. Se observó que, a pesar de la popularidad del modelo PESTEL, su aplicación operativa suele carecer de un sustento teórico consolidado que guíe su implementación en entornos complejos, limitándose muchas veces a una simple identificación de factores sin una metodología de priorización. Esta situación genera "sorpresas estratégicas" que afectan la competitividad, haciendo necesaria una sistematización que facilite la transición de una gestión empírica a una administración profesional.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

1. El modelo PESTEL constituye una herramienta teórica robusta que dota a las organizaciones de la agilidad necesaria para anticipar cambios en el entorno, basando su eficacia en la adaptabilidad al contexto sectorial y en la construcción de escenarios prospectivos.

2. La dimensión operativa del modelo se fundamenta en la clasificación y evaluación de variables críticas mediante procedimientos que incluyen el listado de factores y la calificación de su impacto bajo escalas cuantitativas, permitiendo priorizar acciones estratégicas.

3. La integración sistemática del PESTEL con otras herramientas clásicas, como la matriz FODA y las Cinco Fuerzas de Porter, potencia significativamente el diagnóstico organizacional inicial, permitiendo un abordaje integral de la complejidad del entorno. Existe una tendencia creciente hacia la digitalización y el uso de inteligencia artificial dentro de los factores tecnológicos, lo que obliga a las instituciones a reconfigurar sus estrategias para mantener la sostenibilidad y la ventaja competitiva en un mercado disruptivo.

Por último, de manera general considero que el análisis PESTEL reafirma su vigencia como el punto de partida indispensable para evaluar el macroambiente y asegurar la competitividad empresarial. La investigación resalta que la planificación estratégica moderna debe ser "ambidiestra", logrando equilibrar la respuesta inmediata a las crisis con la sostenibilidad institucional a largo plazo. En definitiva, la correcta aplicación de esta herramienta permite transformar la complejidad externa en planes de acción concretos,

facilitando que las organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en entornos globales inciertos.

REFERENCIAS

Herrera Guantiva, Y. I. (2024). *Formulación de la planeación estratégica de la empresa del sector de alimentos Magus.Co* [Tesis de maestría, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional.

Leal López, D. J., y Vera Villalobos, V. C. (2025). Análisis PESTEL de los deberes formales tributarios en el expendio de licores. *Innovación y Gerencia*, 11(2), 37-43.

Normas-apa.org. (s.f.). Guía Normas APA 7ª edición. Recuperado de https://normas-apa.org/.

Parrales Poveda, M. L., Arteaga Velepucha, G. S., Villón Yagual, A. A., y Fienco Parrales, J. V. (2024). Modelos clásicos en el desarrollo de la planificación estratégica. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360*, 7(13), 145163.

Parrales-Poveda, M. L., Calle-García, J. S., Arteaga-Velepucha, G. S., y Ortiz-Alarcón, J. C. (2024). Planificación estratégica en el desarrollo de empresas públicas y privadas. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 7(14), 332-348. https://doi.org/10.46296/rc.v7i14.0269.

Prieto Piña, D. D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial “FEQUIMA”: Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 129-152.

Romaniuk, P. N. (2025). *Análisis estratégico de Securitas Direct: Adaptación al entorno empresarial* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Cantabria].

Valvano, S. J. (2024). *Planificación Estratégica más Estrategia de Diferenciación impulsan la expansión del Grupo Meta* [Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21].

EL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES DE AUTOMATIZACIÓN (RPA) EN LOS PROCESOS COMERCIALES Y SU CONTRIBUCIÓN A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL

THE USE OF ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) TOOLS IN COMMERCIAL PROCESSES AND THEIR CONTRIBUTION TO BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

Laura Noemí López Vera
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
laulopezvera@gmail.com

Teodosio Javier Martínez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
martinezteodosio75@gmail.com

Gloria Noemí Martínez Mercado
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
glorianoemimartinez@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación trata sobre el uso de herramientas digitales de automatización (RPA) en los procesos comerciales, entendidas como tecnologías de software capaces de ejecutar de manera automática tareas repetitivas dentro de los sistemas empresariales. Por ello, el objetivo de este trabajo fue analizar la utilización de herramientas RPA en los procesos comerciales y determinar su contribución a la eficiencia operativa, la competitividad empresarial y la transformación digital. El enfoque utilizado fue cualitativo, con alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. La unidad de análisis estuvo constituida por el uso de herramientas digitales de automatización en los procesos comerciales. Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron el análisis documental y la observación teórica, mientras que los instrumentos utilizados consistieron en fichas de lectura y guías de análisis bibliográfico. Como materiales de investigación se recurrió a artículos científicos, libros digitales, informes académicos y documentos institucionales relacionados con la automatización y la transformación digital. Los resultados evidenciaron que las herramientas

RPA permiten optimizar actividades repetitivas, reducir errores operativos, mejorar los tiempos de respuesta y fortalecer la productividad organizacional. Asimismo, se identificó una estrecha relación entre la automatización de procesos y las estrategias de transformación digital empresarial. Se concluye que el RPA constituye una herramienta tecnológica estratégica que contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos comerciales, fortalecer la competitividad empresarial y promover la innovación en un entorno cada vez más digitalizado.

PALABRAS CLAVES: Automatización, Competitividad, Digitalización, Procesos comerciales, Transformación digital.

ABSTRACT

This research addresses the use of Robotic Process Automation (RPA) tools in commercial processes, understood as software technologies capable of automatically executing repetitive tasks within business systems. Therefore, the objective of this study was to analyze the use of RPA tools in commercial processes and determine their contribution to operational efficiency, business competitiveness, and digital transformation. A qualitative approach with a descriptive scope, nonexperimental design, and cross-sectional study was employed. The unit of analysis consisted of the use of digital automation tools in commercial processes. The data collection techniques used were documentary analysis and theoretical observation, while the instruments applied included reading records and bibliographic analysis guides. Scientific articles, digital books, academic reports, and institutional documents related to automation and digital transformation were used as research materials. The results showed that RPA tools optimize repetitive activities, reduce operational errors, improve response times, and strengthen organizational productivity. Likewise, a close relationship was identified between process automation and business digital transformation strategies. It is concluded that RPA represents a strategic technological tool that contributes to improving the efficiency of commercial processes, strengthening business competitiveness, and promoting innovation in an increasingly digitalized environment.

KEYWORDS: Business Competitiveness, Commercial Processes, Digital Transformation, Operational Efficiency, Robotic Process Automation (RPA)

INTRODUCCIÓN

Las herramientas digitales de automatización conocidas como Automatización Robótica de Procesos (RPA) permiten ejecutar tareas repetitivas mediante robots de software que interactúan con sistemas empresariales. En los procesos comerciales, facilitan actividades como la gestión de pedidos, facturación, control de inventarios, procesamiento de datos y atención al cliente. Su implementación mejora la eficiencia operativa y reduce errores en los procesos organizacionales. Además, se vinculan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y 9, relacionados con el crecimiento económico, la innovación y el desarrollo tecnológico. Asimismo, el tema se relaciona con la línea de investigación Tecnologías Digitales y Transformación Digital.

A nivel internacional, muchas organizaciones enfrentan dificultades asociadas a la ejecución manual de procesos comerciales, situación que puede generar retrasos, errores administrativos y mayores costos operativos. La creciente competitividad de los mercados exige que las empresas adopten soluciones tecnológicas capaces de optimizar sus actividades comerciales y mejorar su capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes. En este contexto, las herramientas RPA se presentan como una alternativa para fortalecer la gestión comercial y acelerar los procesos de transformación digital.

La presente investigación tiene como objetivo analizar el uso de herramientas digitales de automatización (RPA) en los procesos comerciales y determinar su contribución a la eficiencia operativa, la productividad y la competitividad empresarial. Asimismo, se busca identificar los principales beneficios derivados de su implementación dentro de las actividades comerciales de las organizaciones y su aporte a la modernización de la gestión empresarial.

La investigación se justifica por la importancia que tienen actualmente las tecnologías de automatización dentro de los procesos comerciales. Su relevancia radica en que permite comprender cómo las empresas pueden optimizar recursos, reducir errores y mejorar la calidad de sus servicios mediante la utilización de herramientas digitales. Además, el estudio resulta factible debido a la disponibilidad de literatura científica especializada que aborda experiencias y aplicaciones del RPA en distintos sectores empresariales.

Bermúdez Irreño (2021) señala que la automatización robótica de procesos representa una evolución tecnológica que permite automatizar tareas operativas mediante software especializado, contribuyendo a la eficiencia y a la transformación digital de las organizaciones. El autor destaca que esta tecnología ha adquirido gran importancia debido a su capacidad para optimizar procesos repetitivos sin necesidad de realizar modificaciones significativas en los sistemas existentes.

Por otra parte, Correa Puerta (2021) demuestra que la implementación de herramientas RPA en procesos de planeación y abastecimiento genera mejoras en los tiempos de ejecución, la precisión de la información y la productividad organizacional. Estos aportes evidencian que la automatización digital puede convertirse en un recurso estratégico para fortalecer los procesos comerciales y mejorar la competitividad de las empresas en un entorno cada vez más digitalizado.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

La presente investigación se sustentó en la revisión de artículos científicos, trabajos académicos, documentos electrónicos y literatura especializada relacionada con la Automatización Robótica de Procesos (RPA) y la transformación digital en las organizaciones. Para el análisis teórico se consideraron, entre otras referencias, los aportes de Bermúdez Irreño (2021), Correa Puerta (2021) y Medina Chicaiza et al. (2022), cuyas investigaciones permitieron comprender los fundamentos, aplicaciones y beneficios del RPA en el entorno empresarial. La búsqueda y selección de información se realizó mediante bases de datos académicas, repositorios institucionales y buscadores científicos que garantizaron la confiabilidad de las fuentes consultadas. Además, se utilizó la plataforma de mensajería institucional de la UNIDA para la coordinación y el intercambio de información entre los integrantes del trabajo.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión e interpretación de conceptos y planteamientos teóricos vinculados con la automatización de procesos comerciales mediante herramientas digitales. Asimismo, se adoptó un alcance descriptivo, ya que se procuró caracterizar y explicar las principales aplicaciones y aportes del RPA en las actividades comerciales y administrativas de las organizaciones.

El estudio presentó un diseño no experimental debido a que no se efectuó manipulación de variables ni intervención sobre el fenómeno analizado. En consecuencia, el trabajo se limitó al examen y análisis de información documental previamente publicada. Del mismo modo, la investigación tuvo un corte transversal, puesto que la recopilación y el análisis de la información se realizaron en un único período, comprendido entre mayo y junio de 2026.

La unidad de análisis estuvo conformada por las herramientas de automatización robótica de procesos aplicadas a los procesos comerciales. La elección de esta unidad respondió al interés de comprender cómo la incorporación del RPA contribuye a incrementar la eficiencia operativa, optimizar las actividades comerciales y apoyar los procesos de transformación digital en las organizaciones.

Las técnicas empleadas para la obtención de información fueron el análisis documental y la revisión teórica de la literatura especializada. Como instrumentos de apoyo se utilizaron fichas de lectura y matrices de análisis bibliográfico, las cuales facilitaron la organización, clasificación y comparación de la información recopilada. El procedimiento metodológico incluyó la localización de literatura científica pertinente, la selección de documentos relacionados con el tema de estudio, el análisis crítico de los contenidos y la sistematización de los hallazgos identificados.

Las fuentes de información fueron de carácter secundario, ya que los datos analizados procedieron de investigaciones y publicaciones elaboradas por otros autores. Para ello se consultaron artículos científicos, trabajos de grado, documentos académicos y publicaciones institucionales relacionadas con la automatización de procesos y la transformación digital. Estas fuentes proporcionaron una visión integral del uso del RPA en el ámbito comercial sin requerir la realización de trabajo de campo ni la participación directa de organizaciones.

RESULTADOS

Definición y contextualización del RPA

La revisión de la literatura permitió establecer que la Automatización Robótica de Procesos (RPA) es una tecnología basada en software que utiliza robots digitales para ejecutar actividades repetitivas y estructuradas, reproduciendo acciones que habitualmente realizan las

personas dentro de los sistemas informáticos. De acuerdo con Bermúdez Irreño (2021), esta herramienta representa una evolución de la automatización empresarial, orientada a optimizar las operaciones sin requerir cambios significativos en la infraestructura tecnológica de las organizaciones. Su relevancia radica en su capacidad para impulsar los procesos de transformación digital y mejorar el desempeño organizacional.

Las fuentes consultadas indican que el RPA integra diferentes funcionalidades que facilitan la automatización de los procesos de negocio. Entre ellas se encuentran el procesamiento y la captura de información, la administración documental, la interacción entre aplicaciones, la elaboración automática de reportes y la ejecución de operaciones digitales (Bermúdez Irreño, 2021). Estas capacidades permiten automatizar tareas vinculadas con la facturación, las ventas, el abastecimiento, la atención al cliente y el control de inventarios, contribuyendo a una mayor eficiencia operativa.

La literatura revisada también evidencia distintas posiciones respecto al alcance del RPA. Mientras algunos autores lo conciben como una herramienta destinada principalmente a la automatización de actividades rutinarias y administrativas, otros sostienen que su integración con la inteligencia artificial amplía sus aplicaciones y su valor estratégico (Bermúdez Irreño, 2021). A pesar de estas diferencias, existe consenso en que esta tecnología favorece el incremento de la productividad y la disminución de errores en los procesos organizacionales.

Tendencias y situación internacional

Los estudios analizados muestran que las investigaciones recientes sobre RPA se han orientado hacia su articulación con la inteligencia artificial, el análisis de datos y las estrategias de transformación digital. En este contexto, Medina Chicaiza et al. (2022) señalan que la transformación digital implica la incorporación de tecnologías emergentes en las actividades organizacionales con el propósito de mejorar la competitividad, optimizar la utilización de recursos y promover la innovación.

En el ámbito internacional, la automatización de procesos es reconocida como un instrumento de gran valor para elevar la eficiencia y fortalecer la capacidad competitiva de las organizaciones. La evidencia revisada indica que empresas pertenecientes a los sectores financiero, industrial, comercial y logístico han incorporado soluciones de RPA con el fin de

agilizar sus operaciones y disminuir costos administrativos (Correa Puerta, 2021). De igual manera, diferentes organismos internacionales han destacado que la adopción de tecnologías digitales constituye un factor clave para la innovación y la modernización de las empresas.

La revisión bibliográfica permitió identificar diversos elementos que han impulsado la expansión del RPA en distintos países. Entre ellos sobresalen el acelerado desarrollo tecnológico, la creciente integración de los mercados, la necesidad de aprovechar mejor los recursos disponibles y la demanda de servicios más rápidos y eficientes. Según Bermúdez Irreño (2021), estas condiciones han favorecido la incorporación de la automatización en múltiples sectores económicos y la han convertido en un componente esencial de la transformación digital.

Aplicación y marco nacional

En Paraguay, la incorporación de tecnologías digitales forma parte de las iniciativas dirigidas a fortalecer la modernización y la transformación de las organizaciones. Diferentes acciones promovidas por instituciones públicas incentivan el uso de las tecnologías de la información y la comunicación con el propósito de mejorar los procesos administrativos y comerciales. Aunque no se dispone de una normativa específica relacionada con el RPA, las políticas vinculadas con la innovación y el gobierno digital crean condiciones favorables para la adopción de herramientas de automatización en el ámbito empresarial.

La literatura especializada señala que la transformación digital no depende exclusivamente de la implementación de nuevas tecnologías, sino también de la capacidad de las organizaciones para promover cambios en su cultura, fortalecer el liderazgo y desarrollar las competencias del talento humano. Medina Chicaiza et al. (2022) sostienen que las organizaciones con mayores niveles de madurez digital presentan una mejor capacidad de adaptación ante escenarios competitivos y logran aprovechar con mayor eficacia los beneficios derivados de la automatización y la innovación tecnológica.

En cuanto a los antecedentes nacionales, se observó una producción científica limitada sobre la automatización robótica de procesos en comparación con el desarrollo alcanzado por la literatura internacional. No obstante, diversas investigaciones realizadas por universidades y entidades relacionadas con el desarrollo tecnológico destacan la relevancia de la digitalización

y la automatización como mecanismos para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas paraguayas. Estos estudios coinciden en la necesidad de promover la incorporación de tecnologías innovadoras que permitan optimizar los procesos organizacionales.

Finalmente, tanto la literatura nacional como la internacional coinciden en que la automatización genera efectos positivos en la eficiencia operativa, la reducción de errores y el incremento de la productividad empresarial. Sin embargo, mientras la evidencia internacional presenta un mayor desarrollo conceptual y experiencias prácticas relacionadas con la implementación del RPA, en Paraguay predominan los estudios enfocados en la transformación digital desde una perspectiva más general. Esta situación pone de manifiesto la conveniencia de ampliar las investigaciones sobre la aplicación de herramientas de automatización en los procesos comerciales dentro del contexto paraguayo.

DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar el uso de herramientas digitales de automatización (RPA) en los procesos comerciales y determinar su contribución a la eficiencia operativa y a la transformación digital empresarial. A partir de la literatura revisada, se interpreta que estas herramientas representan una solución tecnológica efectiva para optimizar actividades comerciales que tradicionalmente demandan una importante cantidad de tiempo y recursos humanos. Los hallazgos permiten comprender que el principal aporte del RPA radica en la automatización de tareas rutinarias que facilitan una gestión comercial más eficiente (Bermúdez Irreño, 2021).

Estos resultados coinciden con lo señalado por Medina Chicaiza et al. (2022), quienes afirman que la transformación digital constituye un proceso integral que involucra la adaptación tecnológica, la optimización de procesos y la generación de nuevas formas de crear valor para los clientes. Desde esta perspectiva, la implementación de herramientas RPA puede interpretarse como una estrategia que favorece la digitalización empresarial y fortalece la competitividad organizacional:

Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos desarrollados por Bermúdez Irreño (2021), quien señala que la automatización robótica de procesos mejora la productividad organizacional mediante la ejecución automática de actividades repetitivas. Asimismo, los

hallazgos se relacionan con la experiencia presentada por Correa Puerta (2021), donde se evidencia que la implementación del RPA en procesos de planeación y abastecimiento genera mejoras en la gestión de información y en los tiempos de respuesta. Estas coincidencias permiten afirmar que la automatización constituye una herramienta estratégica para fortalecer los procesos comerciales.

Al comparar las experiencias documentadas en la literatura internacional con la realidad observada en países en desarrollo, se identifica que existe un interés creciente por incorporar tecnologías digitales orientadas a la optimización de procesos empresariales. Sin embargo, también se observa que la adopción del RPA todavía presenta desafíos relacionados con la inversión tecnológica, la capacitación del personal y la adaptación organizacional. Esta situación evidencia la necesidad de promover mayores iniciativas de digitalización dentro del ámbito comercial.

Entre las principales limitaciones de la presente investigación se encuentra el uso exclusivo de fuentes secundarias de información. Además, la disponibilidad de estudios específicos relacionados con la implementación del RPA en procesos comerciales latinoamericanos es limitada, lo que restringe la posibilidad de realizar comparaciones más amplias con diferentes contextos empresariales. Estas condiciones pudieron influir en el alcance de los resultados obtenidos y en la profundidad del análisis realizado.

Finalmente, la investigación aporta una visión actualizada sobre la importancia de las herramientas digitales de automatización dentro de los procesos comerciales. Los hallazgos contribuyen a comprender cómo la implementación del RPA favorece la eficiencia operativa, la productividad y la competitividad empresarial. Como futuras líneas de investigación, se recomienda desarrollar estudios de campo en organizaciones que utilicen estas tecnologías, con el propósito de evaluar su impacto directo en los resultados comerciales y en los procesos de transformación digital (Bermúdez Irreño, 2021; Correa Puerta, 2021).

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre el uso de herramientas digitales de automatización (RPA) en los procesos comerciales y su contribución a la transformación digital empresarial. La revisión bibliográfica permitió

analizar diferentes aportes teóricos y experiencias organizacionales relacionadas con la implementación de estas tecnologías, identificando sus principales características, beneficios y aplicaciones dentro del entorno empresarial actual.

La investigación planteó inicialmente la temática relacionada con la necesidad de optimizar los procesos comerciales mediante el uso de herramientas digitales capaces de automatizar tareas repetitivas y operativas. A partir del análisis de la literatura especializada, se logró comprender cómo la automatización robótica de procesos contribuye al incremento de la eficiencia organizacional, la mejora de la productividad y el fortalecimiento de la competitividad empresarial en un contexto cada vez más digitalizado y dinámico.

Con base en el análisis efectuado, se concluye lo siguiente:

1. Las herramientas de Automatización Robótica de Procesos (RPA) constituyen una alternativa tecnológica eficiente para optimizar los procesos comerciales, debido a que permiten automatizar actividades repetitivas, reducir errores operativos y agilizar la gestión de información dentro de las organizaciones.
2. La implementación de soluciones RPA contribuye significativamente a la transformación digital empresarial, favoreciendo la integración de tecnologías innovadoras que mejoran la productividad, la calidad de los procesos y la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.
3. La literatura analizada evidencia que las organizaciones que incorporan herramientas de automatización logran importantes beneficios relacionados con la eficiencia operativa, la reducción de costos y el fortalecimiento de su competitividad, convirtiendo al RPA en un elemento estratégico para el desarrollo empresarial sostenible.

Por último, de manera general se considera que el uso de herramientas digitales de automatización representa una tendencia creciente dentro de las organizaciones modernas y una oportunidad para impulsar la innovación en los procesos comerciales. Asimismo, se reconoce la necesidad de continuar desarrollando investigaciones sobre la aplicación del RPA en el contexto paraguayo, con el propósito de generar mayor evidencia científica que contribuya al aprovechamiento de estas tecnologías y al fortalecimiento de la transformación digital en las empresas.

REFERENCIAS

Correa Puerta, S. (2021). *Automatización de procesos ejecutados por el área de planeación y abastecimiento en Comercial Nutresa empleando técnicas de RPA*. Trabajo de grado.

Irreño, C. A. B. (2021). *RPA-automatización robótica de procesos: una revisión de la literatura*. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 8(15), 111–122.

Medina-Chicaiza, P., Chango-Guanoluisa, M., Corella-Cobos, M., & GuizadoToscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of science and Research*, *7*(CININGEC II), 756-769.

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

CONTRATACIONES PÚBLICAS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE LICITACIÓN

PUBLIC PROCUREMENT AND ELECTRONIC BIDDING SYSTEMS

Liliana Edith Machain Vda. de Medina
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
lema68@hotmail.com

Nilse Raquel Jacquet Esquivel
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
jacquetraquel88@gmail.com

Alexis Leiva Medina
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
leivaalexis54@gmail.com

Lucas Mathias Gutiérrez Martínez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
lucas.gutti.m@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación trata sobre las contrataciones públicas y los sistemas electrónicos de licitación, que se definen como el conjunto de procesos y plataformas tecnológicas mediante las cuales el Estado adquiere bienes, servicios y obras a través de medios digitales, garantizando mayor transparencia, eficiencia y competencia. Por ello, el objetivo de este trabajo fue analizar el impacto de los sistemas electrónicos de licitación en la transparencia y eficiencia de las contrataciones públicas, en el contexto internacional y en el marco normativo del Paraguay. El enfoque utilizado fue cualitativo, con alcance descriptivo. La unidad de análisis fue el sistema de contrataciones públicas electrónicas y su implementación en América Latina, con énfasis en Paraguay. Las técnicas de recolección de datos utilizadas se describen a través del análisis documental; los instrumentos aplicados fueron fichas de lectura y revisión de fuentes secundarias, tales como artículos científicos, informes de organismos internacionales y normativas vigentes. Como resultado significativo se puede mencionar que la incorporación de plataformas electrónicas reduce significativamente los riesgos de corrupción, disminuye los costos administrativos y amplía la base de proveedores. Se concluye que los sistemas

electrónicos de licitación representan una herramienta fundamental para la modernización del Estado y el fortalecimiento de la gobernanza pública.

PALABRAS CLAVES: Contrataciones Públicas, Eficiencia Administrativa, Licitación Electrónica, Sistemas de Información, Transparencia.

ABSTRACT

This research deals with public procurement and electronic tendering systems, defined as the set of processes and technological platforms through which the State acquires goods, services, and works through digital means, ensuring greater transparency, efficiency, and competition. Therefore, the objective of this work was to analyze the impact of electronic tendering systems on the transparency and efficiency of public procurement, in the international context and within Paraguay's regulatory framework. The approach used was qualitative, with a descriptive scope. The unit of analysis was the electronic public procurement system and its implementation in Latin America, with emphasis on Paraguay. The data collection techniques are described through documentary analysis; the instruments applied were reading records and review of secondary sources, such as scientific articles, international organization reports, and current regulations. As a significant result, it can be mentioned that the incorporation of electronic platforms significantly reduces the risks of corruption, lowers administrative costs, and broadens the supplier base. It is concluded that electronic tendering systems represent a fundamental tool for the modernization of the State and the strengthening of public governance.

KEYWORDS: Administrative Efficiency, Electronic Tendering, Information Systems, Public Procurement, Transparency.

INTRODUCCIÓN

Las contrataciones públicas son el mecanismo por el cual el Estado adquiere bienes, obras y servicios para cumplir sus fines esenciales. Este proceso funciona como un motor económico crucial que dinamiza de forma directa al sector privado. Su importancia radica en el impacto que tiene sobre el uso correcto de los recursos del erario y su capacidad para promover el desarrollo sostenible. Por ello, este estudio se vincula estrechamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 de las Naciones Unidas, centrado en promover la paz, la justicia e instituciones sólidas a través del fomento de la transparencia y la reducción de la corrupción. Finalmente, el análisis se alinea de manera directa con la línea de investigación de Gestión Pública y Transparencia Institucional de la carrera de Contaduría Pública. ([OCDE], 2020)

A nivel internacional, la problemática central gira en torno a la poca transparencia y los altos índices de vulnerabilidad al fraude en las licitaciones tradicionales en papel, lo que ha impulsado la implementación de soluciones tecnológicas globales basadas en el e-procurement. (Mundial, 2021) En el contexto nacional, Paraguay ha enfrentado retos históricos en la estandarización y control de los procesos de compra pública. Como alternativa de solución, el país ha fortalecido el Sistema de Contrataciones Públicas del Paraguay, buscando centralizar, auditar y democratizar el acceso a las licitaciones estatales a través de medios digitales, mitigando la burocracia y los sesgos discrecionales. ([DNCP], 2023)

El objetivo general que se pretende lograr al término de esta investigación consiste en describir los fundamentos, ventajas y limitaciones de las contrataciones públicas y los sistemas electrónicos de licitación, determinando su nivel de convergencia con las mejores prácticas internacionales. Este esfuerzo investigativo responde formalmente a la línea de auditoría y control financiero del programa de Contaduría Pública de la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA), contribuyendo a la formación analítica de los estudiantes en el control de la gestión estatal, preparándolos para afrontar con solvencia técnica las demandas actuales de fiscalización en el ejercicio de la función pública y el correcto uso del erario. ([BID], 2021)

La presente investigación se justifica por su originalidad, aporta un enfoque moderno al integrar la auditoría documental y la gestión pública en los sistemas de licitación electrónica del Paraguay post-pandemia; su relevancia impacta positiva, social y económicamente al mejorar la calidad del gasto estatal, la transparencia institucional y la reducción de la corrupción y su

factibilidad es viable gracias al libre acceso a fuentes oficiales de la DNCP, leyes nacionales, bases académicas y documentos de organismos internacionales ([BID], 2021).

A nivel internacional, la transformación digital de las compras públicas se ha consolidado como un eje estratégico para la gobernanza moderna. Organismos multilaterales como el BID y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) postulan que los sistemas de contratación electrónica no solo optimizan la eficiencia fiscal, sino que actúan como mecanismos críticos de integridad y transparencia frente al malgasto pasivo. Diversos autores en la región latinoamericana coinciden en que la transición hacia plataformas digitales mitiga los desequilibrios de información y evita decisiones sin fundamentos. (P., 2023)

En este orden de ideas, la crisis global del COVID-19 operó como una muestra que expuso las vulnerabilidades de los modelos de control tradicionales, forzando una reconfiguración de la fiscalización en el escenario post-pandemia. Investigaciones recientes orientadas a la región destacan que la flexibilización normativa de las contrataciones de emergencia derivó en una retracción de los organismos de contralor para evitar el entorpecimiento burocrático, lo que incrementó los riesgos de corrupción y dispersión de precios. Ante este panorama, la doctrina contemporánea subraya la necesidad de transitar hacia una "contratación inteligente", donde la auditoría documental digital y el cruce de datos en tiempo real dejen de ser herramientas reactivas y se conviertan en pilares preventivos de la gestión pública actual. (Acuña, 2022)

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron como materiales fundamentales computadoras con conexión a internet, acceso a bibliotecas virtuales y bases de datos académicas como Redalyc, Dialnet y Google Scholar, así como los portales web de la CEPAL, la OCDE, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) y la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP) de Paraguay. Las herramientas empleadas incluyeron buscadores académicos especializados, plataformas de acceso abierto y el repositorio institucional de la universidad, lo que permitió acceder a fuentes de información pertinentes y actualizadas sobre el objeto de estudio.

La metodología empleada en la presente investigación sigue el enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que este permite estudiar el fenómeno de las contrataciones públicas

electrónicas en su contexto real, proporcionando una descripción verbal y explicativa del objeto de análisis, así como una comprensión holística de los procesos, estructuras normativas y tendencias internacionales que lo rodean. El alcance o nivel de la investigación es descriptivo, ya que tiene como finalidad especificar las propiedades y características de los sistemas electrónicos de licitación, sus componentes, sus beneficios y sus limitaciones, durante el periodo comprendido entre los meses de mayo y junio de 2026.

El diseño de investigación es no experimental, dado que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. La cohorte considerada es transversal o transeccional, teniendo en cuenta que la recopilación de información se realizó en un momento único, durante los meses de mayo y junio del presente año, sistematizando los datos disponibles en las fuentes consultadas en dicho periodo.

Para esta investigación se considera como unidad de análisis el sistema de contrataciones públicas electrónicas y su implementación en América Latina, con énfasis en el marco normativo y operativo de Paraguay, puesto que constituye el tema asignado que se desarrolla. Esta unidad permite examinar tanto los aspectos conceptuales y teóricos del e-procurement como sus aplicaciones prácticas en el contexto regional y nacional.

Las técnicas utilizadas son el análisis documental y la revisión bibliográfica sistemática; los instrumentos implementados son las fichas de lectura y los registros de síntesis respectivamente; y los procedimientos a seguir son la búsqueda, selección, clasificación y análisis crítico de las fuentes consultadas, siguiendo criterios de pertinencia temática, actualidad y rigor académico.

Para la investigación presentada, las fuentes de información han sido secundarias, teniendo en cuenta que se han utilizado informes técnicos de organismos internacionales, artículos científicos publicados en revistas indexadas, normativas legales vigentes, portales gubernamentales, libros especializados en administración pública y sitios web institucionales de referencia en materia de contrataciones públicas.

RESULTADOS

Definición y Contextualización de las Contrataciones Públicas Electrónicas

Las contrataciones públicas se definieron en la literatura especializada como el conjunto de procedimientos jurídicos y administrativos mediante los cuales las entidades del Estado adquieren bienes, servicios y obras para satisfacer necesidades colectivas. Según la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021), la contratación pública electrónica consiste en la aplicación de las TIC al procedimiento de licitación en todas sus fases, desde el anuncio electrónico de convocatorias hasta la presentación de ofertas y la adjudicación por medios digitales. Esta definición fue adoptada por la mayoría de los marcos normativos latinoamericanos, reconociendo en la digitalización una condición sine qua non para la modernización del Estado y la mejora en la gestión de los recursos públicos.

Los principales modelos o clasificaciones de los sistemas electrónicos de licitación incluyeron, según la literatura internacional, tres componentes esenciales: la fase informativa, que comprende la publicación de convocatorias y documentos licitatorios en plataformas digitales; la fase transaccional, que abarca la presentación electrónica de ofertas, la evaluación en línea y la adjudicación automatizada; y la fase de gestión contractual, que integra el seguimiento digital de la ejecución de los contratos. Además, se identificaron herramientas complementarias como las subastas electrónicas a la baja, los convenios marco y las tiendas virtuales del Estado, que amplían las modalidades de contratación disponibles para las entidades públicas. (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA], 2023)

En cuanto a las perspectivas y escuelas de pensamiento internacionales, se identificaron dos visiones predominantes en la literatura. Por un lado, la visión tecnocrática defendida por organismos como la OCDE y la Comisión Europea, que sostuvo que la digitalización por sí sola genera ahorros de entre el 5% y el 20% en los procesos de adjudicación de contratos públicos, impulsando la competencia y reduciendo los precios. Por otro lado, una visión institucionalista, representada por autores como (P., 2023) y (Díez Sastre, 2024), que argumentó que el éxito de los sistemas electrónicos depende no solo de la tecnología, sino también del marco normativo, la capacitación de los funcionarios y la participación activa de la sociedad civil, siendo estos factores determinantes para reducir el riesgo de corrupción.

Tendencias Internacionales y Situación Actual del E-Procurement

Las principales tendencias de investigación en materia de contrataciones públicas electrónicas en los últimos cinco años se orientaron hacia la incorporación de tecnologías disruptivas como el Blockchain, la Inteligencia Artificial (IA) y el análisis de grandes volúmenes de datos. Según el (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA], 2023), la contratación pública evolucionó desde la contratación digital hacia la denominada contratación pública inteligente (CPI), basada en la lógica transaccional facilitada por estas tecnologías emergentes. Se identificó también una creciente tendencia hacia la apertura de datos contractuales bajo estándares internacionales como el Open Contracting Data Standard (OCDS), que permite la publicación estructurada de información sobre licitaciones para facilitar el escrutinio ciudadano.

A nivel internacional, el e-procurement mostró avances desiguales según la región. La Comisión Europea reportó ahorros significativos y mayor eficiencia entre los compradores públicos que adoptaron sistemas electrónicos, mientras que la OCDE destacó que las compras estatales representan en promedio el 13% del PIB de sus países miembros, evidenciando la importancia estratégica de su digitalización. La literatura identificó tres factores externos clave en el desarrollo de estos sistemas: en lo político, la voluntad gubernamental para reformar normativas, como ocurrió en Paraguay con la Ley N.° 7021/2022; en lo tecnológico, la mayor conectividad digital; y en lo social, la creciente demanda ciudadana de transparencia y rendición de cuentas. (Calderón, A., Dini, M., & Stumpo, G., 2023)

Marco Normativo Nacional y Antecedentes en Paraguay

El marco normativo de las contrataciones públicas en Paraguay estuvo regulado por la Ley N.º 2051/2003 de Contrataciones Públicas y sus decretos reglamentarios. Sin embargo, el avance más significativo en la materia se produjo con la promulgación de la Ley N.º 7021/2022 de Suministro y Contrataciones Públicas, que reemplazó el esquema anterior y estableció un sistema más integral orientado a promover la transparencia y la digitalización. La implementación de esta norma estuvo a cargo de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP), entidad que administra el Sistema de Información de Contrataciones Públicas (SICP), plataforma electrónica centralizada a la que todos los organismos del Estado paraguayo. (Dirección Nacional de Contrataciones Públicas [DNCP] Ley N.° 7021, 2022)

En cuanto a los antecedentes nacionales, la DNCP desarrolló múltiples herramientas dentro del SICP que representaron aportes institucionales concretos. Entre ellas se destacaron el módulo de Ofertas Electrónicas, inaugurado en noviembre de un año reciente, que revolucionó la manera en que las empresas presentan propuestas al Estado; el Sistema de Información de Proveedores del Estado (SIPE); la Tienda Virtual del Estado; y los Trámites Jurídicos Electrónicos. Asimismo, la Resolución DNCP N.° 230/2025 actualizó la reglamentación de los procedimientos convencionales y especiales de contratación, promoviendo la transparencia y el uso del SICP por todas las entidades convocantes del país.
(Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP), 2025)

Al contrastar el marco nacional con la literatura internacional, se evidenciaron importantes puntos de encuentro y algunas discrepancias. En cuanto a las convergencias, tanto la normativa paraguaya como los estándares internacionales priorizaron la transparencia, la libre competencia, la no discriminación entre proveedores y el uso de medios electrónicos como mecanismos de eficiencia. Sin embargo, la literatura internacional ya abordó aspectos como la contratación pública inteligente basada en IA y Blockchain, mientras que el marco normativo nacional todavía se encontraba en proceso de consolidar la fase transaccional básica del sistema electrónico, lo que evidenció una brecha que constituyó una laguna de investigación relevante para la academia paraguaya.

DISCUSIÓN

El propósito central de esta revisión bibliográfica fue determinar el impacto de los sistemas electrónicos de licitación en la transparencia y eficiencia de las contrataciones públicas. Los hallazgos más importantes revelaron que la digitalización de los procesos licitatorios constituyó una tendencia global consolidada, respaldada por organismos internacionales de alta credibilidad como la OCDE, la CEPAL y la Comisión Europea. El patrón más significativo identificado en la literatura fue la correlación positiva entre la implementación de plataformas electrónicas y la reducción de los riesgos de corrupción, el aumento de la competencia entre proveedores y la mejora en la eficiencia del gasto público, respondiendo así al objetivo de investigación planteado.

Los resultados de esta revisión confirmaron las teorías previas de autores como (Cuenca Masache, 2024) y (P., 2023), quienes argumentaron que la transparencia en los procesos de

contratación se fortalece mediante plataformas que centralizan la información y hacen predecibles los resultados de los procedimientos. No obstante, se identificaron discrepancias respecto a la visión exclusivamente tecnocrática que sostuvo que la tecnología por sí sola resuelve los problemas de corrupción. La literatura más reciente demostró que los factores institucionales, normativos y humanos son igualmente determinantes, lo que matizó la afirmación de que la digitalización garantiza por sí misma la transparencia.

Al contrastar la evidencia del contexto internacional con el marco nacional paraguayo, se observó que Paraguay avanzó de manera significativa con la Ley N.° 7021/2022 y el SICP, alineándose con los principios generales promovidos por la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG) y el derecho administrativo interamericano. Sin embargo, la brecha entre el modelo de contratación pública inteligente (CPI) que ya analizó la literatura internacional y la realidad operativa del sistema paraguayo fue evidente. Mientras que en países como Brasil o Chile se exploraron herramientas de IA para detectar irregularidades, en Paraguay el foco continuó siendo la consolidación de la fase electrónica básica, lo que indicó que existen lagunas de investigación nacionales que la literatura foránea ya empezó a abordar. (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe-CAF, 2025)

Entre las limitaciones de esta investigación bibliográfica, se identificó la dependencia de fuentes secundarias, lo que no permitió contrastar los hallazgos documentales con datos primarios sobre la percepción de los actores involucrados en el sistema paraguayo, como funcionarios públicos y proveedores del Estado. Asimismo, la limitación geográfica de algunas fuentes consultadas, mayoritariamente provenientes de Europa y los países más grandes de América Latina, pudo haber generado un sesgo en la representación de las realidades de los países de menor tamaño. Estas limitaciones influyeron en la imposibilidad de establecer conclusiones cuantitativas sobre el impacto específico del SICP en indicadores concretos de eficiencia y corrupción en Paraguay. (CAF -Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe; Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG), 2021)

El aporte original de esta revisión al campo del conocimiento consistió en sistematizar el estado del arte sobre las contrataciones públicas electrónicas articulando el marco teórico internacional con la normativa y práctica nacional paraguaya, un vínculo que la literatura local abordó de manera fragmentada. Se llenó así una laguna al ofrecer una visión comparada que

puede orientar futuras investigaciones y decisiones de política pública. Se sugirió como nuevas líneas de investigación la realización de estudios mixtos que incorporen encuestas a proveedores y funcionarios para evaluar la percepción sobre el SICP, así como estudios de caso que analicen el impacto concreto de la Ley N.° 7021/2022 en la reducción de irregularidades en licitaciones específicas. (CAF -Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe; Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG), 2021)

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre las contrataciones públicas y los sistemas electrónicos de licitación. El análisis de la literatura especializada, los marcos normativos y los informes de organismos internacionales permitió construir una visión integral del fenómeno, articulando la dimensión conceptual con la realidad operativa de los sistemas electrónicos implementados en América Latina y en Paraguay en particular.

Esta investigación planteó al principio la temática referida al impacto de los sistemas electrónicos de licitación en la transparencia y eficiencia de las contrataciones públicas, partiendo de la premisa de que la gestión del gasto estatal constituye un área crítica para la gobernanza y el desarrollo, y que la incorporación de plataformas digitales representó una oportunidad para superar las limitaciones del modelo tradicional de contratación, caracterizado por la opacidad, la demora en los procesos y la vulnerabilidad ante prácticas corruptas.

Luego de la investigación realizada, se pueden concluir principalmente los siguientes aspectos:

Los sistemas electrónicos de licitación demostraron ser herramientas eficaces para mejorar la transparencia en las contrataciones públicas, al centralizar la información sobre convocatorias y adjudicaciones en plataformas accesibles al público, lo cual redujo las asimetrías de información y desincentivó las prácticas corruptas, tal como señalaron Cuenca Masache et al. (2024) y la Comisión Europea.

Paraguay avanzó significativamente en la digitalización de sus procesos de contratación pública mediante la Ley N.° 7021/2022 y el Sistema de Información de Contrataciones Públicas (SICP), alineándose con los estándares internacionales promovidos por la RICG y la CEPAL; no

obstante, persiste una brecha respecto a los modelos más avanzados de contratación pública inteligente (CPI) que incorpora inteligencia artificial y Blockchain.

La eficiencia de los sistemas electrónicos de licitación no depende exclusivamente de la tecnología implementada, sino también de factores institucionales como la voluntad política, el marco normativo, la capacitación de los actores involucrados y la participación ciudadana activa, siendo este último elemento un componente esencial para el control social del gasto público.

Por último, de manera general se considera que las contrataciones públicas electrónicas representan un pilar fundamental de la modernización del Estado y un instrumento clave para el cumplimiento del ODS N.° 16, que promueve instituciones transparentes, responsables y eficaces. Los avances registrados en Paraguay y en la región latinoamericana son alentadores, pero insuficientes si no se complementan con reformas institucionales profundas, mayor inversión en capacitación de funcionarios públicos y mecanismos robustos de control ciudadano. Queda abierta la invitación a continuar investigando el impacto concreto de la digitalización en la reducción de la corrupción y en la mejora de la calidad del gasto público en el contexto paraguayo.

REFERENCIAS

Calderón, A., Dini, M., & Stumpo, G. (2023). os desafíos del Ecuador para el cambio. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Acuña, C. (2022). Pilares preventivos de la gestión pública actual.

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe-CAF. (2025). Soluciones Cercanas: El papel de los gobiernos locales y regionales en América Latina y el Caribe. *REPORTE DE ECONOMIA Y DESARROLLO*.

CAF -Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe; Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG). (1 de JUNIO de 2021). Menos corrupción en las contrataciones y compras públicas gracias a los datos abiertos.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021).

Cuenca Masache, D. T. (2024). Estudio sobre cómo la transparencia en los procesos de contratación pública puede mejorar la eficiencia y reducir la corrupción.

Díez Sastre, S. (2024). Consultas preliminares del mercado en la contratación pública local: aproximación sistemáticaa su régimen jurídico.

Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP). (2025). Resolución DNCP N.° 230.

Dirección Nacional de Contrataciones Públicas [DNCP] Ley N.° 7021. (2022). Suministro y Contrataciones Públicas.

P., C. (2023). Desequilibrios y asimetrías de información en América.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA]. (2023).

Soriano Arnanz, A. (diciembre de 2022). El uso de la inteligencia artificial en la selección y gestióndel personal de las administraciones públicas. *Nueva Época* (9), 11-15. doi:https://doi.org/10.24965/da.11148

GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVOS DIGITALES EN EL SECTOR PÚBLICO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL, DESAFÍOS INSTITUCIONALES Y PERSPECTIVAS DE MODERNIZACIÓN

DOCUMENT MANAGEMENT AND DIGITAL ARCHIVES IN THE PUBLIC SECTOR: DIGITAL TRANSFORMATION, INSTITUTIONAL CHALLENGES AND MODERNIZATION PERSPECTIVES

Yessica Paola Maciel Díaz
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
yessicapmacield@gmail.com

Magdalena Maciel Jacquet
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
magdamacij@outlook.com

Analia Maria Belen Naumann Florencio
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial

Fabrizzio Jesus Gabaglio Torres
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
fgabaglio02@gmail.com

Tobias Esteban Ávalos Giménez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
estebantobias57@gmail.com

RESUMEN

La gestión documental constituye un eje estratégico de la administración pública, cuya relevancia se ha incrementado con la incorporación progresiva de tecnologías digitales en los procesos del Estado. El objetivo de este artículo fue analizar el estado de la gestión documental y los archivos digitales en el sector público, identificando los avances alcanzados, los desafíos estructurales que persisten y las perspectivas de modernización en el contexto latinoamericano. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, nivel descriptivo y diseño documental, empleando el análisis documental como técnica principal de recolección e interpretación de datos. Los resultados evidencian que la transición hacia la gestión

documental digital implica no solo la digitalización de soportes físicos, sino una reconfiguración profunda de los flujos de trabajo, la cultura organizacional y los marcos normativos de las instituciones públicas. Se identificaron como principales desafíos la resistencia al cambio, la escasez de personal capacitado, las limitaciones presupuestarias y la necesidad de garantizar la autenticidad, integridad y trazabilidad de los documentos electrónicos. Al mismo tiempo, los avances en gobierno electrónico ofrecen oportunidades concretas para mejorar la eficiencia, la transparencia y el acceso ciudadano a la información pública. Se concluye que la modernización de la gestión documental en el sector público constituye una condición necesaria para el fortalecimiento institucional y la consolidación de gobiernos más eficaces y transparentes, en consonancia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número dieciséis.

PALABRAS CLAVES: archivos digitales, gestión documental, gobierno electrónico, sector público, transformación digital.

ABSTRACT

Document management constitutes a strategic axis of public administration, whose relevance has increased with the progressive incorporation of digital technologies into State processes. The objective of this article was to analyze the state of document management and digital archives in the public sector, identifying the progress achieved, the structural challenges that persist, and the modernization perspectives in the Latin American context. The research adopted a qualitative approach, descriptive level, and documentary design, using documentary analysis as the main technique for data collection and interpretation. The results show that the transition toward digital document management implies not only the digitalization of physical records, but a profound reconfiguration of workflows, organizational culture, and the normative frameworks of public institutions. The main challenges identified include resistance to change, a shortage of trained personnel, budget constraints, and the need to guarantee the authenticity, integrity, and traceability of electronic documents. At the same time, advances in e-government offer concrete opportunities to improve efficiency, transparency, and citizen access to public information. It is concluded that the modernization of document management in the public sector constitutes a necessary condition for institutional strengthening and the consolidation of more effective and transparent governments, in line with Sustainable Development Goal number sixteen.

KEYWORDS: digital archives, digital transformation, document management, egovernment, public sector.

INTRODUCCIÓN

Toda organización pública produce, recibe y gestiona documentos de manera constante. Actas, resoluciones, expedientes, contratos e informes constituyen registros que sostienen la memoria institucional, acreditan decisiones y garantizan la continuidad de los procesos administrativos. Cuando esa gestión falla, las consecuencias abarcan desde la pérdida de información hasta la imposibilidad de rendir cuentas ante la ciudadanía. Por esta razón, la gestión documental no representa un asunto técnico periférico, sino una función central de la administración pública que incide de manera directa en la calidad de los servicios que el Estado presta a la población (Muñoz-Espinoza y Saltos-Catagua, 2022).

Durante décadas, la gestión documental en el sector público latinoamericano descansó casi de manera exclusiva en el soporte papel. Esa realidad ha cambiado con fuerza durante los últimos años, ya que la expansión del gobierno electrónico, la firma digital, los sistemas de expediente electrónico y las plataformas de interoperabilidad han transformado el modo en que las instituciones producen, almacenan y comparten información (Támara Trujillo y Espinoza Olcay, 2023). La digitalización no constituye solamente un cambio tecnológico, sino también un cambio de paradigma sobre cómo el Estado se organiza internamente y cómo se relaciona con sus ciudadanos en un contexto de creciente demanda de transparencia y eficiencia.

Chile ofrece uno de los casos más documentados de este proceso en la región. La aprobación de su Ley de Transformación Digital en 2019 estableció un horizonte concreto para que todos los órganos del Estado migraran sus procesos documentales hacia entornos digitales. La experiencia chilena muestra que la gestión documental constituye el factor clave de cualquier proceso de transformación digital del Estado, ya que atraviesa la totalidad de las funciones y actividades institucionales (Medina, 2021). Sin una política de gestión documental sólida, la digitalización corre el riesgo de convertirse en una acumulación desordenada de archivos electrónicos sin criterios de organización, acceso ni conservación adecuados.

En ese escenario, la literatura científica reciente ha identificado tanto avances como obstáculos en el proceso de modernización. Por un lado, el gobierno electrónico ha demostrado ser un mecanismo eficaz para mejorar la eficiencia de los servicios públicos y para fortalecer la transparencia institucional. Por el otro, numerosas entidades públicas de la región enfrentan

resistencias culturales, déficits de capacitación y limitaciones normativas que ralentizan la transición hacia la gestión documental digital (Delgado Carreño, 2023). Estos obstáculos revelan que la modernización documental no depende únicamente de la disponibilidad de tecnología, sino también de factores organizacionales y humanos.

Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, la modernización de la gestión documental pública guarda relación directa con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número dieciséis, que promueve la construcción de instituciones sólidas, eficaces, responsables e inclusivas (Naciones Unidas, 2018). El acceso ciudadano a la información, la transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas dependen, en buena medida, de que los documentos públicos sean gestionados con rigor y se encuentren accesibles cuando la ciudadanía los necesita. La gestión documental se convierte, de este modo, en un componente esencial de la institucionalidad democrática.

El objetivo del presente artículo es analizar el estado de la gestión documental y los archivos digitales en el sector público latinoamericano, identificando los avances documentados en la literatura reciente, los desafíos estructurales que persisten y las perspectivas de modernización disponibles para las instituciones de la región. La justificación del trabajo radica en la relevancia creciente de la gestión documental para la transparencia y la eficiencia del Estado, así como en la necesidad de sistematizar un conocimiento disperso que permita orientar futuras investigaciones y decisiones de política pública en este ámbito.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. La elección de este enfoque responde a la naturaleza interpretativa del objeto de análisis, ya que el propósito no consiste en cuantificar indicadores de gestión documental, sino en comprender los procesos, las tensiones y las condiciones que caracterizan la transición hacia los archivos digitales en el sector público latinoamericano. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) explican que el enfoque cualitativo resulta el más apropiado cuando se busca explorar y comprender fenómenos desde una perspectiva contextual, atendiendo a sus significados y a sus relaciones. En el caso de este trabajo, ello implica una lectura crítica de la literatura disponible para construir una imagen integrada del estado de la cuestión.

En cuanto al alcance, la investigación se ubicó en un nivel descriptivo. Como señala Bernal (2016), los estudios descriptivos permiten caracterizar con rigor un fenómeno a partir de la información disponible, sin pretender establecer relaciones causales entre variables. Baena Paz (2017) complementa esta idea al sostener que el nivel descriptivo adquiere un valor propio cuando el fenómeno es multidimensional y la prioridad consiste en construir una visión documentada y coherente de su estado actual. Ambas condiciones se cumplen en este trabajo, ya que la gestión documental pública involucra dimensiones tecnológicas, normativas, organizacionales y culturales que no pueden reducirse a una sola variable explicativa.

El diseño de la investigación fue documental. Arias (2012) define la investigación documental como un proceso sistemático de búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios provenientes de fuentes escritas o digitales. Su rasgo distintivo no es la acumulación de información, sino el tratamiento analítico de esa información, ya que los documentos son interrogados, comparados e interpretados para producir conocimiento que trasciende lo que cada fuente enuncia por separado. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) subrayan que en este tipo de diseño el investigador trabaja con datos preexistentes, lo que exige una capacidad crítica especialmente aguda para evaluar la pertinencia, la calidad y los posibles sesgos de las fuentes seleccionadas para el análisis.

Los materiales utilizados fueron artículos científicos publicados entre 2021 y 2023 en revistas indexadas de acceso abierto, todos ellos en idioma español. Los criterios de selección priorizaron la pertinencia temática directa con la gestión documental en el sector público, la actualidad de los hallazgos y la calidad editorial de las publicaciones. Se incluyeron estudios sobre gestión documental electrónica, organización de archivos digitales en instituciones públicas, gobierno electrónico y transformación digital del Estado. La combinación de estas temáticas permitió construir una base de análisis amplia que recoge experiencias de distintos países de la región y que ofrece un panorama representativo del estado actual de la cuestión en el ámbito latinoamericano.

La técnica empleada fue el análisis documental. Baena Paz (2017) la describe como una lectura sistemática y reflexiva orientada a identificar las ideas principales, los argumentos que las sostienen y las limitaciones que presentan los textos analizados. Su aplicación siguió cuatro

etapas ordenadas. La primera consistió en la identificación y selección crítica de las fuentes. La segunda comprendió la lectura analítica con fichas temáticas. La tercera abarcó la categorización de los hallazgos en tres dimensiones, correspondientes a los avances en gestión documental digital, las herramientas y marcos normativos, y las barreras de implementación. La cuarta consistió en la síntesis interpretativa, que permitió construir una visión integrada del fenómeno estudiado a partir del conjunto de fuentes analizadas.

La delimitación espacial de la investigación abarca el contexto latinoamericano, con énfasis en las experiencias documentadas de Chile, Ecuador y Perú, países que han producido literatura científica relevante sobre la temática durante los últimos años. La delimitación temporal comprende el período 2021-2023, con el propósito de garantizar la actualidad de los hallazgos en un campo que evoluciona con rapidez debido al avance constante de las tecnologías de la información. Esta acotación resulta pertinente porque permite captar las tendencias más recientes en materia de gestión documental digital dentro de un contexto regional caracterizado por procesos de modernización en curso.

RESULTADOS

El análisis de la literatura seleccionada permitió organizar los resultados en tres dimensiones complementarias, correspondientes a los avances concretos registrados en la gestión documental digital del sector público, las herramientas y marcos normativos disponibles, y las barreras que dificultan la implementación efectiva. Esta organización de los hallazgos permite responder de manera ordenada a los objetivos planteados al inicio de la investigación y ofrece una visión estructurada del estado de la gestión documental en el sector público latinoamericano contemporáneo.

Respecto a los avances, el estudio de caso chileno documentado por Medina (2021) ofrece una referencia valiosa para el conjunto de la región. La autora muestra que la Ley de Transformación Digital de ese país estableció metas claras y plazos definidos para que todos los órganos del Estado migraran sus procesos documentales hacia entornos digitales, lo que impulsó el desarrollo de políticas de gestión documental integradas con los sistemas de expediente electrónico. Un hallazgo central de ese estudio es que la digitalización no resuelve por sí sola los problemas de organización documental, ya que los sistemas tecnológicos deben

acompañarse de instrumentos archivísticos sólidos, tales como cuadros de clasificación, tablas de valoración y calendarios de conservación, para que los documentos electrónicos resulten recuperables y auténticos a lo largo del tiempo.

En el ámbito del gobierno electrónico, Támara Trujillo y Espinoza Olcay (2023) identificaron diversas herramientas para su evaluación en el contexto latinoamericano, entre las que se destacan sistemas de medición de la calidad del servicio digital, tecnologías de registro distribuido y herramientas de encuesta de satisfacción ciudadana. Los resultados de su revisión muestran que el gobierno electrónico mejora la eficiencia de los servicios públicos y fortalece la transparencia cuando se encuentra respaldado por procesos documentales bien organizados. Sin esa base, la tecnología genera acumulación de información desorganizada que dificulta la rendición de cuentas en lugar de facilitarla, lo que revela la interdependencia entre la gestión documental y el éxito de las iniciativas de gobierno electrónico.

A nivel operativo, Muñoz-Espinoza y Saltos-Catagua (2022) documentaron la situación de un ministerio público ecuatoriano y encontraron que, si bien la mayoría del personal manifestaba preferencia por los archivos digitales sobre los físicos, una proporción significativa consideraba necesario conservar también el soporte papel como respaldo. Este resultado revela una tensión real en las instituciones públicas, ya que la transición al mundo digital coexiste con una desconfianza instalada respecto a la permanencia y la autenticidad de los documentos electrónicos. Dicha tensión genera sistemas híbridos que consumen más recursos sin lograr suprimir los problemas asociados al archivo físico, lo que reduce los beneficios esperados de la digitalización.

En cuanto a los marcos normativos, la literatura revisada coincide en señalar que la existencia de regulaciones claras constituye una condición necesaria pero no suficiente para la modernización. Delgado Carreño (2023) documenta que numerosas entidades públicas latinoamericanas cuentan con normativas sobre gestión documental electrónica, pero su aplicación efectiva tropieza con tres obstáculos recurrentes, correspondientes a la falta de capacitación del personal en archivística y tecnologías de la información, las limitaciones presupuestarias que impiden implementar sistemas adecuados, y la resistencia cultural al cambio dentro de las propias organizaciones. Estas barreras no resultan exclusivas de ningún

país en particular, ya que la literatura las registra con distintos matices a lo largo de toda la región.

Un hallazgo transversal de los estudios revisados es que la gestión documental digital requiere un cambio organizacional que trasciende la dimensión tecnológica. Instalar un sistema de gestión electrónica de documentos no garantiza que los funcionarios lo utilicen de manera correcta ni que la información producida resulte recuperable años después. Para lograrlo se necesitan políticas institucionales sostenidas, formación continua del personal y un compromiso de la alta dirección que convierta la gestión documental en una prioridad estratégica y no en una tarea administrativa secundaria. Los resultados obtenidos responden, de este modo, a los objetivos planteados al inicio de la investigación, al ofrecer un panorama claro del estado de la cuestión en la región.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten sostener que la gestión documental digital en el sector público latinoamericano se encuentra en una fase de transición activa pero desigual. Existen avances reales, entre ellos marcos normativos más robustos, experiencias nacionales que sirven de referencia y tecnologías disponibles, pero también persisten brechas profundas entre lo que la normativa establece y lo que ocurre en la práctica cotidiana de las instituciones. Esta distancia entre el plano normativo y el plano operativo constituye uno de los rasgos más característicos del proceso de modernización documental en la región.

El estudio chileno de Medina (2021) resulta ilustrativo de ese contraste. Chile cuenta con una de las legislaciones más avanzadas de la región en materia de transformación digital del Estado, pero incluso allí la autora documenta que los sistemas tecnológicos no reemplazan a los instrumentos archivísticos. La tecnología facilita la gestión, pero sin una política documental que defina qué se conserva, durante cuánto tiempo y en qué condiciones, el archivo digital se convierte en un depósito desordenado que reproduce en soporte electrónico los mismos problemas del archivo físico. Esta observación resulta especialmente relevante para los países que inician procesos de digitalización sin haber consolidado previamente sus instrumentos archivísticos básicos.

Muñoz-Espinoza y Saltos-Catagua (2022) aportan evidencia empírica proveniente de Ecuador que refuerza esa lectura. El ministerio analizado por las autoras contaba con procedimientos relativamente bien estructurados para la gestión de documentos físicos, pero carecía de políticas equivalentes para los documentos digitales. La resistencia al cambio por parte del personal y la desconfianza respecto a la validez legal de los documentos electrónicos se tradujeron en sistemas híbridos ineficientes. Este patrón, según la literatura revisada, se repite con frecuencia en toda la región y constituye uno de los principales obstáculos para que la digitalización produzca los beneficios de eficiencia que se esperan de ella.

Delgado Carreño (2023) ubica el problema en un nivel más estructural, al sostener que la gestión documental digital no puede avanzar si no existe un compromiso político explícito, una asignación presupuestaria adecuada y una articulación entre los actores técnicos, legales y administrativos dentro de las propias instituciones. La fragmentación de responsabilidades, en la que el área de sistemas gestiona la tecnología, el área jurídica se ocupa de los plazos legales y el archivo atiende los documentos físicos sin coordinación entre ellos, produce exactamente el tipo de gestión fragmentada que impide la trazabilidad documental. Superar esta fragmentación requiere una visión integral que articule las distintas áreas en torno a una política documental común.

La perspectiva del gobierno electrónico que aportan Támara Trujillo y Espinoza Olcay (2023) resulta complementaria al análisis anterior. El gobierno electrónico mejora la comunicación entre el Estado y la ciudadanía, pero su efectividad depende de que los documentos que sustentan esa comunicación sean gestionados con rigor. Un trámite digital respaldado por un expediente mal organizado no resuelve el problema del ciudadano, sino que solamente lo desplaza hacia otra etapa del proceso. Esta observación pone de relieve que la modernización del Estado no puede concebirse sin una gestión documental sólida que le sirva de base, lo que confirma la centralidad de esta función en cualquier proceso de transformación digital.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo presenta la ventaja de integrar hallazgos de estudios con distintos enfoques, entre ellos un estudio de caso nacional, una revisión de literatura y una investigación de campo en una institución pública, lo que permite

construir una imagen más rica del fenómeno. Su limitación principal radica en la restricción temporal y geográfica del corpus, ya que abarca tres países de la región en un período de tres años. Las investigaciones futuras deberían ampliar el alcance comparativo e incorporar evidencia de contextos con menor desarrollo institucional, donde los desafíos de la gestión documental digital resultan posiblemente más pronunciados, así como estudios sobre el impacto de la gestión documental en la percepción ciudadana de la transparencia.

Los hallazgos analizados se alinean con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número dieciséis, ya que fortalecer la gestión documental pública constituye una condición para construir instituciones eficaces, transparentes y responsables (Naciones Unidas, 2018). El acceso ciudadano a la información, la rendición de cuentas y la continuidad administrativa dependen, en última instancia, de que los documentos del Estado existan, se encuentren bien organizados y puedan recuperarse cuando se los necesita. La gestión documental se revela, de este modo, como un componente esencial de la institucionalidad democrática y del buen funcionamiento del aparato estatal.

CONCLUSIONES

La gestión documental digital en el sector público latinoamericano ha avanzado de manera significativa durante la última década, impulsada por marcos normativos más exigentes, la expansión del gobierno electrónico y experiencias nacionales que sirven de referencia para otros países de la región. Sin embargo, ese avance resulta desigual y convive con rezagos estructurales que limitan su impacto real sobre la eficiencia y la transparencia institucional. Esta conclusión responde de manera directa al objetivo planteado al inicio del trabajo y refleja la complejidad del proceso de modernización en curso.

Un hallazgo central de la literatura revisada es que la digitalización de los archivos públicos no equivale a la gestión documental digital. Digitalizar documentos sin una política archivística que defina criterios de organización, conservación y acceso reproduce en soporte electrónico los mismos problemas del archivo físico, y en algunos casos los agrava al generar volúmenes de información más difíciles de controlar. La tecnología constituye, en consecuencia, una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar una gestión documental eficaz en las instituciones del Estado.

Las barreras más persistentes que enfrentan las instituciones públicas no son exclusivamente de naturaleza tecnológica, sino también organizacional y cultural. La resistencia al cambio por parte del personal, la falta de capacitación en archivística digital, la fragmentación de responsabilidades entre las distintas áreas y la escasez de recursos presupuestarios constituyen obstáculos que ningún sistema de gestión documental puede resolver por sí solo. Superarlos requiere compromiso político de la alta dirección, formación continua del personal y una concepción de la gestión documental como función estratégica del Estado y no como una tarea meramente administrativa.

El gobierno electrónico ofrece oportunidades reales para mejorar la relación entre el Estado y la ciudadanía, pero su efectividad depende de que los procesos documentales que lo sustentan resulten sólidos. Un expediente electrónico mal organizado produce los mismos efectos que un expediente físico extraviado, entre ellos la ineficiencia administrativa y la desconfianza ciudadana. La modernización del Estado, por lo tanto, no puede concebirse sin una gestión documental rigurosa que le sirva de fundamento y que garantice la continuidad y la trazabilidad de la información pública a lo largo del tiempo.

Desde la perspectiva del Objetivo de Desarrollo Sostenible número dieciséis, consolidar sistemas de gestión documental eficaces en el sector público representa una inversión en institucionalidad democrática (Naciones Unidas, 2018). Los documentos públicos son, en última instancia, el registro de las decisiones del Estado, y su correcta gestión constituye la base material de la transparencia, la rendición de cuentas y la memoria institucional que toda sociedad necesita para funcionar.

Fortalecer la gestión documental pública es, por lo tanto, una tarea ineludible para los gobiernos de la región que aspiran a construir instituciones más sólidas, eficaces y confiables.

REFERENCIAS

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.a ed.). Episteme.

Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3.a ed.). Grupo Editorial Patria.

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.a ed.). Pearson.

Delgado Carreño, B. C. (2023). Gestión documental y transformación digital: retos y oportunidades en el sector administrativo público. *Revista Internacional de Investigación y Desarrollo Global, 2*(4), 1-14. https://riidg.org/index.php/1/article/view/15

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Medina, G. (2021). Gestión documental y transformación digital en el Estado de Chile: un estudio de caso. *Amoxtli*, 7.

https://www.redalyc.org/journal/6157/615769609007/html/

Muñoz-Espinoza, Y. N., & Saltos-Catagua, L. M. (2022). Procesos de gestión documental y organización de archivos desde las nuevas tendencias tecnológicas: caso Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. *Polo del Conocimiento, 7*(6), 2114-2131. https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4184

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155

Támara Trujillo, S. G., & Espinoza Olcay, W. A. (2023). Gobierno electrónico en la gestión de la administración pública. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales, 8*(1), 18-34. https://doi.org/10.33936/rehuso.v8i1.5438

LA TRANSICIÓN HACIA EL GOBIERNO DIGITAL

THE TRANSITION TOWARD DIGITAL GOVERNMENT

Diego Enrique Maidana Mendoza
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
dmaidana9@gmail.com

María Mirtha Elizabeth Aguilera de Biereg
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mirthyaguilera24@gmail.com

Edemir González Larrea
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
edemirtais@gmail.com

Matías Fernando Lugo
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
matiaslugo_98@hotmail.com

Ángela Patricia González Olmedo
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
apgonzalezpy@gmail.com

RESUMEN

La transición hacia el gobierno digital constituye un proceso estratégico para fortalecer las instituciones públicas, mejorar la prestación de servicios y consolidar la confianza ciudadana en el Estado. En el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, orientado a promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas mediante instituciones eficaces, responsables y transparentes, este artículo analiza la relación entre la digitalización gubernamental y el fortalecimiento de la gestión pública. El objetivo del trabajo es examinar de qué manera el gobierno digital contribuye a la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la reducción de prácticas administrativas ineficientes o discrecionales. La metodología empleada es cualitativa, descriptiva y documental, basada en la revisión sistemática de informes institucionales, documentos oficiales y literatura académica publicada entre 2015 y 2025. El análisis se centró en experiencias de países en desarrollo, con énfasis en

los desafíos de implementación, brecha digital, capacidades institucionales y uso estratégico de datos públicos. Los resultados muestran que las plataformas digitales permiten simplificar trámites, ampliar el acceso a la información, mejorar la trazabilidad de los procesos administrativos y generar canales más directos de interacción entre ciudadanía e instituciones. Asimismo, se evidencian limitaciones asociadas a infraestructura tecnológica, alfabetización digital y coordinación interinstitucional. Se concluye que el gobierno digital no debe entenderse únicamente como incorporación de tecnología, sino como una transformación organizacional y cultural que puede contribuir directamente al cumplimiento del ODS 16 si se desarrolla con criterios de inclusión, seguridad, transparencia y sostenibilidad institucional.

PALABRAS CLAVE: desarrollo sostenible, gobierno digital, instituciones públicas, ODS 16, transparencia.

ABSTRACT

The transition toward digital government constitutes a strategic process for strengthening public institutions, improving service delivery, and consolidating citizens' trust in the State. Within the framework of Sustainable Development Goal 16, aimed at promoting peaceful, just, and inclusive societies through effective, accountable, and transparent institutions, this article analyzes the relationship between government digitalization and the strengthening of public management. The objective of the paper is to examine how digital government contributes to transparency, accountability, citizen participation, and the reduction of inefficient or discretionary administrative practices. The methodology used is qualitative, descriptive, and documentary, based on the systematic review of institutional reports, official documents, and academic literature published between 2015 and 2025. The analysis focused on experiences from developing countries, with emphasis on implementation challenges, the digital divide, institutional capacities, and the strategic use of public data. The results show that digital platforms make it possible to simplify procedures, expand access to information, improve the traceability of administrative processes, and create more direct channels of interaction between citizens and institutions. Likewise, limitations associated with technological infrastructure, digital literacy, and interinstitutional coordination are evident. It is concluded that digital government should not be understood solely as the incorporation of technology, but as an organizational and cultural transformation that can directly contribute to the achievement of SDG 16 if it is developed according to criteria of inclusion, security, transparency, and institutional sustainability.

KEYWORDS: digital government, public institutions, SDG 16, sustainable development, transparency.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los Estados enfrentan el desafío de modernizar sus estructuras administrativas para responder con mayor rapidez, transparencia y calidad a las demandas sociales. La ciudadanía exige trámites más simples, acceso oportuno a la información pública y mecanismos de participación que reduzcan la distancia entre las instituciones y las personas. En este contexto, la transición hacia el gobierno digital se configura como una estrategia de transformación institucional orientada a mejorar la eficiencia de la gestión pública, fortalecer la rendición de cuentas y ampliar el acceso equitativo a los servicios estatales.

El gobierno digital comprende el uso planificado de tecnologías de la información, datos, plataformas interoperables y canales electrónicos para rediseñar procesos públicos y mejorar la relación entre Estado y ciudadanía. Esta perspectiva supera la simple digitalización de formularios, ya que implica revisar procedimientos, fortalecer capacidades institucionales y promover una cultura de gestión basada en evidencia. De acuerdo con Janowski (2015), la evolución del gobierno digital avanza desde la incorporación tecnológica hacia modelos más contextualizados, participativos y orientados por políticas públicas.

La temática adquiere especial relevancia en el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, que promueve instituciones eficaces, responsables e inclusivas. El cumplimiento de este objetivo requiere mecanismos que garanticen transparencia, acceso a la justicia, participación ciudadana y reducción de la corrupción. En tal sentido, el gobierno digital puede contribuir a que las instituciones públicas documenten mejor sus procesos, publiquen información verificable y habiliten servicios más accesibles para distintos sectores de la población (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024).

Desde la literatura científica, la transformación digital se entiende como un proceso que modifica prácticas, estructuras y formas de creación de valor dentro de las organizaciones. Vial (2019) sostiene que la transformación digital implica cambios organizacionales profundos derivados del uso de tecnologías digitales, por lo que su implementación en el sector público requiere liderazgo, planificación, capacidades humanas y evaluación permanente. En la misma línea, la Organisation for Economic Co-operation and Development (2020) destaca que los

gobiernos digitales maduros deben ser proactivos, centrados en el usuario, impulsados por datos y capaces de coordinar acciones entre instituciones.

La justificación del presente estudio radica en que la digitalización gubernamental se ha convertido en una condición necesaria para fortalecer la gobernanza democrática y reducir desigualdades en el acceso a servicios públicos. En países en desarrollo, la modernización tecnológica puede generar beneficios importantes, pero también enfrenta obstáculos vinculados con infraestructura, conectividad, alfabetización digital, seguridad de la información y resistencia al cambio. Por ello, resulta pertinente analizar el gobierno digital no solo como herramienta técnica, sino como política pública orientada al desarrollo sostenible.

El objetivo general del artículo es analizar la relevancia de la transición hacia el gobierno digital como mecanismo para el cumplimiento del ODS 16. De manera específica, se busca identificar sus contribuciones a la eficiencia institucional, la rendición de cuentas, la transparencia y la participación ciudadana, así como reconocer los principales desafíos que limitan su implementación efectiva.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

La investigación adopta un enfoque cualitativo, con diseño descriptivo y documental. Este tipo de estudio resulta adecuado porque permite analizar conceptos, políticas, informes institucionales y aportes académicos relacionados con la transformación digital del sector público sin recurrir a mediciones experimentales. El corpus de análisis estuvo conformado por documentos oficiales vinculados con el ODS 16, informes internacionales sobre gobierno digital, documentos de organismos multilaterales y artículos científicos especializados en administración pública, transparencia y transformación digital (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020; Vial, 2019).

La delimitación temporal abarca el período 2015–2025, etapa en la que el gobierno digital adquirió mayor relevancia en las agendas de desarrollo sostenible y modernización estatal. La delimitación espacial se centra en experiencias de países en desarrollo, debido a que estos contextos enfrentan retos particulares asociados con brecha digital, disponibilidad de infraestructura, capacidades institucionales y acceso desigual a servicios públicos. El análisis no

se orienta a evaluar un país específico, sino a identificar patrones generales aplicables a administraciones públicas que buscan avanzar hacia modelos de gestión más transparentes, inclusivos y eficientes.

El procedimiento metodológico se desarrolló en cuatro etapas. En primer lugar, se realizó la selección de fuentes mediante criterios de pertinencia temática, actualidad y relación directa con gobierno digital, ODS 16 y gestión pública. En segundo lugar, se efectuó una lectura analítica de los documentos para identificar conceptos, hallazgos y enfoques recurrentes. En tercer lugar, se organizaron los contenidos en categorías de análisis: eficiencia administrativa, transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, inclusión digital y desafíos de implementación. Finalmente, se elaboró una síntesis interpretativa orientada a relacionar los hallazgos con el objetivo general del estudio.

Los requerimientos técnicos considerados para el análisis incluyen conectividad, interoperabilidad de sistemas, disponibilidad de datos públicos, seguridad de la información, formación de funcionarios y accesibilidad de las plataformas digitales. Estos elementos fueron seleccionados porque condicionan el alcance real de las políticas de gobierno digital y permiten valorar si la tecnología contribuye efectivamente a instituciones públicas más abiertas, confiables y sostenibles.

RESULTADOS

Eficiencia administrativa y simplificación de trámites

Los resultados del análisis documental evidencian que la transición hacia el gobierno digital genera impactos significativos en la eficiencia administrativa y en la calidad de los servicios públicos. Diversos informes internacionales señalan que la digitalización permite reducir tiempos de respuesta, simplificar trámites y optimizar la gestión interna de las instituciones estatales, lo que contribuye directamente al fortalecimiento de la capacidad operativa del sector público (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020).

La reducción de trámites presenciales constituye uno de los efectos más visibles del gobierno digital. La posibilidad de iniciar solicitudes, realizar seguimientos y recibir respuestas por medios electrónicos disminuye costos de traslado, tiempos de espera y cargas administrativas para la ciudadanía. En las instituciones públicas, la automatización de procesos

permite ordenar expedientes, evitar duplicaciones y mejorar la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

Transparencia y acceso a la información pública

Se identificó un incremento sustancial en el acceso a la información pública mediante plataformas digitales. La disponibilidad de datos abiertos, portales de transparencia y sistemas de consulta en línea facilita que la ciudadanía pueda acceder a información relevante de manera rápida y equitativa. Este avance constituye un elemento clave para la construcción de instituciones más transparentes y responsables, en concordancia con las metas del ODS 16 (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024).

El acceso digital a la información pública fortalece el control social porque permite que ciudadanos, medios de comunicación, organizaciones civiles y órganos de fiscalización consulten datos relevantes sin depender exclusivamente de solicitudes presenciales. Los portales de transparencia y los sistemas de datos abiertos facilitan el seguimiento de presupuestos, contrataciones, indicadores de gestión y resultados institucionales, lo que aumenta la posibilidad de detectar irregularidades y promover decisiones públicas mejor fundamentadas.

Rendición de cuentas y trazabilidad institucional

Otro resultado relevante es el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas. La implementación de sistemas electrónicos de seguimiento de trámites, auditorías digitales y registros automatizados permite mejorar la trazabilidad de los procesos administrativos. Esto reduce la discrecionalidad, limita oportunidades de corrupción y promueve una mayor fiscalización ciudadana (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

La trazabilidad digital también favorece la auditoría posterior de las decisiones administrativas. Cuando los procesos quedan registrados en sistemas electrónicos, es posible identificar responsables, fechas, cambios realizados y etapas cumplidas. Esta característica reduce la discrecionalidad, mejora el control interno y crea condiciones para que las instituciones respondan de manera más clara ante solicitudes de información, reclamos o investigaciones.

Participación ciudadana e inclusión digital

El análisis muestra que el gobierno digital contribuye a ampliar los espacios de participación ciudadana mediante herramientas como consultas públicas en línea, plataformas de denuncias y sistemas de interacción directa con instituciones estatales. Estas iniciativas favorecen la inclusión social y fortalecen la confianza de la ciudadanía en el Estado, consolidando así instituciones más abiertas y participativas.

Sin embargo, los resultados también revelan que la participación digital no es automática ni universal. Para que las plataformas sean realmente inclusivas, deben considerar condiciones de accesibilidad, lenguaje claro, protección de datos personales y alternativas para personas con baja conectividad o escasas competencias digitales. De lo contrario, el gobierno digital puede reproducir desigualdades existentes y limitar el alcance del ODS 16.

Desafíos de implementación y sostenibilidad institucional

El análisis documental permite observar que la sostenibilidad del gobierno digital depende de factores institucionales y no solamente tecnológicos. La existencia de plataformas modernas no garantiza resultados si las instituciones carecen de normas claras, recursos financieros, equipos técnicos capacitados y mecanismos de coordinación. En muchos casos, los proyectos digitales se desarrollan de manera aislada, lo que genera duplicación de sistemas, baja interoperabilidad y dificultades para compartir información entre organismos públicos.

Otro desafío relevante es la protección de datos personales y la seguridad de la información. A medida que los servicios públicos se trasladan a entornos digitales, aumenta la responsabilidad estatal de proteger información sensible y prevenir riesgos de uso indebido, filtraciones o accesos no autorizados. Por ello, la confianza ciudadana en el gobierno digital requiere sistemas seguros, normas de privacidad, comunicación clara y mecanismos de respuesta ante incidentes.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos coinciden con Janowski (2015), quien plantea que el gobierno digital evoluciona desde una etapa centrada en la tecnología hacia modelos más complejos, contextualizados y vinculados con políticas públicas. Esta perspectiva permite interpretar que

la digitalización administrativa no es suficiente si no se acompaña de cambios institucionales, rediseño de procesos y orientación hacia las necesidades de la ciudadanía. En comparación con los modelos tradicionales de gestión pública, el gobierno digital ofrece mayores posibilidades de trazabilidad, transparencia y eficiencia, pero también exige nuevas capacidades organizacionales.

Asimismo, los hallazgos se relacionan con Vial (2019), quien entiende la transformación digital como un proceso que modifica estructuras, prácticas y formas de gestión. Desde esta perspectiva, la implementación del gobierno digital no debe reducirse a la compra de software o habilitación de portales, sino que debe implicar liderazgo, capacitación, interoperabilidad y evaluación permanente. La Organisation for Economic Co-operation and Development (2020) también destaca que los gobiernos digitales deben avanzar hacia servicios diseñados alrededor del usuario, uso estratégico de datos y coordinación institucional, elementos que se observan como condiciones necesarias para cumplir con el ODS 16.

Una ventaja de la metodología documental utilizada es que permite integrar aportes de diversas fuentes y construir una visión amplia del fenómeno. Esta estrategia resulta pertinente para analizar tendencias generales, identificar coincidencias entre organismos internacionales y literatura académica, y relacionar el gobierno digital con metas de desarrollo sostenible. No obstante, su principal desventaja es la ausencia de datos empíricos directos obtenidos mediante encuestas, entrevistas o estudios de caso, lo que limita la posibilidad de medir el impacto concreto de una política pública específica.

Entre las principales dificultades identificadas se encuentran la brecha digital, la desigualdad en el acceso a conectividad, la escasa alfabetización tecnológica de algunos grupos poblacionales, la resistencia institucional al cambio y la fragmentación de sistemas públicos. Estos factores pueden impedir que los beneficios del gobierno digital lleguen a toda la población. Por ello, el avance tecnológico debe ir acompañado de políticas de inclusión digital, protección de datos, accesibilidad, capacitación de funcionarios y participación ciudadana en el diseño de servicios.

Como línea futura de investigación, se recomienda realizar estudios comparativos entre países latinoamericanos, analizar casos concretos de portales de transparencia y evaluar la

percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios digitales. También sería pertinente estudiar el uso de inteligencia artificial en la administración pública, siempre considerando principios éticos, seguridad de la información, supervisión humana y prevención de sesgos que puedan afectar derechos ciudadanos.

CONCLUSIONES

La transición hacia el gobierno digital constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento de las instituciones públicas y el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. El análisis realizado permite concluir que las tecnologías digitales, cuando se implementan de manera planificada e inclusiva, contribuyen a mejorar la eficiencia administrativa, ampliar el acceso a la información pública, fortalecer la rendición de cuentas y promover mayores espacios de participación ciudadana.

En relación con los objetivos planteados, se identificó que el gobierno digital favorece la transparencia mediante portales de datos abiertos y sistemas de consulta en línea; mejora la rendición de cuentas mediante registros trazables y auditorías digitales; y facilita la participación ciudadana mediante plataformas de interacción, denuncias y consultas públicas. Estos aportes fortalecen la confianza en las instituciones y ayudan a construir administraciones más responsables y orientadas al servicio público.

No obstante, también se concluye que la digitalización por sí sola no garantiza mejores instituciones. Para que el gobierno digital contribuya efectivamente al desarrollo sostenible, debe estar acompañado por políticas de inclusión, seguridad de la información, interoperabilidad, formación de funcionarios y evaluación continua. De esta manera, la tecnología puede convertirse en una herramienta de transformación democrática y no únicamente en un mecanismo administrativo.

En síntesis, el gobierno digital representa una oportunidad estratégica para construir instituciones más inclusivas, transparentes y eficaces. Su aporte al ODS 16 dependerá de la capacidad de los Estados para integrar tecnología, gobernanza, ética pública y participación ciudadana en una política sostenida de modernización institucional.

REFERENCIAS

Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. Government Information Quarterly,

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). Digital Government Index: 2019 results.

Ripani, L., Fuenzalida, J., Suárez, F., & Salas, R. (2021). Transformación digital y empleo público: El futuro del trabajo del gobierno. Banco Interamericano de Desarrollo.

Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación. (2019). Agenda Digital del Paraguay. Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). United Nations eGovernment Survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development. United Nations.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda.

The Journal of Strategic Information Systems.

TRANSPORTE MULTIMODAL Y COMPETITIVIDAD EXPORTADORA: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA PARAGUAY

MULTIMODAL TRANSPORTE AND EXPORT COMPETITIVENESS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR PARAGUAY

Ana Fiorella Martínez Gamarra
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
fiom83455@gmail.com

Nery Rene Mareco Ponce
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mareconery1271@gmail.com

Lucas Ozias Mendieta Quintana
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mendietaquintanal@gmail.com

Andrea Nair Meza Medina
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
nairmeza02@gmail.com

Alison Pamela Castillo Benitez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
castilloali0026@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la relación entre el transporte multimodal y la competitividad exportadora de Paraguay, país mediterráneo cuya inserción en los mercados internacionales depende en gran medida de la eficiencia logística de sus cadenas de suministro. El objetivo del estudio es examinar de qué manera la integración de modos de transporte fluvial, terrestre y ferroviario incide en la reducción de costos logísticos y en la capacidad competitiva del sector exportador nacional. La metodología empleada es de tipo descriptiva-documental, basada en el análisis de fuentes secundarias que incluyen reportes de organismos internacionales, estadísticas oficiales y literatura académica especializada en logística y

comercio exterior. Los resultados revelan que Paraguay posee ventajas comparativas significativas derivadas de su posición geográfica en la Hidrovía Paraguay-Paraná; no obstante, enfrenta deficiencias en infraestructura vial, marcos regulatorios fragmentados y escasa coordinación intermodal. Se concluye que la modernización del sistema de transporte multimodal constituye una condición necesaria para incrementar la competitividad exportadora del país, y que las políticas públicas orientadas a la integración logística regional representan la vía más efectiva para superar las restricciones estructurales identificadas.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, exportaciones, transporte multimodal.

ABSTRACT

This research paper analyzes the relationship between multimodal transport and the export competitiveness of Paraguay, a Mediterranean country whose insertion in international markets depends to a large extent on the logistical efficiency of its supply chains. The objective of the study is to examine how the integration of river, land and rail modes of transport affects the reduction of logistics costs and the competitive capacity of the national export sector. The methodology used is descriptive-documentary, based on the analysis of secondary sources that include reports from international organizations, official statistics and academic literature specialized in logistics and foreign trade. The results reveal that Paraguay has significant comparative advantages derived from its geographical position in the Paraguay-Paraná Waterway; however, it faces deficiencies in road infrastructure, fragmented regulatory frameworks and poor intermodal coordination. It is concluded that the modernization of the multimodal transport system is a necessary condition to increase the country's export competitiveness, and that public policies aimed at regional logistics integration represent the most effective way to overcome the structural constraints identified.

KEYWORDS: competitiveness, exports, multimodal transport.

INTRODUCCIÓN

Este artículo se centra en el transporte multimodal y el sistema logístico que integra dos o más modos de transporte con el propósito de mover mercancías desde el origen hasta el destino final de manera eficiente y coordinada. Está directamente vinculado al Objetivo de Desarrollo Sostenible nº 9 de la Agenda 2030, Industria, Innovación e Infraestructuras, que promueve el desarrollo de la infraestructura resiliente y la modernización logística como palancas para el crecimiento económico sostenible en América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016). También forma parte de la línea de investigación en Logística Internacional de la carrera de Economía y Negocios Internacionales, orientada al estudio de costes, producción e infraestructuras en el ámbito del comercio global.

El hecho de que Paraguay, como país mediterráneo, enfrente una desventaja estructural en cuanto al acceso a los mercados internacionales, derivada de la dependencia de corredores de exportación que atraviesan territorios de países vecinos, se identifica como un problema central. A nivel internacional, la literatura documenta que los países sin salida al mar enfrentan costes de transacción consistentemente más altos, lo que erosiona la competitividad de sus productos en los mercados de destino y limita su capacidad para diversificar exportaciones (Faye et al., 2004). Según el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (2023), Paraguay está por debajo de la media regional latinoamericana en términos de desempeño logístico.

El objetivo general de esta investigación es analizar cómo la integración del transporte multimodal afecta la competitividad exportadora de Paraguay, identificando las principales fortalezas, debilidades y oportunidades que presenta el sistema logístico nacional, basándose en la información recopilada entre los meses de mayo y junio. El trabajo está alineado con la línea de investigación en Logística Internacional de la carrera de Economía y Negocios Internacionales, específicamente en su dimensión de infraestructura y costes de la cadena logística, así como con la línea de Comercio Internacional, ya que aborda la competitividad exportadora como resultado de la eficiencia del sistema de transporte.

La realización de esta investigación está justificada en términos de su relevancia, ya que el transporte multimodal se posiciona hoy como uno de los determinantes más críticos de la competitividad exportadora, y su análisis es fundamental para orientar políticas públicas en

materia de infraestructura y comercio exterior. La originalidad del trabajo reside en el enfoque integrador adoptado, que articula la dimensión logística con la competitividad exportadora desde la perspectiva específica de un país mediterráneo. En términos de factibilidad, se cuenta con disponibilidad de fuentes de información secundaria, como reportes del Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, que permiten desarrollar el análisis con rigor metodológico, sin requerir trabajo de campo.

En el contexto latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022) ha documentado que la brecha de infraestructura logística representa uno de los principales obstáculos para la integración regional y la competitividad exportadora de los países de la región. En las últimas décadas, se ha desarrollado un gran cuerpo de investigación sobre la relación entre la infraestructura de transporte y el desarrollo económico en América Latina. Rozas y Sánchez (2004) establecieron que la inversión en infraestructuras de transporte tiene efectos multiplicadores en el crecimiento económico, reduciendo los costes de producción y mejorando la conectividad de las regiones periféricas con los centros de consumo.

En el caso específico de los países sin litoral, Faye et al. (2004) identificaron que la condición mediterránea aumenta considerablemente los costes de transporte en comparación con los países con acceso marítimo, constituyendo una desventaja estructural que solo puede mitigarse mediante la modernización de corredores multimodales y la cooperación regional. Estos hallazgos son especialmente relevantes para Paraguay, cuyo sistema de transporte multimodal, articulado alrededor de la Vía Navegable Paraguay-Paraná, representa tanto la principal fortaleza logística del país como el eje sobre el cual deben construirse estrategias para mejorar la competitividad nacional de las exportaciones.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para este trabajo se han utilizado como materiales los reportes institucionales y estadísticas oficiales provenientes de organismos nacionales e internacionales de reconocida trayectoria. Los requerimientos técnicos para el alcance de los objetivos consistieron en una computadora con conexión a internet, acceso a bibliotecas virtuales institucionales, páginas

web especializadas y la plataforma de la universidad, recursos que permitieron acceder a la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

Se empleó una metodología de enfoque cualitativo, pues trata de estudios que proporcionan una descripción verbal o explicativa del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza, comportamiento, buscan conocer los hechos, procesos y estructuras en su totalidad y no a través de la medición aislada de sus elementos. Su alcance o nivel de Investigación es descriptivo, ya que se describen las características del sistema de transporte multimodal paraguayo y su desempeño logístico. Este nivel de alcance resulta el más adecuado para el tipo de pregunta de investigación planteada, en tanto permite identificar patrones, relaciones y determinantes sin recurrir a herramientas experimentales ni a datos primarios que excederían los recursos disponibles para el presente semillero.

El diseño de investigación es no experimental, pues no se manipulan variables ni se realizan intervenciones en la realidad estudiada, sino que se observan y analizan los fenómenos tal como se manifiestan en las fuentes de información disponibles. La corte considerada es transversal, teniendo en cuenta que la recopilación de datos se realizó en un momento único, específicamente entre los meses de mayo y junio, período durante el cual el equipo de investigación accedió, organizó y analizó la totalidad de las fuentes secundarias utilizadas. La delimitación espacial del estudio se circunscribe al territorio paraguayo y sus principales corredores de exportación, con especial atención a la Hidrovía Paraguay-Paraná y a los corredores terrestres de conexión con los puertos del Atlántico. Esta delimitación temporal y espacial permite identificar el estado actual del sistema de transporte multimodal paraguayo.

Para esta investigación se considera como unidad de análisis el sistema de transporte multimodal de Paraguay en su articulación con la competitividad exportadora nacional, en donde se manifiestan con mayor claridad las variables de interés: costos logísticos, tiempos de tránsito, infraestructura disponible y marcos regulatorios vigentes. De manera complementaria, se toman como unidades de análisis secundarias los principales corredores de exportación del país como lo es la Hidrovía Paraguay-Paraná, el corredor vial hacia Argentina y el corredor hacia Brasil, así como los sectores exportadores más representativos, con énfasis en el complejo soja-oleaginosas, que concentra una parte considerable del valor total de las exportaciones paraguayas según datos del BCP (2023).

Las técnicas utilizadas son el análisis documental; los instrumentos implementados son las fichas de lectura, mediante las cuales se sistematizó la información de cada fuente consultada; los procedimientos a seguir son los siguientes: primero, la identificación y selección de fuentes mediante criterios de pertinencia temática, actualidad y credibilidad institucional; segundo, la extracción y organización de datos relevantes en fichas de lectura; tercero, la comparación del desempeño logístico de Paraguay con el de países de referencia regional; cuarto, la identificación de los factores limitantes de la integración multimodal; y quinto, la síntesis interpretativa de los hallazgos en relación con los objetivos planteados.

Para la investigación presentada las fuentes de información han sido las secundarias, teniendo en cuenta que se han utilizado los materiales ya referenciados, sin recurrir a la recolección de datos primarios mediante encuestas, entrevistas o trabajo de campo, dado que no existió contacto directo entre el equipo investigador y quienes generaron las fuentes consultadas. Las fuentes seleccionadas se clasifican en fuentes institucionales nacionales, fuentes institucionales internacionales y fuentes académicas, como páginas web y artículos científicos indexados en logística y comercio internacional.

RESULTADOS

Este trabajo de investigación que tuvo como fin conocer y comprender informaciones en un contexto caracterizado en el tema “Transporte multimodal y competitividad exportadora: desafíos y oportunidades para Paraguay”, considerando las características estructurales del sistema logístico nacional y su desempeño en comparación con otros países de la región.

Los resultados obtenidos a partir del análisis documental y comparativo de fuentes oficiales permitieron identificar fortalezas importantes, así como limitaciones que afectan la eficiencia logística del país.

Desarrollo del Transporte Multimodal

El transporte multimodal fue definido por la Secretaría de la UNCTAD (2001) como el traslado de mercancías mediante al menos dos modos de transporte distintos, bajo la responsabilidad de un único operador y con un único contrato. Rodrigue (2020) señaló que la multimodalidad constituyó el paradigma dominante de la logística internacional, en tanto permitió combinar las ventajas específicas de cada modo de transporte de acuerdo con las

características de la carga y la ruta. Ambos autores coincidieron en que la eficiencia del sistema multimodal se consolidó como uno de los determinantes de la inserción competitiva de los países en las cadenas de valor globales, especialmente para aquellos sin acceso directo al mar.

La literatura internacional identificó como principales tipologías del transporte multimodal el sistema fluvial-marítimo, el sistema terrestre-ferroviario y el sistema combinado terrestre-fluvial-marítimo, este último particularmente relevante para países mediterráneos como Paraguay. Arvis et al. (2018) clasificaron además los componentes del desempeño logístico en distintas dimensiones, entre ellas infraestructura, calidad de los servicios logísticos y puntualidad, dimensiones que conformaron el Índice de Desempeño Logístico (LPI) utilizado como referencia para el análisis comparativo del presente trabajo.

En cuanto a las perspectivas teóricas existentes, se identificó consenso entre los autores consultados respecto de la centralidad de la infraestructura como determinante del desempeño logístico (Rozas & Sánchez, 2004; Arvis et al., 2018). Se observaron, no obstante, áreas de debate en torno al peso relativo de los factores institucionales frente a los factores físicos: Faye et al. (2004) enfatizaron las limitaciones estructurales de la condición mediterránea como factor predominante, mientras que la CEPAL (2022) sostuvo que la coordinación institucional y regulatoria podía compensar parcialmente dichas limitaciones.

Tendencias y Situación Internacional del Transporte Multimodal

Entre las principales tendencias de investigación de los últimos años, se identificó un creciente interés académico por la digitalización logística y la trazabilidad de cargas, así como por el estudio de los corredores bioceánicos como alternativa a las rutas tradicionales en América del Sur (CEPAL, 2022). Asimismo, se identificó una línea de investigación consolidada en torno a la relación entre desempeño logístico y diversificación exportadora, documentada por Arvis et al. (2018) a partir de comparaciones internacionales del LPI.

La situación del transporte multimodal a nivel internacional mostró, según el Banco Mundial (2023), que los países con mejor desempeño logístico global combinaron infraestructura física de alta calidad con marcos regulatorios unificados para el operador de transporte multimodal. En el plano regional, la CEPAL (2020), a través de su Informe Nacional de Conectividad del Paraguay, evaluó 161 indicadores referidos a la estructura institucional y

legal del transporte, entre ellos el entorno regulatorio de los pasos fronterizos y la calidad de la infraestructura disponible.

Tabla 1

Evidencia logística y comercial relevante para Paraguay

Indicador	Dato principal	Lectura para la competitividad
LPI 2023	Paraguay: puesto 79 y puntaje 2,7/5.	Desempeño intermedio, requiere mejorar aduanas, infraestructura y servicios.
Hidrovía y vías fluviales	92% del volumen exportado y 79% del importado se moviliza por dos grandes vías fluviales.	Ventaja estratégica, pero también concentración de riesgo operativo y regulatorio.
Comercio exterior 2025	Exportaciones totales: USD 16.720,3 millones; maquila: USD 1.236,7 millones.	La diversificación exportadora exige cadenas logísticas confiables y flexibles.
Potencial de la hidrovía	Alrededor de 20 millones de toneladas anuales y posibilidad de duplicar capacidad.	Las inversiones en navegabilidad pueden reducir costos y ampliar capacidad regional.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Entre los factores externos que, según la literatura, influyeron en el desarrollo del transporte multimodal a nivel internacional, se identificaron factores políticos, como la existencia de acuerdos regionales de facilitación del comercio; factores tecnológicos, como la adopción de sistemas de seguimiento y digitalización aduanera; y factores sociales, como la creciente demanda de cadenas de suministro sostenibles. La CEPAL (2022) señaló que la combinación de estos factores explicó la disparidad observada entre los países que lograron reducir su brecha logística y aquellos que mantuvieron rezagos persistentes, como Paraguay.

Aplicación y Marco Nacional en el Paraguay

En el plano normativo nacional, el marco regulatorio del transporte y la infraestructura logística en Paraguay se sustentó principalmente en la Ley N.º 5102/2013, de Promoción de la Inversión en Infraestructura Pública y Ampliación y Mejoramiento de los Bienes y Servicios a Cargo del Estado, que habilitó la participación público-privada en proyectos viales, ferroviarios, portuarios y de hidrovías. De manera complementaria, el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, en cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo, diseñó el Plan

Nacional de Logística 2030, instrumento de política pública orientado a dotar al país de un sistema logístico multimodal (MarketData, 2024). Estas fuentes constituyeron las principales referencias primarias de carácter gubernamental para el análisis del marco institucional del transporte multimodal paraguayo.

Entre los antecedentes de investigación nacionales más relevantes, se destacó el seguimiento realizado por el Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP), institución que, en colaboración con el Foro Económico Mundial, documentó históricamente las limitaciones de la infraestructura vial del país (Última Hora, 2014). A nivel regional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) constituyó un antecedente técnico de referencia adicional para el diagnóstico institucional y legal del sistema logístico nacional, complementando los hallazgos del CADEP sobre la materia.

Al sintetizar los puntos de encuentro y discrepancia entre la literatura nacional e internacional, se observó que Paraguay compartió con otros países sin litoral las limitaciones estructurales documentadas por Faye et al. (2004), pero presentó una tipología logística diferencial: el acceso a un corredor fluvial de gran capacidad como la Hidrovía Paraguay-Paraná. Esta relación entre fortaleza fluvial y debilidad terrestre se retoma en el apartado de Discusión, en el cual se contrastan estos hallazgos con las teorías y experiencias comparadas revisadas en la literatura.

El análisis del desempeño logístico evidencia que Paraguay presenta un nivel de competitividad inferior al promedio regional. De acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico (LPI) del Banco Mundial correspondiente al año 2023, el país obtuvo una puntuación de 2,82 sobre 5, ubicándose en el puesto 84 entre 139 países evaluados. Este resultado refleja dificultades principalmente en los componentes relacionados con la infraestructura de transporte y la calidad de los servicios logísticos, factores que inciden directamente en la capacidad exportadora nacional.

En segundo lugar, se identificó que la Hidrovía Paraguay–Paraná constituye el principal activo estratégico del sistema de transporte multimodal paraguayo. Este corredor moviliza aproximadamente el 70% del volumen de exportaciones del país, especialmente productos agrícolas y derivados oleaginosos destinados a mercados internacionales. Asimismo, la

importante flota fluvial paraguaya posiciona al país como uno de los principales operadores de transporte fluvial de América del Sur.

Sin embargo, los resultados también muestran importantes debilidades estructurales. El transporte terrestre continúa siendo uno de los principales obstáculos para una integración multimodal eficiente, debido a la limitada cobertura de rutas pavimentadas, el deterioro de la infraestructura vial y la insuficiente disponibilidad de centros logísticos de apoyo. A ello se suma la escasa participación del transporte ferroviario, cuya infraestructura presenta un bajo nivel de desarrollo y aprovechamiento.

Respecto al impacto sobre la competitividad exportadora, se constató que los costos logísticos representan entre el 18% y el 23% del valor FOB de las exportaciones paraguayas, porcentaje superior al registrado por otros países competidores de la región. Esta situación reduce los márgenes de rentabilidad de los exportadores y limita la capacidad de competir en mercados internacionales altamente exigentes.

Por otra parte, los tiempos de tránsito desde las zonas productivas hasta los principales puertos de embarque oscilan entre 12 y 18 días, superando considerablemente los tiempos observados en países con acceso directo al mar. Esta diferencia genera desventajas para productos sensibles al tiempo de entrega y dificulta la inserción de Paraguay en cadenas globales de suministro que demandan rapidez y confiabilidad logística.

Finalmente, los resultados permiten concluir que existe una relación directa entre el grado de integración del transporte multimodal y la competitividad exportadora. Una mayor coordinación entre los modos fluvial, terrestre y ferroviario contribuiría significativamente a la reducción de costos, optimización de tiempos y fortalecimiento de la posición competitiva de Paraguay en el comercio internacional presentándose en torno a tres ejes: el desempeño logístico comparado de Paraguay, la estructura del sistema de transporte multimodal nacional y su impacto en la competitividad exportadora.

DISCUSIÓN

El propósito central del presente estudio bibliográfico-documental fue analizar de qué manera la integración del transporte multimodal incide en la competitividad exportadora de

Paraguay. La interpretación de los hallazgos más importantes sugiere que la competitividad exportadora no depende de un único componente del sistema logístico, sino del grado de equilibrio entre sus distintos modos de transporte. La principal tendencia identificada en la literatura consultada respondió a la pregunta de investigación inicial al mostrar que la integración multimodal favorece la competitividad únicamente cuando sus componentes fluvial, terrestre y regulatorio se desarrollan de manera articulada, y no de forma aislada o fragmentada, como ocurre actualmente en el caso paraguayo.

Al comparar los resultados de la presente revisión con la evidencia teórica existente, se confirma el planteamiento de Faye et al. (2004), según el cual los países mediterráneos enfrentan costos de transacción sistemáticamente más elevados que los países con acceso marítimo. Sin embargo, los hallazgos también matizan parcialmente este supuesto teórico general, en tanto evidencian que la Hidrovía Paraguay-Paraná permite a Paraguay posicionarse por encima de países sin litoral con menor desarrollo fluvial, aunque sin alcanzar el desempeño de sus vecinos con mayor integración logística, como Argentina y Brasil (Rozas & Sánchez, 2004).

Al contrastar la literatura internacional con el marco normativo nacional documentado en la sección de Resultados, se observa que los modelos internacionales de operador de transporte multimodal, sustentados en marcos regulatorios unificados, resultan solo parcialmente aplicables a la realidad paraguaya. Si bien la Ley N.º 5102/2013 habilitó la participación público-privada en proyectos viales, ferroviarios, portuarios y de hidrovías, y el Plan Nacional de Logística 2030 estableció una hoja de ruta institucional (MarketData, 2024), la literatura internacional señala que la sola existencia de un marco legal no garantiza la consolidación del transporte multimodal si no se acompaña de una coordinación interinstitucional efectiva (CEPAL, 2022).

Entre las principales limitaciones de la presente investigación bibliográfica se destaca la escasez de fuentes primarias nacionales con datos desagregados por corredor logístico, lo que llevó a depender en mayor medida de informes de organismos internacionales y de fuentes periodísticas especializadas para documentar la situación local, como en el caso del seguimiento realizado por el CADEP (Última Hora, 2014). Asimismo, la dependencia exclusiva de fuentes secundarias, sin posibilidad de contraste con datos primarios de campo, pudo haber

limitado el análisis sobre las percepciones de los actores logísticos privados respecto del sistema multimodal. Estas limitaciones se reconocen con un tratamiento objetivo y profesional, sin que ello comprometa la validez general de los hallazgos obtenidos.

El aporte original de la presente revisión radica en haber articulado, de manera integrada, la dimensión logística y la dimensión de competitividad exportadora específicamente para el caso paraguayo, retomando el problema de investigación planteado al inicio del trabajo y contribuyendo a llenar una laguna parcial en la literatura regional sobre países mediterráneos (Faye et al., 2004). Como líneas de investigación futura, se sugiere profundizar el estudio del impacto de la Ley N.º 5102/2013 sobre la atracción de inversiones en infraestructura logística, así como elaborar estudios primarios que recojan la percepción de los exportadores paraguayos sobre los costos y tiempos del transporte multimodal, complementando así los hallazgos obtenidos mediante fuentes secundarias en el presente trabajo.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre el transporte multimodal y su incidencia en la competitividad exportadora de Paraguay. A lo largo del trabajo se buscó comprender de qué manera la integración de los distintos modos de transporte —fluvial, terrestre y ferroviario— condiciona la capacidad del país para insertarse de manera competitiva en los mercados internacionales, en un contexto en el cual la eficiencia logística se ha convertido en un factor tan determinante como el precio de los productos exportados.

Esta investigación, al principio, planteó la problemática de que Paraguay, en su condición de país mediterráneo, enfrenta una desventaja estructural derivada de la dependencia de corredores de exportación que atraviesan territorios de países vecinos, lo que se traduce en un desempeño logístico rezagado respecto de los promedios regionales. Dicha problemática orientó el desarrollo metodológico del estudio y permitió delimitar con precisión el sistema de transporte multimodal paraguayo como unidad de análisis central de la investigación.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

1. El transporte multimodal constituye un factor determinante de la competitividad exportadora de Paraguay. Según el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (2023), el país obtuvo una puntuación de 2,7 sobre 5, ubicándose en el puesto 79 entre 139 países, por debajo de Argentina, Chile y Brasil, lo que evidenció una brecha de desempeño respecto de sus principales socios regionales, pese a contar con ventajas comparativas relevantes derivadas de su posición en la Hidrovía Paraguay-Paraná.

2. Paraguay cuenta con un marco normativo orientado a fortalecer la infraestructura logística, sustentado en la Ley N.º 5102/2013 y en el Plan Nacional de Logística 2030 (MarketData, 2024); sin embargo, la existencia de este marco legal no resultó suficiente por sí sola, dado que la literatura internacional y los antecedentes documentados por el CADEP y la CEPAL (2020) coincidieron en señalar que persisten limitaciones de coordinación interinstitucional y de infraestructura vial que condicionan el aprovechamiento pleno del sistema multimodal.

3. Paraguay se encuentra en una posición de transición: posee los recursos naturales y la posición geográfica para convertirse en una plataforma logística regional relevante, pero requiere inversiones sostenidas en infraestructura, una mayor coordinación institucional y políticas de integración regional para reducir la brecha que actualmente lo separa de los países vecinos mejor posicionados en el desempeño logístico.

Por último, de manera general se considera que la presente investigación cumplió con el objetivo planteado al inicio del trabajo, al ofrecer un panorama integral de la relación entre el transporte multimodal y la competitividad exportadora de Paraguay, sustentado en fuentes oficiales y verificables. Se espera que este aporte motive a continuar pensando sobre el tema y sirva como punto de partida para estudios posteriores que profundicen en los hallazgos aquí presentados.

REFERENCIAS

Arvis, J. F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., & Kiiski, T. (2018). Connecting to compete 2018: Trade logistics in the global economy. The World Bank. https://doi.org/10.1596/29971

Banco Central del Paraguay. (2023). Informe de estadísticas de comercio exterior 2022. BCP. https://www.bcp.gov.py/

Banco Mundial. (2023). Logistics performance index: Global rankings 2023. World Bank. https://lpi.worldbank.org/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Logística y competitividad en América Latina. CEPAL. https://www.cepal.org/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Informe nacional de conectividad del Paraguay. https://www.cepal.org/es/publicaciones/47653informe-nacional conectividad-paraguay-2020

Faye, M. L., McArthur, J. W., Sachs, J. D., & Snow, T. (2004). The challenges facing landlocked developing countries.Journal of Human Development, 5(1), 31-68. https://doi.org/10.1080/1464988031000166020 1

Ley N.º 5102/2013. De promoción de la inversión en infraestructura pública y ampliación y mejoramiento de los bienes y servicios a cargo del Estado. 14 de enero de 2014. Gaceta Oficial de la República del Paraguay. https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4669/ley-n-5102-promocion-de-lainversion-en-infraestructura-publica-y-ampliacion-y-mejoramiento-de-losbienes-y-servicios-a-cargo-del-estado

MarketData. (2024, 24 de octubre). Falta de eficiencia y baja infraestructura: ¿Cómo impactaron estos factores en el desempeño logístico de Paraguay?

MarketData. https://marketdata.com.py/laboratorio/analisis/falta-de-eficienciay-baja-infraestructura-como-impactaron-estos-factores-en-el-desempenologistico-de-paraguay-136552/

Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. (2022). Plan de infraestructura vial 2022-2027. MOPC. https://www.mopc.gov.py/

Rodrigue, J. P. (2020). The geography of transport systems (5th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429346323

Rozas, P., & Sánchez, R. (2004). Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual. CEPAL - Serie Recursos Naturales e Infraestructura, 75. https://repositorio.cepal.org/

Secretaría de la UNCTAD. (2001). Marco jurídico del transporte multimodal internacional y sus perspectivas de armonización. Naciones Unidas. https://unctad.org/

Última Hora. (2014, 26 de abril). Paraguay cuenta con la segunda peor infraestructura vial. Última Hora. https://www.ultimahora.com/paraguay-cuenta-la-segundapeor-infraestructura-vial-las-americas-n789440

IMPACTO EN LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

IMPACT OF LABOR FLEXIBILITY ON HUMAN TALENT PRODUCTIVITY IN MODERN ORGANIZATIONS

Lorena Jazmín Martínez Ferreira
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
dulceyjosema@gmail.com

Renato Mauricio Martínez Galeano
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
renatomauu@gmail.com

Mario Enrique Martínez Prieto
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mmprieto8090@gmail.com

Ramona Isabel Martínez Reyes
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
isabelmart737@gmail.com

Laura Antonia Rivas Estigarribia
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
rivaslaura686@gmail.com

RESUMEN

La flexibilidad laboral se ha convertido en una de las principales estrategias de gestión implementadas por las organizaciones modernas para responder a los cambios tecnológicos, económicos y sociales que caracterizan el entorno actual. El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la flexibilidad laboral sobre la productividad del talento humano, identificando sus beneficios, desafíos y efectos en el desempeño organizacional. La metodología utilizada corresponde a una investigación documental de carácter descriptivo basada en la revisión de informes de organismos internacionales, artículos científicos y publicaciones académicas especializadas relacionadas con la gestión del talento humano y las nuevas modalidades de trabajo. Los resultados obtenidos indican que la implementación de

modalidades como el teletrabajo, los horarios flexibles y los modelos híbridos favorece el incremento de la satisfacción laboral, la retención del talento y los niveles de productividad. Asimismo, se identificaron desafíos asociados con la supervisión de tareas, la coordinación de equipos distribuidos y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se concluye que la flexibilidad laboral constituye una herramienta estratégica capaz de generar beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones cuando su implementación se encuentra respaldada por políticas adecuadas de liderazgo, comunicación y evaluación del desempeño.

PALABRAS CLAVE: flexibilidad laboral, productividad, talento humano, teletrabajo, trabajo híbrido.

ABSTRACT

Labor flexibility has become one of the main management strategies implemented by modern organizations to respond to the technological, economic and social changes that characterize the current environment. The objective of this research is to analyze the influence of labor flexibility on human talent productivity by identifying its benefits, challenges and effects on organizational performance. The methodology used corresponds to descriptive documentary research based on the review of international reports, scientific articles and specialized academic publications related to human talent management and new work modalities. The results indicate that the implementation of remote work, flexible schedules and hybrid work models contributes to improving job satisfaction, talent retention and productivity levels. Likewise, challenges related to task supervision, coordination of distributed teams and the strengthening of organizational culture were identified. It is concluded that labor flexibility is a strategic tool capable of generating benefits for both employees and organizations when its implementation is supported by appropriate leadership, communication and performance evaluation policies.

KEYWORDS: labor flexibility, productivity, human talent, remote work, hybrid work.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, el mundo laboral ha experimentado profundas transformaciones impulsadas por la globalización, el desarrollo tecnológico y la creciente digitalización de los procesos productivos. Estos cambios han generado nuevas formas de organización del trabajo que buscan responder de manera más eficiente a las necesidades de las empresas y de los trabajadores. En este contexto, la flexibilidad laboral ha adquirido una importancia significativa al permitir la adaptación de horarios, lugares y modalidades de trabajo a las demandas de un entorno empresarial cada vez más dinámico (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

La flexibilidad laboral puede definirse como la capacidad que poseen las organizaciones para modificar las condiciones tradicionales de trabajo mediante esquemas que favorecen una mayor autonomía de los trabajadores respecto a la gestión de sus tareas, horarios y espacios laborales. Entre las modalidades más utilizadas se encuentran el teletrabajo, los horarios flexibles, las jornadas comprimidas y los modelos híbridos que combinan actividades presenciales y remotas. Estas prácticas han cobrado especial relevancia luego de la pandemia de COVID-19, período durante el cual millones de trabajadores debieron adaptarse a nuevas formas de desempeño laboral (Eurofound, 2022).

La relevancia de este tema también se encuentra estrechamente vinculada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 de las Naciones Unidas, el cual promueve el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible. Las organizaciones modernas buscan incrementar sus niveles de productividad sin comprometer el bienestar de los trabajadores, situación que ha impulsado el desarrollo de políticas orientadas a mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal (Naciones Unidas, 2015).

Diversas investigaciones desarrolladas por organismos internacionales han demostrado que los trabajadores que cuentan con mayores niveles de autonomía suelen presentar niveles superiores de compromiso, satisfacción y motivación. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023), las modalidades de trabajo flexible permiten mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de adaptación de las empresas frente a escenarios económicos cambiantes. De igual manera, la OIT sostiene que la

flexibilidad laboral puede contribuir significativamente a reducir el estrés ocupacional y mejorar el equilibrio entre la vida profesional y personal (OIT, 2021).

Sin embargo, la implementación de políticas de flexibilidad laboral también presenta desafíos importantes. Algunos autores señalan que la falta de interacción presencial puede generar dificultades en la comunicación organizacional, afectar la cohesión de los equipos de trabajo y dificultar los procesos de supervisión y control. Asimismo, la adopción de modalidades flexibles exige el fortalecimiento de competencias digitales y el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo orientados a la gestión por resultados (Allen, Golden & Shockley, 2015).

A partir de estas consideraciones surge la necesidad de analizar de manera integral la relación existente entre la flexibilidad laboral y la productividad del talento humano. Comprender los beneficios y limitaciones de estas prácticas resulta fundamental para que las organizaciones puedan diseñar estrategias que favorezcan simultáneamente el bienestar de los trabajadores y el logro de los objetivos institucionales.

En consecuencia, el objetivo general de esta investigación consiste en analizar la influencia de la flexibilidad laboral sobre la productividad del talento humano en las organizaciones modernas, identificando los principales beneficios, desafíos y efectos asociados a su implementación.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter documental y descriptivo. Este tipo de metodología permite recopilar, analizar e interpretar información proveniente de diversas fuentes bibliográficas con el propósito de comprender fenómenos sociales y organizacionales a partir del conocimiento previamente generado por investigadores e instituciones especializadas. La elección de este enfoque se fundamenta en la necesidad de examinar la relación existente entre la flexibilidad laboral y la productividad del talento humano mediante el análisis de evidencia científica disponible en la literatura académica reciente.

La investigación documental constituye una herramienta metodológica adecuada para el estudio de fenómenos organizacionales debido a que permite identificar tendencias,

enfoques teóricos, hallazgos empíricos y experiencias desarrolladas en diferentes contextos empresariales. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de investigación facilita la construcción de conocimiento a partir de la revisión sistemática de documentos previamente publicados, permitiendo contrastar distintas perspectivas y generar conclusiones fundamentadas.

Para la recolección de información se utilizaron fuentes secundarias provenientes de organismos internacionales reconocidos, artículos científicos indexados, publicaciones académicas especializadas y documentos técnicos relacionados con la gestión del talento humano, la productividad organizacional y las modalidades de trabajo flexible. Entre las principales fuentes consultadas se encuentran informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Naciones Unidas, Eurofound y diversas investigaciones publicadas en revistas científicas especializadas en administración, recursos humanos y comportamiento organizacional.

La delimitación temporal de la investigación comprendió publicaciones realizadas entre los años 2020 y 2025. Este período fue seleccionado debido a que coincide con una etapa de profunda transformación de las dinámicas laborales a nivel mundial, especialmente como consecuencia de los cambios generados por la pandemia de COVID-19 y la posterior consolidación de modalidades de trabajo remoto e híbrido. Durante estos años se produjo una expansión significativa de los estudios relacionados con la flexibilidad laboral y sus efectos sobre la productividad de los trabajadores.

Asimismo, la delimitación temática se centró específicamente en el análisis de la influencia de la flexibilidad laboral sobre la productividad del talento humano. Para ello se consideraron variables relacionadas con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la retención del talento, el bienestar de los trabajadores, la eficiencia operativa y los desafíos asociados a la implementación de políticas de flexibilidad en diferentes sectores económicos.

El proceso de recopilación de información se desarrolló mediante la búsqueda sistemática de documentos utilizando palabras clave como
“flexibilidad laboral”, “teletrabajo”, “trabajo híbrido”, “productividad”, “gestión del talento humano”, “satisfacción laboral” y “desempeño organizacional”. Estas palabras fueron

empleadas en bases de datos académicas, repositorios institucionales y portales de organismos internacionales con el propósito de identificar publicaciones relevantes para el objeto de estudio.

Posteriormente, la información obtenida fue sometida a un proceso de clasificación y análisis. Los documentos seleccionados fueron organizados en categorías temáticas que permitieron identificar los principales beneficios, desafíos y efectos de la flexibilidad laboral sobre la productividad del talento humano. Esta clasificación facilitó la comparación de resultados provenientes de diferentes investigaciones y la identificación de patrones comunes en los hallazgos reportados.

Los datos recopilados fueron analizados mediante técnicas de análisis documental y comparación bibliográfica. Este procedimiento permitió interpretar la información disponible, establecer relaciones entre las variables estudiadas y formular conclusiones sustentadas en evidencia científica. De esta manera, la investigación busca proporcionar una visión integral sobre la importancia de la flexibilidad laboral como estrategia de gestión en las organizaciones modernas.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir de la revisión documental evidencian que la flexibilidad laboral genera efectos positivos tanto para los trabajadores como para las organizaciones. La mayoría de las investigaciones analizadas coinciden en señalar que la implementación de modalidades flexibles contribuye a mejorar diversos indicadores relacionados con la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar organizacional. Estos beneficios se observan especialmente en organizaciones que acompañan dichas políticas con mecanismos adecuados de liderazgo, comunicación y evaluación del desempeño.

Uno de los principales hallazgos identificados corresponde al incremento de la satisfacción laboral. Los trabajadores que disponen de horarios flexibles o modalidades de trabajo remoto suelen experimentar una mayor sensación de autonomía y control sobre sus actividades diarias. Esta situación les permite organizar de manera más eficiente sus responsabilidades laborales y personales, reduciendo niveles de estrés y mejorando su percepción sobre la calidad de vida. Diversos estudios reportan que la satisfacción laboral

constituye uno de los factores más influyentes en el compromiso y desempeño de los colaboradores (Eurofound, 2022).

Otro resultado relevante se relaciona con la mejora del equilibrio entre la vida personal y profesional. La flexibilidad laboral permite que los trabajadores dispongan de mayor capacidad para atender responsabilidades familiares, académicas y personales sin afectar el cumplimiento de sus funciones laborales. Esta conciliación favorece el bienestar psicológico y contribuye a reducir el agotamiento laboral, fenómeno que ha adquirido creciente importancia dentro de las organizaciones modernas (OIT, 2021).

También, la evidencia analizada demuestra que las modalidades flexibles contribuyen a incrementar la retención del talento humano. Las organizaciones que ofrecen esquemas laborales adaptables suelen resultar más atractivas para profesionales calificados, quienes valoran la posibilidad de contar con mayores niveles de autonomía y flexibilidad. Como consecuencia, las empresas logran reducir los costos asociados a la rotación de personal y fortalecer la estabilidad de sus equipos de trabajo (OCDE, 2023).

En relación con la productividad, los estudios revisados indican que los trabajadores que operan bajo modalidades flexibles suelen presentar niveles elevados de eficiencia y cumplimiento de objetivos. La reducción de tiempos de traslado, la posibilidad de adaptar los horarios de trabajo a los momentos de mayor concentración y la disminución de interrupciones frecuentes favorecen el rendimiento individual. Diversas investigaciones concluyen que el teletrabajo y los modelos híbridos pueden generar incrementos significativos en la productividad cuando son implementados adecuadamente (Allen et al., 2015).

Otro aspecto identificado corresponde a la reducción de costos operativos para las organizaciones. La adopción de modalidades remotas o híbridas permite disminuir gastos relacionados con infraestructura física, consumo de servicios básicos, mantenimiento de oficinas y utilización de espacios corporativos. Esta situación genera beneficios económicos que pueden ser reinvertidos en programas de capacitación, innovación tecnológica y desarrollo organizacional.

No obstante, los resultados también evidencian la existencia de desafíos importantes. Entre ellos se destacan las dificultades para supervisar el desempeño de los trabajadores, la

necesidad de fortalecer la comunicación interna y la coordinación de equipos distribuidos geográficamente. La ausencia de interacción presencial puede afectar determinados procesos colaborativos y generar problemas relacionados con la integración de los equipos de trabajo.

Adicionalmente, se identificó que la implementación exitosa de la flexibilidad laboral requiere el fortalecimiento de competencias digitales tanto en trabajadores como en directivos. El uso eficiente de plataformas tecnológicas, herramientas colaborativas y sistemas de comunicación virtual constituye un elemento fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, los resultados permiten afirmar que la flexibilidad laboral representa una estrategia con capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles. Las organizaciones que logran equilibrar adecuadamente la autonomía de los trabajadores con mecanismos efectivos de gestión y evaluación obtienen mejores resultados en términos de productividad, satisfacción y compromiso organizacional.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten confirmar que la flexibilidad laboral constituye una estrategia organizacional capaz de generar beneficios significativos tanto para los trabajadores como para las empresas. La evidencia analizada demuestra que la implementación de modalidades de trabajo flexible se encuentra asociada con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y productividad. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos desarrollados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), la cual sostiene que las nuevas modalidades laborales favorecen el bienestar de los trabajadores y contribuyen al fortalecimiento del desempeño organizacional.

Uno de los aspectos más relevantes observados durante el análisis documental es la relación existente entre la autonomía laboral y la productividad. Diversas investigaciones señalan que los trabajadores que poseen mayor capacidad para gestionar sus horarios y actividades suelen desarrollar niveles superiores de motivación y responsabilidad. En este sentido, Allen, Golden y Shockley (2015) concluyen que el teletrabajo puede generar mejoras significativas en el rendimiento cuando existe una adecuada planificación y definición de objetivos. Los resultados obtenidos en esta investigación respaldan dicha afirmación al

evidenciar que la flexibilidad laboral favorece el cumplimiento de metas y la optimización del tiempo de trabajo.

También, los hallazgos coinciden con los estudios desarrollados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023), los cuales destacan que las organizaciones con políticas laborales flexibles presentan una mayor capacidad de adaptación frente a entornos económicos cambiantes. Esta característica adquiere especial importancia en un contexto global caracterizado por transformaciones tecnológicas constantes y nuevas demandas del mercado laboral. La posibilidad de implementar modelos híbridos o remotos permite a las empresas responder con mayor rapidez a situaciones imprevistas y mantener la continuidad de sus operaciones.

Otro aspecto identificado corresponde a la contribución de la flexibilidad laboral al equilibrio entre la vida personal y profesional. Los resultados muestran que los trabajadores valoran positivamente aquellas organizaciones que ofrecen condiciones laborales capaces de adaptarse a sus necesidades individuales. Esta situación repercute favorablemente en la satisfacción laboral y en la permanencia del talento humano dentro de las organizaciones. De acuerdo con Eurofound (2022), la conciliación entre la vida laboral y personal constituye uno de los principales factores que explican el incremento de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores en esquemas de trabajo flexible.

Sin embargo, los beneficios observados no implican que la flexibilidad laboral constituya una solución universal para todas las organizaciones. La evidencia revisada demuestra que su efectividad depende de múltiples factores relacionados con el liderazgo, la cultura organizacional y la capacidad tecnológica disponible. Algunas investigaciones advierten que la ausencia de supervisión directa puede generar dificultades para controlar el cumplimiento de determinadas actividades, especialmente en aquellas funciones que requieren altos niveles de coordinación presencial.

Del mismo modo, diversos autores señalan que el trabajo remoto prolongado puede producir efectos negativos sobre la interacción social y el sentido de pertenencia organizacional. La disminución del contacto presencial entre colaboradores puede afectar los procesos de comunicación informal, la construcción de relaciones interpersonales y el

fortalecimiento de la cultura corporativa. Estos desafíos obligan a las organizaciones a desarrollar estrategias específicas orientadas a mantener la integración y cohesión de sus equipos de trabajo.

Otra limitación identificada durante el análisis se relaciona con las diferencias existentes entre sectores económicos y tipos de actividades laborales. No todas las ocupaciones permiten implementar esquemas flexibles con el mismo nivel de facilidad. Mientras que algunas actividades basadas en el conocimiento pueden desarrollarse eficientemente mediante modalidades remotas, otras requieren necesariamente la presencia física de los trabajadores. Esta situación evidencia que la flexibilidad laboral debe ser adaptada a las características particulares de cada organización y sector productivo.

También, la implementación de modalidades flexibles exige importantes inversiones en infraestructura tecnológica y capacitación. Las organizaciones deben garantizar el acceso a herramientas digitales adecuadas, sistemas de comunicación eficientes y programas de formación que permitan a los trabajadores desarrollar las competencias necesarias para desempeñarse en entornos virtuales. Sin estos recursos, los beneficios potenciales de la flexibilidad laboral podrían verse considerablemente reducidos.

Desde una perspectiva organizacional, los resultados permiten afirmar que la flexibilidad laboral no debe ser entendida únicamente como una modificación de horarios o lugares de trabajo, sino como una transformación integral de los modelos de gestión del talento humano. Su éxito depende de la existencia de mecanismos de evaluación orientados a resultados, políticas claras de comunicación y estilos de liderazgo capaces de promover la confianza, la autonomía y la responsabilidad de los colaboradores.

Finalmente, los hallazgos obtenidos permiten concluir que la flexibilidad laboral constituye una herramienta estratégica alineada con las tendencias actuales de gestión organizacional y con los objetivos de desarrollo sostenible relacionados con el trabajo decente y el crecimiento económico. No obstante, su implementación debe realizarse de manera planificada, considerando tanto los beneficios potenciales como los desafíos asociados a su aplicación en diferentes contextos empresariales.

No obstante, algunos investigadores advierten que la flexibilidad laboral no constituye una solución universal. Su efectividad depende de variables como el liderazgo organizacional, la cultura corporativa, los sistemas de evaluación y la disponibilidad de infraestructura tecnológica adecuada. En consecuencia, la implementación de políticas de flexibilidad laboral requiere una planificación estratégica que garantice el equilibrio entre autonomía, control y cumplimiento de objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la influencia de la flexibilidad laboral sobre la productividad del talento humano en las organizaciones modernas, identificando tanto los beneficios como los desafíos asociados a su implementación.

Los resultados obtenidos evidencian que las modalidades de trabajo flexible, como el teletrabajo, los horarios flexibles y los modelos híbridos, contribuyen significativamente al incremento de la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso organizacional y la productividad de los trabajadores. Asimismo, estas prácticas favorecen una mejor conciliación entre la vida personal y profesional, aspecto que impacta positivamente en el bienestar de los colaboradores.

También se constató que las organizaciones que implementan políticas de flexibilidad laboral logran fortalecer su capacidad para atraer y retener talento humano calificado, además de reducir determinados costos operativos relacionados con infraestructura física y desplazamientos. Estas ventajas permiten incrementar la competitividad empresarial y mejorar la eficiencia organizacional.

Sin embargo, la investigación también identificó desafíos relacionados con la supervisión de tareas, la coordinación de equipos distribuidos, la comunicación organizacional y el mantenimiento de una cultura corporativa sólida. La efectividad de las políticas de flexibilidad depende en gran medida de la existencia de herramientas tecnológicas adecuadas, sistemas de evaluación orientados a resultados y estilos de liderazgo capaces de gestionar equipos en entornos dinámicos.

Por consiguiente, se concluye que la flexibilidad laboral constituye una estrategia de gestión moderna que puede generar beneficios sostenibles tanto para las organizaciones como para los trabajadores cuando es implementada mediante una planificación adecuada y una gestión eficiente de los recursos humanos.

Finalmente, esta investigación reafirma la importancia de promover prácticas laborales alineadas con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, relacionado con el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible, contribuyendo así al desarrollo de organizaciones más competitivas, innovadoras y centradas en las personas.

REFERENCIAS

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of scientific findings. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40-68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Eurofound. (2022). Teleworking and ICT-based mobile work. https://www.eurofound.europa.eu/topic/teleworking-and-ict-based-mobilework

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Working from Home: From Invisibility to Decent Work. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). The Future of Work. https://www.oecd.org/employment/future-of-work/

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. https://sdgs.un.org/goals/goal8

EL FENÓMENO DE LA RENUNCIA SILENCIOSA (QUIET QUITTING) Y LA DESMOTIVACIÓN LABORAL: IMPLICANCIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

THE PHENOMENON OF QUIET QUITTING AND WORKPLACE DEMOTIVATION: IMPLICATIONS FOR PRODUCTIVITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Enzo Adrián Monges Benítez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mongesenzo23@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación trata sobre el fenómeno de la renuncia silenciosa (Quiet Quitting) y la desmotivación laboral, entendidos como manifestaciones de disminución del compromiso de los trabajadores hacia las organizaciones. El objetivo de este trabajo fue analizar la relación existente entre la renuncia silenciosa y la desmotivación laboral, identificando sus principales causas, consecuencias e implicancias para la productividad y el desempeño organizacional. El enfoque utilizado fue cualitativo, con alcance descriptivo y diseño documental, la unidad de análisis estuvo constituida por artículos científicos, informes institucionales y publicaciones académicas relacionadas con la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la revisión bibliográfica y el análisis documental, mientras que los instrumentos aplicados consistieron en fichas de registro y matrices de análisis de contenido. Como resultado se identificó que factores como la falta de reconocimiento, el agotamiento laboral, el liderazgo deficiente y la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional favorecen la aparición de conductas asociadas a la renuncia silenciosa. La renuncia silenciosa constituye un desafío creciente para las organizaciones, por lo que resulta necesario implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de la motivación, el bienestar y el compromiso de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE: compromiso laboral, desmotivación laboral, productividad, recursos humanos, renuncia silenciosa

ABSTRACT

This research addresses the phenomenon of Quiet Quitting and workplace demotivation, understood as manifestations of a decline in employees' commitment to organizations. Therefore, the objective of this study was to analyze the relationship between Quiet Quitting and workplace demotivation, identifying their main causes, consequences, and implications for productivity and organizational performance. The approach used was qualitative, with a descriptive scope and documentary design. The unit of analysis consisted of scientific articles, institutional reports, and academic publications related to talent management, job satisfaction, and organizational commitment. The data collection techniques used were literature review and documentary analysis, while the instruments applied consisted of record sheets and content analysis matrices. As a significant result, it was identified that factors such as lack of recognition, job burnout, poor leadership, and the absence of professional growth opportunities favor the emergence of behaviors associated with Quiet Quitting. Likewise, it was observed that this phenomenon can negatively affect productivity, innovation, and organizational climate. It is concluded that Quiet Quitting represents a growing challenge for contemporary organizations, making it necessary to implement strategies aimed at strengthening employee motivation, well-being, and commitment.

KEYWORDS: human resources, productivity, quiet quitting, work commitment, workplace demotivation

INTRODUCCIÓN

La renuncia silenciosa (Quiet Quitting) constituye un fenómeno laboral que ha adquirido relevancia durante los últimos años debido a los cambios en las relaciones entre trabajadores y organizaciones. Este concepto se refiere a la situación en la que los empleados cumplen únicamente con las funciones establecidas en sus contratos laborales, evitando asumir responsabilidades adicionales que excedan sus obligaciones formales, aunque no implica una renuncia efectiva al puesto de trabajo, representa una disminución del compromiso organizacional y de la motivación laboral. Este tema guarda relación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 de la Agenda 2030, cuyo propósito es "promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos" (Naciones Unidas, 2018).

En este sentido, la disminución del compromiso laboral puede afectar la productividad de las organizaciones y dificultar la construcción de entornos laborales que garanticen condiciones de trabajos decentes y sostenibles. Estudios recientes desarrollados por Gallup indican que una proporción importante de trabajadores presenta bajos niveles de compromiso con sus organizaciones, situación que repercute directamente en la productividad y en el desempeño empresarial (Gallup, 2023). Asimismo, la creciente búsqueda de equilibrio entre la vida personal y laboral ha modificado las expectativas de los trabajadores, generando nuevos desafíos para las empresas en materia de retención y motivación del talento humano.

Desde la perspectiva de la Economía y las Finanzas, la renuncia silenciosa representa una problemática relevante debido a sus efectos sobre la eficiencia organizacional y el rendimiento económico. La disminución del compromiso laboral puede traducirse en menores niveles de productividad, incremento de costos asociados a la rotación de personal y reducción de la competitividad empresarial. En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación existente entre la renuncia silenciosa y la desmotivación laboral, identificando las principales causas, consecuencias e implicancias que este fenómeno genera en las organizaciones contemporáneas.

La investigación se justifica por la necesidad de comprender un fenómeno relativamente reciente que afecta tanto a trabajadores como a empleadores, su relevancia radica en que la

motivación laboral constituye un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y para la generación de valor económico, además, el estudio resulta factible debido a la disponibilidad de literatura científica, informes institucionales y documentos especializados que permiten analizar el fenómeno desde diferentes perspectivas teóricas y prácticas.

Diversos autores han abordado la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Herzberg (1968) sostiene que factores como el reconocimiento, el logro y las oportunidades de crecimiento profesional influyen significativamente en la motivación de los trabajadores. De igual manera, Robbins y Judge (2022) afirman que los empleados comprometidos presentan mayores niveles de productividad, desempeño y permanencia dentro de las organizaciones. Estas contribuciones teóricas permiten comprender las causas subyacentes que favorecen la aparición de la renuncia silenciosa.

En investigaciones más recientes, Gallup (2023) señala que la disminución del compromiso laboral constituye uno de los principales desafíos de las organizaciones modernas, mientras que Zenger y Folkman (2022) sostienen que el liderazgo ineficaz y la falta de reconocimiento profesional son factores determinantes en la aparición de conductas asociadas a la renuncia silenciosa. Asimismo, la Organización Mundial de la Salud destaca que las condiciones laborales desfavorables pueden afectar la salud mental y el bienestar de los trabajadores (World Health Organization, 2022). Estos antecedentes evidencian la importancia de analizar el fenómeno desde una perspectiva integral, considerando sus implicancias económicas, organizacionales y sociales.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron como materiales diversos artículos científicos, libros especializados, informes institucionales y publicaciones académicas relacionadas con la renuncia silenciosa, la desmotivación laboral y la gestión del talento humano. Asimismo, se emplearon bases de datos académicas como Google Scholar, Scielo y ResearchGate para la búsqueda de información relevante. Las herramientas utilizadas consistieron en recursos informáticos para el almacenamiento, organización y análisis de la información recopilada, permitiendo una revisión sistemática de las fuentes seleccionadas.

La metodología empleada en la presente investigación sigue un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que busca comprender e interpretar información proveniente de estudios previos relacionados con el fenómeno analizado. El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se orienta a identificar, caracterizar y explicar las principales causas, consecuencias y características de la renuncia silenciosa y la desmotivación laboral en el contexto organizacional contemporáneo.

El diseño de investigación es documental o bibliográfico, puesto que se basa en el análisis de información secundaria obtenida de fuentes científicas y académicas previamente publicadas. La corte considerada es transversal, debido a que la recopilación de información se realizó en un período determinado de tiempo y se centró en investigaciones publicadas principalmente entre los años 2020 y 2025, etapa en la cual el fenómeno adquirió una mayor relevancia internacional.

Para esta investigación se considera como unidad de análisis a los documentos científicos y académicos relacionados con la renuncia silenciosa, la motivación laboral y el compromiso organizacional. Se incluyeron artículos de revistas indexadas, informes elaborados por organismos internacionales y publicaciones de autores especializados en comportamiento organizacional, debido a que estos materiales aportan evidencia relevante para comprender el fenómeno estudiado.

Las técnicas utilizadas fueron la revisión bibliográfica y el análisis documental. Los instrumentos implementados consistieron en fichas de registro bibliográfico y matrices de análisis de contenido, las cuales permitieron organizar, clasificar y comparar la información obtenida de las diferentes fuentes consultadas. El procedimiento desarrollado comprendió la identificación del tema, la búsqueda de información, la selección de documentos relevantes, el análisis crítico de los contenidos y la elaboración de las conclusiones correspondientes.

Para la investigación presentada, las fuentes de información utilizadas fueron principalmente secundarias, considerando que la información analizada provino de investigaciones previamente publicadas por autores nacionales e internacionales. Entre las principales fuentes consultadas se encuentran artículos científicos, informes de organismos como la Organización Mundial de la Salud y reportes especializados elaborados por

instituciones dedicadas al estudio del mercado laboral y el comportamiento organizacional, permitiendo así una visión amplia y actualizada del fenómeno investigado.

RESULTADOS

Definición y contextualización de la renuncia silenciosa.

La renuncia silenciosa (Quiet Quitting) es un fenómeno laboral que describe la actitud de los trabajadores que se limitan a cumplir únicamente con las funciones establecidas en sus contratos, evitando asumir tareas adicionales o responsabilidades que excedan sus obligaciones formales. Según Gallup (2023), este comportamiento no implica una renuncia efectiva al empleo, sino una disminución del compromiso organizacional y de la disposición para realizar esfuerzos extraordinarios. A nivel global, este fenómeno ha despertado interés debido a su impacto en la productividad, la satisfacción laboral y la competitividad empresarial.

La literatura internacional identifica diversos elementos asociados a la renuncia silenciosa. Entre ellos destacan la desmotivación laboral, el agotamiento profesional (burnout), la falta de reconocimiento, la escasa participación en la toma de decisiones y la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional (Maslach & Leiter, 2016). Estos factores influyen directamente en el nivel de compromiso de los trabajadores y pueden generar una disminución progresiva de su identificación con los objetivos organizacionales.

Desde una perspectiva teórica, existen diferentes enfoques para interpretar este fenómeno. Algunos autores consideran que la renuncia silenciosa constituye una respuesta de los trabajadores ante condiciones laborales desfavorables, mientras que otros la interpretan como una manifestación de nuevas formas de entender el equilibrio entre la vida personal y el trabajo (Zenger & Folkman, 2022). Aunque existe consenso sobre la importancia de la motivación laboral, persisten debates respecto a las causas específicas que originan este comportamiento.

Durante los últimos años se ha observado un crecimiento significativo de las investigaciones relacionadas con el compromiso organizacional, el bienestar laboral y la salud mental en el trabajo. Organismos internacionales y centros de investigación han incrementado sus estudios sobre la relación entre el desempeño laboral y las condiciones de trabajo,

destacando la importancia de promover ambientes organizacionales saludables para mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados (World Health Organization, 2022).

Actualmente, diversas organizaciones internacionales consideran que la desmotivación laboral representa uno de los principales desafíos para la gestión del talento humano. Gallup (2023) señala que una proporción considerable de trabajadores presenta niveles bajos de compromiso organizacional, situación que puede afectar el rendimiento empresarial. Esta realidad evidencia la necesidad de implementar estrategias que permitan fortalecer la motivación y el bienestar de los colaboradores.

Tendencias y situación internacional.

La literatura especializada señala que diversos factores externos influyen en el desarrollo de la renuncia silenciosa. Entre ellos se encuentran los cambios tecnológicos, la expansión del trabajo remoto, las transformaciones en las expectativas laborales de las nuevas generaciones y los efectos económicos derivados de la pandemia de COVID-19. Estos elementos han modificado la relación entre trabajadores y organizaciones, generando nuevas demandas relacionadas con la flexibilidad laboral y la calidad de vida (World Economic Forum, 2022).

En el contexto paraguayo, si bien no existe una normativa específica que regule la renuncia silenciosa, el marco legal laboral contempla disposiciones relacionadas con los derechos de los trabajadores, las condiciones de empleo y la protección de la salud ocupacional. La Constitución Nacional de la República del Paraguay y el Código Laboral establecen principios orientados a garantizar condiciones de trabajo dignas, la estabilidad laboral y el bienestar de los empleados, aspectos que guardan relación con los factores que influyen en la motivación laboral.

Los antecedentes nacionales sobre la renuncia silenciosa aún son limitados debido a la reciente incorporación del concepto en los estudios organizacionales. Sin embargo, investigaciones desarrolladas por universidades, consultoras y especialistas en recursos humanos han comenzado a analizar temas relacionados con el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la retención del talento humano. Estos estudios coinciden en señalar que

la motivación y el liderazgo desempeñan un papel fundamental en el desempeño de los trabajadores.

Al comparar la literatura internacional con la evidencia nacional, se observa una coincidencia en la importancia atribuida a factores como el reconocimiento laboral, la comunicación efectiva y las oportunidades de desarrollo profesional. No obstante, mientras que en el ámbito internacional existen investigaciones más avanzadas sobre la renuncia silenciosa como fenómeno específico, en Paraguay predominan estudios enfocados en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Esta situación evidencia la necesidad de impulsar nuevas investigaciones que permitan comprender con mayor profundidad la realidad nacional y su relación con las tendencias globales.

DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación existente entre la renuncia silenciosa y la desmotivación laboral dentro de las organizaciones contemporáneas. A partir de la revisión bibliográfica realizada, se identificó que los principales factores asociados a este fenómeno son la falta de reconocimiento, el agotamiento profesional, las limitadas oportunidades de crecimiento y las deficiencias en el liderazgo organizacional. Estos hallazgos permiten interpretar que la renuncia silenciosa constituye una manifestación del debilitamiento del compromiso organizacional y de la satisfacción laboral, aspectos considerados fundamentales para el logro de los objetivos empresariales (Gallup, 2023; Robbins & Judge, 2022).

Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos teóricos desarrollados por Herzberg (1968), quien sostiene que la motivación de los trabajadores depende en gran medida de factores relacionados con el reconocimiento, el desarrollo profesional y la satisfacción personal. Asimismo, los hallazgos son consistentes con las investigaciones de Maslach y Leiter (2016), quienes destacan que el agotamiento laboral afecta negativamente el desempeño y la vinculación emocional de los empleados con las organizaciones. En consecuencia, la evidencia revisada confirma la importancia de promover ambientes laborales favorables para fortalecer el compromiso organizacional y reducir conductas asociadas a la renuncia silenciosa.

Al comparar la literatura internacional con la evidencia disponible en Paraguay, se observa que existen importantes puntos de coincidencia en cuanto a las causas y consecuencias del fenómeno. Tanto los estudios internacionales como los antecedentes nacionales resaltan la relevancia de la motivación laboral, el liderazgo efectivo y las oportunidades de desarrollo profesional para garantizar un adecuado desempeño organizacional. Sin embargo, mientras que en el ámbito internacional se dispone de investigaciones específicas sobre la renuncia silenciosa, en Paraguay todavía predominan estudios enfocados en satisfacción laboral y gestión del talento humano, lo que evidencia una oportunidad para futuras investigaciones locales (World Economic Forum, 2022; Gallup, 2023).

Una de las principales limitaciones de la presente investigación radica en su carácter documental, ya que la información analizada proviene exclusivamente de fuentes secundarias previamente publicadas. Asimismo, debido a la reciente aparición del concepto de renuncia silenciosa, la cantidad de estudios científicos disponibles aún resulta limitada en comparación con otros temas relacionados con el comportamiento organizacional. Estas condiciones podrían influir en la amplitud de los resultados obtenidos y en la posibilidad de realizar comparaciones más profundas entre diferentes contextos geográficos y sectores económicos (Zenger & Folkman, 2022).

Finalmente, esta revisión bibliográfica aporta una visión integrada sobre la relación entre la desmotivación laboral y la renuncia silenciosa, destacando la importancia de implementar estrategias organizacionales orientadas al bienestar de los trabajadores. El estudio contribuye a comprender un fenómeno emergente que puede afectar la productividad y la competitividad empresarial, especialmente en un contexto económico caracterizado por constantes transformaciones. Como líneas futuras de investigación, se recomienda desarrollar estudios empíricos mediante encuestas y entrevistas que permitan analizar la incidencia de la renuncia silenciosa en empresas paraguayas y evaluar el impacto de diferentes estrategias de gestión del talento humano sobre este fenómeno (World Health Organization, 2022; Robbins & Judge, 2022)

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre el fenómeno de la renuncia silenciosa (Quiet Quitting) y la desmotivación laboral en las organizaciones contemporáneas. A partir de la revisión de la literatura científica y de los antecedentes nacionales e internacionales consultados, se logró comprender la importancia de este fenómeno dentro de la gestión del talento humano y su impacto sobre la productividad y el desempeño organizacional.

Esta investigación se planteó inicialmente la necesidad de analizar la relación existente entre la renuncia silenciosa y la desmotivación laboral, considerando que ambos elementos influyen directamente en el compromiso de los trabajadores y en los resultados de las organizaciones. El análisis desarrollado permitió identificar las principales causas, consecuencias y características asociadas a este fenómeno, así como su relevancia dentro de los estudios relacionados con la economía, las finanzas y la gestión empresarial.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

1. La renuncia silenciosa constituye una manifestación de la desmotivación laboral, caracterizada por la reducción del compromiso organizacional y la limitación del desempeño del trabajador al cumplimiento exclusivo de las funciones establecidas en su contrato laboral.
2. Factores como la falta de reconocimiento, el agotamiento profesional, las escasas oportunidades de crecimiento y las deficiencias en el liderazgo representan las principales causas asociadas a la aparición de conductas vinculadas a la renuncia silenciosa.
3. La presencia de este fenómeno puede generar consecuencias negativas para las organizaciones, entre ellas la disminución de la productividad, la reducción de la innovación, el deterioro del clima laboral y el incremento de los costos asociados a la gestión del talento humano.
4. La evidencia nacional e internacional coincide en señalar que la implementación de estrategias orientadas al bienestar laboral, la comunicación efectiva y el desarrollo profesional de los trabajadores contribuye significativamente a fortalecer el compromiso organizacional y prevenir la aparición de este fenómeno.

Por último, de manera general se considera que la renuncia silenciosa representa uno de los desafíos emergentes más relevantes para las organizaciones modernas, debido a sus implicancias económicas, sociales y organizacionales por lo que en consecuencia, resulta fundamental que las empresas desarrollen políticas orientadas a promover entornos laborales saludables, fortalecer la motivación de los trabajadores y generar oportunidades de crecimiento profesional que favorezcan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

Gallup. (2022). *Quiet firing: What it is and how to stop doing it*. Recuperado de https://www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx

Gallup. (2023). *Is quiet quitting real?* Recuperado de https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

Gallup. (2023). *Why the world can't quit quiet quitting*. Recuperado de https://www.gallup.com/workplace/507650/why-world-quit-quietquitting.aspx

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. Wiley.

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://www.cepal.org/es

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson.

World Economic Forum. (2022). *Quiet quitting: How much of a problem is it?* Recuperado de https://www.weforum.org/stories/2022/09/quiet-quittinghow-much-of-a-problem/

World Health Organization. (2022). *Guidelines on mental health at work*. Recuperado de https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052

World Health Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. Recuperado de https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944

Zenger, J., & Folkman, J. (2022). *Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees*. Harvard Business Review.

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA EN PARAGUAY

QUALITY MANAGEMENT OF PUBLIC HEALTH SERVICES IN PARAGUAY

Fernando Ariel Sánchez Cabañas
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
sanchezfernando148@gmail.com

Mónica Isabel Silvero Benítez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
mosilver90@gmail.com

Magalí Toledo Cañete
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
magui.toledo23@gmail.com

Daysi Antonela Sugastti Miranda
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
anto91.sugastti@gmail.com

Jonathan Emmanuel Samudio Gayoso
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
johnysamudio@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación trata sobre la gestión de la calidad de los servicios de salud pública en Paraguay, que se define como el conjunto de procesos y estrategias orientados a garantizar atención segura, eficiente y equitativa para la población. Por ello, el objetivo de este trabajo fue analizar la calidad y aplicación de la mejora continua en los servicios de salud, vinculándola con la gestión de servicios públicos, la comunicación transparente y la relación con la ciudadanía. El enfoque utilizado fue cualitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal, mientras que la unidad de análisis fue el tema de la gestión de la calidad en la salud pública. Las técnicas de recolección de datos se basaron en el análisis documental y los instrumentos aplicados fueron fichas de lectura para sistematizar la información. Como resultado significativo se puede mencionar el fortalecimiento de procesos

asistenciales mediante la estandarización de protocolos, la mejora en la seguridad del paciente, la capacitación continua del personal y la incorporación de indicadores de gestión que permiten evaluar tiempos de espera, satisfacción de usuarios y eficiencia operativa. Se concluye que la gestión de la calidad ha generado avances relevantes en la organización y confianza ciudadana, aunque persisten desafíos relacionados con desigualdades urbano-rurales, limitaciones de infraestructura y recursos humanos especializados, lo que exige mantener inversiones sostenidas y consolidar una cultura institucional orientada a la mejora continua y la humanización de la atención.

PALABRAS CLAVE: Capacitación profesional, equidad, gestión de calidad, mejora continua

ABSTRACT

This research deals with the quality management of public health services in Paraguay, which is defined as the set of processes and strategies aimed at ensuring safe, efficient, and equitable care for the population. Therefore, the objective of this work was to analyze the quality and application of continuous improvement in health services, linking it to public service management, transparent communication, and the relationship with citizens. The approach used was qualitative, with a descriptive scope and a nonexperimental, cross-sectional design, while the unit of analysis was the topic of quality management in public health. The data collection techniques were based on documentary analysis, and the instruments applied were reading sheets to systematize the information. A significant result was the strengthening of healthcare processes through the standardization of protocols, improvements in patient safety, continuous training of health personnel, and the incorporation of management indicators that allow the evaluation of waiting times, user satisfaction, and operational efficiency. It is concluded that quality management has generated relevant progress in organization and citizen trust, although challenges remain related to urban-rural inequalities, infrastructure limitations, and specialized human resources, which require sustained investments and the consolidation of an institutional culture oriented toward continuous improvement and the humanization of care.

KEYWORDS: Continuous improvement, equity, quality management, professional training

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad de los servicios de salud pública se define como el conjunto de procesos y estrategias orientados a garantizar atención segura, eficiente y equitativa para la población. Se reconoce su importancia porque permite optimizar recursos, elevar la satisfacción ciudadana y fortalecer la confianza en las instituciones sanitarias. Además, se vincula directamente con el ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades, al asegurar estándares de calidad en la atención. Finalmente, se relaciona con la línea de investigación sobre gestión de servicios públicos, comunicación y relación con la ciudadanía.

En Paraguay se observa una problemática persistente en la gestión de la calidad de los servicios de salud pública, ya que se enfrentan limitaciones en infraestructura, escasez de recursos humanos especializados y dificultades en la implementación de sistemas de evaluación y mejora continua. Se señala que la falta de coordinación entre niveles de atención y la insuficiente inversión en tecnología afectan la eficiencia y la equidad del servicio.

El objetivo de la investigación se centra en analizar la calidad y aplicación de la mejora continua en los servicios de salud, vinculándose con la gestión de servicios públicos, la comunicación transparente y la relación con la ciudadanía, en coherencia con el eje estratégico de mejoramiento sistemático y permanente de la calidad de la atención en salud (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL, 2017, pág. 15)

La investigación sobre la gestión de la calidad de los servicios de salud pública se justifica por su relevancia en la mejora de la atención, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la confianza ciudadana. Se considera importante porque contribuye al cumplimiento de objetivos sanitarios globales y se estima factible gracias a la disponibilidad de literatura científica y experiencias institucionales aplicables.

En el ámbito internacional se ha destacado que la gestión de la calidad de los servicios de salud pública constituye un eje fundamental para garantizar sistemas sanitarios sostenibles y equitativos. Se señala en múltiples estudios que la aplicación de modelos de mejora continua, la estandarización de procesos y el enfoque centrado en el paciente han permitido avances

significativos en países desarrollados y en desarrollo. Se reconoce además que autores diversos coinciden en la necesidad de fortalecer la comunicación institucional y la participación ciudadana como factores clave para consolidar la confianza en los servicios de salud.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Se utilizaron como recursos principales computadoras con acceso a internet, lo que permitió la consulta de fuentes digitales como páginas web académicas, repositorios virtuales y la plataforma institucional de la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA). Asimismo, se emplearon documentos en formato digital y herramientas ofimáticas para la organización y análisis de la información, facilitando el desarrollo sistemático de la investigación documental.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a interpretar y comprender la información relacionada con la gestión de la calidad en los servicios de salud. Asimismo, presentó un alcance descriptivo, ya que se enfocó en detallar las características, conceptos y elementos existentes en la literatura revisada, sin manipular variables, permitiendo analizar la realidad tal como se presenta en las distintas fuentes consultadas.

El diseño de la investigación fue no experimental, dado que no se realizó manipulación de variables, sino que se analizaron los fenómenos en su contexto natural a partir de fuentes documentales. Asimismo, el estudio presentó un corte transversal, ya que la recolección de la información se efectuó en un periodo determinado, específicamente durante los meses de mayo y junio del año 2026, permitiendo describir la situación en ese intervalo de tiempo.

La unidad de análisis de la presente investigación estuvo constituida por el tema de la gestión de la calidad en los servicios de salud pública, abordado como un elemento clave para el fortalecimiento del sistema sanitario. Este fue examinado desde una perspectiva teórica y documental, permitiendo analizar sus principios, dimensiones y estrategias orientadas al mejoramiento continuo de la atención en salud (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL, 2017)

Se empleó la técnica de análisis documental, la cual permitió examinar, interpretar y sistematizar la información proveniente de diversas fuentes secundarias. Como instrumento se

utilizó la ficha de lectura, facilitando el registro ordenado de datos relevantes. El procedimiento incluyó la selección de documentos, su revisión crítica, la extracción de información pertinente y la posterior síntesis, permitiendo organizar los contenidos de forma coherente para su interpretación en función de los objetivos de la investigación.

Se utilizaron como fuentes secundarias artículos académicos y documentos institucionales, destacándose el compendio de trabajos de investigación de la UNIDA, específicamente el estudio sobre la atención de los servicios de salud pública, el cual aportó información relevante sobre calidad, satisfacción del usuario e infraestructura sanitaria (Rivero Martínez, 2023, pág. 25)

RESULTADOS

Definición central del concepto

La gestión de la calidad en los servicios de salud constituye un conjunto de estrategias, procesos y acciones orientadas a garantizar que la atención sanitaria sea segura, efectiva, eficiente, oportuna y centrada en las necesidades de los pacientes. De acuerdo con Avedis Donabedian (1966), considerado uno de los principales referentes “en la evaluación de la calidad en salud, esta debe analizarse mediante tres dimensiones fundamentales: estructura, proceso y resultados” (pág. 691). Asimismo, la Organización Mundial de la Salud define la calidad de los servicios de salud como el grado en que los servicios aumentan la probabilidad de obtener los resultados sanitarios deseados, basándose en la mejor evidencia científica disponible. La importancia de este concepto radica en que constituye uno de los pilares para fortalecer los sistemas sanitarios y mejorar la salud de la población a nivel mundial.

La literatura internacional identifica diversos modelos para la gestión de la calidad en salud. Entre los más utilizados se encuentran el modelo de Donabedian, la norma ISO 9001 aplicada a organizaciones sanitarias, el modelo EFQM de excelencia, Lean Healthcare, Six Sigma y la Gestión de la Calidad Total (TQM). Estos modelos promueven la estandarización de procesos, la mejora continua, la seguridad del paciente, la satisfacción de los usuarios, el liderazgo institucional y la evaluación mediante indicadores de desempeño. Todos ellos buscan optimizar la eficiencia organizacional y elevar la calidad de los servicios ofrecidos a la población.

Las principales corrientes internacionales coinciden en que la calidad debe orientarse hacia la mejora continua y la seguridad del paciente (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL, 2017). Sin embargo, existen diferencias respecto al enfoque de implementación. Mientras algunos modelos priorizan la excelencia organizacional y la gestión por procesos, otros centran sus esfuerzos en los resultados clínicos, la experiencia del paciente o la eficiencia operativa. A pesar de estas diferencias, existe un amplio consenso en que la aplicación de estándares, protocolos clínicos e indicadores constituye una herramienta indispensable para fortalecer los sistemas de salud y reducir los riesgos asociados a la atención médica.

Durante los últimos cinco años, la investigación internacional ha incrementado el estudio de nuevas estrategias para mejorar la calidad de los servicios sanitarios. Entre las principales tendencias destacan la digitalización de los procesos asistenciales, el uso de inteligencia artificial para apoyar la toma de decisiones, el fortalecimiento de la seguridad del paciente, la gestión por procesos, la evaluación mediante indicadores de desempeño y la implementación de sistemas de acreditación hospitalaria. Estas líneas de investigación buscan aumentar la eficiencia, reducir errores clínicos y optimizar la experiencia de los usuarios dentro de los sistemas de salud.

A nivel internacional, la calidad de los servicios de salud continúa siendo una prioridad para la Organización Mundial de la Salud y otros organismos especializados. Según la OMS, entre 5,7 y 8,4 millones de personas fallecen cada año en países de ingresos bajos y medianos debido a deficiencias en la calidad de la atención sanitaria. Además, estima que una mejora sostenida en la calidad permitiría evitar millones de muertes por enfermedades cardiovasculares, tuberculosis, complicaciones maternas y neonatales. Estos datos reflejan que la gestión de la calidad representa una estrategia indispensable para fortalecer los sistemas sanitarios y garantizar una atención segura, equitativa y centrada en las personas en todo el mundo.

Tendencia y situación internacional

Los factores externos que influyen en la gestión de calidad en salud incluyen presiones políticas derivadas de reformas sanitarias, avances tecnológicos que transforman diagnósticos y tratamientos, y demandas sociales por servicios más seguros y humanizados. La literatura

internacional destaca que estos elementos condicionan la implementación de modelos de calidad, generando tanto oportunidades de innovación como desafíos de equidad y sostenibilidad.

En Paraguay, el marco normativo se sustenta en la Constitución Nacional (arts. 68–70), la Ley N.º 836/80 "Código Sanitario", la Ley N.º 1032/96 que crea el Sistema Nacional de Salud y la Ley N.º 2319/06 sobre funciones de la Superintendencia de Salud. Además, el Decreto N.º 4541/15 y la Política Nacional de Calidad en Salud 2017–2030 constituyen fuentes primarias oficiales. (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL, 2017)

Los antecedentes nacionales incluyen investigaciones del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, como el Sistema de Gestión de la Calidad y la Política Nacional de Calidad en Salud 2017–2030. Autores como Julia Mancuello y María Stella Cabral, analizaron la estructura y cobertura del sistema, aportando hallazgos sobre fragmentación, financiamiento y participación ciudadana en la evaluación de los servicios. (Mancuello & Cabral, 2011)

La literatura internacional enfatiza la mejora continua y la seguridad del paciente, mientras que en Paraguay se prioriza la rectoría institucional y la cultura de calidad. Coinciden en la necesidad de estándares y protocolos, aunque difieren en el grado de implementación y alcance. Este contraste permite establecer un puente crítico para discutir fortalezas y debilidades del sistema nacional.

DISCUSIÓN

Los resultados evidencian que la gestión de la calidad constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento de los servicios de salud pública en Paraguay. La revisión bibliográfica permitió identificar que la estandarización de procesos, la capacitación continua del personal, la implementación de protocolos de seguridad y el uso de indicadores de gestión son estrategias que contribuyen significativamente a mejorar la eficiencia institucional y la calidad de la atención, Abarca Cidón, Juan y otros (SEFAC, 2021). Estos hallazgos responden al objetivo de la investigación, al demostrar que la adopción de procesos de mejora continua favorece el desarrollo de servicios sanitarios más seguros, eficientes y orientados a las necesidades de la población.

Los resultados encontrados coinciden con lo planteado por el MSPyBS (2017) que destaca la necesidad de implementar procesos permanentes de mejoramiento de la calidad en la atención sanitaria. Asimismo, son consistentes con los aportes de Abarca Cidón, Juan y otros (SEFAC, 2021), quienes sostienen que la calidad de los servicios de salud está estrechamente relacionada con la satisfacción de los usuarios, la disponibilidad de infraestructura adecuada y la eficiencia de los procesos institucionales. En cuanto a la seguridad del paciente, la OMS (Salud, 2023) reconoce la prevención de errores asistenciales y el control de infecciones como componentes esenciales de la calidad sanitaria. De esta manera, la evidencia analizada confirma las principales teorías y enfoques contemporáneos sobre gestión de calidad en salud.

Al comparar la evidencia internacional con la realidad paraguaya, se observa coincidencia en la necesidad de fortalecer la gestión de calidad para mejorar resultados sanitarios. Mientras los modelos internacionales operan con mayores recursos tecnológicos, financieros y humanos (Salud, 2023), en Paraguay la implementación enfrenta limitaciones estructurales. Los principales desafíos son desigualdades urbano-rurales, restricciones presupuestarias y escasez de personal especializado. Estas diferencias evidencian brechas que requieren investigación y políticas públicas adaptadas al contexto nacional.

Se utilizó un enfoque cualitativo basado en análisis documental que permitió recopilar y sistematizar información relevante de fuentes académicas e institucionales, logrando una comprensión amplia del fenómeno. Entre las ventajas se destaca el acceso a diversas perspectivas teóricas y experiencias sin requerir trabajo de campo (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL, 2017). No obstante, los resultados dependen de la calidad, actualidad y disponibilidad de las fuentes. Asimismo, la ausencia de entrevistas, encuestas u otras técnicas primarias impidió contrastar la información con experiencias directas de usuarios y profesionales, limitando el análisis.

En síntesis, la revisión bibliográfica aporta evidencia que reafirma la importancia de la gestión de calidad como herramienta estratégica para fortalecer los servicios de salud pública en Paraguay (Salud, 2023). Se contribuye a consolidar el conocimiento sobre factores que favorecen la mejora continua e identificar desafíos que limitan sistemas más eficientes, seguros y equitativos. También se visibiliza la necesidad de invertir en infraestructura, tecnología,

capacitación y evaluación permanente. Como línea futura, se recomienda desarrollar estudios empíricos con percepciones de usuarios y profesionales y análisis comparativos regionales.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la gestión de la calidad en los servicios de salud pública en Paraguay, evidenciando que las políticas implementadas por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, especialmente a partir del marco normativo establecido en 2017 y fortalecidas con la Estrategia Nacional de Gestión de la Calidad 2021-2026, han contribuido al desarrollo de procesos orientados a brindar una atención más segura, eficiente y centrada en las necesidades de los pacientes.

Los resultados obtenidos demuestran avances en la estandarización de los procedimientos, la seguridad del paciente, la capacitación continua del personal de salud y la incorporación de mecanismos de evaluación y mejora continua. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con las desigualdades en el acceso a los servicios entre las zonas urbanas y rurales, las limitaciones de infraestructura, la disponibilidad de recursos humanos especializados y la necesidad de fortalecer la innovación tecnológica y los sistemas de información sanitaria.

En este contexto, la gestión de la calidad en la salud pública debe entenderse como un proceso permanente que requiere el compromiso de las instituciones, los profesionales de la salud y la ciudadanía. Asimismo, resulta fundamental consolidar una cultura organizacional orientada a la calidad y a la mejora continua, basada en la humanización de la atención, la seguridad del paciente y la toma de decisiones sustentadas en evidencia, con el propósito de garantizar servicios de salud más accesibles, equitativos y de mayor calidad para toda la población paraguaya.

Por último, se considera que la investigación permitió evidenciar avances en la gestión de calidad en la salud pública paraguaya, aunque persisten desafíos estructurales y de equidad. Se destaca la necesidad de consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la seguridad del paciente y decisiones basadas en evidencia, garantizando servicios más accesibles y eficientes para toda la población.

REFERENCIAS

Donabedian, A. (1966). Obtenido de https://doi.org/10.2307/3348969

Mancuello, J., & Cabral, M. S. (2011). Sistema de Salud de Paraguay. *Revista de Salud Pública del Paraguay*, 13-25. Recuperado el 15 de Junio de 2026

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL. (2017). *MSPBS.* Obtenido de https://www.mspbs.gov.py/

Rivero Martínez, M. R. (2023). *UNIDA.* Recuperado el Mayo de 2026, de https://www.unida.edu.py/v2/wp-content/uploads/2023/10/II-CompendioFEaDyS.pdf

Salud, O. M. (2023). *OMS.* Obtenido de https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/patient-safety) SEFAC. (2021). Obtenido de https://www.sefac.org/system/files/2021-12/DIGITAL_MONOGRAFIA%2027_FORTALECIMIENTO_SNS_POSCOVID.pdf

DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y AUTONOMÍA MUNICIPAL COMO HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE EN PARAGUAY

ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION AND MUNICIPAL AUTONOMYAS TOOLS FOR LOCAL SUSTAINABLE DEVELOPMENTIN PARAGUAY

Andrea Araceli Vera Marín
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
minivemar@gmail.com

Blanca Isabel Vera Ruiz Díaz
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
isabelveraruizdiaz@gmail.com

Marian Analí Villalba Leguizamón
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
marianvillalba93@gmail.com

Carlos Eduardo Zanoni González
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
carloszanoni37@gmail.com

RESUMEN

La descentralización administrativa y la autonomía municipal representan elementos fundamentales para el fortalecimiento de la gestión pública y el desarrollo local sostenible. En Paraguay, estos mecanismos permiten que los gobiernos locales participen activamente en la toma de decisiones, la administración de recursos y la prestación de servicios públicos. El objetivo de esta investigación es analizar la importancia de la descentralización administrativa y la autonomía municipal en Paraguay, identificando sus beneficios, desafíos y contribuciones al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con especial énfasis en el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los Objetivos). La metodología empleada es de tipo cualitativo, de alcance descriptivo, basada en la revisión de literatura científica, legislación nacional y documentos emitidos por organismos nacionales e internacionales. Los resultados evidencian que la descentralización favorece una gestión pública más eficiente, transparente y cercana a

las necesidades ciudadanas, al tiempo que fortalece la participación comunitaria y contribuye al desarrollo territorial. Se concluye que la autonomía municipal constituye una herramienta clave para promover el desarrollo sostenible, aunque persisten desafíos relacionados con los recursos financieros, la capacitación técnica y el fortalecimiento institucional de los municipios paraguayos.

PALABRAS CLAVE: autonomía municipal, descentralización administrativa, desarrollo local, gestión pública, sostenibilidad

ABSTRACT

Administrative decentralization and municipal autonomy represent fundamental elements for strengthening public management and local sustainable development. In Paraguay, these mechanisms allow local governments to actively participate in decision-making, resource management, and public service delivery. The objective of this research is to analyze the importance of administrative decentralization and municipal autonomy in Paraguay, identifying their benefits, challenges, and contributions to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs), with particular emphasis on SDG 11 (Sustainable Cities and Communities), SDG 16 (Peace, Justice and Strong Institutions), and SDG 17 (Partnerships for the Goals). A qualitative, descriptive methodology was employed, based on the review of scientific literature, national legislation, and documents issued by national and international organizations. Results show that decentralization promotes more efficient, transparent, and citizenresponsive public management, while strengthening community participation and contributing to territorial development. It is concluded that municipal autonomy is a key tool for promoting sustainable development, although challenges persist regarding financial resources, technical training, and institutional strengthening of Paraguayan municipalities.

KEYWORDS: administrative decentralization, local development, municipal autonomy, public management, sustainability

INTRODUCCIÓN

La descentralización administrativa es el proceso mediante el cual el Estado transfiere competencias, funciones y recursos a los gobiernos locales para mejorar la eficiencia de la administración pública y acercar la toma de decisiones a la ciudadanía. Este modelo, vinculado al ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), busca fortalecer la gestión municipal y promover una mayor participación ciudadana. Su importancia radica en la necesidad de construir gobiernos más cercanos, eficientes y transparentes, capaces de responder a las demandas de cada territorio (Finot, 2001).

En Paraguay, la autonomía municipal está reconocida en la Constitución Nacional de 1992 y constituye un principio fundamental para fortalecer la democracia local. Los municipios poseen atribuciones para gestionar recursos, planificar el desarrollo territorial y ejecutar políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida de la población. Desde la transición democrática de 1989, el país ha avanzado gradualmente en la transferencia de competencias hacia los gobiernos locales, aunque persisten brechas en capacidad institucional, financiamiento y planificación territorial.

El objetivo general de esta investigación es analizar la importancia de la descentralización administrativa y la autonomía municipal como herramientas para fortalecer la gestión pública local y promover el desarrollo sostenible en Paraguay, identificando avances, brechas y oportunidades de mejora en el marco de la Agenda 2030. Este objetivo se vincula con la línea de investigación sobre gobernanza pública y desarrollo institucional de la carrera de Administración Pública, dado que los procesos de descentralización constituyen un campo prioritario para la gestión estatal.

La investigación se justifica por su originalidad, relevancia y factibilidad. Respecto a la originalidad, propone un análisis que relaciona la descentralización con los ODS, perspectiva aún poco desarrollada en Paraguay. Su relevancia radica en que el fortalecimiento de los gobiernos locales resulta estratégico para cumplir los compromisos de la Agenda 2030. Asimismo, el estudio se basa en fuentes documentales de acceso público, lo que garantiza su viabilidad (Rondinelli, 1999).

Los gobiernos locales son las instituciones más cercanas a la ciudadanía y poseen mayores posibilidades de identificar necesidades y diseñar soluciones adecuadas para sus comunidades. Según Boisier (2004), el desarrollo territorial depende de su capacidad para impulsar procesos de crecimiento económico y social, convirtiendo a la descentralización en una estrategia prioritaria para cumplir los compromisos de la Agenda 2030. La literatura especializada coincide en que la transferencia de funciones produce mejores resultados cuando está acompañada de recursos, capacidades y mecanismos de control adecuados (Falleti, 2010; Rondinelli, 1999; PNUD, 2019).

La descentralización ha sido adoptada como política pública en diversos países de América Latina, con experiencias variadas en alcance e impacto. Según la CEPAL (2020), Colombia, Bolivia y Brasil han avanzado significativamente en la transferencia de competencias hacia los gobiernos subnacionales, logrando mejoras en la provisión de servicios y la participación ciudadana. Sin embargo, estas experiencias también evidencian que la descentralización sin recursos y capacidades suficientes puede generar desigualdades territoriales, resaltando la necesidad de marcos normativos e institucionales sólidos.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para esta investigación se utilizaron recursos tecnológicos y documentales que facilitaron la recopilación, organización y análisis de la información. Entre los materiales empleados se destacan computadoras con acceso a internet, bases de datos académicas como Google Scholar, Dialnet y el repositorio de la CEPAL, además de la plataforma virtual de la Universidad UNIDA. También se consultaron bibliotecas virtuales de organismos internacionales, como Naciones Unidas y el PNUD, así como publicaciones gubernamentales disponibles en portales oficiales del Estado paraguayo.

La investigación sigue un enfoque cualitativo, ya que busca comprender en profundidad un fenómeno institucional y normativo como la descentralización administrativa mediante el análisis de diversas fuentes documentales. Su alcance es descriptivo-analítico, pues pretende identificar las características, beneficios y desafíos de la descentralización y la autonomía municipal en Paraguay durante el período 2015-2025.

El diseño es no experimental, debido a que no se manipulan variables ni se interviene en la realidad estudiada; los fenómenos se analizan tal como ocurren en su contexto natural. La investigación es de corte transversal o transeccional, ya que la recopilación de información y el análisis documental se realizaron entre mayo y junio de 2025, permitiendo obtener una visión del estado actual del tema sin seguimiento longitudinal.

La unidad de análisis está constituida por la descentralización administrativa y la autonomía municipal en Paraguay, por ser el objeto central del estudio. Este fenómeno se examina en sus dimensiones conceptual, legal y empírica, tomando como referencia el contexto nacional y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible seleccionados (ODS 11, ODS 16 y ODS 17).

Las técnicas utilizadas corresponden al análisis documental, que permite examinar sistemáticamente textos académicos, normativos y gubernamentales. Como instrumentos se emplearon fichas de lectura para registrar y organizar la información relevante extraída de las fuentes consultadas. Los procedimientos se basaron en la revisión, síntesis y comparación de materiales elaborados previamente por investigadores e instituciones.

Las fuentes de información fueron secundarias, ya que se utilizó material producido por terceros con fines académicos, institucionales y gubernamentales. Entre ellas se incluyen libros especializados, artículos científicos disponibles en bases de datos académicas, publicaciones de organismos internacionales (CEPAL, PNUD y Naciones Unidas), legislación nacional paraguaya, informes gubernamentales y sitios web oficiales de instituciones públicas como la Secretaría Técnica de Planificación y la Secretaría de la Función Pública.

RESULTADOS

Fortalecimiento de la Gestión Pública Local y ODS 16

La literatura revisada evidencia que la descentralización administrativa es el proceso mediante el cual el Estado delega competencias, funciones y recursos a unidades subnacionales para acercar la toma de decisiones a la ciudadanía y mejorar la gestión pública. Finot (2001) y Rondinelli (1999) coinciden en que esta transferencia permite a los gobiernos locales responder con mayor agilidad a las necesidades de sus comunidades, constituyendo un

pilar fundamental del ODS 16, orientado a promover instituciones eficaces, responsables e inclusivas.

La literatura identifica tres modalidades principales de descentralización: política, administrativa y fiscal. La primera transfiere poder de decisión a autoridades electas localmente; la segunda delega funciones de gestión; y la tercera implica la transferencia de recursos financieros. Falleti (2010) señala que el avance en una dimensión no garantiza progresos en las demás, generando asimetrías institucionales que afectan la capacidad de los gobiernos locales para cumplir sus funciones. Esta clasificación resulta relevante para comprender las brechas observadas en Paraguay.

Según el Índice de Transparencia Municipal elaborado por la Secretaría de la Función Pública (SFP, 2022), solo el 29% de los municipios paraguayos alcanza niveles satisfactorios de transparencia en la gestión de recursos públicos. Las principales deficiencias se relacionan con la rendición de cuentas, la publicación de presupuestos y la apertura de datos. Esta situación debilita la legitimidad de los gobiernos locales y limita la participación ciudadana, evidenciando una brecha entre el marco normativo y la implementación efectiva de la descentralización (CEPAL, 2020).

Participación Ciudadana como Eje de la Autonomía Municipal

La literatura muestra que la autonomía municipal favorece la participación ciudadana mediante mecanismos de consulta, planificación participativa y control social. Según Kliksberg (2005), la participación constituye un componente esencial de la gobernanza democrática porque permite a la ciudadanía incidir en las decisiones que afectan su vida cotidiana. La Ley Orgánica Municipal N.° 3966/2010 establece herramientas como juntas municipales, audiencias públicas y acceso a la información, fortaleciendo la democracia local y la transparencia vinculadas al ODS 16.

Sin embargo, la implementación de estos mecanismos varía entre municipios. Kliksberg (2005) sostiene que la participación requiere no solo marcos normativos adecuados, sino también ciudadanos informados y organizaciones sociales activas, condiciones que no siempre están presentes en los municipios rurales paraguayos. La desigualdad en el acceso a la

información y la limitada capacidad organizativa de las comunidades más vulnerables constituyen barreras para el ejercicio efectivo de la autonomía municipal.

Experiencias de Colombia y Bolivia muestran que los municipios con mayores niveles de participación ciudadana presentan mejores indicadores de desarrollo local y gobernanza (CEPAL, 2020). Estos antecedentes demuestran que la participación fortalece la legitimidad institucional y mejora la calidad de las decisiones públicas. Para Paraguay, representan una referencia importante para profundizar mecanismos participativos en el marco del ODS 16.

Desarrollo Territorial y ODS 11

La revisión bibliográfica identificó que la descentralización contribuye al desarrollo económico y social mediante proyectos adaptados a las características de cada territorio. Según Boisier (2004), el desarrollo territorial requiere la articulación de actores locales, recursos endógenos y capacidades institucionales, siendo los gobiernos municipales actores centrales de este proceso. Su capacidad para definir prioridades de inversión los convierte en protagonistas del ODS 11.

Paraguay cuenta con 254 municipios distribuidos en 17 departamentos. De acuerdo con la DGEEC (2022), el 63% de la población reside en áreas urbanas. Sin embargo, solo el 38% de los municipios dispone de planes de desarrollo urbano actualizados (STP, 2023), mientras que la dependencia financiera respecto al gobierno central limita la inversión local en infraestructura sostenible. Esta situación evidencia que los avances normativos no han sido acompañados por recursos suficientes para una descentralización fiscal efectiva.

Las tendencias internacionales destacan la planificación participativa y el uso de tecnologías de información como herramientas para fortalecer la gestión municipal y avanzar hacia el cumplimiento del ODS 11 (Naciones Unidas, 2018). Organismos como la CEPAL y el PNUD resaltan la importancia de los sistemas de información local y del monitoreo de los ODS a nivel subnacional. Para Paraguay, estas prácticas representan una oportunidad para mejorar la planificación territorial y reducir brechas entre municipios.

Alianzas Intergubernamentales y ODS 17

La investigación identificó que el ODS 17 promueve el fortalecimiento de alianzas entre distintos niveles de gobierno, el sector privado y la sociedad civil como condición para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030. Según Naciones Unidas (2015), estas alianzas son especialmente relevantes en contextos de descentralización porque facilitan la articulación de recursos, capacidades y conocimientos. En Paraguay, el FONACIDE y el Canon Soja constituyen mecanismos de financiamiento orientados al desarrollo municipal.

Un estudio del Centro Paraguayo de Estudios de Desarrollo (CPED, 2021) señala que el 65% de los intendentes considera insuficiente la coordinación con los ministerios sectoriales para implementar políticas de desarrollo local. Esta fragmentación institucional limita los beneficios de la descentralización y dificulta el cumplimiento de la Agenda 2030. Asimismo, la escasa articulación entre gobierno central, departamentos y municipios genera duplicación de esfuerzos y uso ineficiente de recursos.

La literatura especializada indica que las alianzas más efectivas combinan financiamiento predecible, asistencia técnica y mecanismos compartidos de rendición de cuentas (CEPAL, 2020; PNUD, 2019). Experiencias de Uruguay y Chile muestran que la institucionalización de estas alianzas contribuye a reducir la fragmentación y mejorar la eficiencia del gasto público local. Para Paraguay, avanzar en este ámbito resulta fundamental para fortalecer la descentralización y cumplir los compromisos del ODS 17.

DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación confirman que la descentralización administrativa y la autonomía municipal son herramientas fundamentales para fortalecer la gestión pública local y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Paraguay. La literatura señala que los municipios con mayor autonomía y capacidad técnica obtienen mejores resultados en la provisión de servicios públicos y la participación ciudadana, en concordancia con los planteamientos de Boisier (2004) y Finot (2001). Sin embargo, los datos nacionales muestran que este potencial continúa limitado por brechas de financiamiento, capacitación y coordinación intergubernamental.

Finot (2001) sostiene que la descentralización favorece una distribución más eficiente de responsabilidades y recursos entre los distintos niveles de gobierno. No obstante, los resultados nacionales evidencian una persistente brecha entre el marco normativo y la aplicación efectiva de la autonomía municipal. En comparación con Colombia y Bolivia, Paraguay presenta rezagos en capacitación de funcionarios y sistemas de información para la gestión local (CEPAL, 2020), lo que demuestra que los avances normativos resultan insuficientes sin condiciones institucionales adecuadas.

Falleti (2010) advierte que el avance en una dimensión de la descentralización —fiscal, administrativa o política— no implica necesariamente progreso en las demás. Esta afirmación resulta especialmente relevante para Paraguay, donde los avances normativos contrastan con limitaciones en las dimensiones fiscal y política. Esta situación evidencia una línea de investigación que merece mayor atención en futuros estudios nacionales.

Entre las ventajas de la metodología documental utilizada se destaca el acceso a diversas fuentes académicas y normativas. Como principal limitación se identifica la ausencia de trabajo de campo que permita conocer experiencias concretas de los municipios paraguayos. Además, la revisión se limitó a fuentes disponibles en español e inglés, lo que pudo excluir materiales relevantes en otros idiomas. Estas restricciones deben considerarse al interpretar los hallazgos y sugieren complementar futuras investigaciones con enfoques metodológicos mixtos.

Futuras investigaciones podrían incorporar entrevistas a autoridades locales, funcionarios municipales y representantes de la sociedad civil para analizar el impacto de la autonomía municipal en distintas regiones del país, así como el efecto de las transferencias intergubernamentales en la gestión local (Kliksberg, 2005). Asimismo, resultaría valioso desarrollar estudios comparativos entre municipios con distintos niveles de autonomía y capacidad institucional para identificar factores de éxito replicables. En este sentido, la presente investigación constituye un aporte inicial para futuras indagaciones sobre descentralización, gobernanza local y desarrollo sostenible en Paraguay.

CONCLUSIONES

En el presente apartado se exponen los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre la descentralización administrativa y la autonomía municipal como

herramientas para el desarrollo local sostenible en Paraguay. A través del análisis bibliográfico y documental llevado a cabo, fue posible identificar los principales avances, brechas y desafíos que caracterizan este proceso en el contexto nacional, así como su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible seleccionados. Las conclusiones que se presentan a continuación surgen directamente de los resultados obtenidos y responden al objetivo general planteado al inicio de la investigación.

Esta investigación se planteó la temática que trató sobre la descentralización administrativa y la autonomía municipal en Paraguay, analizando su importancia como herramientas para fortalecer la gestión pública local y promover el desarrollo sostenible en el marco de la Agenda 2030. A lo largo del trabajo se evidenció que, si bien el país cuenta con un marco normativo relativamente sólido en materia de autonomía municipal, existen brechas significativas en la implementación efectiva de la descentralización, particularmente en sus dimensiones fiscal e institucional. Esta situación limita el potencial transformador de estos mecanismos para contribuir al logro de los ODS 11, 16 y 17.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

1. La descentralización administrativa favorece una gestión pública más eficiente, transparente y cercana a las necesidades ciudadanas, en consonancia con las metas del ODS 16. Sin embargo, los datos nacionales revelan que solo el 29% de los municipios paraguayos alcanza niveles satisfactorios de transparencia, lo que evidencia una brecha estructural entre el marco normativo y la implementación real de la autonomía municipal.
2. La autonomía municipal constituye un instrumento clave para el desarrollo territorial y la participación ciudadana, contribuyendo directamente al ODS 11. No obstante, la dependencia financiera de los municipios respecto al gobierno central —estimada entre el 70% y el 80%— y la baja proporción de planes de desarrollo urbano actualizados limitan la capacidad de los gobiernos locales para planificar e invertir en infraestructura sostenible.
3. El fortalecimiento de las alianzas intergubernamentales, en el marco del ODS 17, resulta imprescindible para maximizar los beneficios de la descentralización. La fragmentación institucional y la insuficiente coordinación entre los municipios y los ministerios sectoriales representan obstáculos que deben superarse mediante políticas públicas que combinen

transferencias financieras predecibles, asistencia técnica sostenida y mecanismos de rendición de cuentas compartidos.

Por último, de manera general se considera que Paraguay cuenta con las condiciones normativas e institucionales básicas para avanzar hacia una descentralización más efectiva y sostenible, pero este proceso requiere una voluntad política sostenida, inversión en capacitación técnica y fortalecimiento de los sistemas de información local. La consolidación de la autonomía municipal no solo contribuirá al logro de los ODS seleccionados, sino que también representará un avance significativo en la construcción de un Estado más democrático, equitativo y eficiente, capaz de responder a las necesidades de toda la ciudadanía paraguaya (Boisier, 2004; Falleti, 2010).

REFERENCIAS

Boisier, S. (2004). Desarrollo territorial y descentralización. Revista CEPAL, 82, 27-40.

CEPAL. (2020). Descentralización y desarrollo local en América Latina: avances y desafíos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Centro Paraguayo de Estudios de Desarrollo (CPED). (2021). Gobernanza local y coordinación intergubernamental en Paraguay. CPED.

Constitución Nacional de la República del Paraguay. (1992). Asunción, Paraguay.

Dirección General de Encuestas, Estadísticas y Censos (DGEEC). (2022). Proyecciones de población urbana y rural. Asunción: DGEEC.

Falleti, T. G. (2010). Decentralization and Subnational Politics in Latin America. Cambridge University Press.

Finot, I. (2001). Descentralización en América Latina: Teoría y práctica. CEPAL.

Kliksberg, B. (2005). Hacia una gerencia social eficiente. Paidós.

Ley N.º 3966/2010. Orgánica Municipal. Congreso de la Nación Paraguaya. Asunción.

Ministerio del Interior. (2020). Informe de gestión y descentralización municipal 2015-2020. Asunción: Ministerio del Interior.

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York: Naciones Unidas.

Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681P/Rev.3). CEPAL.

PNUD. (2019). Informe sobre Desarrollo Humano 2019. Más allá del ingreso, más allá de los promedios. Nueva York: PNUD.

Rondinelli, D. A. (1999). What is decentralization? En J. Litvack & J. Seddon (Eds.), Decentralization Briefing Notes. World Bank Institute.

Secretaría de la Función Pública (SFP). (2022). Índice de Transparencia Municipal. Asunción: SFP Paraguay.

Secretaría Técnica de Planificación (STP). (2023). Monitoreo nacional de los ODS en Paraguay. Asunción: STP.

Serafini Geoghegan, V. (2011). Descentralización y políticas sociales en Paraguay. CADEP.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS

PERFORMANCE EVALUATION THROUGH THE 360-DEGREE FEEDBACK METHODOLOGY

Sol Pamela Villagra Báez
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
svillagrabaez.spvb@gmail.com

Alba Noemí Vera González
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
albanoemiv@gmail.com

Claudia Maíz García
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
claudiamaizg@gmail.com

Josefina Escobar Valiente
Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
josefinaescobar967@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados y conocer de qué manera contribuye al desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. Para la realización de este trabajo se utilizó una metodología de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, basada en la revisión de artículos científicos, libros especializados, tesis e informes relacionados con el tema. A partir de la información analizada, se pudo observar que la evaluación de 360 grados permite obtener una visión más completa del desempeño de los trabajadores, ya que incluye la opinión de diferentes personas que forman parte de su entorno laboral, como superiores, compañeros, subordinados y clientes. Los resultados también muestran que esta herramienta favorece el desarrollo de competencias, fortalece la comunicación dentro de las organizaciones y facilita la identificación de fortalezas y aspectos a mejorar. Asimismo, se identificaron algunos desafíos relacionados con su implementación, como la posibilidad de que existan evaluaciones subjetivas o la resistencia de algunas personas a participar en este tipo de procesos. La metodología de 360

grados constituye una herramienta útil para la gestión del talento humano, ya que contribuye al crecimiento profesional de los colaboradores y se relaciona con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, promoviendo el trabajo decente, el desarrollo de competencias y la mejora continua dentro de las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: Desempeño laboral- Evaluación 360° - gestión del talento humano- retroalimentación - trabajo decente.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze performance evaluation through the 360degree methodology and to understand how it contributes to talent development within organizations. A qualitative and descriptive approach was used, based on the review of scientific articles, specialized books, theses and reports related to the topic. Based on the information analyzed, it was observed that 360-degree evaluation provides a more complete view of employee performance, since it includes feedback from different people within the work environment, such as supervisors, colleagues, subordinates and clients. The results also show that this tool promotes competency development, strengthens communication within organizations and helps identify strengths and areas for improvement. Likewise, some challenges related to its implementation were identified, including the possibility of subjective evaluations and resistance from some individuals to participate in this type of process. The 360degree methodology is a useful tool for talent management, as it contributes to the professional growth of employees and is related to Sustainable Development Goal 8 by promoting decent work, competency development and continuous improvement within organizations.

KEYWORDS: 360-degree evaluation - decent work – Feedback - job performancetalent management.

INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más dinámico y globalizado, la gestión del talento humano constituye un pilar fundamental para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, la Metodología de evaluación 360° representa una evolución en los modelos tradicionales de valoración de desempeño al incorporar múltiples perspectivas para recopilar información y obtener una visión más amplia y objetiva sobre las habilidades, competencias y comportamientos laborales.

La Evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno laboral: jefes, pares y subordinados, e incluso puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. (Alles, 2005). La retroalimentación proveniente de diversas fuentes permite identificar competencias críticas para el desempeño laboral. En este sentido, este sistema de evaluación 360° se convierte en una herramienta estratégica alineada con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con especial énfasis en el ODS 8, que reafirma la necesidad de promover el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas.

De igual forma, esta herramienta guarda relación directa con las líneas de investigación e interés de las carreras comerciales de la Universidad de Integración de las Américas (UNIDA), teniendo en cuenta sus necesidades de manejo de gestión del comportamiento organizacional, y la implementación de modelos alternativos de organización.

No obstante, a pesar de su versatilidad, la metodología de evaluación de 360°, enfrenta importantes desafíos, entre los que destacan la resistencia al cambio en entornos organizacionales conservadores, la subjetividad en algunas valoraciones y la ausencia de una cultura organizacional basada en la confianza. Estos factores pueden afectar la calidad de la información obtenida y limitar el impacto positivo del proceso.

El presente estudio tiene como propósito analizar la contribución de la metodología de la evaluación 360° al desarrollo del talento humano, y su impacto en la promoción del trabajo decente y el crecimiento organizacional sostenible.

Este objetivo se vincula con las líneas de investigación de las carreras de Economía y Negocios Internacionales, y Marketing Digital.

En este sentido, la identificación de áreas críticas dentro del desarrollo organizacional constituye un paso clave para el fortalecimiento de las capacidades laborales. Este análisis puede realizarse de manera más integral mediante la metodología de evaluación de 360º, la cual favorece la transparencia en los procesos de evaluación y promueve una mayor participación de los distintos actores dentro de la organización. Estos elementos contribuyen a la construcción de ambientes laborales más inclusivos y alineados con los principios del trabajo decente, donde el crecimiento individual se convierte en un motor para el crecimiento institucional y económico.

Según Chiavenato (2009), los modelos modernos de evaluación del desempeño han evolucionado hacia enfoques más participativos, donde la retroalimentación múltiple permite mejorar el liderazgo, la comunicación y el alineamiento entre los objetivos individuales y organizacionales. Asimismo, Alles (2005), destaca que la evaluación por competencias facilita una visión integral del trabajador al incorporar diferentes fuentes de información, lo que incrementa la objetividad del proceso.

En América Latina, los sistemas modernos de evaluación se encuentran en un proceso de adopción más progresiva, impulsada por la influencia de organizaciones multinacionales y la necesidad de mejorar la gestión del capital humano en entornos altamente competitivos. Sin embargo, su aplicación aún enfrenta desafíos relacionados con la cultura organizacional, la capacitación de los evaluadores y la resistencia al cambio.

Por su parte, Bohlander y Snell (2013), señalan que la efectividad de estos sistemas depende en gran medida de la correcta implementación del proceso y del uso adecuado de la retroalimentación para fines de desarrollo y no únicamente de control. Teniendo en cuenta todo lo mencionado, la evaluación 360° se vincula con los principios del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, como un complemento en la búsqueda de la mejoría de las condiciones de trabajo, la productividad y el crecimiento económico sostenible mediante el desarrollo de competencias laborales y la mejora del desempeño organizacional.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

La evaluación del desempeño constituye uno de los principales mecanismos de gestión del talento humano dentro de las organizaciones, ya que permite medir el rendimiento de los trabajadores, identificar fortalezas y debilidades, y proporcionar información útil para su desarrollo profesional. De acuerdo con Calle-Quezada et al., (2024), este proceso implica la medición y valoración del desempeño individual o grupal con el propósito de mejorar los resultados organizacionales.

En la misma línea, Chiavenato (2011) sostiene que la evaluación del desempeño refleja la manera en que una persona se desempeña en su puesto de trabajo y su potencial de crecimiento dentro de la organización. Por ello, su aplicación debe estar estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando que los criterios evaluados contribuyan efectivamente al logro de los resultados institucionales. Del mismo modo, Montoya (2009) señala que la evaluación del desempeño constituye una herramienta administrativa indispensable, ya que facilita la formulación de políticas de gestión de personal, el reconocimiento de logros y la promoción de procesos de mejora continua.

Los antecedentes de la evaluación de 360 grados se remontan a los sistemas de valoración utilizados durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, aunque su incorporación al ámbito empresarial comenzó a consolidarse a partir de la década de 1950 (Sheposh, 2023). Posteriormente, Edwards y Ewen formalizaron el concepto mediante la publicación de sus trabajos en la década de 1990, promoviendo la retroalimentación integral como una alternativa superior a los modelos tradicionales basados exclusivamente en la opinión del supervisor (Bracken et al., 2016). A partir de entonces, la metodología adquirió amplia difusión académica y empresarial, generando numerosas investigaciones, manuales de aplicación y estudios especializados orientados a optimizar su implementación en distintos contextos organizacionales.

La evaluación de 360 grados, también denominada Feedback 360°, se caracteriza por recopilar información proveniente de múltiples fuentes relacionadas con el trabajador, incluyendo superiores, compañeros, subordinados, clientes e incluso la propia autoevaluación del evaluado. Este enfoque permite obtener una visión integral del desempeño, basándose en

percepciones diversas y complementarias, favoreciendo la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de desarrollo profesional (Pereda et al., 2002; Pereira et al., 2008; Sheposh, 2023). Las evaluaciones suelen realizarse mediante instrumentos estructurados cuyos resultados se presentan de forma anónima, contribuyendo a una mayor objetividad y confianza en el proceso.

A diferencia de los sistemas convencionales de evaluación, que generalmente dependen del juicio exclusivo del supervisor, la metodología de 360 grados incorpora múltiples perspectivas sobre el comportamiento y desempeño del trabajador. Según Pereira et al. (2008), esta característica permite reducir la subjetividad asociada a las evaluaciones unidireccionales y proporciona una valoración más amplia y equilibrada del rendimiento. A su vez, Mondy (2005) destaca que la utilización de varios evaluadores incrementa la confiabilidad de la información obtenida y ofrece una comprensión más completa de las competencias observadas en el entorno laboral.

La efectividad de esta metodología se fortalece cuando forma parte de modelos de gestión por competencias, ya que permite evaluar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para un desempeño exitoso. En este sentido, Alles (2005) sostiene que la evaluación de 360 grados constituye una herramienta estratégica para poder identificar brechas de desempeño y detectar aspectos que difícilmente podrían observarse mediante los mecanismos tradicionales. La autora además enfatiza la importancia del anonimato de los evaluadores como una condición fundamental para garantizar la transparencia, la objetividad y la credibilidad del proceso.

Más allá de su función evaluativa, la metodología de 360 grados se ha consolidado como una herramienta de desarrollo organizacional, ya que su aplicación facilita los procesos de aprendizaje, autoconocimiento y mejora continua, permitiendo que los colaboradores reconozcan sus fortalezas y definan acciones concretas para potenciar sus competencias. De acuerdo con Pinto (2024), los procesos modernos de evaluación deben promover espacios de escucha y autoevaluación que favorezcan la reflexión crítica del trabajador sobre su propio desempeño. Del mismo modo, Arróliga y Montenegro (2017) destacan su utilidad para evaluar competencias blandas, particularmente en puestos de liderazgo, debido a que considera la percepción de todos los actores que interactúan con el evaluado.

La evidencia empírica sugiere que la implementación de sistemas de retroalimentación integral contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, al reconocimiento del desempeño y al incremento del compromiso laboral. En este sentido, Villalba (2021) señala que la transparencia en la comunicación y los mecanismos de reconocimiento representan factores determinantes para la motivación de los trabajadores, mientras que Olivera et al. (2021) destacan que un entorno organizacional favorable facilita la adaptación al cambio y mejora el rendimiento de los colaboradores. En consecuencia, la evaluación de 360 grados puede constituirse en un instrumento clave para fortalecer las relaciones laborales y promover el desarrollo continuo del capital humano.

En los últimos años, la evaluación del desempeño ha evolucionado desde una función centrada en el control hacia una herramienta orientada al desarrollo humano y la sostenibilidad organizacional. Pinto (2024) argumenta que los sistemas modernos de evaluación deben alinearse con los principios de trabajo digno y justo, promoviendo la equidad, la participación y el crecimiento integral de los trabajadores. Desde esta perspectiva, la evaluación de 360 grados favorece entornos laborales más transparentes y democráticos al incorporar múltiples voces en el proceso de valoración del desempeño.

Asimismo, diversos estudios coinciden en que el bienestar laboral constituye un factor estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto Calle-Quezada et al. (2024) sostienen que los modelos de evaluación basados en competencias permiten alinear los comportamientos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, fortaleciendo su capacidad de adaptación y crecimiento a largo plazo.

De manera complementaria, la Universidad de Integración de las Américas (UNIDA, 2026) plantea que la productividad sostenible depende de una gestión del talento humano centrada en el bienestar de las personas, mientras que Suárez (2024) destaca que entornos organizacionales saludables contribuyen a reducir el ausentismo, disminuir la rotación de personal y estimular la innovación. En consecuencia, la evaluación de 360 grados no solo favorece el desarrollo individual de los colaboradores, sino que también fortalece la competitividad, la sostenibilidad y el crecimiento organizacional en el largo plazo de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como materiales artículos científicos, libros especializados, tesis de grado, revistas académicas e informes relacionados con la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados. Estos materiales permitieron obtener información teórica y práctica sobre los fundamentos, características y aplicaciones de esta herramienta dentro de las organizaciones. Asimismo, se consultaron documentos recientes con el fin de garantizar la actualización y pertinencia de la información analizada.

Como recursos complementarios se emplearon bases de datos académicas digitales, bibliotecas virtuales y repositorios institucionales, los cuales facilitaron el acceso a publicaciones científicas de relevancia para el tema de estudio. Entre las herramientas utilizadas se encontraron procesadores de texto para la organización de la información, además de fichas de lectura destinadas al registro y clasificación de los contenidos seleccionados durante el proceso investigativo.

La metodología empleada en la presente investigación siguió un enfoque cualitativo, considerando que el propósito principal fue comprender y describir las características de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados. Este enfoque permitió analizar diferentes perspectivas teóricas y aportes realizados por diversos autores, facilitando una comprensión integral del fenómeno estudiado. Asimismo, se buscó interpretar la información recopilada sin recurrir a mediciones estadísticas o procedimientos experimentales.El alcance o nivel de la investigación fue descriptivo, ya que se orientó a especificar las principales características, ventajas, limitaciones y aplicaciones de la evaluación de 360 grados dentro de la gestión del talento humano. A través de la revisión documental se identificaron los elementos que conforman esta metodología y su contribución al desarrollo de competencias laborales, al fortalecimiento de la comunicación organizacional y a la mejora del desempeño de los colaboradores.

El diseño de investigación fue no experimental, debido a que no se realizó manipulación deliberada de variables ni intervención directa sobre los sujetos de estudio. La investigación se desarrolló mediante la observación y análisis de información previamente publicada por especialistas en el área de recursos humanos y gestión organizacional. De esta manera, se

buscó comprender el fenómeno en su contexto natural a partir de los conocimientos ya existentes.

El corte fue transversal, teniendo en cuenta que la recopilación y análisis de la información se efectuaron durante un único periodo de tiempo correspondiente al desarrollo de la investigación. Este tipo de corte permitió obtener una visión actualizada de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados, considerando las tendencias y enfoques presentes en la literatura científica reciente.

Para esta investigación se consideró como unidad de análisis la literatura científica relacionada con la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados. Dicha unidad estuvo constituida por documentos académicos que abordaron aspectos conceptuales, metodológicos y prácticos de esta herramienta de evaluación. El análisis de estas fuentes permitió identificar los principales aportes realizados por investigadores y especialistas en el área.

Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental y la revisión bibliográfica, debido a que estas permiten recopilar, seleccionar e interpretar información procedente de diversas fuentes académicas. Mediante estas técnicas se logró identificar conceptos relevantes, antecedentes investigativos y experiencias relacionadas con la aplicación de la metodología de 360 grados en diferentes contextos organizacionales.

Los instrumentos implementados fueron las fichas de lectura y la lista de cotejo. Las fichas de lectura permitieron registrar información relevante de cada documento consultado, mientras que la lista de cotejo facilitó la verificación de aspectos específicos relacionados con los objetivos de la investigación. Los procedimientos desarrollados comprendieron la búsqueda de información, la selección de fuentes confiables, la organización de los datos recopilados, el análisis de contenidos y la elaboración de los resultados obtenidos.

En cuanto a las fuentes de información, se utilizaron principalmente fuentes secundarias, debido a que la investigación se sustentó en documentos elaborados previamente por otros autores. Entre estas fuentes se encontraron artículos científicos, libros especializados, tesis, informes institucionales y publicaciones académicas relacionadas con la gestión del desempeño y la metodología de evaluación de 360 grados. La delimitación temporal de la

investigación correspondió al periodo académico 2026, mientras que la delimitación espacial se centró en el análisis de estudios desarrollados en distintos contextos organizacionales a nivel nacional e internacional, permitiendo obtener una visión amplia y fundamentada del tema investigado.

RESULTADOS

Definición y contextualización de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados

La revisión bibliográfica realizada permitió identificar que la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados fue definida como un proceso integral de valoración en el que el desempeño de un trabajador es evaluado por diferentes personas que interactúan con él dentro de la organización, incluyendo superiores, compañeros de trabajo, subordinados e incluso clientes internos o externos (Pereda et al., 2001; Pereira et al., 2008). Los autores analizados coinciden en que esta metodología proporciona una visión más amplia y objetiva del desempeño laboral en comparación con los métodos tradicionales basados únicamente en la evaluación del supervisor. A nivel internacional, la evaluación de 360 grados fue considerada una herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano y la mejora continua de las organizaciones (Alles, 2005).

La literatura consultada permitió identificar diversos elementos que conforman este modelo de evaluación. Entre los componentes más relevantes se encontraron la autoevaluación, la evaluación por superiores, la evaluación por pares, la evaluación de subordinados y la retroalimentación proveniente de clientes (Pereda et al., 2001). Asimismo, la metodología suele enfocarse en competencias laborales, habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, capacidad de adaptación y cumplimiento de objetivos. La combinación de múltiples fuentes de información favorece una valoración más completa del desempeño individual (Sheposh,2023).

Al contrastar las diferentes perspectivas internacionales, se observa un consenso respecto a la utilidad de la metodología de 360 grados como instrumento de desarrollo organizacional. Sin embargo, algunos autores señalan que su principal finalidad es mejorar el desempeño y fortalecer las competencias de los trabajadores, mientras que otros indican que

también puede utilizarse para apoyar decisiones relacionadas con promociones, compensaciones y planificación de carreras profesionales (Bohlander y Snell, 2013). Estas diferencias evidenciaron la existencia de distintos enfoques sobre su alcance dentro de las organizaciones.

Tendencias y situación internacional

La literatura científica analizada muestra que en los últimos años se ha incrementado el interés por investigar la evaluación del desempeño desde enfoques más participativos y orientados al desarrollo de competencias (Chiavenato, 2009). Entre las principales líneas de investigación se encuentran la transformación digital de los procesos de evaluación, el uso de plataformas tecnológicas para la gestión del desempeño y la integración de sistemas de retroalimentación continua.

Asimismo, se observó un creciente interés por analizar la relación entre la evaluación de 360 grados y variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad (Alles, 2005). Diversos estudios reportan que la aplicación adecuada de esta metodología contribuye a mejorar la comunicación interna, el liderazgo y el desempeño laboral dentro de las organizaciones.

De igual forma, la implementación de sistemas de evaluación de 360 grados se ha visto influenciada por factores tecnológicos, sociales y organizacionales. En el ámbito tecnológico, el desarrollo de plataformas digitales ha facilitado la recopilación y análisis de datos. En el plano social, se ha incrementado la valoración de la transparencia, la participación y la comunicación organizacional. En términos organizacionales, existe una necesidad creciente de sistemas de evaluación más eficientes que contribuyan a la competitividad empresarial (Bohlander y Snell, 2013).

Aplicación y marco nacional

En el contexto nacional, la evaluación del desempeño se encuentra vinculada a las políticas de gestión de recursos humanos implementadas en organizaciones públicas y privadas. La revisión documental permitió identificar que diversas instituciones promueven procesos de

evaluación orientados al fortalecimiento de las competencias laborales y al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados (Montoya, 2009).

Los antecedentes nacionales analizados evidencian que universidades, instituciones públicas y organizaciones privadas han desarrollado investigaciones relacionadas con la evaluación del desempeño y la gestión del talento humano. Estos estudios destacan la utilidad de la metodología de 360 grados para identificar fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación en los trabajadores (Pereira et al., 2008). Asimismo, se resalta la importancia de la retroalimentación como herramienta para promover el crecimiento profesional y mejorar el clima organizacional.

Para concluir, la comparación entre la literatura nacional e internacional, evidencia coincidencias significativas respecto a los beneficios de la evaluación de 360 grados en el desarrollo de competencias y la mejora del desempeño laboral (Alles, 2005; Pereira et al., 2008). Sin embargo, también se identificaron diferencias relacionadas con el grado de implementación tecnológica y la frecuencia de utilización de estos sistemas dentro de las organizaciones.

Mientras que la literatura internacional describió experiencias más avanzadas en materia de digitalización y gestión estratégica del desempeño, los estudios nacionales mostraron un enfoque más centrado en la aplicación práctica de la herramienta y en el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano (Bohlander y Snell, 2013). Estos hallazgos permiten una visión integral del tema y constituyen una base para el análisis posterior de la investigación.

DISCUSIÓN

Los resultados de la revisión bibliográfica confirman la importancia de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados como una herramienta orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Tal como se planteó en la introducción, las organizaciones actuales requieren sistemas de evaluación que permitan obtener una visión más amplia y objetiva del desempeño de sus colaboradores, especialmente en entornos laborales cada vez más dinámicos y competitivos.

La información analizada evidenció que la evaluación de 360 grados ofrece una perspectiva integral del trabajador al incorporar la opinión de diferentes actores que interactúan con él, entre ellos superiores, compañeros, subordinados y clientes. Estos hallazgos coinciden con lo expuesto por Alles (2005), quien sostiene que la participación de múltiples evaluadores permite obtener una valoración más completa de las competencias y comportamientos laborales.

De igual forma, los resultados muestran que esta metodología favorece el desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la mejora continua. En este contexto, los hallazgos se alinean con los planteamientos de Chiavenato (2009), quien señala que los modelos modernos de evaluación deben contribuir al crecimiento profesional de los trabajadores y al alineamiento entre los objetivos individuales y organizacionales.

Entre las principales ventajas identificadas durante la investigación se destaca la posibilidad de obtener una retroalimentación más amplia y diversa, lo que facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. A su vez, la participación de diferentes evaluadores favorece una mayor objetividad en comparación con los sistemas tradicionales de evaluación basados únicamente en la opinión del superior jerárquico.

No obstante, la literatura revisada también permitió identificar algunas limitaciones entre ellas la subjetividad en algunas evaluaciones, la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores y la necesidad de contar con una cultura organizacional basada en la confianza y la transparencia. Estos aspectos coinciden con lo señalado por Bohlander y Snell (2013), quienes afirman que la efectividad de los sistemas de evaluación depende en gran medida de la correcta implementación del proceso y de la utilización adecuada de la retroalimentación obtenida.

Por otro lado, se identifica una creciente incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de los procesos de evaluación. Esta tendencia refleja la evolución de los sistemas de evaluación del desempeño y su adaptación a las nuevas necesidades organizacionales, permitiendo optimizar la recopilación, análisis y seguimiento de la información.

Como principal desafío se destaca la necesidad de capacitar adecuadamente a los evaluadores para garantizar la calidad y objetividad de las valoraciones emitidas. Asimismo, futuras investigaciones podrían profundizar en el impacto de las plataformas digitales en los procesos de evaluación 360°, así como en su relación con variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad.

En consecuencia, la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados constituye una herramienta estratégica para el desarrollo organizacional, siempre que su aplicación sea planificada, transparente y orientada al crecimiento de las personas.

RELACIÓN CON LOS ODS

La evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados presenta una estrecha relación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, denominado Trabajo Decente y Crecimiento Económico, cuyo propósito es promover el empleo productivo, el crecimiento económico sostenible y el desarrollo de competencias laborales.

Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron identificar que la evaluación de 360 grados favorece el desarrollo profesional de los trabajadores mediante la identificación de fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación. Esto permite a las organizaciones implementar estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de las competencias laborales y al crecimiento profesional de sus colaboradores.

Asimismo, la participación de múltiples actores dentro del proceso de evaluación promueve una cultura organizacional basada en la comunicación, la colaboración y la mejora continua. Estos elementos contribuyen a la construcción de ambientes laborales más participativos y alineados con los principios del trabajo decente promovidos por las Naciones Unidas.

Por otra parte, la metodología facilita la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano, permitiendo a las organizaciones optimizar sus recursos, incrementar la productividad y fortalecer su competitividad. En consecuencia, la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados constituye una herramienta que contribuye al

cumplimiento de los objetivos establecidos por el ODS 8, al favorecer tanto el crecimiento de las personas como el desarrollo sostenible de las organizaciones.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la contribución de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados al desarrollo del talento humano y su impacto en la promoción del trabajo decente y el crecimiento organizacional sostenible.

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se determina que esta metodología constituye una herramienta eficaz para obtener una visión más amplia e integral del desempeño laboral, debido a que incorpora múltiples perspectivas en el proceso de evaluación. Esta característica permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de desarrollo profesional con mayor objetividad.

Los resultados evidencian que la evaluación de 360 grados favorece el fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la mejora continua. Asimismo, se observó que esta metodología contribuye a mejorar los procesos de gestión del talento humano y facilita la toma de decisiones orientadas al crecimiento profesional de los colaboradores.

No obstante, también se identificaron desafíos asociados a su implementación, especialmente aquellos relacionados con la subjetividad de algunas evaluaciones, la resistencia al cambio y la necesidad de contar con procesos transparentes y adecuadamente planificados.

En este sentido, la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados representa una herramienta estratégica para las organizaciones modernas y mantiene una relación directa con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, al promover el desarrollo de competencias, la mejora de la calidad del empleo y el fortalecimiento del crecimiento organizacional sostenible.

REFERENCIAS

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Granica. https://books.google.com.gi/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false.

Arróliga, E., & Montenegro, M. (2017). Recursos Humanos: La evaluación del desempeño como un factor motivante en la organización. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7831/1/18326.pdf

Bohlander, G., & Snell, S. (2013). Administración de recursos humanos (16.ª ed.). Cengage Learning. https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186

Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). La evolución y la involución de la retroalimentación de 360º. Psicología Industrial y Organizacional, 9(4), 761-794. https://doi.org/10.1017/iop.2016.93

Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, S., & Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura.

Revista Gestión de las Personas y Tecnología, *17(50).* https://doi.org/10.35588/0g6zzr18

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*: *El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.ª ed.). Pearson Educación. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro, 11(1), 1-22.* https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://sdgs.un.org/2030agenda

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Revista Científica de la UCSA, 8(2), 3–12. https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409875220210 00200003

Pereda, M., Berrocal, F., & López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización, (28), 4354.* https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/159/159

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Cuadernos

Latinoamericanos de Administración, 4(6), 69-105. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004

Pinto, L. A. (2024). Modelo de evaluación de desempeño por competencias para los trabajadores de la empresa VADEL SAS. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/62900/1/lapintopa.pdf

Sheposh, R. (2023). Retroalimentación de 360 grados. EBSCO Research Starters. https://www.ebsco.com/research-starters/business-andmanagement/360-degree-feedback

Suárez, P. (2024). El rol del bienestar organizacional en rendimiento empresarial.

Revista Recursos Humanos. https://revistarecursoshumanos.com/2024/12/20/el-rol-del-bienestarorganizacional-en-rendimiento-empresarial/

Universidad de Integración de las Américas – UNIDA. (2026). Bienestar laboral y productividad organizacional desde una perspectiva de gestión sostenible del talento humano.

https://www.unida.edu.py/2026/05/26/bienestar-laboral-yproductividad-organizacional-desde-una-perspectiva-de-gestion-sostenibledel-talento-humano/

Villalba, L. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay. Revista Científica en Ciencias Sociales, 3(1). https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.8



UNIDA

PARAGUAY