



UNIVERSIDAD
SALESIANA
DE BOLIVIA

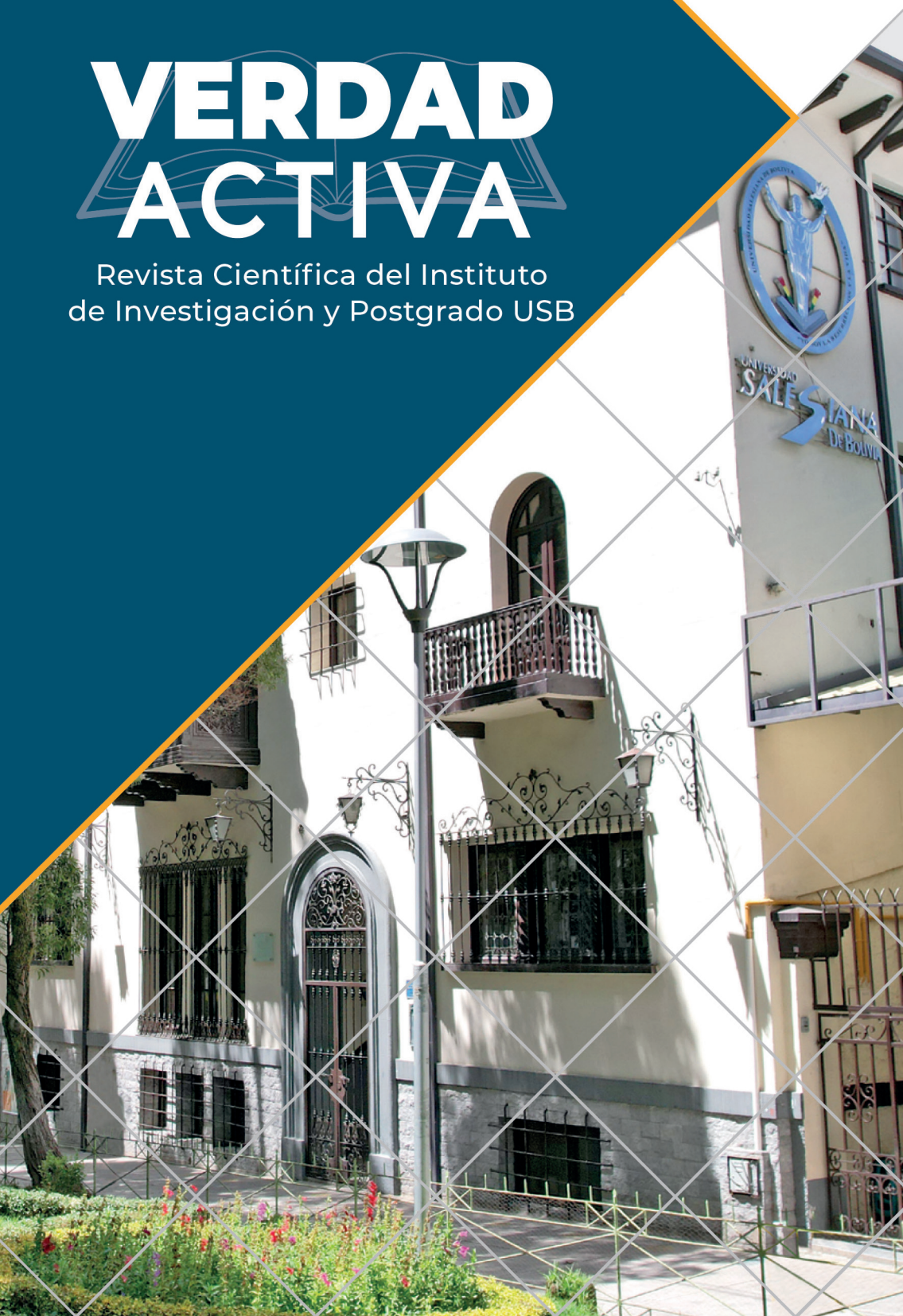
Vol. IV / N.º 1

Enero - junio, 2024

ISSN: 2789 - 7907

VERDAD ACTIVA

Revista Científica del Instituto
de Investigación y Postgrado USB





CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA EL DESARROLLO

- Educación y Calidad Educativa ► Derechos Humanos
- Juventud y Comunidad ► Desarrollo Humano Integral

UNIVERSIDAD SALESIANA DE BOLIVIA

Autoridades universitarias

Canciller:
Rector:
Vicerrectora Académica y de Investigación:
Vicerrectora de Pastoral y Oratorio Universitario:

P. M.Sc. Luis Adolfo Tórrez Sanjinés, sdb.
M.Sc. Carlos Aquino Rubín de Celis
Abog. Susan Mabel Vargas Salazar
Abog. Erika Gabriela Rojas Silva

Equipo editorial

Ph.D. Vanessa Zegarra Asturizaga
M.Sc. Rosemary Mejía Mallea
Lic. Eugenio Marín Mayta

Directora editorial
Editora temática
Editor temático

Comité editorial internacional

Ph.D. Héctor Raúl Grenni Montiel
Ph.D. Daniel Gustavo Llanos Erazo

Universidad Don Bosco - EL SALVADOR
Universidad Politécnica Salesiana - ECUADOR

Comité evaluador

M.Sc. Raquel Crespo Romero
Ph.D. Victor Hugo Aranda
M.Sc. Rodnny Solares Calderón
M.Sc. Oscar Alfonso Torrez Díaz

Universidad Católica Boliviana "San Pablo" - BOLIVIA
CEPIES-Universidad Mayor de San Andrés - BOLIVIA
Universidad Católica Boliviana "San Pablo" - BOLIVIA
Universidad NUR - BOLIVIA

Edición

Universidad Salesiana de Bolivia
Instituto de Investigación y Postgrado
"P. Juan Pablo Zabala Tórrez, sdb"

Colaboradores

Revisión de originalidad:

Difusión de la publicación:

Corrección de estilo:

Traducción en inglés:

Diseño de línea gráfica:

Lic. Waldo Fritz Espinar Rocha
Director de Biblioteca CRAI - USB
Lic. Patricia Vicenta Bravo Aramayo
Directora de Comunicación y RRPP - USB
Lic. Mario Antonio Espinoza Morejón
Responsable de Marketing - USB
M.Sc. Teresa Rejas Rivero
Técnico de Investigación - USB
Lic. Juan Carlos Rejas Rivero
Colaborador externo
Relaciones Públicas - USB
Editorial Don Bosco

Depósito Legal

4-4-112-20

Publicación de periodicidad semestral

Domicilio de la publicación

Universidad Salesiana de Bolivia,
Instituto de Investigación y Postgrado "P. Juan Pablo Zabala Tórrez, sdb"
Zona de San Jorge, N°110 - A, parque Zenón Iturralde
Teléfonos: (591) (2) 2305210 - (591) (2) 2305252 • Fax: 2305111 • Casilla: 13102
La Paz - Bolivia

Correo electrónico

investigacion@usalesiana.edu.bo

© **VERDAD ACTIVA**. Revista Científica del Instituto de Investigación y Postgrado USB

Diagramado e impreso en Editorial Don Bosco

Zona Central, Av. 16 de julio 1803 (El Prado)
Teléfonos: (591) (02) 2441149 - (591) (02) 2816655
Correo electrónico: editorialdonbosco1@gmail.com
La Paz - Bolivia
Junio, 2024

VERDAD ACTIVA

Revista Científica del Instituto de Investigación y Postgrado USB

Volumen IV, Número 1

ISSN: 2789-7907

La revista científica VERDAD ACTIVA es editada por el Instituto de Investigación y Postgrado “P. Juan Pablo Zabala Tórrez, sdb” de la Universidad Salesiana de Bolivia. Cuenta con un comité editorial internacional, un equipo editorial, colaboradores y un comité de evaluadores cuyos integrantes tienen afiliación institucional externa a la institución editora.

Tiene como misión contribuir al conocimiento científico para el desarrollo integral mediante la difusión de investigaciones en el marco de la pertinencia y de la responsabilidad social, en coherencia con los pilares salesianos, propiciando espacios de reflexión con perspectivas de análisis de carácter multidisciplinario y en ámbitos de interés para la comunidad.

Su visión es coadyuvar en procesos sinérgicos que articulen la generación, difusión y divulgación del conocimiento mediante el diálogo científico para el beneficio de la persona y de la comunidad, sobre todo de poblaciones vulnerables y en ámbitos de relevancia y actualidad.

Está dirigida a la comunidad académica centrada en el estudio de temas de carácter humano y social, con interés en el análisis multidisciplinario coherente con una línea de pensamiento humano-cristiano. Cada número aborda temáticas con una o más de las siguientes perspectivas de análisis: Educación y Calidad Educativa, Derechos Humanos, Desarrollo Humano Integral, Juventud y Comunidad.

Es de acceso abierto (Open Access) con licencia Creative Commons.



La licencia permite la reproducción de textos de la revista citando la fuente. Se restringe el uso de adaptaciones y el uso comercial de su contenido.

Forma parte del Directorio Latindex y sus artículos se encuentran en Google Académico.



Google Académico

Es una revista científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (peer-review), bajo metodología de pares ciegos (double - blind review).

Utiliza el sistema antiplagio académico Plagiarism Checker.



Emplea el sistema Open Journal Systems, sus artículos pueden consultarse en la siguiente dirección:

https://revista.usalesiana.edu.bo/verdad_activa/index

Publica artículos originales y artículos de revisión. Los artículos originales son evaluados bajo sistema de arbitraje “doble ciego” y aceptados en el periodo semestral bajo dictamen de integrantes del Comité Evaluador. El equipo editorial define los artículos de revisión, pudiendo ser evaluados en etapa final de edición.

A partir del número actual, la revista se publica en junio y diciembre, cubriendo los periodos de enero-junio y julio-diciembre, respectivamente. Así también, desde este número, se actualiza las instrucciones para autores, se cuenta con una nueva línea gráfica y los artículos son listados en el contenido según la principal perspectiva de análisis que adoptan, siendo éste el criterio para su presentación, a diferencia de ediciones anteriores publicadas por campos temáticos. Esta determinación editorial se fundamenta en la apertura de la convocatoria permanente para publicación.

Las contribuciones se reciben por postulación del autor o por invitación directa de parte del equipo editorial o del comité editorial internacional. Se acepta coautoría, con la recomendación de un máximo de tres autores por artículo, considerándose como autor principal al citado en primera instancia.

Los conceptos expresados en los artículos competen a sus autores. Los autores declaran el carácter inédito de su contribución.

Las contribuciones deben ser enviadas al siguiente correo: investigacion@usalesiana.edu.bo o ser entregadas en las instalaciones del Instituto de Investigación y Postgrado “P. Juan Pablo Zabala Tórriz, sdb” de la Universidad Salesiana de Bolivia, adjunto nota de postulación, declaración de conflicto de intereses y de cumplimiento de compromisos éticos.

CONTENIDO

ARTÍCULOS ORIGINALES

Educación

Aprendizaje de la lectoescritura con el respaldo del sistema
Alfamóvil

José Luis Calvimonte Pérez 13

Desarrollo Humano Integral

Demanda laboral de habilidades en Contaduría
Pública en el mercado paceño

Dioni Moisés Vargas Escobar 37

Programas de Educación Financiera en poblaciones
vulnerables: beneficios y oportunidades

*Milenka Cristina Villalobos Callata y
Gabriela Salomé Jimenez Villalobos* 57

ARTÍCULOS DE REVISIÓN

Educación

Actividades artísticas para el desarrollo de la
inteligencia emocional en la etapa preescolar

Jonathan Iván Mompó Siles y Shagira Andrei Barco Limachi 81

El emprendimiento y su desarrollo en
instituciones de educación superior

*Mario Antonio Espinoza Morejón y
Giovanni Abad Blanco Contreras* 101

Desarrollo Humano Integral

Implicancias del liderazgo transformacional para
el desarrollo humano en la organización

Alan Alvaro Acarapi Flores y Helen Naghely Quispe Quispe 119

PRESENTACIÓN

Con gran satisfacción y orgullo, damos la bienvenida a una nueva edición de la revista científica *Verdad Activa*, una publicación que se ha convertido en un pilar fundamental para la promoción y difusión del conocimiento científico desde la Universidad Salesiana de Bolivia. Este lanzamiento, enriquecido con una renovada línea gráfica, simboliza no sólo la evolución de nuestra revista, sino también el compromiso continuo de nuestra institución con la excelencia académica, la innovación y la responsabilidad social.

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo reconocimiento y felicitaciones al equipo que ha hecho posible esta edición. Desde el comité editorial, conformado por distinguidos profesionales de Bolivia y del extranjero, hasta los autores, revisores, diseñadores y colaboradores, cada uno ha desempeñado un papel esencial. Su arduo trabajo y dedicación son un reflejo del espíritu académico y de servicio que guía nuestra misión universitaria. Gracias a su esfuerzo colectivo, *Verdad Activa* se consolida como una plataforma de difusión científica que honra la tradición salesiana de formar y transformar vidas.

Es importante destacar que los artículos presentados en este número abordan temas de vital relevancia para la sociedad actual, bajo una orientación educativa y de desarrollo humano integral. Las investigaciones publicadas no sólo amplían nuestro entendimiento académico, sino que también nos desafían a considerar cómo podemos generar un impacto positivo en nuestras comunidades. Promueven el diálogo multidisciplinario y fomentan la investigación aplicada al servicio de los sectores más vulnerables, alineándose con nuestros valores de solidaridad y compromiso social.

Además, este número marca un hito significativo en la trayectoria de nuestra revista: la adopción de una estructura basada en perspectivas de análisis, en lugar de una clasificación temática rígida. Desde la educación y el desarrollo humano integral hasta los derechos humanos y la juventud en comunidad, cada línea enriquecerá la contribución al conocimiento no solo disciplinar, sino inter y multidisciplinario, lo que nos invitará a reflexionar profundamente. Este cambio refleja nuestro compromiso de abrir las puertas a una mayor diversidad de enfoques y disciplinas, estimulando la creatividad y la innovación académica. La convocatoria permanente para la pu-

blicación de investigaciones originales y revisiones críticas es una invitación abierta a todos aquellos que deseen contribuir al avance del conocimiento. La nueva línea gráfica que hemos implementado también refuerza nuestro objetivo de hacer más accesible y atractiva la presentación de los contenidos, sin sacrificar la profundidad y rigurosidad académica que caracteriza a *Verdad Activa*.

Finalmente, deseo transmitir un mensaje de aliento y esperanza a todos los que forman parte de esta importante labor. La continuidad y el crecimiento de esta revista son tareas compartidas que requieren de nuestra visión conjunta, esfuerzo y creatividad. Estoy convencido de que, con el mismo entusiasmo y dedicación que han demostrado hasta ahora, lograremos llevar *Verdad Activa* a nuevos horizontes. Aspiramos a consolidarla como un referente en la producción científica y en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y solidaria.

Que el éxito siga acompañando cada paso de este proyecto, y que esta edición sea sólo el comienzo de una serie de logros futuros que enriquezcan nuestra comunidad académica y social.

P. M.Sc. Luis Adolfo Tórrez Sanjinés, sdb.
Canciller

PRÓLOGO

En este nuevo número, nuestra revista se introduce en las dimensiones de la educación y del desarrollo humano integral mediante artículos que abordan cuestiones clave en los campos de la pedagogía, los desafíos de la educación superior, las competencias socioemocionales y los factores vinculados al ejercicio y desempeño laboral.

Las contribuciones en el ámbito de la educación inician con un estudio sobre el aprendizaje de la lectoescritura mediante el sistema Alfamóvil, mismo que ofrece un enfoque personalizado para el apoyo pedagógico a niños con importantes deficiencias en lectoescritura. Expone cómo este sistema contribuye de manera significativa al proceso de lectoescritura desde el reconocimiento de letras hasta la conformación y lectura de oraciones, en una dinámica motivadora para el niño bajo un conjunto de procedimientos sustentados en el método de enseñanza ecléctico.

La exploración educativa en el campo de la educación infantil continúa con una revisión sobre las actividades artísticas para el desarrollo de la inteligencia emocional en la etapa preescolar. Este artículo muestra cómo la inteligencia emocional, base fundamental para una interacción social saludable y el bienestar personal, encuentra en las actividades artísticas un vehículo ideal pues se constituyen en espacios propicios para que el niño y la niña aprendan a reconocer y gestionar sus emociones, además de poner en práctica habilidades de empatía y comunicación.

Se incorpora también una mirada hacia la educación superior mediante el análisis de la formación del emprendimiento en las universidades. En un mundo laboral altamente competitivo, la capacidad de emprender se considera cada vez más una competencia esencial. Este artículo examina las estrategias implementadas para fomentar una mentalidad emprendedora en estudiantes universitarios y sugiere que promover el emprendimiento en la educación superior no solo prepara al futuro profesional para el contexto laboral actual, sino que también fomenta el espíritu creativo y la responsabilidad social.

Además de la perspectiva educativa, este número refiere la visión de desarrollo humano integral. Inicialmente, presenta un análisis sobre la demanda laboral de habilidades del contador público en el mercado paceño, identificando las competencias más solicitadas por los empleadores para el ejercicio de este profesional bajo la modalidad de dependiente. El artículo confluye en las habilidades

técnicas propias del campo de la contaduría pública y examina las habilidades blandas demandadas en un sector de rápida transformación y desafíos de adaptación a entornos digitales.

Seguidamente, se presenta un estudio sobre los programas de educación financiera dirigidos a poblaciones vulnerables, resaltando los beneficios y oportunidades que ofrecen estos programas. La inclusión financiera se orienta a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida, de ahí que se examina cómo se llevan adelante experiencias educativas en un conjunto de entidades financieras con el fin de empoderar a diversos sectores con necesidades específicas para tomar decisiones informadas sobre sus recursos económicos.

Finalmente, en el ámbito organizacional, se incluye un estudio que explora las implicancias del liderazgo transformacional para el desarrollo humano en las organizaciones. La revisión aborda cómo el liderazgo transformacional puede convertirse en un motor de cambio profundo al fomentar la autonomía, la creatividad y el compromiso en los equipos de trabajo. El artículo analiza el rol de los líderes como agentes de cambio que, a través de una visión inspiradora y orientada al desarrollo integral, potencian no solo el rendimiento, sino también el crecimiento personal de los colaboradores.

En resumen, la edición presentada ofrece un recorrido temático integrando perspectivas y fomentando un enfoque holístico en la educación y el desarrollo, bajo la premisa de prácticas educativas y organizacionales que contribuyan a la construcción de un futuro más inclusivo y sustentable.

Ph.D. Vanessa Zegarra Asturizaga
DIRECTORA EDITORIAL



VERDAD ACTIVA

Revista Científica del Instituto de
Investigación y Postgrado USB

ARTÍCULOS ORIGINALES

Aprendizaje de la lectoescritura con el respaldo del sistema Alfamóvil¹

Learning to read and write with the support of the Alfamóvil System

Calvimonte Pérez, José Luis²
Universidad San Francisco de Asís
La Paz, Bolivia

RESUMEN

Esta investigación surge a la necesidad de abordar el aprendizaje de la lectoescritura en niños que, tras cursar los primeros años de primaria y sin presentar dificultades neurológicas, no lograron aprender a leer ni a escribir debido a factores contextuales, como las clases virtuales durante la pandemia de Covid-19 y la falta de acompañamiento parental. Para ello, se utilizó el sistema Alfamóvil, que combina material específico de la misma denominación con procedimientos del método ecléctico, integrando los métodos silábico, fonético y global en la enseñanza de la lectoescritura. El diseño de la Investigación fue pre-experimental, y se aplicó el programa a dos niños con dificultades significativas en el reconocimiento del abecedario y en la escritura de palabras. Se establecieron pasos para el uso eficiente del material, en un enfoque pedagógico personalizado y motivador, que comenzó con la identificación de letras y su asociación con sonidos para formar sílabas y su progreso hacia la creación de palabras basadas en el reconocimiento de las mismas. Como resultado, se observó un avance significativo en el progreso educativo de los niños, quienes lograron consolidar el aprendizaje de la lectoescritura mediante este sistema y actividades de complejidad progresiva. Los hallazgos más relevantes destacan la importancia del reconocimiento grafía-fonema y el trazado de letras en el proceso secuencial hacia la lectura de textos. Se concluye que el uso eficiente de materiales como el Alfamóvil, adaptados a las necesidades pedagógicas individuales, es fundamental en este tipo de intervenciones. Finalmente, se sugiere ampliar futuras investigaciones a diseños cuasiexperimentales con mayor número de participantes.

-
- 1 Artículo recibido el 20 de marzo, 2024. Artículo aceptado el 16 de mayo, 2024.
 - 2 Diplomado en Educación Superior y en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. Licenciado en Psicología y en Ciencias de la Educación. Docente de pregrado y postgrado en asignaturas de áreas de psicopedagogía, psicología, didáctica, historia, filosofía y lenguaje en instituciones como la Universidad Salesiana de Bolivia y la Universidad Boliviana de Informática. Docente en educación regular de ciclo primaria. Experiencia como educador de aprestamiento, coordinador de programas educativos y dirección educativa.
Email: calvimonteperezjose@luis@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0454-5246>

Palabras Clave

Lectoescritura, método de enseñanza, materiales estructurados, aprendizaje.

Abstract

This research addresses the need to tackle literacy learning in children who, despite completing the early years of primary school and not presenting neurological difficulties, failed to learn to read or write due to contextual factors such as virtual classes during the Covid-19 pandemic and lack of parental support. The Alfamóvil system was used, combining specific materials of the same name with procedures from the eclectic method, integrating syllabic, phonetic, and global methods in literacy teaching. The research design was pre-experimental, and the program was applied to two children with significant difficulties in alphabet recognition and word writing. Steps were established for the efficient use of the material, in a personalized and motivating pedagogical approach, starting with the identification of letters and their association with sounds to form syllables and progressing towards the creation of words based on their recognition. As a result, significant progress was observed in the educational advancement of the children, who managed to consolidate literacy learning through this system and progressively complex activities. The most relevant findings highlight the importance of grapheme-phoneme recognition and letter tracing in the sequential process towards reading texts. It is concluded that the efficient use of materials like Alfamóvil, adapted to individual pedagogical needs, is fundamental in such interventions. Finally, it is suggested to expand future research to quasi-experimental designs with a larger number of participants.

Keywords

Literacy, reading and writing, teaching method, structured materials, learning.

1. Introducción

Durante el transcurso de la vida, la lectura y la escritura son esenciales, pues permiten descubrir nuevas formas de expresar el conocimiento. Castro (2022) afirma que la adquisición de la escritura se constituye en un proceso continuo e inacabado y que denota los niveles de lectura que el sujeto desarrolla, perfeccionando ese proceso paso a paso, pues la escritura y la lectura son adquiridos de manera natural.

La adquisición de la lengua escrita es un proceso continuo, que se reconoce como inacabado, pues incluso en la etapa universitaria continúa su perfeccionamiento. Según las investigaciones adelantadas por este proceso se da mediante el paso por los niveles presilábico, silábico, silábico-alfabético y alfabético, los cuales no tienen relación directa con la edad de la persona, sino con su proceso de desarrollo y adquisición de escritura. (p.7)

En los procesos de alfabetización del sistema educativo boliviano, se considera que la lectura y la escritura están estrechamente relacionadas, pues saber leer, convierte a un sujeto en un analista y, a partir de esto, se esquematizan diversas estrategias en las que se puede reproducir un texto, partiendo del reconocimiento de las distintas reglas que se deben seguir para desarrollar una escritura eficiente, generando personas críticas que desarrollen habilidades de lectura y escritura de manera eficiente.

La lectura y la escritura son conocimientos estrechamente relacionados, no existe el uno sin el otro, pero son diferentes y su aprendizaje también es diferente. Leer supone convertir lo escrito en sonidos y escribir es poner por escrito el pensamiento usando una serie de símbolos gráficos (letras) que tiene reglas de uso y combinaciones específicas en cada idioma. (Ministerio de Educación de Bolivia, Guía para los procesos de Alfabetización y Promoción de la Lectura Bolivia Lee Documento oficial -2022, p.12)

El trabajo pedagógico dirigido a consolidar la lectoescritura durante los primeros años de escolaridad, conlleva la necesidad de incorporar diversos recursos didácticos que aborden este aprendizaje de manera integral y que permitan obtener resultados favorables para la promoción de los niños, conforme a los niveles alcanzados en este proceso y las etapas logradas. Al respecto, Nina (2021) analiza los efectos que causa el no haber consolidado la etapa alfabética y analiza las consecuencias que conlleva la promoción de niveles escolares en niños de primeros años de educación regular con deficiencia en la lectura.

En el estudio desarrollado, se evidencia que los niños abordados, de segundo de primaria, quienes ya debieron consolidar la etapa alfabética en primero de primaria, son promovidos de grado. Por tanto, la postura de Calzada está directamente relacionada con los resultados obtenidos. Es importante mencionar que la Ley Avelino Siñani-Elizardo Pérez no contempla la reprobación en los casos de falta de la consolidación de aprendizajes, razón por la que muchos maestros promueven a niños a pesar de que éstos no cuentan con las capacidades necesarias para rendir en grados superiores. (p. 30)

En esta línea, una exploración de la temática en lo que concierne al proceso de aprendizaje de la lecto-escritura, muestra que en el contexto educativo boliviano, existe una importante cantidad de estudiantes con dificultades en el proceso de aprendizaje de competencia básicas: “siete de cada diez niños de tercer grado no entienden lo que leen y ocho de cada diez tienen dificultades para resolver problemas matemáticos...Educadores lo atribuyen a las políticas educativas” (EL DEBER, 2023). Esta problemática ha sido expuesta por investigadores desde hace ya más de una década, uno de ellos es López (2005):

Los resultados dan cuenta de manera general que los rendimientos en el área de matemática son relativamente mejores que en área de lenguaje. Ello puede resultar de la menor exigencia idiomática del área de matemática y, aunque el SIMECAL no lo revela, sería importante deslindar entre operatoria y resolución de problemas, que por basarse en la argumentación lógico-verbal requieren de mayor exigencia verbal, en el plano de la comprensión. (p. 402)

Al indagar en los componentes que intervienen en el aprendizaje de la lecto-escritura, se destacan los materiales aplicados para su desarrollo como factores esenciales en la didáctica de este campo. Santana (2021) indica que la manera más eficiente para lograr un proceso de la enseñanza de lectura y escritura es a través de materiales tangibles, pues los niños pueden desarrollar procesos prácticos a través de ellos; además menciona el apoyo fonológico, pasando luego a la formación de palabras a partir de la equiparación de letra por letra. De esta manera, el niño aprende gradualmente el proceso de lectura y luego de escritura y se facilita, en gran medida, ese aprendizaje desde un registro hasta uno analítico.

El uso de este tipo de alfabeto tiene distintos beneficios tales como:
 - Manipular una letra ayuda a desarrollar el pensamiento abstracto, ya que en la escritura a mano se debe borrar tantas veces sea necesario hasta recordar la letra correcta. - Durante la manipulación de las letras el niño aprende el sonido y la forma de cada letra sin memorizar de una sola vez el orden alfabético, pues con el uso cotidiano las identifica de forma “salteada” - Se aprende que la unión de algunos sonidos forma una palabra y de manera gradual las lee y escribe. (Santana, 2021, p. 7)

Además, entre las competencias que exige la escritura, se encuentran destrezas como el manejo del lápiz, que favorece el control de los movimientos, permitiendo la realización de trazos exactos para cada letra, esa habilidad como menciona Soto (2022) debe estar acorde a las capacidades de cada edad que el sujeto tiene, también destaca que

el primer proceso de enseñanza comienza en la familia, cuya primera escuela es esencial para preparar al sujeto para la educación formal.

En etapa inicial comienza el entrenamiento de la coordinación visomotora, tarea que permite manejar el lápiz con la suficiente habilidad para dibujar las letras logrando la presión sobre el lápiz, orientación y proporción del tamaño de las letras. Por lo tanto, el tipo de lápiz que se utiliza debe ser apropiado a las características de los niños. Según la evidencia empírica otro recurso muy utilizado en cursos de primero básico son los libros de escritura o caligrafía. Así lo afirman Vander Hart, señalando que maestros y padres generalmente usan libros de escritura a mano para enseñar a los niños cómo producir letras y practicar la escritura (Soto, 2022, p.15).

Los elementos mencionados constituyen el punto de partida para el estudio presentado en este artículo, que muestra el proceso de consolidación de la lectoescritura en dos casos de niños con notables dificultades en esta competencia. La investigación es producto de la experiencia profesional del autor en el uso de un sistema denominado “Alfamóvil”, destinado a la enseñanza de la lectoescritura y configurado con base en las diversas intervenciones realizadas en la actividad del investigador como profesional de la psicología educativa. Llanos define el “Alfamóvil” como:

Instrumento o material que se usa para realizar la alfabetización, ya que es una forma sencilla de aprender a leer, escribir y reconocer las letras del alfabeto, está compuesto por 324 letras del abecedario con las letras mayúsculas y minúsculas, en carta e imprenta. (p. 25)

Desde esta perspectiva, el objetivo de este estudio, es aplicar el sistema Alfamóvil para el aprendizaje de la lectoescritura en niños del nivel primario con dificultades en el reconocimiento de letras para la formación de palabras.

Los casos que recibieron intervención son dos niños de 8 años, de tercer grado de primaria, quienes reconocían el nombre de algunas consonantes, pero no leían sílabas, por lo que no lograron aprender a leer en los primeros años de escolaridad. La exploración de estos casos, mediante la aplicación de la Prueba de Funciones Básicas, identificó en ambos, dificultades en el área de lenguaje; específicamente, en el reconocimiento de la extensión de palabras, ya que no identificaban sílabas; además, en el segundo caso, el reconocimiento de sonidos se encontraba en proceso de maduración, con cierta dificultad para asociar los sonidos, especialmente en el segundo caso explorado. Los resultados de la valoración madurativa de los niños se presentan en la siguiente tabla:

Área	Caso 1			Caso 2		
	Puntaje	Percentil	Observación	Puntaje	Percentil	Observación
Coordinación visomotora	13/16	91/100	Bueno	5/16	19/100	Regular
Discriminación Auditiva	20/28	90/100	Bueno	18/28	80/100	Regular
Lenguaje	6/14	11/100	Regular	5/14	7/100	Regular

En cuanto a sus antecedentes pedagógicos, los padres informan que sus hijos no pueden leer ni escribir como otros niños de su nivel, lo cual genera en ellos una alta frustración y resistencia a las actividades escolares. Afirman que, a partir de la pandemia, sus hijos mostraron dificultades en el ritmo de su aprendizaje. Los padres al no contar con la información suficiente para poder apoyarlos en este proceso y, debido a sus actividades laborales, dejaban a sus hijos sin supervisión durante las clases virtuales.

A partir de esta exploración, se identificó la necesidad de incorporar un programa de lectoescritura para favorecer su aprendizaje, comenzando con el reconocimiento de letras y fonemas. Dado que los niños se encuentran en su tercer año de formación, es necesario optar por una estrategia que regule, en el menor tiempo posible, el proceso de lectura y escritura.

2. Método y materiales

Se empleó el diseño pre-experimental con prueba previa y posterior. El instrumento utilizado para medir el progreso de lectoescritura fue elaborado por Isabel Moncayo Chacón (2018) con el objetivo de que los maestros pudieran detectar posibles dificultades de escritura en estudiantes de educación primaria. El objetivo es identificar de manera temprana, para aplicar las estrategias de apoyo y recuperación correspondientes.

La prueba presenta una lista de observación que incluye las siguientes categorías e indicadores sobre habilidades de escritura:

- 1) Reconocimiento grafía-fonema: realiza adecuadamente la asociación fonema – grafema en sílabas directas, sílabas inversas simples (vocal – consonante), sílabas inversas simples (consonante – vocal – consonante) y sílabas trabadas.
- 2) Desarrollo de trazo de letras: presenta alguna sustitución de forma de manera reiterada; realiza una presión adecuada al escribir; adecúa el tamaño de la grafía a la pauta utilizada; sigue la direccionalidad correcta de cada grafema.
- 3) Coherencia en la escritura: separa correctamente palabras de una oración: escribe oraciones a partir de una palabra; ordena

palabras para formar una oración; utiliza la letra mayúscula al inicio de una oración.

Con base en los objetivos del presente estudio, se realizó la valoración de cada indicador mediante la siguiente escala de Likert: muy bueno (5), bueno (4), regular (3), deficiente (2), insuficiente (1). “Muy bueno”, implica sin errores; “bueno”, uno o dos errores; “regular”, tres errores; “deficiente”, cuatro errores e “insuficiente”, sin aciertos.

La prueba fue aplicada en dos casos de niños con problemas de lectoescritura, ambos de 8 años de edad. Los casos se seleccionaron utilizando los siguientes criterios: presentaban falencias en el reconocimiento del abecedario y en la grafía de palabras; no realizaban lectoescritura de sílabas; estaban motivados para recibir apoyo psicopedagógico; habían cursado dos años de educación escolarizada sin lograr el desempeño estimado en lectoescritura para los niveles cursados; fueron derivados por la maestra de aula para el apoyo psicopedagógico respectivo.

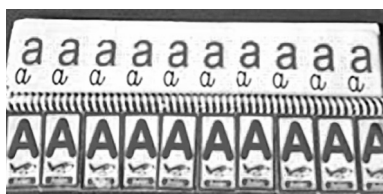
Se aplicó el sistema Alfamóvil durante un periodo de tres meses en cada caso, con un intervalo de dos años entre las intervenciones. Las sesiones con el primer caso se desarrollaron durante el periodo de la pandemia, mientras que la intervención con el segundo caso, tuvo lugar después de la pandemia. En ambos casos, la intervención fue en línea y se empleó la metodología descrita a continuación, con sesiones de una hora y media de duración con una frecuencia diaria.

El procedimiento de intervención fue el siguiente:

- 1) El niño identifica el abecedario en el Alfamóvil, basándose en su conocimiento previo.
- 2) El niño ejercita la lectura letra por letra, manipulando las fichas del abecedario y realizando asociaciones entre la grafía y sonido de cada letra y su representación en objetos u otros estímulos de imagen presentadas en las fichas.
- 3) El niño transfiere las letras, tanto en mayúscula sostenida como en carta, a su cuaderno, hasta que consigue reconocerlas y reproducirlas, consolidando la percepción visual sobre la forma de la letra y el sonido asociado, también consolida su representación escrita mediante la grafía.
- 4) Se presenta al niño palabras de creciente complejidad y éste manipula el material de Alfamóvil para distribuir las letras de las palabras que se le presentan, hasta que consigue colocarlas en el orden correcto, reforzando de esta forma el reconocimiento de la letra y presentándola en un contexto de palabra, aunque aún sin reconocimiento de sílabas.

- 5) Una vez el niño logra formar una palabra, se separa la palabra en sílabas, realizando la asociación del golpe de voz con una palmada y concretando su lectura bajo el estímulo de sonido de la letra consonante acompañada de la vocal. De esta forma, el niño consolida la secuencia silábica de la palabra.
- 6) El niño transfiere las palabras a su cuaderno, ejercitando la memoria a corto plazo y la memoria motriz, copia las palabras y las lee nuevamente de manera silábica.
- 7) Se emplea un cronómetro y estímulos para que el niño forme palabras usando el Alfamóvil bajo la consigna de formar palabras cada vez más rápido, en un contexto lúdico, con el fin de consolidar la representación de la palabra en sílabas. Se estimula también la lectura de estas palabras, enfatizando en una correcta pronunciación.
- 8) Una vez que el niño puede formar palabras y reconocer sus sílabas de modo que las lee y las escribe, se inicia la utilización de las palabras en oraciones, primero bajo una estructura proporcionada por el facilitador y luego, a medida que avanza, comienza a elaborar sus propias oraciones desde su redacción.

Figura 1
Proceso de empleo del Alfamóvil



1) Reconoce letras del alfabeto



2) Identifica mayúsculas, minúsculas, carta e imprenta



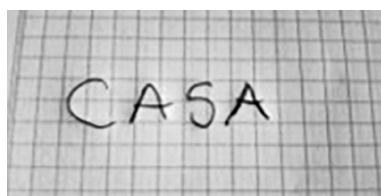
3) Copia letras



4) Lee palabras hasta de dos sílabas



5) Lee palabras que forma en el Alfamóvil sílaba por sílaba



6) Copia en la letra de más entendimiento para el niño

3. Resultados

A fin de contextualizar la presentación de los resultados, se describe brevemente el avance de cada caso durante el tiempo de intervención, presentando observaciones relevantes sobre el proceso desarrollado.

Respecto al primer niño (sujeto 1):

- El primer mes logra el reconocimiento de todas las letras y se muestra motivado para continuar con su aprendizaje.
- El segundo mes, con la presentación de palabras en pantalla, se interesa en armar cada palabra con las letras del Alfamóvil. Al solicitarle que copie la palabra en su cuaderno, resuelve la instrucción logrando la lectura de la palabra mediante la identificación de sílabas.
- En el tercer mes muestra dominio de la escritura y la lectura usando el alfa móvil; se incorpora el uso de fichas que apoyan al niño de manera gráfica para estimular la escritura de nombres o sustantivos; el proceso se mantiene con la tarea de copiar en el cuaderno y el silabeo. Se añade la escritura de oraciones, el niño logra formar oraciones de tres a cuatro palabras, dependiendo de su nivel de vocabulario, una vez consolidado el dominio de las sílabas
- Al final del tercer mes, es capaz de leer párrafos presentados en fábulas. El trabajo se orienta a mejorar la lectura veloz y el niño se muestra entusiasta para continuar con su aprendizaje.

Respecto al segundo niño (sujeto 2):

- La primera semana muestra timidez y los padres aún no proporcionan el Alfamóvil para trabajar, se les solicita el cumplimiento de esta medida para lograr resultados favorables.
- Después de las primeras actividades de reconocimiento de letras, se observa inversión de letras en sílabas y se brinda apoyo en la identificación perceptivo-visual de letras específicas.
- En la segunda semana se inicia el trabajo con el sistema Alfamóvil, la manipulación de fichas resulta de interés para el niño, quien acepta el material con agrado: debido a la inversión de letras detectada, se utiliza el Alfamóvil de manera específica para el reconocimiento de sílabas funcionales y la formación de sílabas trabadas, logrando consolidar esta tarea e instaurando la relación fonema-grafema.
- En la tercera semana, se consolida el avance en el reconocimiento de un mayor número de letras del abecedario; en el niño se genera mayor expectativa para el uso del Alfamóvil. Se adopta una estrategia de lectura silábica, con la elección de palabras de la lectura realizada, el armado de cada palabra en

el Alfamóvil, copia de cada palabra en el cuaderno, lectura y formación de oraciones con cada palabra. Bajo este procedimiento, inicialmente se proporciona al niño oraciones para copiar en su cuaderno; sin embargo, a partir del tercer día, el niño logra redactar sus propias oraciones de manera creativa y lee oraciones de forma silábica. Para el quinto día, motivado por la posibilidad de leer con mayor fluidez y sin silabeo, logra concentrarse más en lo que lee y empieza a leer con mayor fluidez.

- La cuarta semana es un periodo de consolidación de avances, el niño lee palabras y oraciones simples sin dificultad, superando la confusión entre sílabas funcionales y sílabas trabadas. Expresa su deseo de leer no solo oraciones, sino textos y pone en práctica la lectura con fluidez; para ello repite dos veces la lectura de textos de un mínimo de cuatro párrafos, en la primera lectura marca las palabras que aún le causan dificultad y en la segunda lectura, bajo la orientación del facilitador, identifica sus errores y mejora la precisión lectura.
- El segundo mes, realiza ejercicios de lectura rápida para constatar cuántas palabras puede leer en un minuto. Al final del programa, logra leer sesenta palabras por minuto, realizando hasta diez repeticiones por palabra en filas y columnas. Aplica también el copiado en el cuaderno.
- En el tercer mes realiza lecturas con precisión y lleva a cabo ejercicios de regulación en su lectura y escritura. Inicia un proceso lector más avanzado, orientado hacia el desarrollo de la conciencia lectora.

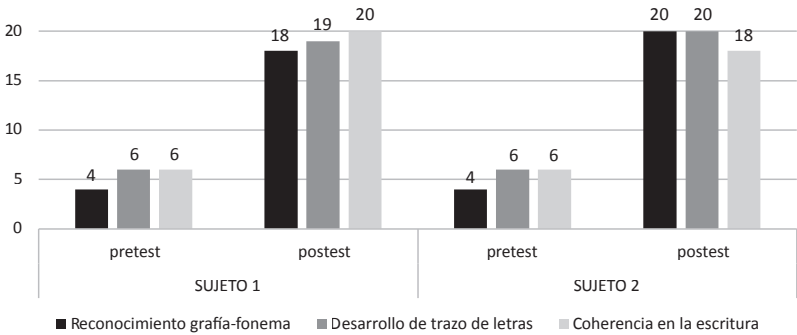
Después de la intervención de tres meses con el sistema Alfamóvil, la aplicación de la post-prueba muestra un progreso en la lectoescritura de ambos niños, pues de un desempeño insuficiente o deficiente, alcanzaron resultados positivos con ejecuciones destacadas en todas las categorías evaluadas.

El primer niño (sujeto 1) destaca especialmente en la categoría de coherencia en la escritura, obteniendo un puntaje perfecto de 20 sobre 20 y una ejecución muy buena en las categorías reconocimiento grafía - fonema y desarrollo de trazo de letras, con puntajes acumulados de 18 y 19 respectivamente. Las sesiones de trabajo se desarrollaron de manera virtual, durante la pandemia y se solicitó la presencia de los padres en la etapa de evaluación de la pre y post prueba.

El segundo niño (sujeto 2) destaca en reconocimiento grafía-fonema y desarrollo de trazo de letras, con puntajes perfectos de 20 sobre 20 en ambas categorías, su ejecución es muy buena en la categoría de coherencia en la escritura, alcanzando 18 puntos. La inter-

vención se realizó en el periodo post-pandemia, de manera sincrónica mediante una plataforma.

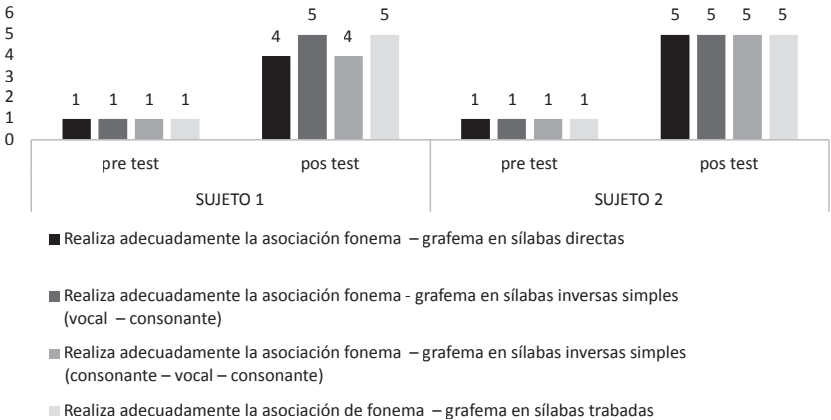
Figura 2
Puntaje pretest y posttest por categoría



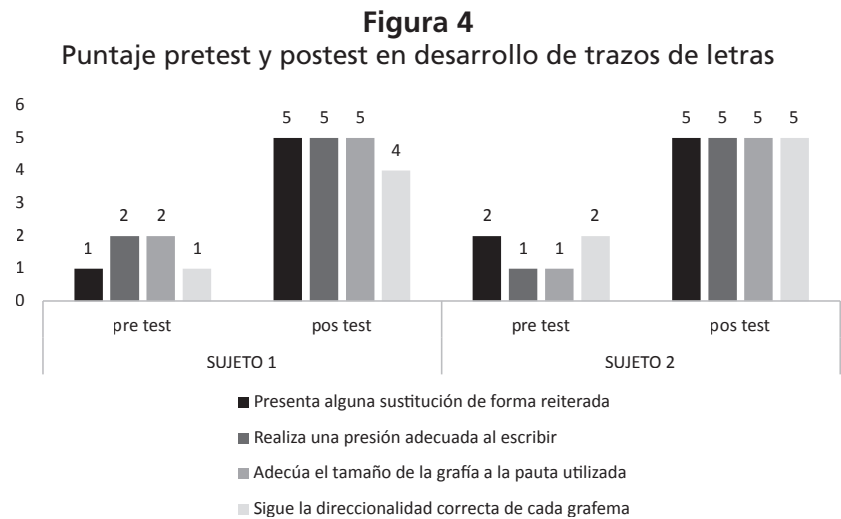
Seguidamente se presentan los resultados de indicadores por categoría. Los puntajes se interpretan con base en una escala de Likert, bajo el siguiente detalle: muy bueno (5 puntos), bueno (4 puntos), regular (3 puntos), deficiente (2 puntos), insuficiente (1 punto).

En la primera categoría, reconocimiento grafía-fonema, se puede observar que el primer niño (sujeto 1) tuvo un progreso en tres de cinco indicadores de insuficiente a muy bueno, el segundo niño (sujeto 2) tuvo un progreso de insuficiente a muy bueno en todas las áreas, ya que el sistema de Alfamóvil en el segundo sujeto, funcionó de manera más eficiente en relación a la lectura y escritura.

Figura 3
Puntaje pretest y posttest en reconocimiento grafía-fonema

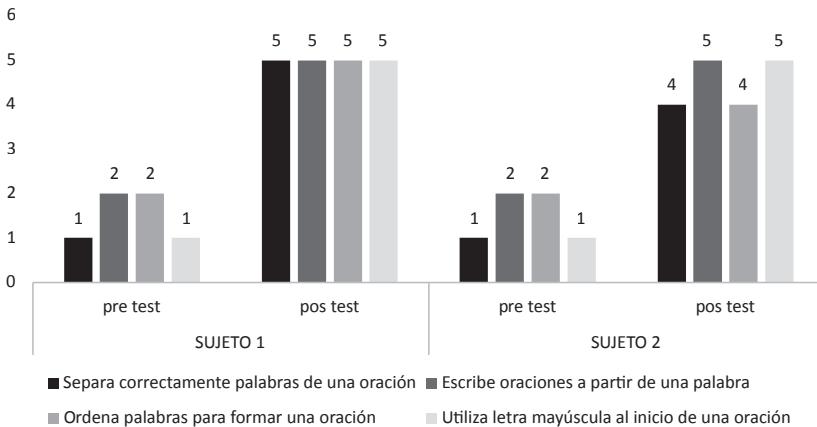


En la segunda categoría, desarrollo de trazo de letras, el primer niño (sujeto 1) tuvo un progreso de insuficiente a muy bueno en cuatro de cinco indicadores, un indicador muestra un progreso de deficiente a muy bueno, en el segundo niño (sujeto 2) se ve un progreso en la mayoría de insuficiente a muy bueno, el sistema de Alfamóvil funcionó de manera más adecuada con relación a la escritura de letras desde la forma simple a la compleja



En la tercera categoría, coherencia en la escritura, el primer niño (sujeto 1) tiene un progreso en dos indicadores de insuficiente a muy bueno y dos indicadores de deficiente a muy bueno, el segundo niño (sujeto 2) tiene un progreso de insuficiente y deficiente a bueno y muy bueno estableciendo un cambio en el desarrollo de la conformación de oraciones de solo dos palabras a una gramática más elaborada, con el uso del sistema de Alfamóvil se muestra una mejor producción de texto en ambos casos.

Figura 5
Puntaje pretest y postest en coherencia en la escritura



4. Discusión

La lectura es un procedimiento importante dentro de todo proceso de aprendizaje, siendo significativo el empezar dicho proceso desde edades tempranas para que de esta manera se pueda adquirir nuevos aprendizajes; así, la lectura se constituye en el canal que conecta un texto y un lector para lograr un conocimiento (Chávez, 2020). Esto implica que el proceso de lectura y escritura se debe dar desde el inicio de la educación; sin embargo, si no se tuvo el apoyo suficiente o si la familia no colaboró en el proceso, surgirán falencias que se irán desarrollando de manera progresiva.

Frente a ello, la intervención debe respaldarse en distintas herramientas y métodos de modo que se activen los cambios necesarios en el proceso madurativo y así lograr la regulación en el aprendizaje. Los resultados obtenidos en este estudio, permiten considerar el material del sistema Alfamóvil como un medio para lograr esta conexión y activación, porque permite optimizar el proceso sensorial del niño. La manipulación del material es importante en la búsqueda de las letras y así formar palabras, generando factiblemente el conocimiento del abecedario para armar palabras, silabearlas y formar las oraciones correspondientes.

Los diversos enfoques que nos plantean autores como Piaget, Vygotsky, Ausubel, que son clásicos en las zonas de desarrollo y los aprendizajes previos, así como el aprendizaje sensoriomotriz, le dan amplio valor a un aprendizaje netamente práctico. Surge la necesidad de usar materiales adicionales a los libros, que garantice que el proceso de aprendizaje de la lecto-escritura se cumpla en las mejores circunstancias para el desenvolvimiento del estudiante, generando

de esta manera, un desarrollo pleno que valora fundamentalmente la parte práctica y vivencial del proceso.

Al respecto, Valley, (2022) indica que los procesos de escritura son procedimientos que cuentan con una serie de técnicas. La técnica se pone en acción a través del uso de materiales que actúan como apoyo en un proceso de aprendizaje, la idea es saber cómo emplearlos de manera eficiente. Cada estrategia o técnica se apoya en el empleo de materiales que permiten desarrollar aprendizajes favoreciendo la validación de dicho proceso de aprendizaje. Los recursos que más se emplean en el quehacer educativo son libros, cuadernos, impresiones, entre otros. Sin embargo, es cada vez mayor la variedad de materiales puestos a disposición del docente como juegos y dinámicas para generar atención en los estudiantes, así como el deseo de aprender en un ambiente propicio que vaya más allá de la práctica tradicional (Villagómez Vela, 2018).

De este modo, el Alfamóvil como material de apoyo, facilita el primer contacto del niño con la grafía y el fonema. Tras su implementación en sesiones bajo el esquema presentado, se viabiliza un proceso para el desarrollo de destrezas y competencias, mediante las cuales el niño, interpreta palabras que se encuentran conectadas entre sí, dando sentido a una oración o a un párrafo con el único fin de desarrollar una capacidad lectora y lógica identificadas (Chumbi, 2023, p. 7). Este material es un recurso para activar un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje de la lectura, con el fin de que el niño interprete el texto y construya significados por medio de palabras y oraciones. Tras el conocimiento de las letras, el Alfamóvil facilita el armado de palabras, después, la lectura para crear oraciones. Ello requiere haber asentado fundamentalmente en el niño un vocabulario básico que permita desarrollar mayores destrezas

Efectivamente, este material facilita la manipulación de las letras y su combinación en sílabas para formar palabras en el proceso de aprendizaje de la lectoescritura y su consolidación. Es interesante cómo la configuración de este material es favorable a este proceso; al respecto, Quispe (2021) observó en un estudio de las letras móviles como recurso didáctico para la adquisición de la lectura y escritura, que existen estudiantes que no tienen las letras móviles exactas para desarrollar las micro actividades plasmadas por los docentes, lo cual le dificulta encontrar letras entre todas las que tiene y demora más tiempo que el resto de sus compañeros. Finalmente, Aguirre y Eustaquio (2013) afirman que “es abrumador para el estudiante tener el alfabeto completo de todas las letras móviles para realizar

una actividad, esto provocaría confusión y provocaría la pérdida de atención e interés por cumplir la indicación” (p.45).

Los profesores suelen incluir el Alfamóvil en sus materiales solo como un respaldo para enseñar el abecedario; sin embargo, con base en este estudio y otros mencionados, su función puede ir mucho más allá ya que, empleado de manera efectiva, permite superar importantes falencias de lecto-escritura. El éxito del material educativo está en el sistema en el que se inserta, es decir en la configuración de un conjunto de procedimientos articulados para el empleo eficaz de dicho material. En este entendido, el sistema Alfamóvil es eficiente por la forma en que fue utilizado.

Algo primordial para valorar el aporte de este sistema es que, en el proceso de las sesiones desarrolladas, los niños superaron la frustración inicial que causaba en ellos no leer y escribir como otros niños del nivel, enfocando su motivación al uso de un material novedoso y factible de ser manipulado bajo instrucciones de trabajo que responden a una estructura clara, previsible y con tareas pautadas, según el progreso de cada niño. El Alfamóvil debe ser empleado en un contexto de incentivo para el niño hacia el armado de palabras de modo que busque por sí mismo corregir sus errores, el facilitador acompaña su ejecución con la explicación de cada palabra, dándole la posibilidad de revisar lo que hizo; asimismo, el facilitador enfatiza en la palabra, desde su sonido, trabajando también con la conciencia fonémica, además de ejercitar el trazado de la letra mediante su escritura.

De ahí que los ejercicios planteados con este material, desarrollan el reconocimiento de las letras implementando los sonidos de manera asociativa a la letra de modo que el niño, además de conocer el nombre de la letra, reconoce también cómo suena. Justamente, a partir del reconocimiento del sonido de la letra, es que se establece la conformación de las palabras sílaba a sílaba.

El sistema Alfamóvil como un conjunto de procedimientos para la enseñanza de la lectoescritura, se sustenta en el método ecléctico, el mismo que emplea lo más valioso de otros sistemas o métodos para lograr el aprendizaje de la lectoescritura. Es importante aclarar que este método se aplica con el sistema de Alfamóvil ya que genera una funcionalidad adecuada en el proceso. El método ecléctico permite que los niños y niñas puedan desarrollar el proceso de la lectura y escritura a través de elementos como el método alfabético, que para desarrollarlo se requiere de letras separadas, el método silábico, que requiere de análisis de palabras para armar sílabas, el método fonético, que se encarga de la lectura de palabras, así como

la fusión con el método global que implica el nivel de comprensión, elaboración y producción,

Al respecto Yáñez (2020) cita algunos autores que definen este método:

De esta manera, expresa Montúfar (2020) lo siguiente: El método ecléctico no es más que la combinación de otros métodos... este método se caracteriza por tomar exclusivamente los aspectos positivos. Como resultado, el docente tiene la posibilidad de aplicar varias estrategias que permiten y faciliten la enseñanza y aprendizaje... También Giraldo y Pérez, (2019) hacen énfasis al término de método ecléctico: Coincidentemente Hernández (2016), refiere que el método ecléctico comparte la utilización de varios métodos como el fonético, el sintético y el analítico, y que por esta razón tiene varias vías de acceso para el aprendizaje, lo que permite desarrollarlo en la diversidad del aula y respetar los estilos de aprendizaje de los niños.(p. 47).

Con base en lo expuesto, el sistema Alfamóvil se aplica extrayendo procedimientos de los métodos alfabético, silábico, fonético y global como referentes para la organización de la enseñanza de la lectoescritura. Este enfoque se fundamenta en un contexto que motiva de manera lúdica y efectiva al niño, brindándole situaciones competitivas y de aprendizaje simultáneamente. El sistema alfabético, es un modelo en el que se representa el propio sonido en la lectura mediante la fusión de consonantes y vocales, generando un proceso completo basado en aprendizajes previos, identificando habilidades desarrolladas desde edades tempranas, con la adquisición del sonido como base fundamental para la construcción de palabras.

Para Gutiérrez-Fresneda (2018) en sistemas alfabéticos como el español, en los que la escritura representa la estructura fonológica del habla, el éxito en el aprendizaje de la lectoescritura implica que el niño sea capaz de reconocer los componentes sonoros de su lengua. A lo largo de las últimas décadas, muchos estudios han demostrado el papel crucial de las habilidades de conciencia fonológica en la adquisición y en el desarrollo de la lectura y la escritura, así como en la identificación de sus dificultades.

Por lo expuesto, la dificultad que presentaron los niños que participaron en este estudio, respecto al manejo del sonido de las sílabas, se debía a que solo realizaban el reconocimiento del nombre de las letras del alfabeto y su deletreo. Con la aplicación del sistema Alfamóvil, esta dificultad se superó mediante la práctica continua de las fusiones del sonido de consonantes y vocales.

Por otra parte, para López, (2021) el método silábico se define como un proceso de enseñanza de lectoescritura, que genera conoci-

mientos progresivos en el educando, demostrando que puede adquirir un aprendizaje significativo mediante el uso de un procedimiento fácil, didáctico y sobre todo llamativo para el discente, es un proceso mediante el cual se enseña la lectoescritura. Consiste en la enseñanza de las vocales, posteriormente, la enseñanza de las consonantes que se van cambiando con las vocales formando sílabas y luego palabras. El método silábico es uno de los métodos más comunes y utilizados para la enseñanza aprendizaje de la lectoescritura, además es considerado un método sintético; es decir, parte de lo más sencillo a lo más complejo de forma paulatina que va de poco en poco (Crespo, 2022).

A su vez, Briceño (2021) alude a la fonética como método en un proceso de enseñanza basado en la articulación de sonidos y en el que se enfatiza la pronunciación en lugar de escribir los nombres de las letras (imágenes), esto favorece el aprendizaje de la alfabetización y aunque las letras son difíciles de pronunciar se deben combinar con las vocales. El saber leer y escribir depende mucho de los factores fonológicos pues el saber leer lleva a escribir de manera adecuada, esto se denomina “conciencia fonológica” que genera en los estudiantes distintas unidades desde las más simples hasta las más complejas. Para Núñez y Santamarina (2014), la conciencia fonológica es definida como:

La capacidad de reflexionar sobre los elementos fonológicos estructurales, componentes formales del lenguaje oral y manipularlos; por ello, incluye la habilidad para operar con los segmentos de las palabras; es decir, segmentar las unidades más pequeñas, tales como sílabas, sonidos, fonemas y unidades intrasilábicas (análisis fonológico), al mismo tiempo que se posee la habilidad para crear nuevas unidades superiores a partir de dichos segmentos más pequeños aislados (síntesis fonológica). (p. 86)

Por lo tanto, el sistema Alfamóvil, permite la aplicación de los métodos silábico y fonético en el proceso de lectura de sílabas basado en la conciencia fonológica. Finalmente, este sistema también emplea el método global, que agrupa procesos para mejorar la lectura en función a prerequisites que el niño debe cumplir, como el reconocimiento de los sonidos de las letras, de las sílabas y la identificación de oraciones a partir de su intuición, para alcanzar una lectura con pronunciación correcta. Según Saleima (2019), el método de la lecto-escritura global propicia un aprendizaje de una lectura rápida y fluida, con pronunciación correcta, con pausas y entonaciones y una real comprensión de la lectura.

Así, la tarea final del sistema de Alfamóvil, aplicando el método global, genera en el niño un proceso completo de lectura y, a través

de los diversos ejercicios, el niño puede desarrollar dicho proceso, evitando situaciones incompletas y adquiriendo destrezas en la fluidez de la lectura y escritura.

Además, los procesos de lectura y escritura comienzan desde edades tempranas, ya que el niño debe lograr primero el trazado; es decir, la grafomotricidad que permite realizar movimientos con la mano al momento de dibujar o escribir. En concreto, se trata de que el niño a temprana edad, pueda plasmar líneas dentro de un papel y logre tener coordinación entre el ojo y la mano. Cuando estas condiciones previas madurativas no se desarrollan, el aprendizaje de la lectoescritura puede verse seriamente disminuido (Chumbi, 2023, p. 9). De ahí, que el uso de este material debe acompañarse de actividades que promuevan la escritura de la letra, en combinación con el uso de las fichas que contiene.

En este marco, el sistema Alfamóvil introduce al niño en la lectura considerando la importancia del reconocimiento de la letra y de su sonido; a través de ejercicios para conformar sílabas de una palabra con sentido para el niño, al mismo tiempo que fortalece el trazado en un contexto de representación escrita del sonido. Esta actividad se constituye en el primer peldaño hacia la lectura como actividad a desarrollarse para la comprensión de significados y relaciones internas. La lectura encierra una serie de operaciones indispensables todas para la elaboración del significado, tales como: reconocimiento de la información, relación de dicha información con la almacenada en la memoria semántica del lector, activación de los significados semánticos, realización de distintos tipos de relaciones entre las partes del texto, construcción del significado global o macroestructura, entre otras. Todas estas operaciones intelectuales hacen de la lectura una actividad compleja. (De Ramirez, 2000 p.148).

Al respecto, el objetivo de la lectoescritura no debe ser simplemente el alfabetizar, sino lograr el progreso del pensamiento hacia un aprendizaje continuo; por lo tanto, se trata de incentivar a los discentes a la práctica de la lectoescritura no como una asignatura más, sino como una forma de aprender, de lograr mayor conocimiento (González López, 2020). Es importante destacar que los niños que participaron en el estudio, también estimularon su pensamiento lógico al armar sus propias oraciones, empezando con las palabras que lograron escribir. A su vez, este tipo de pensamiento se vincula a la escritura ya que, al desarrollar de manera gráfica la formación de palabras, se genera el entendimiento de su secuencia, más aún si se suma la identificación de las sílabas.

La fluidez de la lectura es una de las habilidades para una buena comprensión lectora pues gracias a ella, se logra una adecuada interacción entre sujeto y texto, con fines de comprensión del significado textual. Esta destreza puede verse afectada durante los procesos de alfabetización cuando no se consolida el aprendizaje de la lecto-escritura y los niños tienen importantes dificultades para avanzar hacia la fluidez lectora (Jiménez-Porta y Díez-Martínez, 2018, p. 34). En efecto, no solo hay que leer, sino tener precisión y entender lo que se está leyendo. Mediante la implementación del Alfamóvil, la lectura inicia con el reconocimiento de la letra para pasar luego a la identificación de las sílabas; posteriormente, se ejercita la lectura fluida de la palabra y se genera su sentido en un contexto oracional.

Tanto la lectura como la escritura, son recursos elementales para la expansión del conocimiento. La institución educativa es el espacio indicado para la construcción de conocimientos, en consecuencia, es en la escuela donde hay que promover el hábito de la lectura y la escritura. De esta manera, se logrará ampliar el vocabulario de los estudiantes, despertando la afición por la lectura y escritura a edades tempranas. Será importante, entonces, el aporte de los familiares ya que son los encargados de dar continuidad al proceso de enseñanza aprendizaje en el hogar. (Lucena Raya, 2020, p. 36).

Si bien, evidentemente, la escuela es la encargada de la enseñanza de la lectura y escritura, lamentablemente y tal como se mencionó en la introducción de este artículo, el sistema puede no desarrollar óptimamente este proceso, entonces el aprendizaje de la lectoescritura se convierte en desmotivante, memorístico y repetitivo para el niño. Así lo demuestran estudios como el de Arcia y otros (2020) al identificar que los docentes emplean el método tradicional para enseñar lectoescritura en los primeros años de escolaridad; estos autores establecen que se usa sobre todo la corrección de trabajos de clase y de tareas asignadas, no emplean diferentes estrategias metodológicas y existe desmotivación por parte de los niños hacia la lectura además de carencia de apoyo de los padres de familia hacia sus hijos para la realización de tareas escolares.

Es vital que todo docente identifique las debilidades de sus estudiantes para desarrollar buenos procesos y hacer la intervención adecuada para consolidar las bases necesarias hacia una lectura comprensiva y fluida. Este estudio muestra cómo un material adicional como el Alfamóvil, puede potenciar el proceso de lecto-escritura en niños con mayores dificultades en consolidar dicho proceso, principalmente a partir de su implementación con carácter de seguimiento personalizado tanto a cargo del facilitador como de los

tutores del niño. El facilitador deberá orientar a los padres para seguir con el ejercicio iniciado en las sesiones de trabajo, poniendo de relieve el acompañamiento en el hogar como espacio extendido. El trabajo desarrollado con los niños que participaron de la investigación, fue culminado con éxito gracias a la dedicación y compromiso asumidos tanto por los niños como por sus padres.

Por otra parte, después de la aplicación del Alfamóvil en los casos de estudio presentados, se puede identificar que la efectividad del programa, para lograr la nivelación de la lectoescritura, puede variar en función de varios factores como la familiaridad con el método y el dinamismo que asume el niño en su propio aprendizaje. El aprendizaje de la lectoescritura en el primer caso tomó tres meses, pero el segundo logró su nivelación en un mes. Justamente, en este último, se procedió con la construcción de palabras y la corrección de los errores a cargo del niño, más tempranamente; sin embargo, en ambos casos el resultado fue exitoso.

Morón (2023) concluye que no es lo mismo enseñar a leer a niñas y niños de 6 años que apenas van introduciéndose al proceso alfabético que a niños de 9 a 11 años, ya que, al estar más grandes tienen creencias erróneas de sí mismos y su falta de confianza influiría en su proceso de lectoescritura, más aún, al no ser atendidos cuando se presentó la dificultad lectora en un inicio. Añade: “el bajo rendimiento no solo fue en español, sino en todas las asignaturas, pasando a formar parte del índice de rezago académico” (p. 52). De este modo, la intervención realizada en la presente investigación con el sistema Alfamóvil habría tenido adecuada incidencia en los casos abordados, no solo en beneficio de su aprendizaje, sino de su recorrido educativo.

5. Conclusiones

El material del sistema Alfamóvil ha sido creado con la finalidad del conocimiento del alfabeto, esta investigación cumple el objetivo de aplicar el sistema Alfamóvil para favorecer el aprendizaje de la lectura y escritura de manera concentrada y acelerada. Con base en la respuesta exitosa de los casos estudiados, se estima que este sistema es favorable para la consolidación de la lectura y escritura desde el reconocimiento de letras hasta la combinación de palabras en oraciones.

La aplicación del sistema Alfamóvil, facilitó el aprendizaje de la lectoescritura en los niños que participaron en el estudio al propiciar la manipulación de materiales didácticos que activaron el desarrollo sensorial, fonológico y gráfico, lo cual generó condiciones favorables para la fluidez y comprensión lectora. El uso sistemático de este

material facilitó la identificación de letras, la formación de palabras y la estructuración de oraciones.

Además, los hallazgos destacan cómo esta aplicación, sustentada en un método ecléctico, permitió una adaptación a las necesidades individuales de los estudiantes, mejorando su motivación y desempeño. Los factores mencionados, como la intervención personalizada y la colaboración de los padres, también apoyan la idea de que el sistema Alfamóvil contribuye positivamente a superar las falencias en el proceso de lectoescritura, especialmente en niños con dificultades iniciales, en un entorno educativo estructurado y con seguimiento.

Sin embargo, si bien se observaron cambios importantes en la lectoescritura de los casos presentados, al haber adoptado un diseño pre-experimental, no es factible atribuir este progreso de manera unívoca a la aplicación del sistema Alfamóvil, en tanto no se trabajó con sujetos en grupo control.

Es evidente el avance registrado a lo largo de las sesiones y el proceso consolidado en tres meses de empleo del sistema Alfamóvil. Se han registrado importantes progresos en la lectura y la escritura logrando que los niños ejecuten con éxito tareas de reconocimiento de grafía-fonema, de trazado de letras y de coherencia en la escritura. Además, incorporaron en su sistema motivacional el interés para continuar con su aprendizaje y lograron consolidar sus aprendizajes en un tiempo promedio de dos meses, además de regular y nivelar el aprendizaje esperado. Por ello es que su aplicación es propicia para el trabajo personalizado con estudiantes de niveles superiores con notable dificultad en la lecto-escritura.

La riqueza didáctica del material se asienta en su articulación con otros, como ser el cuaderno de apuntes, fichas en pantalla y cuentas, empleados mediante estrategias de lectura y escritura que presentan actividades de complejidad creciente, parten del reconocimiento de la letra, llevan al silabeo de palabras e incorporan la palabra en un sistema oracional. Este proceso de aprendizaje de la lecto-escritura contempla dos ejes importantes de intervención: grafomotricidad y fonemática. Por tanto, el alfamóvil, es una herramienta de fácil acceso y muy beneficiosa para la consolidación de la lectoescritura; su alcance supera el conocimiento del abecedario para constituirse en un material versátil y apto para emplearse como parte de una estrategia de enseñanza lúdica y activa.

Es importante destacar la funcionalidad del material, que apunta a ser de beneficio para el trabajo del docente, pues, una vez identificadas las dificultades de aprendizaje en los niños de los cursos iniciales, pueden hacer uso del Alfamóvil en contextos áulicos y bajo el refuerzo

externo que brinde el asesoramiento personalizado al niño y a su contexto familiar en la funcionalidad de este material. Es importante la intervención psicopedagógica en el momento propicio para evitar que las dificultades detectadas se mantengan en el niño en cursos superiores.

En cuanto a las recomendaciones para las investigaciones siguientes, será importante consolidar la comprensión del efecto del Alfamóvil en la lectoescritura mediante estudios cuasiexperimentales con grupos poblacionales mayores. Sin embargo, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se ve factible la aplicación de este material a grupos de estudiantes que no lograron desarrollar la destreza de lectura y escritura en primeros años de su formación en primaria. Además, con base en los resultados obtenidos se estima que con el ejercicio del Alfamóvil, es factible trabajar no solamente con la lectoescritura, sino también añadir refuerzos en casos de dislexia. A ello se suma el uso de este sistema con enfoques de reforzamiento de la ortografía, e incluso del aprendizaje de otros idiomas, así como para la escritura de números.

En síntesis, el niño con dificultades para consolidar aprendizajes en la lecto-escritura requiere diversificación de recursos en su proceso de aprendizaje como fuente de motivación y de apoyo para su desempeño. En este sentido, el Alfamóvil se convierte en una importante alternativa que, al ser empleado bajo una estructura de actividades centradas en la lectoescritura de letras, sílabas, palabras y oraciones, brinda una importante contribución de reforzamiento para este niño.

6. Referencias bibliográficas

- Aguirre, B., & Eustaquio, L. (2013). *Aplicación del uso de letras móviles para mejorar la lectoescritura en los alumnos de 2º grado del CEE “Rafael Narváez Cadenillas” de la ciudad de Trujillo en el 2012.*
<https://hdl.handle.net/20.500.14414/1566>
- Aguirre, R., (2000). Dificultades de aprendizaje de la lectura y la escritura. *Educere*, 4(11), 147-150.
- Arcia, S., Salgado, J., & Hernández, J. (2020). *Estrategia de enseñanza que facilita el aprendizaje de la lectoescritura aplicando el método fónico analítico y sintético en niños y niñas de segundo grado A, Colegio San Sebastián, Municipio Achuapa, departamento de León, 2019.* <http://hdl.handle.net/123456789/8328>
- Briceño, G. (2021). *Métodos para enseñar la lectoescritura.*
<https://acortar.link/bmXD6x>
- Castedo, M., Dávalos, A., Möller, M., & Soto, A. (2022). *Enseñar a leer y escribir en contextos diversos: Aportes para la formación docente.* Ciclo de siestas de escritura, Córdoba – Argentina.
<https://acortar.link/1VXhVi>

- Castro, E., Guateque, J., & Londoño, P. (2022). Importancia del docente y su formación en las reformas educativas en Latinoamérica. *Pedagogía y Sociedad*, 25 (63), 18-42.
<https://n9.cl/83ba6x>
- Chávez, R. (2020). *El aprendizaje de la lectura en niños de 6 años*. Pura – Perú.
<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/2125>
- Chumbi, M. (2023). *Elaboración de recursos didácticos para reforzar la lectoescritura en estudiantes de segundo año de educación general básica de la Unidad Educativa Savausi año 2022*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca – Ecuador.
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24814>
- Crespo, J. (2022). *El método silábico en la Educación virtual para el aprendizaje de lectoescritura de los estudiantes del Subnivel Elemental de la Unidad Educativa “Ecuador Patria Mía” de la ciudad de Quito*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/34252>
- EL DEBER. (2023, 6 diciembre). *Lectura y matemáticas, las dificultades que siguen enfrentando los escolares*. Fundación Milenio en la prensa, educación, informe social.
- González, M. (2020). Habilidades para desarrollar la lectoescritura en los niños de educación primaria. *Revista Estudios En Educación*, 3(4), 45-68.
<http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/83>
- Gutiérrez, R., & Díez, A. (2018). Conciencia fonológica y desarrollo evolutivo de la escritura en las primeras edades. *Educación XXI*, 21(1), 395-415.
- Jiménez, A., & Díez, E. (2018). Impacto de videojuegos en la fluidez lectora en niños con y sin dislexia. El caso de Minecraft. (2018). *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa - RELATEC*, 17(1). <https://doi.org/10.17398/1695-288X.17.1.77>
- Llanos, M. (2022). *El sistema “Alfa Móvil” para la alfabetización: Herramientas y aplicaciones prácticas en el aula* (p. 25).
- López, L. (2021). *El método silábico: Un enfoque eficaz para la enseñanza de la lectoescritura*.
- López, L. (2005). *De resquicios a boquerones. La educación intercultural bilingüe en Bolivia*. Plural Editores.
- López, M. (2021). Habilidades para desarrollar la lectoescritura en los niños y niñas de educación primaria. *Revista Estudios en Educación*.
<http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/83>
- Lucena, C. (2020). *Aplicación de la lectoescritura en la Educación Primaria*. Jaén: Universidad de Jaén – España.

- Llanos, N. (2022). *El método de la palabra generadora y el aprendizaje de la lectoescritura en los estudiantes de segundo grado paralelos A y B de la Unidad Educativa "Jaime Roldós Aguilera", de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas*. Ambato – Ecuador.
- Ministerio de Educación, Bolivia. (2022) *Guía para los procesos de Alfabetización y Promoción de la Lectura Bolivia Lee*.
<https://n9.cl/7zk733>
- Morón, M. (2023). *Consolidación de habilidades de lectoescritura a través de estrategias lúdicas en niños de primaria*.
<https://hdl.handle.net/11285/651500>
- Nina, C. (2021). Caracterización de niños con dislalia funcional y con dificultades en la consolidación de la etapa alfabética. *Verdad Activa*, 1, 15-36
<https://revista.usalesiana.edu.bo/verdadactiva/article/view/42>
- Núñez, M., & Santamarina, M. (2014). Prerrequisitos para el proceso de aprendizaje de la lectura y la escritura: conciencia fonológica y destrezas orales de la lengua. *Lengua y Habla*, (18), 72-92
- Quispe, D. (2021). *Las letras móviles como recurso didáctico para la adquisición de la lectura y escritura en el marco del programa "Aprendo en casa" en los estudiantes de 1er grado de primaria en una institución educativa de San Miguel*.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/20394>
- Sailema, K. (2019). *Método global en el proceso de la lectoescritura en segundo de básica de la Unidad Educativa Fe y Alegría, Periodo 2018-2019* [Tesis de licenciatura]. Riobamba.
- Santana, G. (2021). *El uso del alfabeto móvil: Una práctica pedagógica en primer grado de primaria*, Edomex, México.
- Valley, P. (2022). *Los procesos de escritura y su relación con el uso de técnicas y materiales didácticos en la enseñanza primaria*. Educateka.
<http://www.eduteka.org/articulos/ProcesoEscritura>
- Villagómez, M. (2018). *Profundización y utilización de los recursos didácticos de los diferentes modelos pedagógicos del siglo XX en la escuela actual*. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/9783>
- Yánguez, Y. (2022). *Método ecléctico aplicable para adquirir la lectoescritura en estudiantes con discapacidad intelectual*. Escuela Nuevo Vedado. Universidad Especializada de las Américas.
<http://repositorio2.udelas.ac.pa/handle/123456789/1083>

Demanda laboral de habilidades en Contaduría Pública en el mercado paceño¹

Labor Demand for Public Accounting Skills in the Paceño Market

Vargas Escobar, Dioni Moisés²

**Instituto de Gestión Empresarial y Comercio Internacional
La Paz, Bolivia**

RESUMEN

La investigación presente se circunscribe en el ámbito del desarrollo humano integral, específicamente el de las competencias laborales. Trata acerca de las habilidades duras y blandas que la demanda laboral exige de los profesionales de contaduría pública, en un contexto donde existe prevalencia de instituciones públicas, financieras y comerciales. El trabajo metodológicamente, tiene enfoque mixto, para ello utiliza el método descriptivo. Operativamente, el trabajo obtuvo datos de los anuncios de prensa y página web estatal, donde se requería profesionales de contaduría pública con determinadas habilidades técnicas y socioemocionales para el desempeño profesional en una institución pública o privada. La organización de la información obtenida se la hizo a través de dos tablas donde se identificaron las habilidades blandas y duras respectivamente, para luego identificar las dimensiones e indicadores que ayudaron a sistematizar la información obtenida. A partir de la metodología señalada, la conclusión principal es que las habilidades duras o técnicas tienen relación con aquellas que se exigen en otras regiones debido al proceso de convergencia de las normas de información financiera a nivel internacional. Asimismo, existen coincidencias importantes respecto a las habilidades blandas, considerando los resultados a los que arriban otros estudios referidos a la temática.

Palabras clave

Contaduría Pública, habilidades blandas, habilidades duras.

1 Artículo recibido el 25 de marzo, 2024. Artículo aceptado el 26 de mayo, 2024.

2 Diplomado en Educación Superior, Diseño Curricular, Proyectos Educativos y Sociales, Investigación Científica y Educativa, Administración y Gestión de Centros Educativos, Educación a Distancia. Licenciado en Sociología. Docencia en educación superior en asignaturas de áreas de Sociología, Comunicación y Lenguaje, Investigación. Experiencia en diagnóstico, planificación e investigación social.

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-2803-6607>

Email: vargasescobardioni@gmail.com

Abstract

The present research is situated within the scope of integral human development, specifically focusing on job competencies. It addresses the hard and soft skills that the labor market demands from public accounting professionals, in a context where public, financial, and commercial institutions prevail. Methodologically, the work adopts a mixed approach, utilizing the descriptive method. Operationally, the study gathered data from newspaper advertisements and the state website, where public accounting professionals with specific technical and socio-emotional skills were required for professional performance in a public or private institution. The organization of the obtained information was carried out through two tables where soft and hard skills were identified respectively, followed by the identification of dimensions and indicators that helped systematize the obtained information. Based on the aforementioned methodology, the main conclusion is that hard or technical skills are related to those required in other regions due to the convergence process of international financial reporting standards. Additionally, there are significant coincidences regarding soft skills, considering the results reached by other studies on the subject.

Keywords

Public Accounting, soft skills, hard skills.

1. Introducción

La sociedad boliviana al igual que otras sociedades atraviesa por procesos de desarrollo y consecuentemente de cambios en la estructura social, esto supone que la realidad social es influida por la evolución de la economía y consecuentemente del mercado de trabajo. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (2018) revela que en Bolivia existe un mercado laboral heterogéneo. En las grandes ciudades como La Paz, las ofertas de trabajo son emitidas a través de medios de comunicación masiva, tales como periódico, radio y televisión (40%); el 19% utiliza las redes familiares; el 15% realiza la búsqueda a partir de sus propias bases de datos; el 14% busca por internet; y 12% por otros medios.

El estudio revela también que los empleadores tienen dificultades en la contratación de trabajadores con las habilidades técnicas y socioemocionales requeridas. Esta problemática se presenta de una forma particular en la ciudad de La Paz, dadas las características socioeconómicas y culturales que la distinguen de otras ciudades del eje central de Bolivia, toda vez que se caracteriza por ser una

urbe con predominancia de actividades del sector económico terciario, como son el comercio, servicios, actividades financieras y una menor actividad industrial, al mismo tiempo, tiene una marcada presencia de empleados públicos, porque en ella se encuentra el Gobierno Nacional, Departamental y Municipal (GADLP, 2020).

Considerando los aspectos mencionados, la presente investigación tiene como propósito fundamental, describir las habilidades blandas y duras que el mercado paceño demanda de los profesionales en contaduría pública. El conocimiento sobre las exigencias de la demanda laboral respecto del contador público permitirá identificar las habilidades, instrumentos y procedimientos claves para que este profesional se desempeñe en el mundo del trabajo, utilizando de manera ecuánime el conocimiento científico, la tecnología, las técnicas y las aptitudes sociales.

Establecido el propósito de la investigación, consecutivamente se describen los trabajos referidos a la temática, con el fin de rescatar lo que en otros estudios se establecen como habilidades blandas y duras del contador público. Este recuento, en primer lugar, describe las habilidades blandas identificadas, posteriormente señala las habilidades duras y la incidencia de la inteligencia artificial en la profesión contable.

Tras una exploración de la temática, un estudio realizado por León (2024) con estudiantes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador y profesionales en el ámbito, sostiene que las habilidades blandas más importantes en el ejercicio de la contabilidad y la auditoría son el trabajo en equipo, liderazgo, habilidad de negociación y empatía, además de la resolución de problemas, comunicación y la habilidad de adaptabilidad (León, 2024).

En otro trabajo se sostiene que:

La profesión contable debe desarrollar habilidades blandas, pero sobre todo aquellas que incluyan el trabajo en equipo, la adaptación al cambio y la resolución de problemas, por lo que no deben descuidarse, al ser elementos necesarios para crear ventajas competitivas y alcanzar el éxito en la cuarta revolución industrial. De lo anterior podemos afirmar que es de vital importancia que el Contador Público no solo se dedique a llevar contabilidad, sino que tenga y adquiera la capacidad de formarse juicios, participe de la toma de decisiones y se relacione con partes interesadas. (Campos, 2020, p. 2).

En referencia a las habilidades duras o técnicas requeridas por este profesional, estudios referidos en Colombia señalan que estas competencias abarcan:

El conocimiento y manejo de leyes fiscales, manejo de la información financiera de una empresa, habilidades en la contabilidad para poder analizar los datos financieros de una forma significativa, capacidad de interpretar los resultados financieros y desarrollar informes para los clientes, comprensión profunda de la informática, especialmente de la contabilidad informática. uso de programas de contabilidad, Microsoft Excel, para manejar los registros financieros de una organización, uso de la variedad de aplicaciones informáticas para realizar tareas contables, como el seguimiento de los gastos y la preparación de informes. (Universidad Piloto de Colombia, 2024, p.11).

Por su parte, investigaciones de la Universidad del Cauca (2023) de Colombia indican que las habilidades o competencias duras para el contador público se enmarcan en contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos, normas contables, análisis financiero, software contable, conocimiento en la implementación y supervisión de sistemas de control de gestión y presupuestos, tesorería, contabilidad gubernamental, auditoría en sus diversas aplicaciones tales como financiera, operativa, cumplimiento y forense entre otras.

Considerando lo planteado por estudios en la región latinoamericana, es importante indagar en la caracterización que corresponde a la región de Bolivia, específicamente en la ciudad de La Paz, territorio donde conviven formas modernas y artesanales de producción de bienes y servicios y donde existe un sector moderno correspondiente a los sectores de mayores ingresos y otro tradicional de bajos ingresos. Desde este punto de vista La Paz, es, además, una intersección cultural que se manifiesta en el “interculturalismo cosmopolita de la ciudad y las relaciones económicas y simbólicas del mundo rural (...) tiene espacios modernos con varias ciberculturas, pero a la vez un ámbito de campesinos” (Saravia, 2008, pág. 2).

La orientación de la economía paceña es hacia los servicios, siendo la actividad más importante los servicios de la administración pública y, en segundo lugar, los establecimientos financieros. En su composición, como se esperaría, los servicios públicos ocupan el primer lugar ya que es la sede de gobierno, muchos de los trámites y, en general, la administración del Estado se encuentra centrada en la ciudad de La Paz. Existen diversos servicios que a su vez se desarrollan alrededor de la administración pública (Ministerio de Productivo y Economía Plural, 2021).

En el contexto descrito, uno de los principales problemas en la contratación laboral es la dificultad en encontrar trabajadores con las habilidades requeridas. Así lo reportan empleadores de grandes ciudades que afirman, no poder encontrar trabajadores con las ha-

bilidades de comportamiento adecuadas (44%). La dificultad de encontrar habilidades de conocimiento es de 34% y los empleadores perciben tener menor dificultad para encontrar habilidades específicas (12%). El análisis es similar en ciudades intermedias y pequeñas (BID, 2018).

En este sentido:

El mercado laboral en Bolivia requiere mayores políticas y estrategias de formación de profesionales y entrenamiento de trabajadores que beneficie a la empleabilidad y productividad en el país. Invertir en el desarrollo de habilidades para la fuerza de trabajo puede ser un importante impulso para un desarrollo económico y social sostenido. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021, p.14).

Por tanto, es importante comprender cómo el mercado laboral evoluciona en relación a las necesidades sociales y económicas, esto es, cómo la demanda laboral a través del tiempo ha ido exigiendo nuevas cualidades y capacidades de los profesionales que emergen de las instituciones universitarias. En este marco, la pregunta central que guió la presente investigación fue la siguiente: ¿Cuáles son las habilidades duras y blandas que la demanda laboral requiere de profesionales en contaduría pública en ciudad de La Paz?

Tomando en consideración los aspectos señalados, el estudio pretendió identificar las características de la demanda laboral referida a los profesionales de la contaduría pública y, a partir de ello, establecer las habilidades técnicas profesionales y las referidas a las habilidades blandas o socioemocionales que exige la demanda laboral. Para lograr el objetivo, se procedió a señalar los atributos técnicos o habilidades duras, así como las habilidades blandas o sociales que demanda el mercado laboral sobre los profesionales de la contaduría pública, describiendo las especificaciones dadas por las instituciones en anuncios para la contratación de servicios de estos profesionales.

2. Materiales y método

2.1. Enfoque y tipo de estudio

El trabajo tiene un enfoque mixto, ya que, recopila información por un tiempo determinado y posteriormente, realiza un análisis cualitativo y cuantitativo de los anuncios donde se demanda profesionales de contaduría pública.

El estudio es esencialmente descriptivo, porque, recopila y analiza los datos sobre las habilidades blandas y duras que demandan las instituciones públicas y privadas en los distintos anuncios de prensa

donde se hace referencia a la necesidad de contar profesionales de contaduría pública.

2.2. Unidades de análisis

Las unidades de análisis estuvieron constituidas por el conjunto de anuncios de periódicos que se publicaron en periódicos de circulación nacional como son La Prensa, El Diario, La Razón y la página web del Sistema de Información de Contrataciones Estatales (SICOES)

La recopilación se efectuó bajo los siguientes criterios:

- Se revisaron los anuncios durante los meses de enero, febrero y marzo de 2024 porque son periodos donde se requieren los servicios profesionales del contador público.
- Se tomó en cuenta solamente avisos cuyo contenido reflejaba las habilidades blandas y duras y no así los otros anuncios que no tenían en su contenido estas áreas de exigencia laboral.
- El total de anuncios analizados fue 78, con un promedio de 26 publicaciones por mes.

2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Se empleó la revisión documental y el análisis de contenido. Se revisaron documentos que tratan la misma problemática en otros ámbitos geográficos a través de la revisión documental, también se revisó bibliografía referida al contexto socioeconómico de la ciudad de La Paz.

El análisis de contenido permitió identificar y destacar las habilidades duras o técnicas y las blandas o socioemocionales que la demanda laboral exige de los profesionales de la contaduría pública.

Respecto a los instrumentos, se empleó una lista de cotejo y un registro de anotaciones, a partir de las cuales se elaboró las tablas de operacionalización de variables.

2.4. Variables de estudio

Para el análisis de contenido, se consideró la siguiente distribución de variables, dimensiones e indicadores, para identificar las habilidades blandas y duras.

Tabla 1.
Operacionalización de variable “habilidades blandas”

Dimensiones	Indicadores
Interacción social	Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Análisis y solución de problemas Técnicas de negociación Desarrollo corporativo Liderazgo
Comunicación	Relaciones públicas Idioma ingles Idioma nativo Presentar informes
Personales	Ética Honestidad Ordenado Responsabilidad Dinamismo Toma de decisiones Puntualidad

Tabla 2.
Operacionalización de variable “habilidades duras”

Dimensiones	Indicadores
Auditoría	Gubernamental Interna Sistemas Impositiva Financiera
Contable	Contabilidad de costos Elaboración de estados financieros Análisis financiero NIIF - NICS
Gestión y administración	Supervisión y control de personal Riesgo operativo Elaboración de presupuestos Gestión y ejecución de proyectos Administración contable
Normativa	Intermediación financiera Tributación SAFCO ASFI Legislación laboral Ley de Sociedades Corporativas
Sistemas de información	Windows Sistemas contables SINCOM Microsoft office

2.5. Alcance y límites del estudio

El alcance del estudio está dado por la información obtenida en publicaciones de prensa y en el SICOES mediante la revisión de anuncios de requerimientos de personal de las instituciones públicas y privadas que hacen referencia a las habilidades técnicas y personales demandadas de este profesional. La investigación compete, por tanto, la contratación de profesionales dependientes de instituciones públicas y privadas en el mercado laboral paceño. De ahí que el límite del estudio, a nivel temático, está dado por la demanda de competencias del profesional en Contaduría Pública para el ejercicio laboral en calidad de empleado o dependiente de estas instituciones.

El trabajo no contempla al contador público independiente que se incorpora al mercado laboral como emprendedor, en cuyo caso su acceso se daría a través de competencias propias del empresario, tal como afirma Suarez (2021), “un emprendedor...utiliza las competencias en emprendimiento para el desarrollo de una idea de negocio, también puede innovar, planificar y gestionar proyectos, teniendo en cuenta los riesgos con el propósito de alcanzar su objetivo de generar un beneficio económico” (p. 26).

3. Resultados

3.1. Demanda laboral y habilidades o capacidades técnicas o duras

En función de las variables, dimensiones e indicadores propuestos, se obtuvieron los siguientes resultados.

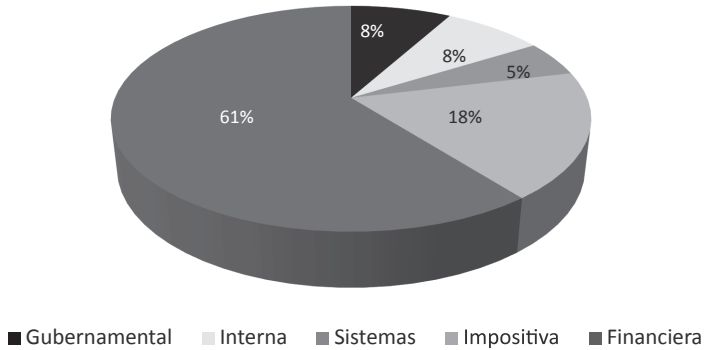
a. Dimensión de Auditoría

El conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes que la demanda laboral exige de los contadores públicos en relación a la auditoría establece mayor requerimiento de auditores financieros, seguido de auditores gubernamentales y de profesionales aptos para la auditoría impositiva, en menor medida se encuentran los auditores internos y de sistemas.

La presencia mayoritaria de profesionales con habilidades en auditoría financiera e impositiva responde a que la mayor demanda laboral proviene de instituciones u organizaciones de servicios y en menor medida empresas productivas o de otro rubro.

La expresión de opiniones independientes respecto de los estados financieros se constituye en una habilidad importante dentro de las funciones que cumple el contador público.

Figura 1.
Demanda laboral según tipo de auditoría



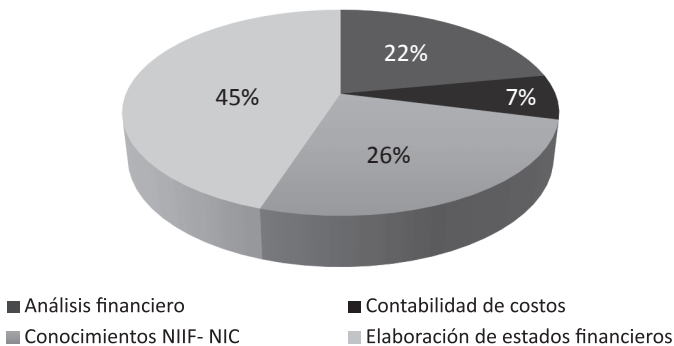
b. Dimensión Contable

Los resultados obtenidos muestran que la habilidad dura más requerida es la elaboración de estados financieros, seguida del análisis financiero, dos cualidades que son prácticas indispensables que los profesionales realizan rutinariamente.

Aquí, destaca la necesidad de los empleadores de contar con profesionales que manejen las normas contables con alcance internacional, denotando la importancia de este tipo conocimiento.

Asimismo, se detecta como requisito que los profesionales tengan la capacidad en el manejo de una contabilidad especializada, como es el caso del cálculo de costos; esto presupone que las empresas ya consideran para la administración empresarial las subespecialidades contables.

Figura 2.
Demanda laboral según conocimiento contable



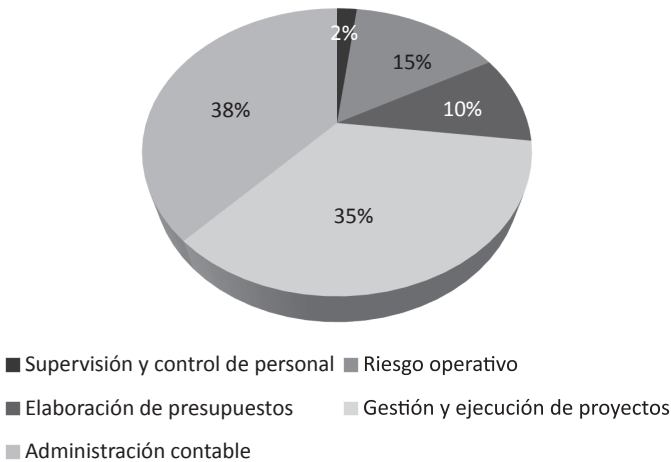
c. Dimensión Gestión y Administración

La demanda laboral también exige que los Contadores Públicos tengan habilidades laborales relacionadas con la gestión y administración institucional. Así, de acuerdo a los datos se constata que la administración contable es una de las cualidades más exigidas, es decir, las organizaciones pretenden contar con profesionales que cumplan funciones administrativas en el área financiera o la de jefe de contadores, además de participar en la elaboración de presupuestos y la supervisión control de personal.

En esta dimensión también se considera importante la gestión y ejecución de proyectos, un aspecto del cual se puede inferir que la demanda requiere personal con capacidad de plasmar nuevas ideas, generar estrategias de consecución y ejecución de las mismas.

En este punto finalmente, se considera cada vez más importante el conocimiento y manejo de los distintos tipos de riesgo, destacando el riesgo operativo.

Figura 3.
Demanda laboral según habilidad de gestión y administración



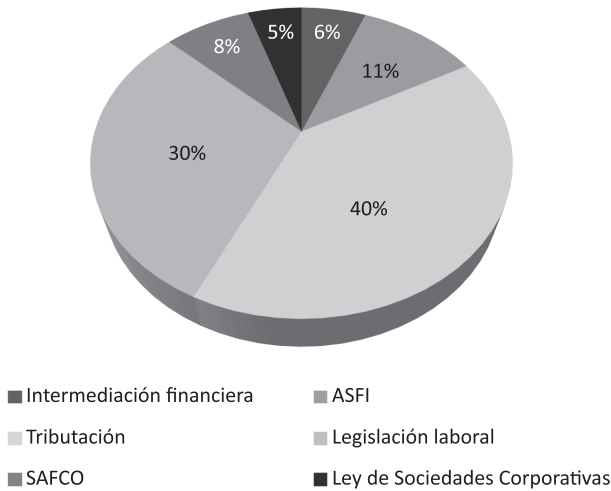
d. Dimensión Normativa

El conjunto de normas que regulan las diversas actividades económicas y financieras, se constituyen en un instrumento indispensable para el desempeño laboral de los auditores. Desde esta perspectiva, las normas más solicitadas para la función profesional tienen relación con la regulación impositiva y la legislación laboral; en menor proporción las normas que orientan el funcionamiento

de las entidades económico-financieras; aquí, presentan similares porcentajes la Ley 1178, las de intermediación financiera y la de las sociedades corporativas.

En consecuencia, se afirma que las instituciones necesitan profesionales capaces de cumplir roles profesionales enmarcados dentro de determinadas normas legales.

Figura 4.
Demanda laboral según conocimiento normativo



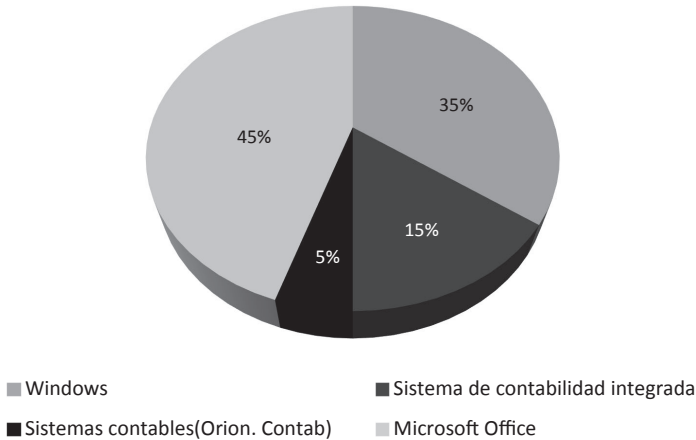
e. Dimensión Sistemas de Información

En este ámbito, la demanda laboral a través de los anuncios de prensa, resaltan la necesidad de contar con auditores con habilidades para el uso de herramientas informáticas; es decir, piden que la administración contable se lleve a cabo en mayor medida a través de la automatización de los procesos y procedimientos.

Considerando estos aspectos, los datos conseguidos indican que las instituciones demandan profesionales con conocimientos y habilidades para el uso de programas informáticos destinados a la gestión y administración ejecutiva, tal es el caso del Microsoft Office; asimismo, solicita competencias para la utilización de sistemas operativos como Windows y otros.

En este rubro es pertinente señalar que, debido al surgimiento de paquetes contables, las empresas también solicitan que las personas conozcan el uso adecuado de estos sistemas contables automatizados.

Figura 5.
Demanda laboral según conocimiento informático



3.2. Demanda laboral y habilidades o capacidades blandas o socioemocionales

El análisis de la demanda laboral respecto de las habilidades sociales, destaca los siguientes ámbitos.

a. Interacción Social

Con el desarrollo de la importancia del trabajo compartido, las empresas exigen de los contadores públicos determinadas aptitudes para la interacción social.

Los datos señalan que el trabajo bajo presión es una de las condiciones más importantes para trabajar en alguna empresa, esto debido a que la dinámica empresarial se torna cada vez más rápida y la competencia encarnizada.

En un contexto tan exigente, el trabajo en equipo se convierte en una necesidad vital para el desenvolvimiento empresarial, ahí la razón por la cual la segunda competencia más nombrada sea el trabajo en equipo, es decir, la capacidad de realizar acciones de manera cooperativa y colaborativa, la participación de unos con otros es esencial.

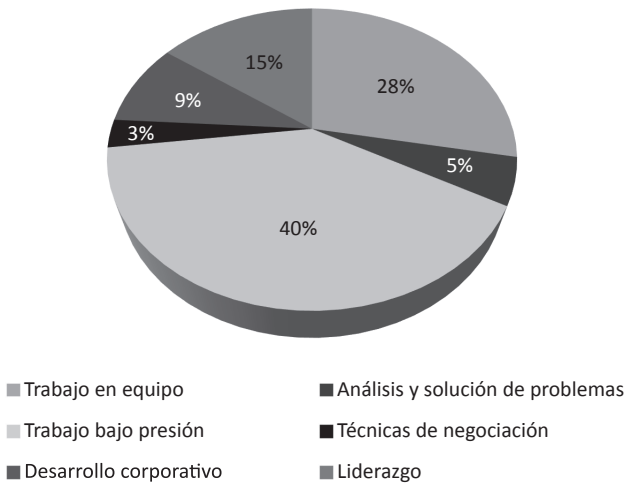
Las empresas piden también que los profesionales tengan liderazgo, es decir, habilidades para influir en la toma de decisiones en un caso y la influencia mutua en otro. La competencia de liderazgo es la tercera aptitud más requerida.

Una cuarta cualidad, hace referencia a que las personas de esta rama profesional, sean capaces de identificar situaciones críticas y,

posteriormente, proponer alternativas de solución a las situaciones y hechos problemáticos.

Finalmente, el mercado de trabajo establece que los profesionales puedan establecer negociaciones efectivas en distintos ámbitos de su accionar.

Figura 6.
Demanda laboral según habilidades de interacción social



b. Comunicación

Considerando que la comunicación es un aspecto importante para las empresas, exigen que los profesionales en ciencia contable y auditoría sean capaces de transmitir los resultados de su trabajo con claridad y de manera oportuna, favoreciendo de esta manera las relaciones con sus compañeros de trabajo y cuando intervienen en la relación con otras entidades.

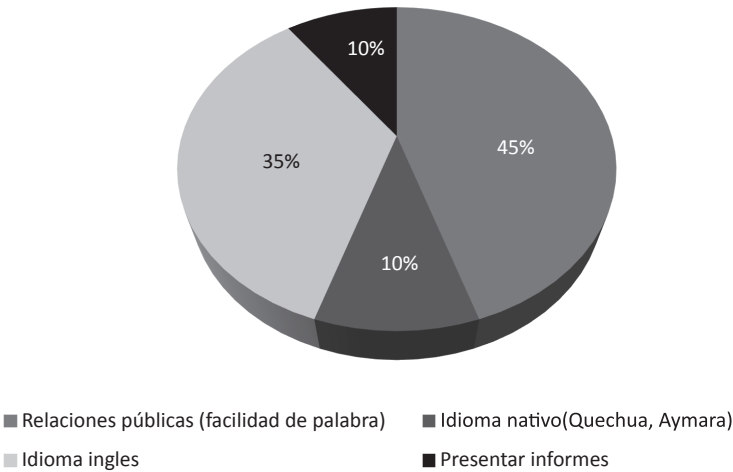
Así, la demanda establece a las relaciones públicas como un elemento primordial para el desempeño profesional, donde la facilidad de palabra y la sistematicidad en la presentación de informes, es esencial.

Esta competencia comunicativa se ve influida cada vez más por el dominio del idioma inglés, esto como consecuencia de la internacionalización de los negocios y de la uniformidad de las normas contables y de auditoría. Lo que presupone que las instituciones de educación superior deben hacer énfasis en este hecho. No se debe olvidar que la influencia y difusión del idioma inglés es mundial, ya

que es una manera de acceder al conocimiento y estar informado de los adelantos científicos y tecnológicos.

Por último, la necesidad de establecer comunicación más frecuente con los distintos grupos sociales y, producto del cambio de la constitución, el mercado de trabajo solicita también que los profesionales al menos entiendan algún idioma nativo.

Figura 7.
Demanda laboral según habilidades de comunicación



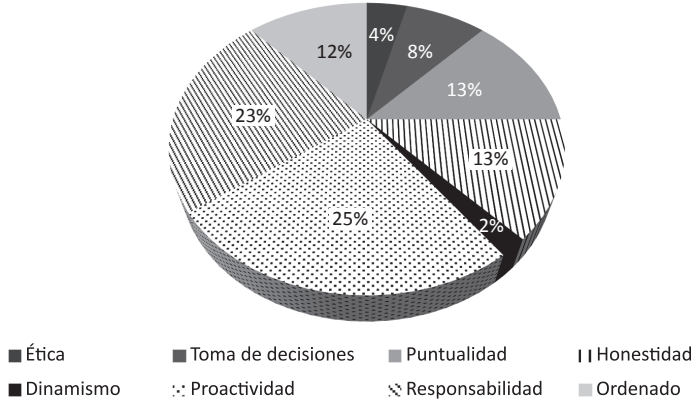
c. Habilidades personales

Una última dimensión dentro de las capacidades sociales, es el análisis de las aptitudes de índole personal, es decir, aquellas que provienen esencialmente de la socialización familiar y de los grupos de pares.

En esta dimensión, las competencias que más exige la demanda laboral hacen referencia a la proactividad en primera instancia, entendida como la capacidad de enfrentar los problemas pensando en la posible solución; en segunda instancia, se pueden agrupar a la puntualidad, honestidad, ética como factores importantes para el desempeño laboral.

Punto aparte, merece la descripción de la toma de decisiones, que es entendida como la habilidad de elegir una alternativa entre varias diferentes para enfrentar un determinado problema, eso quiere decir que los contadores públicos deben analizar la información disponible y seleccionar la acción apropiada.

Figura 8.
Demanda laboral según habilidades personales



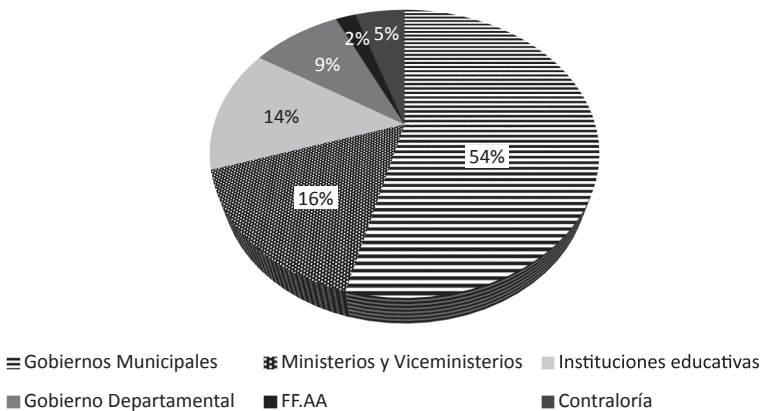
3.3. Demanda laboral según tipo de empresas e instituciones

a. Instituciones públicas

Según los datos conseguidos las instituciones que más solicitan los servicios de los contadores públicos son las entidades pertenecientes a la administración pública, ratificando al Estado como la mayor fuente de trabajo para los profesionales.

De estas entidades las que mayormente piden contadores públicos son los gobiernos municipales, siguiéndole en orden de importancia se encuentran los ministerios y viceministerios, posteriormente se ubican las instituciones educativas y los gobiernos regionales y con menor porcentaje la Contraloría General del Estado y las Fuerzas Armadas.

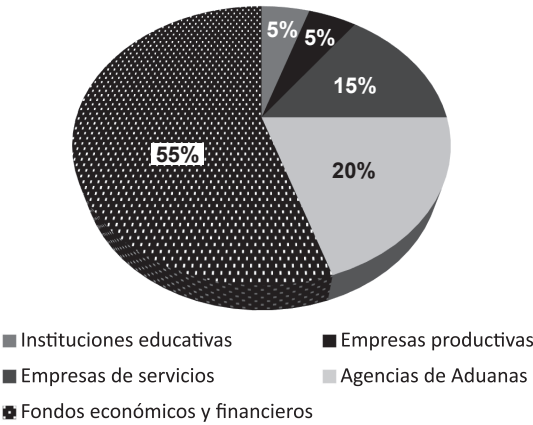
Figura 9.
Demanda laboral según institución pública



b. Instituciones privadas

Finalmente, la evaluación de los resultados señala que las instituciones privadas que más demandan servicios, son las empresas dedicadas a la actividad financiera, como son los bancos, las financieras entre otros, en menor medida están las agencias aduaneras, las empresas de servicios, las productivas y las educativas.

Figura 10.
Demanda laboral según institución privada



4. Discusión

Es evidente en la actualidad que, para el ejercicio profesional en todas las ramas tanto humanas como tecnológicas, es importante relacionar las habilidades técnicas o duras con las habilidades sociales o blandas.

Efectivamente, el presente estudio ha mostrado que el mercado laboral paceño exige de los contadores públicos, no solamente aptitudes técnicas propias de la profesión de la contaduría pública, sino también habilidades que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en sus diferentes estudios sobre las habilidades denomina socioemocionales.

Al respecto, los estudios del BID sobre las habilidades, destaca que:

Los individuos del siglo 21 no son únicamente trabajadores actualizados con lo tecnológico, sino ciudadanos equipados con las habilidades transversales que les permitirán aprender y adaptarse a circunstancias cambiantes a lo largo de toda la vida, integrar la multiculturalidad que acarrearán los procesos migratorios e identificar oportunidades de crecimiento en las diferencias. Individuos con habilidades digitales que no sean ajenos a lo humano, que tengan el compromiso de dejar un mundo mejor y más próspero para las próximas generaciones y que tomen conciencia de que para progre-

sar es importante potenciar la contribución individual y colectiva. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021, p. 3)

El trabajo ha permitido, a su vez, resaltar que muchas de las habilidades blandas demandadas por las instituciones que contratan a profesionales de la contaduría pública en el mercado laboral paceño, coinciden con otros estudios referidos a la temática, entre aquellas aptitudes socioemocionales en las que existe coincidencia, figuran la adaptabilidad, el liderazgo, la resolución de problemas, la comunicación (BID), trabajo en equipo, ética (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2022).

Del mismo modo, existe coincidencia entre las habilidades de comunicación y proactividad que señala el presente estudio, con las que afirman instituciones consultoras como Auditors y Advisors (2004), con experticia en el campo de incursión laboral profesional. Las aproximaciones señaladas también coinciden con un estudio presentado por el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, el cual destaca que las principales habilidades blandas de profesional de esta área son:

Confiabilidad y autodisciplina, resiliencia y adaptabilidad, colaboración y trabajo en equipo, razonamiento y resolución de problemas, habilidades para tomar iniciativas, Considerando, que los próximos años traerán consigo la oportunidad para que los contadores se desempeñen como asesores empresariales de confianza y administradores de la gestión sostenible. Con los datos y la disrupción cada vez más presentes, es el momento de mirar más allá de las áreas de competencia tradicionales de la profesión contable. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2022, p.15).

Respecto a las habilidades duras y en el entendido que instituciones como la Universidad del Cauca (2024) establecen que estas habilidades, denominadas también técnicas, se refieren a “la capacidad de desarrollar sistemas de información contable, financiera, gubernamental y cooperativa, sistemas de información de seguros, servicios y tributarios, gestión pública y privada, auditoría, revisoría fiscal, control fiscal y administración financiera” (p. 4), el estudio realizado muestra que existe coincidencia entre las habilidades duras encontradas en el medio paceño y las específicas por esta universidad.

Respecto a lo anterior es importante aclarar, que la coincidencia de las habilidades duras en el contexto latinoamericano, es como consecuencia de que existe el proceso de convergencia internacional respecto de las Normas Internacionales de Información Financiera, cuya finalidad es armonizar la contabilidad a nivel global, para evi-

tar distintas interpretaciones de la información financiera y con ello evitar fraudes.

Finalmente, autores en la temática como López (2023), muestran un último campo de incidencia de las habilidades duras, el referido a la inteligencia artificial y su influencia en el rol profesional del contador público. Así, este autor sostiene que:

El impacto de la inteligencia artificial en el rol del contador público es significativo, la implementación de tecnologías de inteligencia artificial ha transformado la forma en que se realizan las tareas contables, facilitando la recopilación, el procesamiento y la interpretación de la información financiera de manera rápida y precisa (p. 10)

Por tanto, el uso de la inteligencia artificial se constituiría, desde planteamientos en otras investigaciones, en una de las habilidades duras más importantes en la presente época, ya que, interviene en varios campos del trabajo cotidiano de la contaduría pública, refiriéndose principalmente a “la automatización de tareas repetitivas, análisis de datos en mayor cantidad, detección de fraudes, mejora y precisión de registros contables, auditorías continuas” (Universidad de la Costa, 2024, p.6).

Al respecto, el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2022), menciona que:

Si bien los contadores no necesitarán convertirse en científicos de datos o ingenieros informáticos, sí necesitan tener un conocimiento sólido de las tecnologías emergentes que sea suficiente para evaluar sus riesgos y beneficios”, al mismo tiempo de ser “capaces de mantener debates significativos, colaborar y ayudar a diseñar los controles adecuados en materia de tecnologías de la información (p. 6)

En el presente estudio, realizado a partir de datos obtenidos de los anuncios de trabajo, no se ha evidenciado requerimientos de profesionales con aptitudes claramente relacionadas con el uso de la inteligencia artificial. Aunque, ya existen opiniones de que la inteligencia artificial es un aliado de los profesionales de contaduría pública, toda vez que, muchos de los procesos financieros estatales principalmente los impositivos están cada vez más automatizados.

5. Conclusiones

Luego de mostrar los resultados y análisis de la investigación se considera importante remarcar algunos aspectos que la investigación sugiere.

Es importante analizar las tendencias que el mercado de trabajo adopta en referencia a las características de la demanda laboral,

porque del resultado de la misma se podrá constituir una base que permita orientar de manera coherente y actualizada la formación de los nuevos profesionales.

Genéricamente, el trabajo realizado ha permitido conocer las particularidades que la demanda laboral proveniente de instituciones exige de los profesionales de la contaduría pública en el mercado de trabajo paceño, donde, por la dinámica del desarrollo económico, impositivo y de la tecnología se visibiliza la necesidad de una actualización constante de las habilidades técnicas o duras, aspecto crucial en la formación de los futuros contadores públicos.

Es importante también mencionar que el estudio realizado ha evidenciado, que la mayor prevalencia de requerimientos de profesionales con conocimientos financieros del sector estatal, es porque en la ciudad de La Paz, están centralizados los tres niveles de gobierno, como son el nacional departamental y municipal.

Otro aspecto destacable se encuentra en la demanda de habilidades blandas relacionadas con el manejo del lenguaje técnico de la profesión en el idioma inglés, debido a la internacionalización de las normas financieras.

Recalcar que, en el presente estudio, de manera importante existe coincidencia entre algunas habilidades blandas, con mercados fuera de La Paz y de Bolivia, tal como pudo evidenciarse a través de la descripción de otros trabajos realizados con temáticas similares. El trabajo bajo presión, el trabajo en equipo y la proactividad son cualidades que el mercado de trabajo paceño también considera.

Asimismo, la investigación ha demostrado modestamente que es esencial comprender la demanda laboral destinada a profesionales a partir de las habilidades blandas y duras que el mercado de trabajo exige, lo que a futuro posibilitará tomar decisiones adecuadas en la formación profesional.

Desde la perspectiva del desarrollo humano integral y, de manera particular, desde el enfoque de las competencias profesionales, será importante a futuro realizar investigaciones referidas a qué tipo de actualización desarrollan los profesionales y qué mecanismos de socialización son los más pertinentes en la difusión de las habilidades blandas o socioemocionales.

Además, por las limitaciones de este estudio expresadas en el acápite de metodología, se sugiere realizar investigaciones para incursionar en las estrategias de inserción laboral de profesionales en Contaduría Pública con ejercicio independiente de la profesión. Con base en ello, se podrá también indagar cómo las instituciones de

educación superior incorporan en sus diseños curriculares y planes estratégicos la formación en competencias de emprendedurismo.

Finalmente, se espera que la lectura del documento presentado sea un aporte hacia la elaboración de propuestas en el marco de la formación en competencias profesionales para el contador público requerido por instituciones públicas y privadas, según las exigencias expresadas por empleadores del mercado laboral paceño.

6. Referencias bibliográficas

- Auditors y Advisors. (2024). *Auditors y Advisors*. <https://jlcauditors.com/habilidades-blandas-que-deben-tener-los-contadores-publicos/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Inter American Development Bank*. <https://clhc-habilidades.iadb.org/es/nosotros>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018). *BID*. <https://acortar.link/YMW96m>
- Campos, M. (2020). *Habilidades Blandas del Profesional Contable en la Transformación Digital*. Cajica: Universidad Nueva Granada.
- GADLP. (2020). *Gobierno Autónomo Departamental de La Paz*. <https://gubernacionlapaz.gob.bo/archivos/Situacioneconomicsocial.pdf>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (Junio de 2022). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. <https://incp.org.co/wp>
- Laserna, F. (2005). *Pardojas de la modernidad. Sociedad y cambios sociales en Bolivia*. La paz: Milenio.
- León, S. (2024). Importancia de las Habilidades Blandas para el Ejercicio del . *Ciencia Latina Administración y finanzas*, 2 - 30.
- López, D. (2023). *Los impactos de la inteligencia artificial en el rol del contador público*.
- Ministerio Productivo y Economía Plural. (Julio de 2021). *MEFP*. <https://siip.produccion.gob.bo>
- Saravia, J. (2008). *Sociología y sociólogos*. La Paz : UMSA.
- Suarez, A. (2021). Caracterización de las competencias en emprendimiento de los egresados de contaduría pública de la universidad Francisco de Paula Santander. <https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/7907>
- Universidad de la Costa. (Mayo de 2024). *Univershidtd de la Costa*. <https://virtual.cuc.edu.co>
- Universidad del Cauca. (Mayo de 2024). *Universidad del Cauca*. <https://www.unicauca.edu.co>
- Universidad Piloto de Colombia. (10 de Junio de 2024). *Universidad Piloto de Colombia*. <https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co>

Programas de educación financiera en poblaciones vulnerables: beneficios y oportunidades¹

Financial Education Programs in Vulnerable Populations: Benefits and Opportunities

Villalobos Callata, Milenka Cristina²
Centro Psicopedagógico Fraternidad
La Paz, Bolivia

Jimenez Villalobos, Gabriela Salomé³
Universidad Salesiana de Bolivia
La Paz, Bolivia

RESUMEN

El artículo describe los programas de educación financiera destinados a poblaciones vulnerables en Bolivia, centrándose en tres instituciones financieras. Se emplea un método cualitativo, utilizando el estudio de caso de tres programas ejecutados en La Paz y El Alto, destacando la relevancia de la educación financiera para fomentar la inclusión y el empoderamiento económico en estas comunidades. Se resalta la necesidad de estos programas debido a la creciente demanda de alfabetización financiera, especialmente entre poblaciones vulnerables, definiendo la vulnerabilidad en el contexto boliviano y enfatizando el papel de la Ley Nro. 393 en la implementación de estas iniciativas. El análisis se enfoca en los programas ofrecidos por BANCO BISA, PRO MUJER y BANCO SOL, describiendo sus subprogramas, metodologías y beneficiarios, destacando beneficios como la mejora de la salud financiera, la inclusión y el empoderamiento económico, aunque también se identifican desafíos en su implementación, como la brecha de acceso y la necesidad de una evaluación continua. En la discusión, se enfatiza la importancia de la educación financiera en contextos vulnerables y los esfuerzos

1 Artículo recibido el 23 de febrero, 2024. Artículo aceptado el 20 de abril, 2024.

2 Magister en Psicoterapia Gestáltica. Diplomada en Derechos Humanos de la Niñez y Adolescencia y en Metodología de la Investigación en Educación Superior. Licenciada en Psicología. Experiencia en dirección de centros de atención integral y en intervención psicoterapéutica.

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5515-2885>

Email: milenka.cristina.villalobos@gmail.com

3 Integrante de grupo de lectura académica en la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Salesiana de Bolivia. Formación en contaduría pública, contabilidad y programas de Educación Financiera. Experiencia en redes y en producción multimedia.

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-0408-4738>

Email: gabijimenezvillalobos@gmail.com

de las instituciones financieras en este ámbito, proponiendo una mayor cobertura, evaluación continua y personalización de los programas para satisfacer las necesidades específicas de cada grupo vulnerable. En conclusión, se destaca que la educación financiera es esencial para el desarrollo económico y el bienestar de la población boliviana, pero se requiere abordar los desafíos existentes para garantizar una mayor cobertura y accesibilidad.

Abstract

The article examines financial education programs aimed at vulnerable populations in Bolivia, focusing on three financial institutions. A qualitative method is employed, using case studies of three programs implemented in La Paz and El Alto. The study highlights the importance of financial education in promoting inclusion and economic empowerment within these communities. The necessity of these programs is underscored by the growing demand for financial literacy, particularly among vulnerable populations. Vulnerability is defined within the Bolivian context, emphasizing the role of Law No. 393 in the implementation of these initiatives. The analysis centers on programs offered by BANCO BISA, PRO MUJER, and BANCO SOL, detailing their subprograms, methodologies, and beneficiaries. Benefits such as improved financial health, inclusion, and economic empowerment are highlighted, although challenges like access gaps and the need for continuous evaluation are also identified. The discussion emphasizes the importance of financial education in vulnerable contexts and the efforts of financial institutions in this area, proposing greater coverage, continuous evaluation, and program customization to meet the specific needs of each vulnerable group. In conclusion, financial education is deemed essential for the economic development and well-being of the Bolivian population, but existing challenges must be addressed to ensure broader coverage and accessibility.

Palabras Clave

Educación financiera, programas de educación financiera, finanzas, economía, gestión de recursos, decisiones informadas, alfabetización financiera, inclusión financiera.

Keywords

Financial education, financial education programs, finance, economics, resource management, informed decision-making, financial literacy, financial inclusion.

1. Introducción

La educación financiera es crucial dada la creciente necesidad de promover la alfabetización en este campo, principalmente en poblaciones de alta vulnerabilidad social, debido a que estas poblaciones afrontan un sistema de desigualdades que conlleva dinámicas de pobreza y de comercio informal a las que principalmente están sujetas mujeres, personas adultas mayores y personas con discapacidad, entre otras.

Se define a los “grupos vulnerables” como “personas o grupos que, por sus características de desventaja, por edad, sexo, estado civil; nivel educativo, origen étnico, situación o condición física y/o mental; requieren de un esfuerzo adicional para incorporarse al desarrollo y a la convivencia” (Flores, 2009) Según el estudio de Garbay (2019), la vulnerabilidad es un término que debe ser analizado en su relación a la pobreza, principalmente en el contexto social boliviano, siendo que hay una tendencia a la vulnerabilidad en hogares que tienen mayor propensión a caer en un estado de pobreza, relacionado a las economías informales. “Los expertos y estudiosos del sector señalan que aproximadamente el 80% de la población boliviana labora en la economía informal” (Jimeno, 2023)

Asimismo, la Ley Nro. 393, Ley de Servicios Financieros, en su artículo 4, parágrafo I manifiesta, “Los servicios financieros deben cumplir la función de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población”, siendo el marco legal para la implementación de programas de educación financiera.

Contribuir al desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social, son nortes que enmarcan la educación financiera, definida por (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2005) como: “El proceso mediante el cual los usuarios comprenden mejor los productos y riesgos financieros, desarrollando habilidades para tomar decisiones mejor informadas con los riesgos que estas decisiones acarrearán” (s.p.)

En este contexto, la importancia de la educación financiera radica en su capacidad para empoderar a las personas con conocimientos y habilidades esenciales que impactan directamente en sus vidas y en la salud financiera de la sociedad en general. Al facilitar la toma de decisiones informadas sobre ahorro, inversión, crédito y gastos, la educación financiera promueve el manejo eficiente de los recursos económicos, la prevención del endeudamiento excesivo y la planificación a largo plazo, incluyendo la preparación para la jubilación y la gestión de riesgos financieros. Además, contribuye a

la resiliencia financiera, el desarrollo de emprendedores y a la estabilidad económica a nivel macroeconómico.

Asimismo, la educación financiera puede desempeñar un papel crucial en la reducción de la desigualdad económica al proporcionar a todas las personas acceso a conocimientos que mejoren su situación financiera. En resumen, la educación financiera es esencial para construir un futuro financiero sólido y seguro al capacitar a las personas para enfrentar desafíos económicos con confianza y responsabilidad.

Entre los antecedentes relevantes respecto a este campo, se tiene que el año 2014 el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), en el marco del “Proyecto de Inclusión Productiva y Educación Financiera para Mujeres Emprendedoras”, a través de la Asociación Solidaridad Países Emergentes (ASPEm y COPEME) auspiciaron la aplicación de una encuesta de medición de capacidades financieras en los países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con el objetivo de realizar un diagnóstico que permita identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos de los individuos con relación a los temas financieros. Entre las conclusiones de esta encuesta, específicas para Bolivia, se indica lo siguiente:

Las instituciones que componen el sistema financiero tienen por delante un gran reto para conocer las necesidades de sus clientes, informarlos y asesorarlos de modo conveniente y darles un trato apropiado, así como capacitar a sus empleados para brindar a sus clientes, actuales y potenciales, información completa y fácil de entender. En este sentido, y a la luz de los resultados de esta encuesta de medición de capacidades financieras, se hace necesario coordinar las distintas iniciativas de educación financiera tanto del sector público como del privado, con miras a diseñar implementar una estrategia nacional de inclusión y educación financiera. (pp. 70-71)

De este modo, en Bolivia, los programas de educación financiera han cobrado relevancia en los últimos años como una herramienta clave para mejorar la inclusión financiera y promover el desarrollo económico a nivel personal y comunitario. Sin embargo, la efectividad y los desafíos que enfrentan estos programas aún no han sido explorados de manera exhaustiva y, los que se realizaron, muestran que esta atención parte, principalmente de instituciones del sistema financiero de Bolivia que han incursionado en los últimos años en la llamada “alfabetización financiera”, en espacios para compartir información y ofrecer orientación, como ferias o brigadas móviles

que pueden no favorecer su efectividad por el escaso tiempo del que disponen los destinatarios y por la aglomeración de visitantes. A ello se suma que, en su mayoría, “el público no es diferenciado, es decir, que el contenido ofrecido no está desarrollado para atender las necesidades financieras propias de una edad o sector en particular” (Quehui, 2023, p. 90)

En este contexto, se hace importante una investigación que identifique las principales características de los programas de educación financiera en Bolivia, en cuanto a sus alcances. De ahí que, mediante este estudio, se analizan tres programas de educación financiera pertenecientes a BANCO BISA, PRO-MUJER y BANCO SOL con el objetivo de identificar sus principales beneficios y oportunidades considerando su cobertura hacia poblaciones de mayor vulnerabilidad.

2. Métodos y materiales

El tipo de investigación es descriptivo-propositivo, que tiene como objeto principal indagar los programas de educación financiera existentes en entidades financieras, para poder desarrollar propuestas a las necesidades y desafíos que se observa en los programas centrados en población vulnerable.

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, porque se busca explorar, conocer e interiorizarse en los programas de educación financiera que se han aplicado en poblaciones vulnerables, para identificar sus beneficios y oportunidades. Se realiza el estudio de caso de tres programas de educación financiera que se han ejecutado en los últimos años, en la ciudad de La Paz y El Alto. Las unidades de análisis fueron seleccionadas bajo los siguientes criterios:

- Accesibilidad a la información
- Implementación del programa en un periodo comprendido entre 2020 y 2023
- Grupo destinatario centrado en poblaciones vulnerables: jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y adultos mayores.

Se debe enfatizar que el objeto del estudio de caso, como enfoque cualitativo, es especialmente entender un fenómeno y/o explorar temas donde los conocimientos son limitados, para tal efecto, los resultados del estudio pueden acrecentar la teoría existente y conducir al investigador a etapas posteriores de la búsqueda del conocimiento. (DeVaney et al. Citado en Canta & Quesada 2021)

La información respecto a cada programa fue recopilada bajo un registro de observación documental considerando las siguientes categorías:

- Subprogramas
- Proyectos
- Método empleado para la educación financiera
- Población beneficiaria
- Impacto social

Tras el vaciado de información, se procedió a su análisis, identificando los beneficios y oportunidades de cada programa.

3. Resultados

Los resultados se presentan considerando las categorías planteadas y la síntesis del análisis realizado sobre los subprogramas destinados a poblaciones en situación de vulnerabilidad, una vez extraída la información relevante de cada subprograma.

3.1. Programa de educación financiera del Banco BISA

El Banco BISA, fue fundado el 5 de julio de 1963, estableciéndose como una de las entidades financieras de mayor relevancia en Bolivia, siendo miembro de la Asociación de Bancos Privados de Bolivia (ASOBAN) y de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN).

En la gestión 2022, esta entidad financiera plantea su programa de educación financiera enmarcado en su plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En su ejecución benefició a 49,714 personas, y otras iniciativas alcanzaron a 68,684 personas. Se implementaron nuevas iniciativas sobre Seguridad de la Información y Transacciones Electrónicas, incluyendo podcast de difusión masiva y talleres virtuales. Se logró adaptar el programa al contexto limitado por la pandemia, aprovechando tecnologías de información y comunicación. Los aprendizajes de 2022 incluyen la consolidación en el nuevo contexto, limitando encuentros presenciales y aprovechando las TIC. La resiliencia fue clave para adaptarse a la adversidad de la pandemia, reformular metodologías, innovar en la entrega de talleres y lograr resultados planificados. (Programa de Educación financiera Banco BISA 2023)

Su programa de educación financiera plantea subprogramas, que se enfocan en necesidades y poblaciones específicas, tal como detalla la Tabla 1.

Tabla 1
Subprogramas de educación financiera del Banco BISA

Subprogramas	Método	Población beneficiaria
Creando futuro- Clientes y usuarios	Talleres de capacitación	Clientes y usuarios
Creando Futuro – MyPEs, Emprendedoras y Mujeres en Capacitación	Talleres de capacitación	MyPEs, Emprendedoras y Mujeres en Capacitación
Creando Futuro – Estudiantes de colegios y profesores	Uso de material “Mi maletín financiero 1, 2, y 3, y Mi Tablet Financiera 1,2 y 3	Profesores y estudiantes de colegios del área rural y urbana
Creando Futuro – Estudiantes universitarios y Centros Juveniles	Talleres de capacitación	Estudiantes universitarios y Centros Juveniles
Creando Futuro – Personas con ceguera	Talleres de capacitación	Personas con ceguera
Creando Futuro – Proveedores	Talleres de capacitación	Proveedores
Creando Futuro – Descubre	Talleres en línea	Población en general

A continuación, se presenta el análisis de los programas enfocados en mujeres emprendedoras, considerando la categoría de grupos vulnerables

3.1.1. Subprograma “Creando Futuro - Mujeres Emprendedoras”

Este subprograma ejecutado el año 2022 en la ciudad de El Alto, se desarrolló bajo la metodología de talleres de capacitación en modalidad virtual y presencial, que benefició a 126 mujeres de este municipio, tenía el objetivo de empoderar a mujeres en torno al ahorro y los objetivos financieros.

Consideraron enfocarse en tres grupos conformados: “Jakañas” mujeres emprendedoras de comida callejera, las “Warmi poderosas”, grupo de mujeres que se preparan para acceder a becas universitarias y las “Vencedoras”, grupo de mujeres que buscan mejores posibilidades empleo.

a. Beneficios del subprograma

Dentro de los beneficios de este subprograma, se pueden identificar los siguientes puntos:

- Se observa una segmentación clara respecto a la población beneficiaria, lo que posibilita mayor contextualización de los contenidos, siendo poblaciones con características comunes.

- Se cuenta con material impreso y digital, siendo un recurso educativo con lenguaje claro, sencillo y fácil de comprender para las usuarias.
- Hay una apertura a poblaciones del área rural y urbana, lo que posibilita la intervención en poblaciones con diversos niveles de desigualdad y vulnerabilidad.
- Los talleres al ser virtuales y presenciales posibilitan mejorar la optimización de la participación de las usuarias, quienes, al estar en un campo informal, como por ejemplo el comercio de comida callejera no cuentan con muchos espacios libres.
- Plantea diez temáticas, dentro de las cuales, se observa contenidos secuenciales, que parten desde economías familiares, hasta el análisis del sistema financiero.

b. Oportunidades del subprograma

Dentro de las oportunidades de este subprograma, es importante reconocer aspectos que se podrían replicar y pueden ser replanteados en su ejecución con poblaciones con características similares a las planteadas en otros contextos.

Se observa que es importante considerar los siguientes puntos:

- Si bien es oportuno el hecho de que este programa cuente con diversos recursos didácticos, como cartillas, videos y recursos tecnológicos, es un avance que posibilita el acceso a la información, aún queda por trabajar recursos que estén destinados a poblaciones que no cuente con las capacidades de lectoescritura o tengan dificultades de comprensión.
- La segmentación de la población beneficiaria es un aspecto altamente positivo de este programa, porque posibilita la contextualización de los contenidos, este punto muestra la importancia de tener identificadas las competencias específicas a desarrollarse en las destinatarias de estos programas.

3.1.2. Subprograma “Creando Futuro – Estudiantes Universitarios y Centros Juveniles”

Como parte del programa de educación financiera del BANCO BISA, se encuentra este subprograma, el cual se enfoca en la capacitación financiera a estudiantes universitarios y jóvenes de centros juveniles municipales de Bolivia que permite compartir conocimientos, experiencias y prácticas respecto a la gestión financiera, siendo los facilitadores de estos talleres colaboradores del banco llegando a capacitar aproximadamente 3.500 estudiantes.

a. Beneficios del subprograma

Entre los beneficios de este subprograma se pueden identificar los siguientes puntos:

- Fortalece conocimientos financieros a través de la comprensión profunda de conceptos financieros esenciales, como el ahorro, la planificación y la toma de decisiones.
- El desarrollo de habilidades prácticas y cambio de conducta a través de las dinámicas participativas abordando situaciones cotidianas promoviendo un cambio de conducta hacia una gestión financiera responsable
- Cada participante cuenta con material físico y virtual que mejora la comprensión respecto a los temas abordados.
- La certificación y reconocimiento que ayuda a validar su aprendizaje durante el curso y siendo útil en el ámbito académico y profesional
- La promoción del uso responsable de productos financieros como tarjetas de crédito y pagos electrónicos que fortalece la relación con el sistema financiero de manera segura y eficaz.
- Conciencia sobre los derechos y obligaciones para que los usuarios puedan interactuar de manera informada con las instituciones financieras.

b. Oportunidades del subprograma

Dentro de las oportunidades se puede observar lo siguiente:

- Los jóvenes pueden adquirir conocimientos esenciales y habilidades prácticas que les permite manejar sus finanzas de manera informada y responsable, preparándolos para una mejor toma de decisiones financieras.
- El programa brinda acceso a materiales educativos y formación sobre productos financieros, promoviendo la inclusión financiera y ayudando a los jóvenes a integrarse en el sistema bancario de forma segura y consciente.

3.1.3. Subprograma “Creando Futuro – Personas con Ceguera”

El proyecto de Educación Financiera “Creando Futuro” para Personas con Ceguera del BANCO BISA, busca promover la inclusión financiera y el desarrollo de habilidades económicas en personas ciegas mediante talleres accesibles y materiales en Braille. Este programa ofrece a los beneficiarios la oportunidad de aprender a gestionar sus finanzas de manera informada y segura, así como acceso a recursos didácticos valiosos. Además de mejorar su cono-

cimiento financiero, el proyecto apoya su integración social y reconoce su participación, fomentando así una mayor autonomía y participación en el sistema financiero.

a. Beneficios del subprograma

Entre los beneficios obtenidos por este subprograma, se menciona lo siguiente:

- Cada participante accede a material relevante en Braille, recibe una cartilla que cubre temas financieros clave, como el ahorro el crédito y la seguridad en transacciones. Esto promueve el aprendizaje práctico en finanzas y la gestión económica personal y familiar de manera accesible.
- Los talleres culminan con un certificado de participación que reconoce el esfuerzo de los beneficiarios. Además, el apoyo al campeonato de atletismo del Club “Illimani” refuerza el compromiso del programa con el bienestar físico y emocional de las personas con ceguera, creando un impacto positivo más allá de la educación financiera.

b. Oportunidades del subprograma

El proyecto de Educación Financiera “Creando Futuro” para Personas con Ceguera ofrece oportunidades únicas para que los participantes desarrollen su autonomía económica y aprendan a manejar sus finanzas de forma segura. A través de talleres accesibles en Braille, el programa promueve su inclusión financiera y facilita su integración en la comunidad.

Dentro de las oportunidades se mencionan los siguientes puntos:

- Este proyecto ofrece a personas con ceguera la oportunidad de acceder a talleres de educación financiera en un formato accesible en Braille. Las cartillas, utilizadas en lugares como el Centro “Manuela Gandarillas”, no solo enseñan finanzas sino también Braille a nuevos usuarios, aliviando los altos costos de materiales especializados y promoviendo la inclusión.
- A través de alianzas con organizaciones como el Club de Atletismo “Illimani” y eventos deportivos en El Alto, el proyecto fomenta la integración social y participación comunitaria, brindando herramientas de empoderamiento y colaboración con la comunidad.

3.2. Programa de educación financiera PRO-MUJER

La Organización No Gubernamental Pro-Mujer, fundada en 1990, se transforma en una Institución Financiera de Desarrollo

(IFD) con la misión de empoderar a mujeres de bajos recursos a través de servicios financieros y un enfoque integral que incluye gestión social. Operan en los nueve departamentos de Bolivia, mayormente en zonas periurbanas y rurales, siendo pioneros en atender a mujeres económicamente vulnerables.

La institución busca que las mujeres sean financieramente independientes, saludables y seguras de sí mismas, brindando microcréditos, educación financiera y servicios de salud mediante alianzas estratégicas. La Fundación Pro-Mujer IFD, regulada desde noviembre de 2017, trabaja para empoderar a las mujeres bolivianas y combatir la pobreza, proporcionándoles acceso a recursos financieros y capacitación para mejorar sus ingresos, cuidar su salud y lograr mayor equidad en sus hogares y comunidades. Su programa de educación financiera incluye subprogramas de educación y difusión de información. Con 116,665 clientes y 42 agencias, la fundación contribuye al desarrollo económico y educativo de sus clientes. (AVALO, 2020)

Esta entidad financiera cuenta con diversos servicios que buscan contribuir al desarrollo económico y educativo de sus clientes, sus principales programas se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2
Subprogramas de educación financiera PRO-MUJER

Subprograma	Proyectos	Método	Población
Subprograma de educación Financiera	Educación financiera en la formación de BANCA COMUNAL	Método andragógico APRENDE	Clientes y usuarias centradas en el comercio informal
	Educación financiera en fortalecimiento de la BANCA COMÚN	Método andragógico APRENDE	Clientes de Fundación Pro Mujer IFD que pertenecen a Bancas Comunes de 1er. Y 2do Ciclo
	Educación financiera Continua y Tiempo de Oro	Método andragógico APRENDE	Dirigida a clientas de Pro Mujer a partir del 3er. ciclo en adelante.
	Cursillos para personas con discapacidad	Educación Inclusiva	Cientas de Fundación Pro Mujer IFD con discapacidad
	Cursillos Productivos	Educación experimental	Cientas de Fundación Pro Mujer IFD.
	Educación Financiera en el Servicio de Crédito Individual	Método deductivo	Población que se prepara para recibir un crédito individual
	Entretenimiento en Negocios	Método activo participativo,	Cientas de Pro mujer que tengan un crédito individual
Subprograma de difusión de información	Difusión/Promoción de Productos Crediticios	Exposición en zonas periurbanas	Población en General de zonas periurbanas y remotas
	Información sobre el Sistema Financiero y Rol de la ASFI	Exposición Lúdica y educativa	Población en General

Seguidamente se analizan los subprogramas de Educación financiera en la formación de BANCA COMUNAL y Cursillos para personas con discapacidad por la población meta que aborda.

3.2.1. Subprograma “Educación financiera en la formación de BANCA COMUNAL”

Se observa que, con respecto al programa de educación financiera ejecutado por la entidad financiera PRO-MUJER, existe una variedad de subprogramas específicos destinados principalmente a sus clientes en sus diferentes servicios.

Respecto al subprograma en la formación de Banca Comunal, durante la gestión 2020, tuvo un alcance de 84,140 participantes y fue ejecutado de enero a diciembre, en dos ciclos educativos. Este proceso está enfocado en mujeres, las mismas que conforman grupos financieros de desarrollo, muchas de las cuales están en comercio informal.

a. Beneficios del subprograma

Los procesos de formación en educación financiera del banco PRO MUJER, la formación de BANCA COMUNAL, ha logrado los siguientes beneficios para las usuarias:

- Una de las fortalezas de los programas de educación financiera de banco PRO-MUJER, es que cuenta con una amplia gama de programas para sus diferentes usuarios, de las que resaltan mujeres en situación de vulnerabilidad. Su proceso de acompañamiento con sus usuarias es específico, por lo cual garantiza un acompañamiento continuo, en los diferentes servicios que ofrece esta entidad financiera.
- La metodología educativa de sus programas de educación financiera, se fundamenta en el método andragógico APRENDE, que fue construido de forma específica para la población beneficiaria de sus servicios y cuenta con 5 etapas: acción, participación, reflexión, enlace y decisión.
- La experiencia educativa cuenta con dos ciclos, evidenciando la amplia aceptación por parte de la población beneficiaria a este proceso formativo.

b. Oportunidades del subprograma

Las oportunidades que ofrecen los programas de educación financiera del Banco PRO MUJER, se enmarcan principalmente en su amplia gama de subprogramas que tiene para sus clientes; por ello, se pueden considerar los siguientes puntos:

- Se observa que los programas se ejecutan durante toda la gestión, por lo cual el acceso que tienen sus clientes a los subprogramas de educación financiera es continuo, esto favorece que los procesos de formación sean accesibles.
- Se observa una metodología educativa establecida; sin embargo, se observa que esta metodología se replica en sus diversos programas, no siendo exclusivo del proceso de formación de BANCA COMUNALES.
- La visión de la institución PRO MUJER ya cuenta con un enfoque basado en derechos, por lo cual sus servicios están enmarcados en poblaciones vulnerables, siendo ello una política institucional y permitiendo que puedan ejecutarse contenidos teóricos necesarios como: el sobreendeudamiento, cobranza apropiada y el ahorro, entre otros temas.

3.2.2. Subprograma de educación financiera “Cursillos para personas con discapacidad”

El subprograma denominado “cursillos para personas con discapacidad” es un proceso de formación práctico y teórico, que está enfocado a personas con discapacidad, quienes, a través de la formación, pueden adquirir habilidades de negocio y de emprendimiento productivo. En la gestión 2020 este proceso formativo tuvo un alcance de 280 personas.

a. Beneficios del subprograma

Dentro de los beneficios se identifican los siguientes:

- La metodología empleada es de tipo inclusiva, considerando las necesidades y adaptaciones que requieren los participantes.
- El contenido de la formación incluye aspectos centrales en esta población vulnerable, como ser los derechos, el trato preferencial y la prevención de las discapacidades.
- Se realizaron cuatro procesos de formación técnica, adjunto en la formación práctica de las personas con discapacidad en áreas como: chocolatería, decorado de globos, peinados y bisutería.

b. Oportunidades del subprograma

Entre las oportunidades que ofrece el subprograma se encuentran:

- Se observa una metodología inclusiva, referida a la aplicación, sin embargo, es necesario especificar las necesidades y las adaptaciones curriculares en relación a los grados de discapacidad, siendo necesario segmentar y especificar los tipos de discapacidades que pueden presentar los usuarios.
- El tiempo de formación puede ser reducido para adquirir habilidades técnicas significativas, siendo que el propósito del proceso formativo es fomentar al emprendimiento económico, observando que puede requerir más tiempo del establecido.

3.3. Programa de educación financiera de BANCOSOL

BancoSol, fundado en 1986 como una entidad sin ánimo de lucro, evolucionó en 1992 para convertirse en el primer banco comercial regulado y especializado en microfinanzas a nivel mundial. Nació con el principal propósito de crear oportunidades para los emprendedores en el sector de las microempresas. A lo largo de su trayectoria, ha respaldado más de 5 millones de proyectos pequeños, lo que ha contribuido significativamente al progreso económico y social de Bolivia. La tabla 3 muestra los componentes del programa de educación financiera de BancoSol.

Tabla 3
Subprogramas de educación financiera BancoSol

Subprograma	Proyecto	Método	Población
Sub Programa de Educación Financiera	Capacitaciones a clientes y/o Usuarios Financieros	Capacitaciones	Clientes/Usuarios
	Ponte On	Capacitaciones con videos tutoriales en agencias	Clientes/Usuarios
	CapacitaRSE mujer	Talleres de capacitación técnica y empresarial	Clientes/Usuarios
	Capacitaciones a Adultos Mayores	Talleres didácticos por medios de canales digitales o presenciales	Clientes/Usuarios
	Capacitación a personas con Discapacidad	Talleres de capacitación	Clientes/Usuarios
	Descubre ASOBAN	Capacitación en línea	Clientes/Usuarios
	Weebinas ASOFIN	Capacitación en línea	Clientes/Usuarios
Subprograma de Información Financiera	Capacitación en línea	Talleres virtuales	Colaboradores
	BancoSol - Finanzas para Todos	Podcast	Clientes/Usuarios
	Ordenadores de Fila	Videos informativos y Redes Sociales	Clientes/Usuarios
	Página Web	Videos informativos y Redes Sociales	Clientes/Usuarios
	GanaSol	Videos informativos y Redes Sociales	Clientes/Usuarios
	Difusión ASOBAN	Revistas y participación en ferias	Clientes/Usuarios

Tras la revisión de las características generales de los subprogramas listados, se procede al análisis de los subprogramas de “CapacitaRSE Mujer”. “Capacitación a Adultos Mayores” y “Capacitación a Personas con Discapacidad”

3.3.1. Subprograma de “Educación Financiera - CapacitaRSE MUJER”

El programa CapacitaRSE Mujer 2023, tiene como objetivo fortalecer el liderazgo y empoderamiento de mujeres emprendedoras y empresarias mediante capacitaciones virtuales y presenciales en áreas clave para el desarrollo y digitalización de sus negocios.

a. Beneficios del subprograma

Los beneficios identificados se listan a continuación.

- Las participantes adquirieron conocimientos en áreas esenciales como branding, marketing en redes sociales, herramientas digitales y estrategias de ventas, potenciando sus habilidades empresariales.
- Recibieron certificaciones al finalizar los cursos, lo que otorgó una validación formal de su aprendizaje, incrementando su perfil profesional y sus competencias en el ámbito empresarial.
- Las capacitaciones ofrecieron flexibilidad de aprendizaje, permitiendo a las mujeres ajustarse a su propio ritmo y disponibilidad.
- Hasta diciembre de 2023, el programa capacitó y certificó a 579 mujeres, fortaleciendo su confianza y eficacia en la gestión de sus negocios.

b. Oportunidades del subprograma

Las principales oportunidades del subprograma analizado son las siguientes:

- Acceso a una red de contactos a través de eventos de networking y sesiones colaborativas con otras empresarias, ampliando sus conexiones y posibilitando nuevas alianzas comerciales.
- Acceso a expertos y recursos actualizados en marketing digital y ventas, brindando una ventaja competitiva al implementar nuevas estrategias y tecnologías.
- La capacitación en herramientas digitales, abrió la posibilidad de expandir sus negocios hacia plataformas en línea, facilitando su acceso a nuevos mercados y aumentando su visibilidad en el mundo digital.

3.3.2. Subprograma de “Educación Financiera – Capacitación a Adultos Mayores”

Este proyecto de BancoSol tiene como objetivo promover la inclusión financiera de los adultos mayores, facilitándoles conocimientos y habilidades para gestionar de forma segura y efectiva sus finanzas personales. A través de capacitaciones diseñadas especialmente para ellos, BancoSol busca mejorar su bienestar financiero, aumentar su autonomía y brindarles herramientas para interactuar con los servicios bancarios, tanto en plataformas digitales como presenciales, adaptadas a sus necesidades.

a. Beneficios del subprograma

Entre los beneficios del subprograma se encuentran:

- Los adultos mayores desarrollaron habilidades para manejar mejor sus finanzas personales y adquirieron mayor autonomía en la gestión de sus recursos económicos.
- Estas capacitaciones redujeron la vulnerabilidad financiera de los adultos mayores, brindándoles herramientas para un uso seguro y eficiente de los productos financieros de BancoSol.
- El programa les ayudó a familiarizarse con los servicios bancarios, facilitándoles el acceso y uso de canales digitales y presenciales.

b. Oportunidades del subprograma

A continuación, se presentan las oportunidades identificadas.

- Los adultos mayores pudieron alcanzar un mayor nivel de independencia financiera, que les permite tomar decisiones más informadas sobre sus finanzas y acceder a productos adaptados a sus necesidades.
- El programa les abrió la puerta a gestionar sus recursos de forma más autónoma, ayudándoles a mejorar su calidad de vida.
- Además, al mejorar su comprensión de los servicios financieros, los adultos mayores pueden aprovechar las ventajas de los productos y servicios bancarios diseñados para ellos, generando más confianza en sus interacciones financieras.

3.3.3. Subprograma de “Educación financiera – Capacitación a Personas con Discapacidad”

El subprograma está dirigido a promover la inclusión y autonomía financiera, este proyecto de BancoSol ofrece capacitaciones accesibles para personas con discapacidad, enfocándose en el uso seguro de productos y servicios financieros. El programa se adapta a las necesidades específicas de este grupo, brindando conocimientos prácticos que les permiten tomar decisiones financieras informadas y participar plenamente en la economía.

a. Beneficios del subprograma

Los principales beneficios del subprograma son:

- Los participantes desarrollaron habilidades clave para el manejo de sus finanzas, aumentando su comprensión y uso seguro de los productos financieros de BancoSol.

- Las capacitaciones se adaptaron a sus necesidades específicas, promoviendo un aprendizaje inclusivo y efectivo que fortalece su confianza en el uso de servicios bancarios.
- Este programa aumentó la autonomía financiera de las personas con discapacidad, facilitándoles el acceso a servicios financieros de manera independiente.

b. Oportunidades del subprograma

Las oportunidades del subprograma se centran en los siguientes puntos:

- Al mejorar su comprensión y acceso a los servicios bancarios, los participantes con discapacidad pueden integrarse más plenamente en el sistema financiero, beneficiándose de productos financieros que apoyan su independencia económica.
- El programa brindó una base para futuras oportunidades de empleo o emprendimiento, al fortalecer sus capacidades para administrar sus propios recursos.
- A través de esta capacitación, los participantes se vieron empoderados para tomar decisiones financieras informadas, incrementando su inclusión y participación en la economía local.

4. Discusión

Tras haber recolectado información sobre los diversos programas de educación financiera que han sido ejecutados con poblaciones vulnerables, se observan puntos en común, beneficios que lograron desarrollar en la población meta y oportunidades de innovación y aplicación en otros contextos de grupos vulnerables.

El estudio proporciona una visión integral de los programas de educación financiera dirigidos a poblaciones vulnerables en La Paz y El Alto, destacando los esfuerzos de entidades financieras como Banco BISA, PRO MUJER y BancoSol en este ámbito realizando un Análisis de Hallazgos Relevantes se dedujeron los siguientes puntos

- Importancia de la educación financiera en poblaciones vulnerables. El estudio destaca la relevancia de la educación financiera en contextos de alta vulnerabilidad, como estrategia para promover la inclusión financiera y empoderar a individuos y comunidades. Se confirma que las poblaciones vulnerables, como mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad, se benefician significativamente de programas diseñados específicamente para sus necesidades.

- Diversidad de programas y enfoques. Los programas de educación financiera analizados, presentan una variedad de enfoques y metodologías, desde talleres presenciales hasta recursos digitales interactivos. Esta diversidad demuestra la adaptabilidad de las entidades financieras para llegar a diferentes segmentos de la población y abordar sus necesidades específicas.
- Impacto positivo en la salud financiera. Se identifican beneficios tangibles en la salud financiera de los participantes, como una mejor comprensión de productos financieros, toma de decisiones más informadas y empoderamiento económico. Estos resultados refuerzan la importancia de la educación financiera como herramienta para mejorar la estabilidad económica individual y colectiva.

Los hallazgos del estudio respaldan la importancia de la educación financiera en comunidades vulnerables, alineándose con la literatura previa sobre el tema. No obstante, se identifican desafíos clave que requieren atención.

En primer lugar, persiste una brecha en la implementación de programas educativos, especialmente en áreas rurales y remotas, lo que destaca la necesidad de una mayor cobertura y accesibilidad. Además, es fundamental realizar evaluaciones continuas para asegurar la efectividad y relevancia a largo plazo de estos programas, así como investigar su sostenibilidad en diversos contextos, considerando el nivel escolar de la población beneficiaria. Tomando en cuenta que Manrique et al (2024), manifiesta que aquellas personas que tienen un bajo nivel de escolaridad, tienen ingresos bajos y por ende un nivel bajo de alfabetización financiera (p.11).

Se subraya la importancia de personalizar aún más los contenidos y metodologías de los programas para satisfacer las necesidades específicas de cada grupo vulnerable, que en el fondo no se reduzcan las formaciones a un nivel teórico, sino con el objetivo de fomentar valores de vida, tal como señala Almanza (2021) el direccionamiento de estrategias metodológicas debe fomentar la enseñanza de los conceptos financieros y además debe fortalecer niveles de autoconfianza para la toma de decisiones, tomando en cuenta que la baja autoconfianza y la falta conocimientos financieros son uno de los factores causales asociados a la desigualdad económica. (p.27).

En relación con la importancia de evaluar continuamente los programas de educación financiera, se puede citar a Canta y Quesada (2021), quienes destacan la necesidad de una revisión constante de la efectividad de las intervenciones educativas. Para respaldar

la idea de personalizar los programas de educación financiera, se puede parafrasear a Flores (2009), quien aborda la importancia de considerar las características específicas de los grupos vulnerables para diseñar intervenciones efectivas.

En síntesis, un análisis sobre los beneficios y oportunidades de los programas de educación financiera estudiados, muestra que la segmentación de los participantes en grupos con necesidades específicas, puede permitir mejor adaptación de los contenidos y metodologías, sumándose a ello, la necesidad de la complementación entre modalidades de capacitación para lograr que la población de mayor vulnerabilidad acceda a la capacitación sin interrumpir sus actividades que se constituyen en la fuente de su ingreso.

Otro elemento importante es la secuencialidad de contenidos, la misma que facilita la comprensión de conceptos más complejos e implica evaluar continuamente la pertinencia de los contenidos específicos de cada programa, para explorar nuevas estrategias y ampliar el alcance y el impacto de estos conocimientos.

Finalmente, algo interesante es que la ejecución de programas de educación financiera continua, puede garantizar a la población de mayores necesidades formativas y el acceso inmediato a espacios de acompañamiento, brindando a los grupos de mayor vulnerabilidad herramientas para tomar decisiones más informadas y responsables. Con este cometido, la colaboración con otras instituciones y organizaciones puede generar sinergias y ampliar el alcance de los programas.

5. Conclusiones

A partir del análisis de los programas de educación financiera implementados en el contexto boliviano y dirigidos a poblaciones vulnerables, se concluye que la educación financiera desempeña un papel esencial en la inclusión y el empoderamiento económico. Iniciativas como las desarrolladas por Banco BISA, Pro Mujer y BancoSol se destacan por su enfoque adaptado a las necesidades específicas de cada grupo, contribuyendo a una mejor gestión financiera y a la toma de decisiones.

Sin embargo, persisten desafíos importantes, especialmente en términos de cobertura en áreas rurales y remotas, así como en la personalización de contenidos y metodologías para grupos con características particulares. Para optimizar el impacto y alcance de estos programas, resulta necesario expandir su cobertura geográfica, fomentar el uso de tecnologías digitales y realizar evaluaciones continuas que aseguren su efecto.

La falta de acceso de la población con mayor vulnerabilidad a recursos y programas especializados de educación financiera, conlleva un contexto que requiere cada vez más estrategias efectivas que aborden las barreras existentes y destaquen su importancia para el desarrollo económico sostenible en Bolivia.

La colaboración entre instituciones financieras, organizaciones civiles y entidades gubernamentales, se identifica como un factor clave para el desarrollo de programas sostenibles y promueve una mayor inclusión financiera aportando al desarrollo económico integral de las comunidades bolivianas. Así, la educación financiera en Bolivia se perfila como un pilar esencial para reducir desigualdades y mejorar la calidad de vida en el país.

6. Referencia bibliográficas

- Almanza, C. (2021). *Determinación de factores que afectan la alfabetización financiera de los habitantes del departamento del Atlántico utilizando modelos de regresión ordenada*. Universidad del Norte, Barranquilla-Atlántico. <https://acortar.link/oCnPmQ>
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2020). *Encuesta Nacional de Servicios Financiero*
- Avalo, G. (2020). *Programa de Educación Financiera 2020*.
- Banco Bisa. (2023). *Programa de Educación Financiera*
- Banco Central de Bolivia. (2013). *La necesidad de la Educación Financiera en el Sistema Escolar y en la Familia para el Vivir Bien*.
- Banco de Crédito de Bolivia S.A. (2022). *Programa de Educación Financiera*
- Banco de Desarrollo de América Latina (2014). Encuesta de medición de las capacidades financieras en los países andinos. Informe para Bolivia.
- Banco Nacional de Bolivia. (2017). *Programa de Educación Financiera*
- Canta, J. y Quesada, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: una revisión de la literatura. *Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu.* Vol., N° 19
- Flores, L. (2009). Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública *Grupos Vulnerables* [Actualización: 3 de septiembre de 2009] www.diputados.gob.mx/cesop/
- Jimeno, A. (9 de marzo de 2023). Economía informal y crecimiento. *Nueva Economía*. (s.f.). Educación Financiera, p. 2.
- Manrique, G. (2024). Impacto de las variables sociodemográficas en los niveles de alfabetización financiera en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Nueva Época*. Vol. 19, N° 4. <https://doi.org/10.21919/remef.v19i4.1071>

- Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico y Cooperación Andina de Fomento. (2020). *Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: Retos de Implementación*.
- Quehui, M. *Construyendo alfabetismo financiero en Bolivia: análisis de los factores determinantes de su desarrollo* (Doctoral dissertation). Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/34577>
- Trujillo, J. (2016). *La importancia de la educación financiera, desde un enfoque social y autoritario que coayuda a alcanzar el ahorro y/o la inversión*. Fundación Universitaria Los Libertadores, sede Bogotá. <https://acortar.link/UwPPw5>



Revista Científica del Instituto de
Investigación y Postgrado USB

ARTÍCULOS DE REVISIÓN

Actividades artísticas para el desarrollo de la inteligencia emocional en la etapa preescolar¹

Artistic activities for the development of emotional intelligence in the preschool stage

Mompó Siles, Jonathan Iván²
Universidad Salesiana de Bolivia
La Paz, Bolivia

Barco Limachi, Shagira Andrei³
Universidad Salesiana de Bolivia
La Paz, Bolivia

RESUMEN

La inteligencia emocional juega un papel crucial en el éxito personal y profesional de los seres humanos y se desarrolla a lo largo de su ciclo vital, desde los primeros años de vida. La presente revisión aborda la inteligencia emocional y su desarrollo a través de actividades artísticas durante la etapa preescolar, destacando cómo estas actividades contribuyen al fortalecimiento de componentes clave como la autorregulación, el autococonocimiento, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Se evidencia cuán importante es que los niños y niñas fortalezcan y desarrollen esta inteligencia para comprender tanto sus propias emociones como las de los demás, lo que les permite resolver problemas de manera adecuada. La práctica de disciplinas como la pintura, la música, la danza y el teatro permite a los niños y niñas en edad preescolar la oportunidad de explorar diferentes estados emocionales y expresarlos de forma segura y creativa. A través del arte, los niños y niñas también desarrollan una mayor conexión

1 Artículo recibido el 28 de abril, 2024. Artículo aceptado el 5 de junio, 2024.

2 Especialidad en Educación Superior Diplomado en Investigación Acción, Educación Superior, Liderazgo Educativo Comunitario, Docencia y Tutoría, Gestión del Aprendizaje a través de las Tecnologías de Información y Comunicación, Neurodidáctica del Aprendizaje. Licenciado en Ciencias de la Educación. Experiencia en investigación, pedagogía y psicopedagogía. Docencia de postgrado y pregrado en áreas de investigación, proyectos educativos y didáctica.

Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-3275-0994>

Email: jonasmompo@gmail.com

3 Integrante del grupo de lectura académica de la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Salesiana de Bolivia. Técnico Superior en Parvulario y crecimiento personal en la infancia. Experiencia en desarrollo de procesos de aprendizaje como titular de sala de parvulario y auxiliar de docencia.

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-9079-5113>

Email: abdipcb@gmail.com

social y aprenden a relacionarse con sus compañeros de manera más positiva, mejorando así su habilidad para trabajar en equipo y resolver conflictos. En conclusión, la promoción de la inteligencia emocional en la etapa preescolar, a través de actividades artísticas, es esencial para que los niños y niñas adquieran la capacidad de identificar y gestionar sus emociones. Estas actividades no solo favorecen la autorregulación y el autodescubrimiento, sino que también incrementan la empatía y las habilidades sociales. Se recomienda que educadores y padres integren de manera regular actividades artísticas en la educación preescolar, ya que esto fomenta el desarrollo de la inteligencia emocional. Crear un entorno que incentive la libre expresión a través del arte, ayudará a los niños y niñas a adquirir herramientas emocionales fundamentales para enfrentar desafíos, tanto en su vida personal como social, promoviendo un crecimiento equilibrado y saludable.

Palabras clave

Inteligencia, Inteligencia Emocional, Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales.

Abstract

Emotional intelligence plays a crucial role in the personal and professional success of individuals and develops throughout their life cycle, starting from early childhood. This review addresses emotional intelligence and its development through artistic activities during the preschool stage, highlighting how these activities contribute to strengthening key components such as self-regulation, self-awareness, motivation, empathy, and social skills. It is evident how important it is for children to strengthen and develop this intelligence to understand both their own emotions and those of others, allowing them to solve problems appropriately. Practicing disciplines such as painting, music, dance, and theater provides preschool children with the opportunity to explore different emotional states and express them safely and creatively. Through art, children also develop greater social connections and learn to interact with their peers more positively, thereby improving their ability to work in teams and resolve conflicts. In conclusion, promoting emotional intelligence in the preschool stage through artistic activities is essential for children to acquire the ability to identify and manage their emotions. These activities not only favor self-regulation and self-discovery but also increase empathy and social skills. It is recommended that educators and parents regularly integrate artistic activities into preschool education, as this fosters the development of emotional intelligence. Creating an environment that encourages free expression through art will help children acquire fundamental emotional tools to face

challenges in both their personal and social lives, promoting balanced and healthy growth.

Keywords

Intelligence, Emotional Intelligence, Self-awareness, Self-regulation, Motivation, Empathy, Social Skills.

1. Introducción

El desarrollo de la inteligencia emocional es crucial para el crecimiento integral de los niños en etapa preescolar, principalmente entre las edades de tres a cuatro años, pues atraviesan por un periodo transicional en el que superan el egocentrismo e ingresan a un periodo de lenguaje social que conlleva mayores situaciones de interacción y, por tanto, de experiencias que exigen mayor control de sus impulsos y gestión de sus emociones.

Este artículo considera “preescolar” como “un adjetivo que se emplea para denominar a la etapa del proceso educativo que antecede a la escuela primaria. Esto quiere decir que, antes de iniciarse en la educación primaria, los niños pasan por un periodo calificado como preescolar” (Pérez y Merino, 2023). En la revisión presentada el término “preescolar” no incluye solo una etapa preparatoria a la etapa escolar, sino que constituye un nivel educativo con características propias que busca preparar al niño para la vida.

Las características de la educación preescolar dependen de cada sistema educativo. En el caso del Estado Plurinacional de Bolivia, este periodo corresponde a la Educación Inicial en Familia Comunitaria y se define como:

El espacio institucional que vincula la vida familiar con la escuela, en el desarrollo de sus capacidades cognitivo, afectivo, psicomotriz, espiritual, lingüístico de manera integral como base de la formación integral de toda persona. Al ser familiar y comunitario las actividades cotidianas, el juego y el movimiento son parte integrante e importante para la socialización y desarrollo de las niñas y niños... La Educación Inicial en Familia Comunitaria comprende dos etapas: No escolarizada... orientada a recuperar, fortalecer y promover la identidad cultural de niñas y niños menores a cuatro años de edad (y) Escolarizada (de dos años de duración), para la atención educativa de niñas y niños de 4 y 5 años de edad, dando continuidad a los procesos educativos iniciados en la etapa no escolarizada” (Ministerio de Educación, 2021, p. 7)

La Ley 070, promulgada el año 2010, en su artículo 12 sobre la Educación Inicial en Familia Comunitaria, establece que el nivel

inicial debe enfocarse en el desarrollo de las capacidades y habilidades cognitivas, lingüísticas, psicomotrices, socioafectivas, espirituales y artísticas, promoviendo la autonomía, la cooperación y la capacidad de toma de decisiones en la formación del pensamiento del niño, para que éste pueda iniciar procesos de aprendizaje sistematizados en el siguiente nivel.

En consecuencia, durante este período, los niños participan en un proceso de desarrollo integral basado en experiencias formativas que les permite relacionarse con los demás, trabajar en equipo, resolver dificultades e iniciarse en la autorregulación. La expresión de sus emociones, el reconocimiento de sus propios sentimientos y los de los demás, así como la creación de conexiones con su entorno, son procesos esenciales para su crecimiento integral. En este sentido, las actividades artísticas desempeñan un papel crucial ofreciendo un espacio enriquecedor que no solo fomenta su desarrollo emocional, sino que también les permite disfrutar y explorar su creatividad. Durante la etapa preescolar, caracterizada por la exploración y el descubrimiento del mundo que los rodea, las actividades artísticas se constituyen en un espacio altamente valioso para el desarrollo de la inteligencia emocional.

La inmersión en estas actividades artísticas, previo al ingreso a la educación primaria, favorece la capacidad de los niños y niñas para enfrentar desafíos emocionales y construir un entorno de respeto y comprensión. De este modo, los niños experimentan una mejora en sus relaciones interpersonales tanto consigo mismos como con los demás, a medida que exploran su creatividad, lo que establece las bases para una inteligencia emocional sólida que los acompañará a lo largo de su vida.

El arte se convierte, entonces, en una herramienta poderosa para que los niños y niñas canalicen y comprendan sus emociones en sus diversas formas, como la pintura, el modelado, la música, la danza y el teatro. A través de estas expresiones, los niños y niñas pueden comunicar lo que a veces no pueden verbalizar, facilitando la comunicación emocional y el autoconocimiento. Por ejemplo, cuando un niño pinta o dibuja, puede expresar lo que siente en ese momento: la alegría de jugar con amigos o la tristeza de un conflicto. Este proceso no solo les ayuda a reconocer sus propios sentimientos, sino que también le ayuda a desarrollar habilidades como la empatía, al comprender cómo se sienten otras personas en distintas circunstancias.

A partir de lo planteado, se desarrolla un análisis documental sobre la importancia de las actividades artísticas como medio para promover la inteligencia emocional, apoyándose en escritos y pu-

blicaciones de diversos autores que abordan su utilidad en la educación inicial. Esta revisión responde a la siguiente pregunta: ¿las actividades artísticas contribuyen al desarrollo de la inteligencia emocional en la etapa preescolar?

2. Método

Se emplea el método analítico, un enfoque de investigación que consiste en descomponer un tema o problema en sus partes más pequeñas con el fin de comprender su estructura, relaciones y funcionamiento. (Hernández, G. 2017). Al aplicar este método al estudio de la inteligencia emocional y su desarrollo a través de actividades artísticas en la etapa preescolar, se busca analizar detalladamente cada uno de los componentes involucrados y cómo interactúan entre sí.

El método analítico permite descomponer el concepto de inteligencia emocional en sus elementos fundamentales con el objetivo de analizar cada uno de ellos para comprender su significado, cómo se manifiestan y cuál es su papel en el desarrollo emocional de los niños.

A partir de la descomposición de los conceptos y de las relaciones entre ellos, se puede entender mejor el proceso y generar estrategias. Además, ayuda a identificar áreas de mejora en la práctica educativa y a ajustar las actividades según las necesidades. Contribuye a fundamentar mejor las estrategias pedagógicas que se implementen. (Hernández, G. 2017).

A través de este método, se obtiene una visión detallada de cómo cada actividad artística contribuye de manera específica al desarrollo de la inteligencia emocional en los niños preescolares, así como de los componentes que conforman esta categoría, considerando el desarrollo emocional en esta etapa evolutiva.

3. Desarrollo y discusión

3.1. Las actividades artísticas y su papel en el desarrollo infantil

El arte se entiende como un medio significativo de expresión de emociones, ideas y experiencias humanas, facilitando la conexión del individuo con su entorno social y personal. Este concepto se manifiesta claramente en el estudio de Álvarez y Cuadrado (2020), quienes argumentan que las actividades artísticas son prácticas esenciales para la representación de la realidad y la exploración de emociones, especialmente en contextos educativos, donde los niños pueden ex-

presar sus experiencias a través de creaciones visuales, auditivas o performativas. Esta interacción es fundamental para el desarrollo de habilidades emocionales y sociales, ya que permite a los niños explorar su identidad y su relación con el mundo que los rodea. La producción artística se entiende como el objeto o acto creado con el propósito de alcanzar un fin social o estético y está vinculada al ámbito de las Bellas Artes. En su conjunto, las actividades artísticas se relacionan estrechamente con la persona y su entorno.

Desde otra perspectiva, Bárbara Andrade Rodríguez en su ponencia de Pedagogía 2005, nos expresa: “La educación estética constituye una disciplina científica que estudia las leyes del desarrollo del arte y su estrecha relación con la realidad, está vinculada a la vida, a las relaciones humanas, al trabajo, a la ambientación escolar, a la ética, a la moral “. Desde su nacimiento los seres humanos, están vinculados con su medio ambiente. (Granadino, 2006. p. 6)

Existen diversas formas de arte, a continuación, se describen brevemente las artes plásticas, la música, la danza y el teatro por considerarse los espacios de mayor confluencia en la práctica educativa.

- Las artes plásticas. Son un conjunto de prácticas artísticas que utilizan materiales que pueden ser modificados o moldeados por el artista mediante diversas técnicas. Estas artes se centran en la creación de obras que son principalmente visuales y que pueden incluir disciplinas como la pintura, la escultura, la fotografía y la arquitectura. (Enciclopedia Concepto, 2024). La diversidad de materiales empleados, permite a los artistas expresar su imaginación y visión del mundo, convirtiéndose en un poderoso medio de comunicación, ya que no solo son estéticas, sino que también pueden transmitir ideas y sentimientos.
- La música. Es el arte de combinar sonidos y silencios de manera coherente y ordenada para crear composiciones agradables al oído. La interacción de elementos como el ritmo, la melodía y la armonía da lugar a una experiencia estética significativa para quienes la escuchan. Actúa como un estímulo auditivo que influye en la percepción individual, permitiendo a cada persona experimentarla y sentirla de manera individual. En esencia, es una forma importante de expresión artística que mejora la experiencia humana al evocar emociones y facilitar la conexión entre las personas (Editorial Etecé, 2022).
- Danza. Es una forma de expresión artística que utiliza el movimiento del cuerpo, con frecuencia acompañado de música, para comunicar emociones, contar historias o simplemente celebrar la belleza del movimiento. Aunque puede existir por

separado, alcanza su máxima expresión cuando se fusiona con la música, creando un lenguaje universal que trasciende palabras y fronteras (Fuente, 2023).

- El teatro. Es una forma de arte escénico que combina diversos elementos como el drama, la escenografía, la interpretación y la creatividad para contar relatos que pueden ser de diferentes géneros, desde comedias hasta dramas serios (Fuente, 2023). Los actores interpretan personajes en un escenario utilizando gestos, diálogos y movimientos para transmitir emociones y desarrollar tramas. Es una forma de arte que no solo entretiene, sino que también provoca la reflexión y la conexión emocional con las historias que se cuentan.

En general, las actividades artísticas estimulan diversas áreas del cerebro y fomentan habilidades esenciales, desempeñando un papel fundamental en el desarrollo infantil. Las actividades artísticas ofrecen una amplia gama de beneficios para el desarrollo integral del niño, favoreciendo no solo el aspecto emocional, sino también el cognitivo, motor y social:

- A nivel cognitivo, las artes promueven el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas. El proceso creativo de idear, planificar y ejecutar una obra de arte requiere que el niño piense de manera abstracta, lo cual contribuye a su capacidad para entender conceptos complejos y resolver problemas de manera innovadora. En este caso, los niños que se expresan a través del arte requieren pensar más allá de lo literal, explorando diversas soluciones y perspectivas. Se entrenan en la reflexión, lo que les permite tomar decisiones conscientes y con un juicio más sólido. (Educrea, 2007).
- A nivel motor, según Patajalo A. et al (2020), con la danza y la ejecución de los distintos movimientos, principalmente se empieza a conocer la estructura corporal y está científicamente comprobado que un estudiante que practique este arte está desarrollando las habilidades coordinativas y las capacidades perceptivo-motrices. señala que en caso se añada música al desarrollo motor, “el trabajo que hace el niño a la hora de aprender es doble: conoce su cuerpo y su entorno, y además lo hace dentro de un ritmo. Todo esto lo convierte en un proceso mucho más complejo” (p. 17). Estas actividades requieren movimientos precisos y controlados, lo que favorece el desarrollo físico y la destreza manual de los niños. Además, las actividades artísticas son motivadoras y divertidas, lo que mejora la concentración y el esfuerzo de los niños.

- A nivel emocional, el arte permite a los niños conectarse con sus emociones, contribuyendo a que sean personas más sensibles y empáticas. Al practicar actividades artísticas, como la pintura, la música o el teatro, los niños aprenden a percibir el mundo de manera más profunda. Esta capacidad de reflexión fomenta una mayor empatía y comprensión hacia los demás. Al respecto, Eisner (2002) afirma que “el arte proporciona una vía natural para que los niños desarrollen su creatividad y habilidades de resolución de problemas”. (p. 11), lo cual está estrechamente relacionado con la inteligencia emocional y la autorregulación.
- A nivel social, las actividades artísticas promueven la colaboración y el trabajo en equipo. Winner y Hetland (2000) indican que “las experiencias artísticas grupales, como las obras de teatro o las presentaciones musicales, promueven habilidades sociales como la comunicación, la cooperación y la empatía”. (p. 85) Estas interacciones sociales son fundamentales para el desarrollo de relaciones saludables y la integración social de los niños.

En síntesis, al incorporar actividades artísticas en la educación de niñas y niños, se obtienen los siguientes beneficios:

- Profundidad. El arte ayuda a los niños a percibir la vida de una manera más profunda. Desarrollan una mayor empatía, comprensión y calidad humana. Además, son más críticos y maduros al comprender su entorno.
- Comunicación. Las artes impulsan a los niños a expresar sus pensamientos a través de dibujos, teatro, danza y música, lo que les permite interactuar de manera visual, auditiva y sensorial con los demás. Por lo tanto, el arte no solo mejora las habilidades intelectuales, sino también las capacidades comunicativas.
- Pensamiento analítico. Para que sean personas adultas con criterio y seguridad en el futuro, desarrollan su pensamiento crítico para analizar y resolver problemas en diferentes contextos. (Sistema Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes, 2003).

En vista de los beneficios de las actividades artísticas para el desarrollo integral del niño, los educadores deben fomentar el uso de las artes a través de pequeñas actividades desde la etapa preescolar, de modo que cada niño pueda crear y aprender de manera integral y dinámica.

3.2. El desarrollo emocional en edad preescolar y el constructo de inteligencia emocional

La inteligencia emocional es una habilidad esencial que tiene un impacto significativo en el bienestar y el éxito de las personas a lo largo de sus vidas. En los últimos años, se ha prestado mayor atención a la promoción de esta destreza desde la infancia, lo que ha generado un creciente interés en su desarrollo durante la etapa preescolar. Como señalan Puertas, Zurita, Chacón, Castro, Ramírez y González (2020), “en las últimas décadas, la Inteligencia Emocional ha ganado relevancia en el ámbito educativo, actuando como un medio para promover el bienestar psicológico del alumnado, facilitándoles la comprensión de su entorno y proporcionándoles las competencias necesarias para enfrentar diversas situaciones” (p. 84).

El desarrollo emocional durante la primera infancia, particularmente entre los tres y cuatro años, es crucial para la adquisición de habilidades de inteligencia emocional. Según Fernández Berrocal y Extremera Pacheco (2005), en esta etapa los niños comienzan a desarrollar competencias emocionales esenciales:

- Identificación de las emociones: A esta edad, los niños empiezan a reconocer y nombrar sus propias emociones, así como las de los demás. Aprenden a diferenciar emociones básicas como alegría, tristeza, enojo y miedo.
- Desarrollo de la empatía: Los niños comienzan a mostrar señales de empatía; es decir, la capacidad de comprender y responder a las emociones de los demás. En esta etapa, pueden preocuparse por el bienestar emocional de otros y ofrecer consuelo o apoyo cuando alguien se siente mal.
- Regulación emocional: Los niños también empiezan a desarrollar la habilidad de regular sus respuestas emocionales. Aprenden a manejar la frustración, controlar impulsos y expresar sus emociones de manera apropiada para su entorno social.

Este periodo transicional es clave para el desarrollo emocional de los niños, ya que empiezan a ser más autónomos y se enfrentan a nuevos retos en su entorno social y educativo. Fernández y Montero (2016) exponen al respecto:

Durante la etapa de la Educación Infantil es cuando se desarrollan las habilidades emocionales y cuando más abiertos estamos al mundo emocional”. Por lo tanto, es en esta fase cuando se sientan las bases para el desarrollo de habilidades emocionales clave, tales como: la identificación y expresión de emociones, la empatía hacia los demás y la autorregulación emocional. Siendo esta una edad

base para el desarrollo de los niños, en su formación, se debe tener presente el desarrollo óptimo de su inteligencia emocional (p. 29).

Por lo tanto, el desarrollo emocional de un niño en edad preescolar establece los cimientos para su inteligencia emocional. Las experiencias tempranas que fomentan el aprendizaje de competencias emocionales influyen directamente en cómo el niño manejará sus emociones, formará relaciones saludables y enfrentará los retos a medida que crezca. Promover un entorno que apoye el reconocimiento y la gestión de las emociones desde esta edad es clave para un desarrollo emocional y social saludable.

Goleman (1995), define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer las propias emociones, comprender las emociones de los demás, manejar las emociones adecuadamente y utilizar esta conciencia para guiar el pensamiento y las acciones. En esta línea, Mayer y Salovey (1997) afirman que la inteligencia emocional “se refiere a la habilidad de identificar, comprender y gestionar las propias emociones, así como de reconocer y actuar sobre las emociones de los demás” (p. 15). Desde una perspectiva práctica, la inteligencia emocional ayuda a enfrentar situaciones cotidianas de manera eficaz, ya que no solo implica ser consciente de los estados emocionales, sino también saber cómo utilizarlos para facilitar el razonamiento, resolver problemas y comunicarse de manera efectiva. La inteligencia emocional proporciona una base sólida para el comportamiento social adecuado y la salud mental.

La inteligencia emocional se compone de competencias interrelacionadas que facilitan el manejo adecuado de las emociones y las relaciones interpersonales. Estos componentes son fundamentales para la educación emocional en la educación regular y deben ser incorporados desde la etapa preescolar, ya que favorecen el desarrollo de los niños en el reconocimiento y la expresión de sus sentimientos desde temprana edad. Los cinco principales componentes de la inteligencia emocional son: autoconciencia, autorregulación, empatía, habilidades sociales y motivación (Goleman, 1995).

a. Autoconciencia y autoregulación emocional

Ser consciente de las emociones permite tener mayor control sobre ellas, lo que mejora la capacidad para tomar decisiones conscientes y equilibradas. Este componente es esencial porque ayuda a estar más conectados con los propios pensamientos y sentimientos, cuando una persona está plenamente consciente de cómo se siente, es capaz de actuar de manera coherente con sus verdaderas emociones, en lugar de dejarse llevar por impulsos momentáneos. “La

autoconciencia es el pilar fundamental de la inteligencia emocional. Se refiere a la capacidad de identificar y comprender las propias emociones en el momento en que se presentan” (Goleman, 1995, p. 12). Las personas que desarrollan esta capacidad son capaces de mantener la calma en situaciones difíciles y reaccionar de manera reflexiva, no impulsiva. Este control emocional, también conocido como “autoregulación emocional”, no implica reprimir los sentimientos, sino aprender a expresarlos de forma que no resulten perjudiciales para uno mismo ni para los demás.

Los niños en etapa preescolar transicional, cuyo desarrollo emocional se caracteriza por el descubrimiento y verbalización en situaciones sociales, requieren un acompañamiento constante por parte de la familia y los educadores. Este apoyo es crucial para sentar las bases de un manejo adecuado de sus emociones, favoreciendo el ejercicio de la autoconciencia y la autoregulación, adaptado a su proceso evolutivo. De este modo, podrán generar recursos importantes para enfrentar desafíos y conflictos en su vida cotidiana y, como preparación, en su transición hacia la educación primaria.

En la infancia, tanto el control inhibitorio como la regulación emocional resultan fundamentales para obtener éxito académico y responder adecuadamente a las exigencias del entorno. El primero permite regular la atención, la cognición y el comportamiento mientras que la regulación emocional posibilita que las personas aprendan a regular la intensidad y la expresión de sus emociones. Ambos constructos están fuertemente vinculados con el desarrollo de competencias socioemocionales que promoverán interacciones sociales positivas y significativas. El control inhibitorio se encuentra en la base del proceso regulatorio de emociones y ambas habilidades tienen un importante desarrollo durante la etapa preescolar. Se pueden entrenar y, por lo tanto, se deben contemplar en las propuestas educativas, (Donovan, 2021, s.p)

Los niños en la etapa de tres a cuatro años de edad comienzan a reconocer sus emociones y a nombrarlas. Esto constituye una forma inicial de autoconciencia emocional, un componente clave de la inteligencia emocional. A medida que el niño adquiere vocabulario emocional, puede empezar a identificar cuándo está triste, enojado o feliz. Este desarrollo temprano es crucial, ya que fomenta la capacidad de reflexionar sobre sus emociones y comprender el impacto que éstas tienen en su comportamiento y en sus relaciones. Por tanto, esta etapa representa una oportunidad de crecimiento emocional.

Los niños que reciben apoyo adecuado durante esta fase tienen una mayor probabilidad de desarrollar una regulación emocional efectiva,

lo que les permitirá enfrentar emociones más complejas a medida que crecen, favoreciendo su desarrollo en general. Los entornos educativos que ofrecen interacciones emocionales positivas y oportunidades para la expresión emocional promueven un desarrollo emocional saludable. Las relaciones con los adultos y otros niños constituyen los contextos más importantes para el aprendizaje emocional.

Cuando los profesores de preescolar responden con empatía y apoyo a las necesidades emocionales de los niños, éstos aprenden a regular sus propias emociones y a desarrollar habilidades emocionales esenciales para la vida. No es raro que los niños experimenten dificultades para calmarse cuando están frustrados o abrumados; en estos episodios, los adultos juegan un papel fundamental como modeladores de estrategias de regulación, como el uso de palabras para expresar lo que sienten en lugar de reaccionar impulsivamente. Con el tiempo, los niños van interiorizando estas habilidades y pueden regular mejor sus emociones, lo que reduce las conductas de berrinche y mejora su capacidad de enfrentarse a situaciones desafiantes.

b. Empatía y habilidades sociales

De acuerdo con Salovey y Mayer (1990), como se citó en Salgueiro y García (2017), la empatía es un componente esencial para el éxito en las interacciones sociales, ya que facilita la conexión emocional entre las personas y les permite responder adecuadamente a las emociones y necesidades de los demás. Esta habilidad implica la comprensión de las emociones y puntos de vista ajenos, lo que contribuye a una mayor sensibilidad hacia los sentimientos de otros y fomenta relaciones más profundas y significativas. Además, es crucial para una comunicación efectiva, ya que permite escuchar y comprender mejor a los demás, lo que fortalece las interacciones sociales.

Goleman (1995) menciona que las habilidades sociales son un componente clave de la inteligencia emocional, ya que permiten interactuar de manera efectiva con el entorno. Él define la empatía como “la conciencia de uno mismo que se va construyendo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos “ (p. 123). Vale la pena indicar que “arte es parte esencial en las relaciones que forma el niño o niña con el exterior y con su interior, lo que facilita hacer introspección a las emociones propias para así exteriorizarlas a los demás.” (Tarazona, Bolívar y Machado, s.f., p. 82). Por tanto, existe una estrecha vinculación entre el arte y la autoconciencia, factor importante en el ejercicio de la empatía y las habilidades sociales.

Estas habilidades incluyen la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la influencia sobre los demás. Desarrollar estas capacidades conlleva construir y mantener relaciones saludables.

La manera en que un niño se comunica, coopera y resuelve problemas con los demás define, en gran medida, el éxito de sus interacciones sociales. De acuerdo con García y Martínez (2020), los niños en la etapa preescolar, especialmente entre los tres y cuatro años, empiezan a vivenciar un abanico más amplio de emociones, lo que les permite mejorar su capacidad para reconocerlas y expresarlas. Este proceso de desarrollo emocional está vinculado con un aumento en la empatía, facilitando que comprendan mejor los sentimientos de quienes los rodean y, como resultado, favoreciendo sus relaciones sociales.

En esta etapa pueden notar si otro niño está triste o molesto y, aunque inicialmente esta empatía puede ser más primitiva o limitada, se está formando la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Este proceso es fundamental para el desarrollo de relaciones sociales saludables en el futuro y es una de las piedras angulares de la inteligencia emocional; por lo tanto, esta fase del desarrollo es crucial para cimentar sus habilidades emocionales.

Las habilidades sociales también se desarrollan rápidamente durante la etapa preescolar. A medida que los niños interactúan más con sus compañeros, aprenden a compartir, turnarse y resolver conflictos, todo lo cual requiere un nivel básico de inteligencia emocional. El juego en grupo ofrece oportunidades para practicar estas habilidades, y los niños comienzan a reconocer las señales sociales, como el lenguaje corporal o el tono de voz, que indican cómo se sienten los demás. Estas experiencias ayudan a mejorar su competencia social y su capacidad para formar relaciones positivas.

c. Motivación

Las personas con alta motivación tienden a ser optimistas, persistentes y comprometidas con sus metas a largo plazo. La motivación es un componente clave de la inteligencia emocional que se refiere a la capacidad de estar impulsado por objetivos internos, más allá de las recompensas externas. Este componente es esencial para mantenerse enfocado y resiliente frente a los obstáculos. La motivación interna permite seguir adelante incluso en situaciones difíciles, ya que se está guiado por una pasión y un propósito más profundo que la gratificación instantánea.

Las bases motivacionales son sembradas por la familia y los educadores desde la primera infancia, brindando al niño un estado de se-

guridad mediante la presencia protectora de los adultos, para que no se sienta solo o temeroso, al mismo tiempo que se le impulsa a resolver situaciones cotidianas con sus propios recursos. De este modo, el niño logra transferir esta seguridad a un estado interno en el que se siente motivado a lograr lo que se proponga, pues tiene confianza en su capacidad y en el cariño de sus padres y educadores. Con base en esto, el niño crece con una visión amplia de superación, la cual se constituye en una expresión de su estado emocional positivo.

Por otro lado, en términos de motivación, los niños pequeños generalmente están intrínsecamente motivados a explorar y aprender sobre su entorno. Esta curiosidad natural está vinculada a su inteligencia emocional, ya que la autoconciencia y la regulación de sus emociones les permiten persistir en actividades que disfrutan o en tareas que encuentran desafiantes. Aprenden gradualmente a manejar la frustración o la decepción cuando no logran algo de inmediato, lo que contribuye a su resiliencia emocional y a una mayor motivación interna para superar obstáculos.

3.3. Relación entre actividades artísticas e inteligencia emocional en la etapa infantil

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como de influir en las emociones de los demás. Las actividades artísticas juegan un papel crucial en el desarrollo de esta inteligencia, proporcionando un medio para la exploración y expresión emocional.

a. El arte como canal de expresión y liberación emocional

El arte se considera una de las formas más efectivas de expresión emocional en los niños pequeños. Facilita la expresión de emociones de manera creativa y simbólica, incluso cuando los niños no tienen la habilidad verbal para hacerlo con palabras. En las primeras etapas de desarrollo, aún no han adquirido completamente las habilidades lingüísticas necesarias para verbalizar sus emociones y experiencias internas. A través de actividades como el dibujo, la pintura, la escultura u otras artes plásticas, los niños desarrollan una mayor autoconciencia emocional, ya que representan sus experiencias internas y las interpretan en el contexto de su entorno social. De esta forma, le permite externalizar de manera tangible sus sentimientos y sensaciones. (Sistema Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes, 2003).

Según Malchiodi (1998), “el arte es una forma primaria de comunicación para los niños, ya que les permite expresar emociones que

pueden no ser capaces de verbalizar” (p. 4). Es un lenguaje a través del cual el niño se expresa empleando diferentes elementos y materiales; además, será su creatividad e imaginación las que tengan un papel relevante en todo el proceso. Este proceso de externalización no solo les proporciona un medio para compartir sus emociones, sino que también les ayuda a comprender mejor sus sentimientos. La expresión artística puede actuar como una especie de “diálogo interno” en el que el niño, a través de sus creaciones, explora y resuelve conflictos emocionales.

Por ello, el arte, como forma de expresión emocional, contribuye al bienestar psicológico del niño. Kelemen y Shamri-Zeevi (2022) y Osborn et al. (2023), citados en Moreno (s.f.), señalan que “han mostrado los beneficios de la terapia artística en la reducción de la sintomatología de ansiedad y depresión, así como en el desarrollo de la identidad y la autoestima en adolescentes”. (p. 5). Esta capacidad de la actividad artística de actuar como un mecanismo de afrontamiento emocional es especialmente importante en situaciones de adversidad o cambios significativos en la vida de un niño

3.3.1. El arte como facilitador de empatía y entendimiento en la relación social

Las actividades artísticas fomentan la empatía y el entendimiento emocional al involucrar a los niños en experiencias que requieren la comprensión de diferentes perspectivas y sentimientos. Pueden ser poderosos facilitadores del desarrollo de la empatía, actuando como un medio a través del cual los niños expresan, comprenden y conectan con las emociones de los demás. Por ejemplo, al observar las creaciones artísticas de sus compañeros, los niños pueden empezar a reconocer las emociones reflejadas en los dibujos o pinturas de otros, lo que fomenta el desarrollo de la empatía.

El arte también se convierte en una herramienta para que los niños procesen conflictos sociales o interpersonales. A través de actividades artísticas, los niños pueden expresar sus frustraciones o desacuerdos de manera constructiva, evitando conductas agresivas o impulsivas. Además, al compartir sus creaciones, los niños obtienen una mayor comprensión de los puntos de vista y emociones de los demás, lo que facilita el diálogo y la resolución de conflictos en el grupo. Al crear y compartir arte, los niños pueden aprender que todos tienen diferentes formas de expresarse y que no existe una “manera correcta” de hacerlo, lo que refuerza una actitud de respeto y empatía hacia las diferencias individuales.

El juego dramático y las actividades del juego simbólico, en las que los niños asumen diferentes personajes o situaciones, son especialmente eficaces para desarrollar la empatía. Al representar las emociones y perspectivas de otros, los niños fortalecen su capacidad para comprender las emociones, pensamientos y experiencias de los demás. En el teatro, por ejemplo, los niños aprenden a comunicarse utilizando las palabras, los gestos, el lenguaje corporal, los movimientos y mediante el juego simbólico y el de “y si fuera” se amplían sus experiencias, se adquieren los roles, ponerse en el lugar del otro y se fomenta la empatía. Esto no solo mejora su capacidad para relacionarse con los demás, sino que también potencian su aprendizaje de conceptos, capacidades y habilidades que fomentan el desarrollo integral del niño. Bofarull Sanz, Nuria (2014).

El juego simbólico en el arte se considera una herramienta fundamental para fomentar la creatividad y la interacción social en los niños, al permitirles explorar y experimentar con diferentes roles y escenarios. De acuerdo con Díaz Fernández et al. (2020), la práctica artística dentro de los espacios educativos y comunitarios permite que los niños desarrollen habilidades expresivas y cognitivas esenciales, además de incentivar la capacidad de resolver problemas a través de soluciones creativas. Este tipo de actividades artísticas no solo promueven el desarrollo de habilidades individuales, sino que también fortalecen las relaciones sociales y colaborativas al permitir que los niños compartan y expresen sus experiencias y sentimientos de forma lúdica y estructurada.

3.3.2. El arte en el estímulo de la autoconciencia y la reflexión emocional

El arte también es una herramienta poderosa para estimular la autoconciencia y la reflexión emocional en los niños. Malchiodi (1998) argumenta que “el arte proporciona un espacio seguro para que los niños reflexionen sobre sus sentimientos y experiencias personales, promoviendo una mayor comprensión de sí mismos”. (p. 3). Al crear arte, los niños tienen la oportunidad de explorar sus pensamientos y emociones de manera introspectiva, lo que contribuye al desarrollo de una identidad emocional sólida.

La autoconciencia emocional se ve reforzada cuando los niños reconocen y etiquetan sus emociones a través de la expresión artística. Goleman (1995) señala que “la capacidad de identificar y nombrar las emociones es fundamental para la regulación emocional y el bienestar psicológico” (p. 36). A través de actividades como el dibujo de sus estados de ánimo o la creación de historias personales,

los niños desarrollan una mayor comprensión de sus propias experiencias emocionales.

Los niños también pueden expresar sus emociones y desarrollar su autoestima al ver sus obras terminadas a través de la creación artística. El desarrollo biológico y emocional se potencia a través de actividades como modelar con arcilla o tocar un instrumento musical. En el ámbito emocional, las artes proporcionan un espacio seguro para la conexión con sus emociones. Además, las actividades artísticas crean un entorno donde los niños pueden experimentar y expresar emociones sin temor a ser juzgados. Esto no solo mejora la autoconciencia, sino que también fomenta la confianza en la expresión emocional, lo cual es crucial para el desarrollo de la inteligencia emocional (Eisner, 2002). Las actividades artísticas permiten a los niños explorar y comunicar su identidad. Este proceso no solo les ayuda a desarrollar la autoconciencia emocional, sino que también fomenta la aceptación de las diferencias en los demás.

3. Conclusiones

La inteligencia emocional se expresa en habilidades personales e interpersonales que incluyen no solo la capacidad de detectar los sentimientos propios, sino también el reconocimiento de cómo actuar en consecuencia y emplear esta información para interactuar positivamente en las relaciones, resolviendo problemas de manera más empática.

La gestión de las emociones es esencial para el bienestar integral, por lo que es importante desarrollar la inteligencia emocional desde una temprana edad, para que los niños puedan ingresar al mundo actual con estas habilidades y ser líderes desde pequeños. Durante la etapa preescolar, específicamente entre los tres y cuatro años de edad, los niños experimentan avances significativos en su capacidad para identificar y manejar sus emociones, lo que constituye la base para el desarrollo de las habilidades inherentes a la inteligencia emocional. Esta habilidad permite entender cómo las personas interactúan consigo mismas y con los demás.

A través de la interacción con sus cuidadores y compañeros, los niños aprenden no solo a identificar emociones, sino también a gestionarlas adecuadamente, lo que contribuye a su bienestar emocional general. En este proceso, las actividades artísticas son esenciales para desarrollar la inteligencia emocional de manera vivencial, expresiva y libre, permitiendo que los niños plasmen sus emociones a través de las diversas actividades que se les presenten.

Desarrollar la inteligencia emocional en la etapa preescolar ayuda a los niños a enfrentar los desafíos del mundo actual con mayor

resiliencia y empatía. Las actividades artísticas, como el dibujo, la música, la danza, y el teatro, son herramientas poderosas para que los niños expresen lo que sienten de forma libre y creativa. Esto no solo les permite explorar y reconocer sus emociones, sino también desarrollar habilidades como la autoconciencia, la empatía y la regulación emocional.

El arte fomenta un espacio seguro para que los niños expresen lo que no siempre logran decir en palabras, esto les ayuda a entender mejor sus propias emociones y las de los demás y los prepara para desenvolverse en relaciones interpersonales y adaptarse a diferentes situaciones con mayor sensibilidad. Por lo tanto, el desarrollo de la inteligencia emocional a través del arte es, sin duda, una forma enriquecedora de aprender y crecer.

4. Referencias bibliográficas

- Álvarez, L. & Cuadrado, F. (2020). *El papel del arte en la educación emocional de la infancia*. Revista de Educación Infantil, 14(3), 12-23. <https://acortar.link/RQSMw3>
- Patajalo, A., Vargas, G., Ávila, C., & Bayas, J. (2020). *La danza en el desarrollo de las habilidades motrices básica en edades escolares*. <https://acortar.link/HDjxb>
- Bodrova, E., & Leong, D. (2007). *Herramientas de la mente: The Vygotskian Approach to Early Childhood Education*. Pearson Education.
- Díaz, A., Figueroa, J., Bigurra, M., & Fontecilla, F. (2020). *El arte y la creatividad en niños y jóvenes: procesos de transformación del espacio escolar y público*. <https://acortar.link/RQSMw3>
- Donovan, C. (2021). Control inhibitorio y regulación emocional: características, diferencias y desarrollo en la etapa preescolar. *Journal of Neuroeducation*, 1(2), 37-42. <https://doi.org/10.1016/j.jne.2021.01.004>
- Educrea. (2007). *10 razones para trabajar el arte en el aula*. <https://acortar.link/SVD9P2>
- Enciclopedia Concepto. (2024). *Arte*. <https://acortar.link/b9zIZE>
- Enciclopedia Concepto. (2024). *Artes plásticas*. <https://concepto.de/artes-plasticas/>
- Enciclopedia Concepto. (2022). *Música*. <https://concepto.de/musica/>
- Eisner, E. W. (2002). *Las artes y la creacion de la mente*. Yale University.
- Fernández, P., & Extremera, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y

- Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93. <https://acortar.link/9kn4if>
- Fernández, A. y Montero, I. (2016). Aportes para la educación de la Inteligencia Emocional desde la Educación Infantil. *Revista latinoamericana de Ciencias sociales, niñez y juventud*, 14(1), 53-66. <https://n9.cl/pf3xc>
- Fuente, D. (2023). *La danza y el teatro como inspiración en diversas disciplinas*. <https://acortar.link/ZVG1dk>
- García, O., & Navarrete, M. (2022). Desarrollo de la inteligencia emocional en los niños de 4 años: Beneficios y prácticas innovadoras. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*.
- Gardner, H. (1990). *Las inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Ediciones Paidós.
- Gobierno de Mexico. (2023). *Las bellas artes son un elemento fundamental para entender los sentimientos de las hijas e hijos desde una edad temprana y saber cómo se sienten*. <https://acortar.link/aXY0fL>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. <https://acortar.link/dtWltn>
- Granadino, F. (s.f.). *La educación inicial y el arte*. <https://acortar.link/7RZY4U>
- Hernández, G. (2017). *Método Analítico*. <https://acortar.link/hvPw37>
- Ley 070. Ley de la Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” (20 de diciembre de 2010) *Gaceta Oficial del Estado*. <https://acortar.link/saohiU>
- Malchiodi, C. (1998). *¿Qué es la terapia del arte?* <https://acortar.link/muKR37>
- Ministerio de Educación (2021). *Educación Inicial en Familia Comunitaria. Programas de Estudio Dosificados*. <https://acortar.link/hUwFoy>
- Moreno, C. (s.f.). *¿Puede la creación artística favorecer la gestión de la ansiedad en adolescentes? Una revisión bibliográfica*. <https://acortar.link/yawIjb>
- Pérez J. y Merino M. (Actualizado el 20 de febrero de 2023) *Preescolar: Qué es, orígenes, importancia y beneficios*. <https://definicion.de/preescolar/>
- Salguero, N. y García, C. (2017). Autoestima, educación emocional y su incidencia en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas. *Boletín Redipe*, 6(5), 84-92. <https://acortar.link/t2jK9l>

- Sistema Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes, (2003). *Ley 136/2003. Código para la Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes*. <https://acortar.link/Keb4iG>
- Tarazona, M., Bolivar, M., & Machado, K. (s/f). *El arte como posibilidad para la expresión emocional de la infancia*. <https://acortar.link/5HyxCV>
- Winner, E., Goldstein, T. y Vincent-Lancrin, S. (2014), *¿El arte por el arte?: La influencia de la educación artística*. Instituto Politécnico Nacional (IPN). <https://doi.org/10.1787/9789264224902-es>.

El emprendimiento y su desarrollo en instituciones de educación superior¹

Entrepreneurship and its Development in Higher Education Institutions

Espinoza Morejón, Mario Antonio²

Universidad Salesiana de Bolivia

La Paz, Bolivia

Blanco Contreras, Giovanni Abad³

Universidad Salesiana de Bolivia

La Paz, Bolivia

RESUMEN

El artículo revisa las competencias clave de los emprendedores y su formación, centrándose en el rol de la educación superior en la capacitación empresarial. Se destaca que el emprendimiento implica la capacidad de identificar, evaluar y aprovechar oportunidades de negocio y que las habilidades empresariales son esenciales para el desarrollo de iniciativas exitosas. En este contexto, la formación en instituciones de educación superior se considera fundamental, ya que proporciona tanto herramientas teóricas como prácticas que fortalecen un perfil orientado a la innovación, la creación de oportunidades laborales y el desarrollo económico. Además, se analizan modelos de capacitación, resaltando aquellos que promueven la identificación de nuevas oportunidades. También se subraya la importancia del trabajo conjunto entre diversas instituciones y universidades en Bolivia para el diseño e implementación de programas específicos. Final-

1 Artículo recibido el 21 de febrero, 2024. Artículo aceptado el 4 de junio, 2024.

2 Diplomado en Educación Superior, Educación Superior por Competencias y Logística Integral. Licenciado en Ingeniería Comercial. Experiencia en dirección académica, manejo de equipos, generación y elaboración de proyectos para captación y posicionamiento, desarrollo y aplicación de curricular para educación superior y programas de formación, campañas de marketing para el posicionamiento de nuevos productos/ servicios por medio de redes sociales, creación de sistemas de abastecimiento y distribución por medio de la cadena de suministros. Docente de postgrado en asignaturas de las áreas de metodología de la investigación, administración general, recursos humanos, administración de ventas y gestión logística comercial.
Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-4546-5151>
Email: marioespimore@gmail.com

3 Integrante de grupo de lectura académica de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Salesiana de Bolivia. Experiencia como auxiliar de docencia y pasantía en instituciones gubernamentales.
Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-3947-8779>
Email: giovanni.abad.blanco.contreras@gmail.com

mente, el artículo enfatiza la necesidad de fomentar el espíritu emprendedor en la educación superior mediante programas que proporcionen las habilidades empresariales necesarias para formar agentes de cambio que contribuyan al progreso social y económico.

Palabras clave

Habilidades para emprender, capacitación de emprendedores, habilidades empresariales, formación de emprendedores, educación superior.

Abstract

The article reviews the key competencies of entrepreneurs and their training, focusing on the role of higher education in business training. It highlights that entrepreneurship involves the ability to identify, evaluate, and seize business opportunities, and that entrepreneurial skills are essential for the development of successful initiatives. In this context, training in higher education institutions is considered fundamental, as it provides both theoretical and practical tools that strengthen a profile oriented towards innovation, job creation, and economic development. Additionally, training models are analyzed, highlighting those that promote the identification of new opportunities. The importance of collaboration between various institutions and universities in Bolivia for the design and implementation of specific programs is also emphasized. Finally, the article underscores the need to foster an entrepreneurial spirit in higher education through programs that provide the necessary entrepreneurial skills to form change agents who contribute to social and economic progress.

Keywords

Entrepreneurship skills, entrepreneur training, business skills, entrepreneur training, higher education.

1. Introducción

El emprendimiento es uno de los principales motores que da vida a las economías de los países. En Bolivia existen 66.161 microempresas y 46.472 negocios sin designar tamaño de empresa, muchos de los negocios emergentes se enfrentan al riesgo de fracasar en su primer año debido a factores como mala administración financiera, falta de planeación y de análisis del mercado o poca profesionalización del negocio. (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, s.f.)

Según los registros actuales de Fundempresa se registraron 71.461 nuevas empresas entre las gestiones de 2015 a enero de 2020 a ni-

vel nacional. Asimismo, en este periodo de tiempo 32.443 empresas cancelaron sus matrículas representando un total de 45.4% sobre el total de empresas que se registraron. Este alto índice de cancelación de las matrículas da un indicio de la difícil situación que está atravesando el entorno emprendedor en Bolivia. (Loza, 2020, p. 5)

A este contexto se suma el impacto económico de la pandemia, que redujo la continuidad de muchas empresas en el país. Sin embargo, tras un periodo de reactivación, en la gestión 2023 se inscribieron un total de 3.928 nuevas empresas fueron inscritas a escala nacional por jóvenes emprendedores de entre 18 y 28 años, según datos del Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (Seprec) (Agencia Boliviana de Información, 2024)

En este contexto, la capacitación en emprendimiento ha sido motivo de especial atención en los últimos años en el contexto educativo boliviano. En lo que concierne a la formación técnica, según el “Reglamento de Modalidades de Graduación de Institutos Técnicos y Tecnológicos de Carácter Fiscal”, aprobado mediante R.M. N° 0487/2023, el Proyecto de Emprendimiento Productivo se constituye en una de las modalidades de graduación y es evaluado considerando el mejoramiento o desarrollo de algún producto con innovación técnica, tecnológica y productiva, en el marco de las obligaciones y la forma legal para el negocio, el plan de mercadeo y el mercado, la organización del negocio, los costos, la estimación de capital, el plan financiero y el plan de acción. (Ministerio de Educación, Resolución Ministerial 0487/2023)

Asimismo, el subsistema de educación alternativa cuenta con dicha modalidad de egreso para el nivel Técnico Medio y se ha elaborado un documento denominado “Guía de Modalidad de Graduación en Emprendimiento Productivo” que condensa información necesaria para el postulante en un sentido formativo:

La guía desarrolla aspectos que son fundamentales para crear un emprendimiento productivo individual, familiar o comunitario. En su primera parte, aborda las nociones conceptuales, definiendo qué es un emprendimiento, qué es un emprendedor, las características, capacidades y cualidades que posee, para terminar, planteando el concepto de emprendimiento productivo y lo que implica. En la segunda parte, se presenta los pasos para elaborar el plan de emprendimiento productivo de acuerdo a la estructura compartida por la R.M. N° 0281/2022, realizando para cada punto una breve explicación conceptual y luego una ejemplificación de lo que implica el desarrollo de cada etapa del planteamiento del emprendimiento productivo. (Ministerio de Educación, 2023, p. 1)

En el ámbito de la educación superior, experiencias como las desarrolladas por la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” con la creación de la carrera de “Ingeniería en Emprendimientos Productivos” en las Unidades Académicas Campesinas y su formación en pregrado y postgrado orientada al desarrollo, la gestión empresarial y el emprendedurismo mediante la creación de la “Escuela para la Producción y la Competitividad”, se han constituido en importantes espacios para la capacitación integral de jóvenes emprendedores.

Como parte de sus pilares, la ePC cuenta con un Instituto para el Desarrollo del Emprendimiento y la Competitividad (iDEC) y la Aceleradora de Empresas que tienen el objetivo de aportar en el desarrollo económico de Bolivia, brindando programas de capacitación en los ámbitos del Espíritu Emprendedor y Competitividad además de fomentar el desarrollo de nuevas empresas en su primera etapa de vida empresarial (Universidad Católica Boliviana, s.f., s.p.)

Otras universidades, como la Universidad Salesiana de Bolivia, apuntan a la firma de convenios con instituciones o fundaciones dedicadas a la capacitación en emprendedurismo como ser el Grupo Nueva Economía, que promueve programas dirigidos a jóvenes para el emprendimiento de sus negocios (Grupo Nueva Economía, 2021). Por otra parte, en esta universidad también se adopta la formación en emprendedurismo a nivel curricular en carreras como Ingeniería Comercial y Desarrollo de Negocios, con asignaturas centradas en la gestión del riesgo, la toma de decisiones, la dirección estratégica y la competitividad.

Es evidente que los futuros emprendedores, deben tener un espacio educativo donde no solo aprendan a iniciar un negocio, sino también a gestionarlo, administrarlo, guiarlo y hacerlo crecer con el tiempo. En este sentido, las universidades tienen la responsabilidad de promover semilleros de emprendimiento o incubadoras de empresas. Según autores como Michavilla (2016), como se citó en Medina et al., (2017), las universidades transitaron por un periodo de ausencia en la formación de líderes emprendedores, concentrándose en formar “empleados” capaces de administrar empresas, contribuyendo con el sector público y privado con profesionales para trabajar siguiendo directrices superiores.

La formación de empleados que se sustenta en una proyección de incorporación al mercado de un sector de la población estudiantil, tiene hoy cada vez menos fuerza considerando el contexto actual, pues es cada vez mayor el conjunto de jóvenes profesionales desempleados en Bolivia. En el año 2022 la OIT dio un informe donde Bolivia es el país de América del Sur con la mayor propor-

ción de ocupación informal con un 83.7 % (Baptista, 2023). Es evidente el escaso espacio en un mercado de trabajo concebido desde la empleabilidad. De hecho, según el Instituto Nacional de Estadística (2024), la tasa de desempleo en el primer trimestre del 2024 es del 4,1%. De este modo, gran parte de la población se ocupa en actividades informales, muchas veces bastante precarias a falta de mejores condiciones.

Por lo expuesto, la formación en emprendimiento cobra cada vez mayor relevancia. Diversas instituciones de educación superior han incorporado esta perspectiva en sus Programas y, ésta ha sido incluida en el Modelo Educativo del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), aprobado por Resolución 08/2023, como un lineamiento para la formación integral:

El SUB asume que la formación integral del ser humano permite el desarrollo armónico en varias dimensiones: profesional (...), investigativa (...), personal (...). Para lograr esta formación integral, las universidades del SUB implementan planes, programas y proyectos de transversalización de la formación en valores, formación complementaria en artes y deportes, de investigación (...) integración de las TIC, TAP Y TEC, formación para el emprendimiento y otros (...) Las universidades del SUB deben garantizar la formación de profesionales emprendedores. La formación en emprendedurismo será desarrollada por todas las carreras o programas. (Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, 2023, pp. 65,70)

Por lo tanto, es crucial que los profesionales cuenten con las herramientas y habilidades necesarias para emprender. Con el fin de contribuir a la comprensión de este tema, la presente revisión se realiza bajo la siguiente interrogante: ¿Cuál es el alcance de las instituciones de educación superior respecto a la capacitación en emprendimiento? El objetivo es presentar los principales referentes sobre el emprendimiento considerando la responsabilidad de las universidades en la capacitación en este campo.

2. Método

Se empleó la técnica de revisión documental, comenzando con una exploración inicial de la temática en Google Académico a través de los siguientes descriptores de búsqueda: habilidades para emprender, enseñar emprendimiento, emprendimiento universitario, habilidades empresariales, gestión de recursos, emprendimiento, sistema universitario.

A partir de esta búsqueda, se seleccionaron doce fuentes con el objetivo de abordar el tema desde sus componentes generales, tales

como la aproximación conceptual y la vinculación entre la educación superior y la formación de emprendedores. Las fuentes fueron seleccionadas bajo los criterios de actualidad, con un rango no mayor a cinco años, y el de pertinencia temática, bajo una aproximación conceptual al emprendimiento, el perfil emprendedor y el desarrollo del emprendimiento en las instituciones de educación superior.

Las etapas desarrolladas fueron las siguientes: búsqueda de información y selección de fuentes, organización de la bibliografía y redacción del artículo.

3. Desarrollo y discusión

3.1. Acercamientos conceptuales y analíticos respecto al emprendimiento

3.1.1. El emprendimiento, sus características y factores vinculados

El emprendimiento se concibe como el estudio de las fuentes de posibilidades, el proceso de descubrir, evaluar y aprovechar las oportunidades, y el grupo de personas que las descubren las evalúan y las explotan. (Venkataraman, 2000, como se citó en Garcia & Mora, 2023)

El concepto es bastante claro ya que explica al emprendimiento como una habilidad para poder descubrir una oportunidad de negocio, evaluarla y aprovechar esas oportunidades descubiertas e identificadas. La persona que descubre una oportunidad de negocio es conocida como emprendedor. Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire (2024), cada proceso empresarial contiene tres elementos: idea, capital y emprendedor. (Freire, 2004, como se citó en Garcia & Mora, 2023)

Así, un emprendimiento también puede entenderse como un proceso empresarial que implica una idea, un capital y un emprendedor. Puede afirmarse que un emprendimiento requiere de una persona que identifica una oportunidad de negocio o que tiene una idea a evaluarse para poder llevarla a cabo o aprovecharla buscando capital para su ejecución.

Existen algunas características que tienen los emprendimientos los cuales se definen en el siguiente concepto:

Algunas características que tiene el emprendimiento son: primero, es un término que se refiere a alguien que crea y luego organiza y opera una nueva empresa comercial; y segundo, alguien innovador

como el que transforma invenciones e ideas en entidades económicamente viable. (Baumol, 1993; Henríquez, Rada & Torrenegra, 2016, como se citó en Ocampo & López, 2020)

Según Mendieta (2022), también existen diversos factores vinculados al emprendimiento, entre ellos:

- Deseo de superación y progreso, identificación de oportunidades en el mercado.
- Falta de oportunidades laborales y desempleo.
- Viabilidad de los proyectos de emprendimiento y actitud positiva ante el futuro.
- Aprendizaje de habilidades emprendedoras fuera del entorno universitario.
- Formación del espíritu emprendedor desde el ecosistema universitario.
- Desarrollo de habilidades de investigación en la etapa de estudios universitarios.
- Capacidades de análisis, síntesis y evaluación, pensamiento crítico y creativo.
- Valores como responsabilidad, innovación, liderazgo, superación y cultura de trabajo
- Rol del Estado como promotor del escenario emprendedor, normativas, instituciones y programas para su desarrollo.
- Motivación interna en emprendedores jóvenes.

Uno de los elementos inherentes al ejercicio emprendedor es la formación en emprendedurismo. El emprendedor muchas veces no cuenta con las herramientas necesarias para emprender; es decir, tiene una idea u oportunidad de negocio, pero no sabe cómo llevarla a cabo ni cuenta con los recursos estratégicos necesarios para ponerla en marcha.

Existen diversos factores que inciden en la incapacidad para llevar a cabo un emprendimiento, pero los factores educativos y la generación de oportunidades son los más preponderantes.

Un entorno con pocas oportunidades y baja educación en habilidades emprendedoras hace más difícil el surgimiento de emprendedores exitosos; también la búsqueda de opciones y el desarrollo de un nuevo emprendimiento están casi fuera de alcance. La iniciativa de formar un futuro emprendedor con las habilidades deseables y necesarias puede ser positiva para la creación de empresas y por ende el crecimiento económico. (Ocampo Sanabria & López Espitia, 2020, s.p.)

Las limitadas oportunidades y la baja educación en habilidades emprendedoras son dos factores que tienen mayor influencia a la hora de identificar las razones por la cual muchos emprendimientos

no se concretan o fracasan. En este contexto, existen personas con ideas innovadoras, pero con pocas herramientas o habilidades para ejecutarlas.

Los emprendimientos son sumamente importantes para las economías nacionales, ya que son el motor que impulsa el crecimiento económico de los países, por ello, es esencial formar el capital emprendedor. Este concepto se refiere tanto a los conocimientos necesarios para diseñar y poner en marcha un negocio como a las habilidades blandas que se adquieren durante la formación en iniciativa emprendedora. (Múnera Montoya & León García, 2022)

3.1.2. Habilidades empresariales y perfil emprendedor

Las habilidades empresariales se definen como el conjunto de «formas de hacer» y know hows relacionados con las actividades que abarcan la dirección y organización de una empresa. Andalucía, como se citó en Vargas y otros, (2022). Las habilidades empresariales se constituyen, entonces, en indispensables en cualquier negocio, ya sea nuevo o con trayectoria. Al respecto, según Tapia (2022), se entiende por empresa a una organización económica y jurídica, que desarrolla actividades de consumo, producción y distribución de bienes y servicios satisfaciendo las necesidades de un determinado mercado, a través de una contraprestación: el precio. Su finalidad puede ser lucrativa o no lucrativa.

Entre estas habilidades se encuentra la toma de decisiones estratégicas y el afrontamiento de desafíos y riesgos. Zimmerer y Scarborough (2005), citados por Singh (2021), afirman que los “emprendedores son aquellas personas que tienen una preferencia por el riesgo moderado, no toman riesgos a la ligera sino lo hacen de manera calculada. Son aquellos que tienen confianza en sí mismos y en su capacidad para tener éxito” (p. 11). La capacidad de dirigir con base en decisiones acertadas permite dar dirección a toda empresa: “La toma de decisiones para el comportamiento del organismo en la organización es de carácter estricto y fundamental. La toma de decisiones ofrece la posibilidad de control y permite la coherencia en los sistemas.” (Fremont, 1980, como se citó en García & Mora, 2023)

De esta forma, los emprendedores deben tener la capacidad de lidiar con los problemas que se presenten en el curso de su negocio o actividad productiva, además de lidiar con el estrés que puede surgir al momento de dirigir un negocio como también tener confianza en sí mismos para aprovechar las herramientas necesarias y las oportunidades de negocios, tal como se menciona a continuación. Una persona capaz de manejar problemas y lidiar con el estrés, tiene con-

fianza en sí mismo y hace uso de sus conocimientos, habilidades, creatividad y recursos para innovar ya sea en procesos, productos o servicios; siempre está atento a las oportunidades para crear nuevos modelos de negocio o invertir en ellos. (Sánchez et al., 2018, como se citó en Aparicio Guzmán, 2022)

En síntesis, las habilidades empresariales son cruciales para emprender y están constituidas tanto por habilidades blandas como por habilidades técnicas específicas, como la gestión empresarial.

Un emprendedor debe ser innovador para convertirse en un agente de cambio en la sociedad, generando empleo y mejorando las condiciones de vida. Además, su emprendimiento debe inspirar a otros a superarse y a visualizar formas de establecer y hacer crecer su propio negocio, satisfaciendo necesidades. Según Martínez et al., (2023), los emprendedores se consideran los agentes principales de cambio de la sociedad, en nuestro entorno en cualquier ciudad o población se puede apreciar la cantidad de emprendedores que generan oportunidad de trabajo e inspiración para nuevas generaciones que promueven el desarrollo local y global.

Es así que todo emprendedor requiere conocimientos sobre la gestión de una empresa, pero también, habilidades blandas como el liderazgo y trabajo bajo presión, capacidad de superación y tolerancia al riesgo. “Las competencias del liderazgo están asociadas a la construcción de redes, la capacidad de persuasión, el trabajo en equipo, solución de problemas, negociación, iniciativa, independencia de criterio y la autoconfianza”. (Pacheco, Rojas, Niebles y Hernández, 2022, p. 138)

Según la investigación de Singh (2021), las habilidades de las personas emprendedoras son parte de un sistema de características que se ponen en actividad manifiesta a niveles más altos que el común de la sociedad. Los autores coinciden en que estas habilidades son las siguientes: creatividad, iniciativa, autoconfianza, energía y capacidad de trabajo, perseverancia, liderazgo, aceptación del riesgo, necesidad de logro, tolerancia al cambio y manejo de los problemas.

También Freyre (2014), como se citó en Singh (2021), “el emprendedor es una persona que detecta oportunidades y después crea la organización” (p. 8). Moorman y Halloran (1993) mencionan que “Los emprendedores están dispuestos a perseverar hasta alcanzar sus objetivos; por lo tanto, son determinados y perseverantes” (p. 22). Asimismo, Longenecker, Moore y Petty (2011) refieren que las personas emprendedoras “tienen una mayor necesidad de obtener logros, más que el común de la población” (p. 6). En este sentido, deben lograr transformar ideas en proyectos viables y ello implica

“conjunto de herramientas que permita pasar de la idea a la puesta en marcha y sobreponerse en cada una de las etapas donde los resultados pueden ser diferentes a los que inicialmente se proyectaron”, Grisales (2013), como se citó en Pacheco et.al., (2022)

En conclusión, según los distintos autores, los emprendedores se distinguen del resto de la población por la actitud que adoptan frente a situaciones cotidianas, ya sea por las características innatas de un emprendedor o por las habilidades que desarrollan a través de procesos de formación académica y de formación a nivel escolar, medio y superior.

3.2. Educación superior y desarrollo del emprendimiento

3.2.1. La capacitación de emprendedores en instituciones de estudio superior

Para formar el capital emprendedor, es decir, personas con habilidades necesarias para llevar a cabo una idea de negocio, se debe fortalecer la mentalidad emprendedora, misma que debe desarrollarse desde temprana edad, tal como indican Zapata-Domínguez (2019), como se citó en Jiménez et al., (2023), “Se trata de generar e incrementar la mentalidad emprendedora, se debe trabajar desde temprana edad, poniendo énfasis en las entidades educativas que fomenten el aspecto multidisciplinario, en donde se involucren el empresariado, las universidades y sobre todo el gobierno.” (s.p.)

Según el autor citado, se involucra a instituciones educativas e incluso al gobierno como impulsores de la mentalidad emprendedora, esta labor es inherente a la educación para el emprendimiento, definida como “aquella orientada a desarrollar aptitudes y habilidades para emprender”, mientras que la intención emprendedora hace referencia a “los deseos de comenzar un nuevo negocio”. (Bae et al., 2014, como se citó en Múnera Montoya & León García, 2022). Ambos conceptos están estrechamente vinculados, ya que la educación del emprendedor implica también el desarrollo del ámbito actitudinal, favoreciendo la puesta en marcha de emprendimientos.

La intención emprendedora, deseo de comenzar un negocio o la puesta en marcha de una oportunidad de emprendimiento, son parte del denominado “espíritu emprendedor”, mismo que requiere la creación de sinergia en procesos educativos destinados a generar capital humano desarrollador de ideas. (Martínez, Duana, & Hernandez, 2023)

Dado que la educación superior tiene la responsabilidad de proporcionar a las nuevas generaciones las herramientas necesarias para concretar sus ideas de negocios, independientemente de la profesión que desempeñen, son principalmente las universidades privadas las que muestran un mayor interés en fomentar el emprendimiento, especialmente en el marco del ejercicio profesional independiente.

Si bien, las universidades se orientan a la formación de habilidades emprendedoras en sus carreras o programas curriculares de áreas empresariales y desarrollan contenidos sobre emprendimiento en asignaturas referidas al campo administrativo o gerencial, aún se encuentran en proceso de maduración las estrategias y programas formativos en el tema del emprendimiento e incubación de empresas desde una mirada transdisciplinar. Este abordaje enfrenta desafíos vinculados a la sociedad de las tecnologías y la comunicación, entre otros. (Linares, 2002, como se citó en Medina et al., 2017)

De manera paralela a este contexto universitario, los jóvenes en formación también están inmersos en experiencias formativas fuera de la universidad, al estar rodeados de un entorno que puede impulsar su espíritu emprendedor desde la influencia de amigos, familiares u otros. Entonces:

Se reconoce dos corrientes de análisis frente al proceso de formación del espíritu emprendedor de los jóvenes, uno que explica su desarrollo fuera del ámbito universitario, donde se forjan las habilidades en las relaciones personales del emprendedor y sus redes de amigos y familia; mientras que, por otro lado, se considera que el desarrollo de este espíritu se forjaría dentro del ecosistema universitario por medio de los programas académicos establecidos para el caso. (Mendieta, 2022, p.126)

Impulsar la formación de líderes emprendedores representa para la universidad un cambio de paradigma, pasando de formar “empleados” a formar “gerentes”. Este viraje plantea grandes desafíos, ya que requiere desarrollar enfoques innovadores sobre las necesidades sociales y, a su vez, incorporar habilidades empresariales en todos los campos disciplinares. Es decir, las Universidades deben enseñar a los futuros emprendedores no solo a generar ideas, sino también a gestionar sus propios negocios de manera efectiva, en todos los aspectos posibles.

Por tanto, si bien se forma para un sector de futuros profesionales, un sistema educativo ausente de capacitación en emprendedurismo es un sistema que lleva a sus integrantes al fracaso. De ahí que la visión debe cambiarse, las universidades deben convertirse en centros de innovación y formación, capacitando a los futuros

profesionales para generar fuentes de empleo a través de emprendimientos sostenibles.

Independientemente del modelo educativo aplicado para impulsar el emprendimiento, lo importante es que, a lo largo del proceso educativo se dote al individuo de herramientas teórico-prácticas, de capacidades para ser un emprendedor, con base en un direccionamiento estratégico y una visión de sostenibilidad en el largo plazo. (Medina et al., 2017, p.168)

En este sentido, se afirma que la importancia de formar generaciones futuras para ser emprendedores radica en el desarrollo y el progreso tanto de las regiones como del país. Para este cometido, las instituciones de educación superior deben convertirse en semilleros de emprendedores, dotándoles de todas las herramientas necesarias para emprender y contribuir al bienestar económico y social de sus comunidades.

Desde la academia es mucho el aporte que se puede hacer en términos de impulso y promoción del emprendimiento, con la ayuda de diversos actores del sistema económico y social es factible crear los mecanismos para la formación de los estudiantes universitarios en los procesos de emprendimiento. Este apoyo puede convertirse en un factor impulsor del desarrollo económico y social, pues diferentes estudios confirman que el emprendimiento y la educación están vinculados directamente al desarrollo de las naciones (Pacheco et al., 2022, p. 142)

3.2.2. Modelos de capacitación para emprendedores

Según Múnera Montoya & León García (2022), algunos modelos para formar en emprendimiento son los siguientes:

- Modelo STEP: Se presenta como una guía práctica para futuros emprendedores donde se busca desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en el mundo del emprendimiento, basándose en las creencias sobre el comportamiento y las normas subjetivas las cuales se combinan para generar intenciones que luego se convierten en acciones reales. Se centra en la acción de proporcionar reglas y principios para implementar rápidamente los conceptos aprendidos aplicados en doce módulos donde se abarca desde áreas como la administración de negocios, psicología y emprendimiento. Este modelo se implementó en cinco países africanos, en siete universidades con 400 estudiantes.
- Modelo WINGS: Desarrollado en Uganda en 2009 donde se realiza un entrenamiento de una semana, abordando cuatro temas: habilidades básicas, capital semilla, supervisión y

trabajo en equipo. El programa fue diseñado para personas con bajos niveles de educación, se enfocaba en aspectos como marketing, ventas, presupuestos, registro contable y elaboración de planes de negocio simplificados; si eran aprobados sus planes, se les daba capital semilla para implementar sus negocios. El seguimiento era importante ya que durante seis meses más se realizaban visitas por parte de los capacitadores y se realizaban reuniones de autoayuda para que entre emprendedores se den ideas.

- Modelo SEEC: Se centra en el desarrollar habilidades para identificar oportunidades de emprendimiento, donde se destaca la importancia del proceso, buscan fomentar la creatividad y la identificación de oportunidades por medio de estas cuatro habilidades: asegurar, expandir, exponer y retar. En este estudio se incluyó a 130 estudiantes universitarios de la costa oeste de Estados Unidos, en los resultados se pudo identificar el aumento de la identificación de oportunidades de emprendimiento más innovadoras.

Independientemente del modelo implementado, los autores destacan que cada vez que se puso un programa o un modelo de capacitación en emprendimiento, existieron mejoras o resultados positivos.

Por su parte, Pacheco et al. (2022), caracterizan el emprendimiento desde un enfoque universitario y abordan los modelos formativos para los procesos de emprendimiento, haciendo alusión a los autores Timmons (1999), citado por Kuratko (2005), y Shapero, (1984), citado por Zhang (2014). Estos modelos se resumen de la siguiente manera:

- Modelo de Timmons: Se fundamenta en tres elementos: el mercado, (representado por las oportunidades), las personas, (representadas por el equipo emprendedor) y los recursos, (planificación y gestión eficiente).
- Modelo de Shapero: Propone elementos sustentados en dos competencias básicas: conocimientos y competencias (habilidades, actitudes, valores, comportamientos que se requieren para ser un empresario de éxito). Propone cinco etapas formativas: etapa motivacional (estímulos que el emprendedor recibe de su entorno educativo, social y cultural como impulso para el proceso emprendedor); etapa situacional (oportunidad que nace del análisis del entorno, identificando una necesidad a cubrirse); etapa psicológica (decisión con base en la evaluación de pre-factibilidad de la idea de negocios); etapa analítica (plan de negocios para poner en marcha la empresa según el

análisis de mercado, finanzas, marketing, marco legal, entre otros); etapa económica (obtención de recursos económicos para desarrollar el proyecto).

3.2.3. Capacitación para emprendedores en colaboración con instituciones

Dado que existen múltiples factores involucrados en la formación de emprendedores, muchas universidades han optado por desarrollar programas paralelos, como cursos complementarios, talleres de producción o experiencias formativas en emprendedurismo. Con base en ello, es posible vislumbrar esencialmente que la preparación del espíritu emprendedor al interior de la universidad, no se limita al ámbito tradicional del aula, sino que se vincula estrechamente con programas de responsabilidad social y de inserción laboral, con un énfasis particular en el desarrollo de habilidades blandas. En este contexto, se construye una red de contactos entre los futuros profesionales, sus compañeros y la comunidad.

En Bolivia, existen diversas instituciones que trabajan en red con universidades, colegios y otras instituciones para fomentar la capacitación en emprendimiento. A continuación, se mencionan algunas de ellas.

- Fundación Emprender Futuro: A través de la iniciativa “Bolivia Emprende”, la fundación busca impulsar el desarrollo de la comunidad emprendedora en Bolivia mediante la provisión de información sobre emprendimiento, capacitaciones, el fomento y fortalecimiento del emprendimiento a través del uso de herramientas tecnológicas, así como la construcción y fortalecimiento de una red de emprendedores.
- Academy for Women Entrepreneurs Bolivia: Implementado por la Fundación Emprender Futuro, este proyecto es una iniciativa de la Embajada de los Estados Unidos de América, que ofrece una oportunidad educativa enfocada en potenciar el emprendimiento femenino. Se proporciona capacitación a través de la plataforma DreamBuilder, desarrollada por Thunderbird School of Management de la Universidad Estatal de Arizona, además de incluir talleres con expertos, tutoría personalizada, acceso a redes de emprendedores y oportunidades de crecimiento.
- Fundación Trabajo Empresa: Esta organización sin fines de lucro se enfoca en diversas áreas estratégicas, destacándose el “Desarrollo de emprendedores”. Su labor se centra en apoyar a los emprendedores con asistencia integral en los diferentes

aspectos de la gestión y desarrollo empresarial tanto a nivel nacional como internacional.

- Grupo Nueva Economía: Es una organización dedicada a promover una economía innovadora y sostenible. Entre sus programas formativos, ofrece capacitaciones y asesoramiento virtual con seguimiento personalizado, dirigido a personas que desean iniciar un negocio o mejorar el que ya tienen.

Estas instituciones, por mencionar algunas, se dedican a impulsar emprendedores; sin embargo, pese a la ardua labor que realizan, aún se necesita desarrollar mayores oportunidades de promoción de emprendedores desde una mirada vinculante con el quehacer del aula en las universidades, bajo un enfoque de formación en competencias emprendedoras.

La educación en emprendimiento incluye diversas actividades orientadas a promover la mentalidad, las actitudes y las habilidades emprendedoras, abarcando desde la generación de ideas que puedan dar lugar a nuevas organizaciones, hasta su implementación, crecimiento e innovación.

4. Conclusiones

Se concluye que emprender es una tarea compleja que requiere un proceso de capacitación, el cual debe ser promovido por el sistema de educación superior dada su capacidad formativa para el ejercicio profesional-ocupacional. Con base en la relevancia del rol que cumplen las universidades en el desarrollo de la sociedad mediante la formación del recurso humano, éstas deben asumir la implementación de programas de capacitación para sus estudiantes, convirtiéndose así en semilleros de innovación y creatividad formando a las futuras generaciones de emprendedores.

El fortalecimiento de un perfil emprendedor, mediante un sistema solventado por modelos y programas educativos referidos a emprendedurismo, contribuirá a que el futuro profesional identifique oportunidades de negocio y puedan llevar las ideas a la realidad. Las universidades deberán evaluar los modelos o programas a implementar para capacitar a los estudiantes que desean obtener herramientas o habilidades acordes a la realidad que viven, una realidad que exige cada vez mayor innovación, pero al mismo tiempo adaptabilidad a las transformaciones económicas y sociales.

Es esencial reconocer el papel articulador que desempeñan las instituciones de educación superior en colaboración con fundaciones, escuelas e incubadoras donde los emprendedores encuentren las herramientas necesarias para iniciar y gestionar sus proyectos.

Además, desde sus programas académicos, cada institución puede ofrecer también importantes espacios formativos en el área del emprendedurismo. A través de estas experiencias, los estudiantes adquirirán las competencias necesarias para enfrentar los retos que acompañan a toda idea de negocio.

En resumen, la Universidad es el espacio propicio para generar una dinámica formativa vinculante entre la teoría y la práctica del emprendimiento. La falta de preparación de los jóvenes que llegan a sus aulas se convierte en un desafío importante que puede superarse a través de programas específicos que capaciten tanto en el inicio de un emprendimiento como en su gestión a largo plazo. Los emprendimientos no solo representan el nacimiento de nuevas oportunidades laborales, sino que son el resultado de procesos formativos adecuados.

En este artículo, se reconoce el papel esencial de las instituciones de educación superior en la formación de habilidades emprendedoras, desde los primeros años de la vida académica, preparando a los individuos para el mundo empresarial. Un emprendedor asume riesgos impulsado por una idea de negocio enfrentándose a un conjunto de empresas ya establecidas que operan en un mercado más amplio y maduro. Las instituciones de educación superior están llamadas a proporcionar las herramientas necesarias para que los emprendedores den sus primeros pasos en el mundo empresarial, favoreciendo su crecimiento progresivo y contribuyendo al desarrollo de una sociedad cada vez más dinámica.

5. Referencias bibliográficas

- Agencia Boliviana de Información. (2024, marzo 29). *En 2023, “nacieron” 3.928 empresas lideradas por jóvenes emprendedores de entre 18 y 28 años*.
<https://acortar.link/G6mkPA>
- Academy for Women Entrepreneurs Bolivia. (2024). *awebolivia.org*.
<https://awebolivia.org/>
- Aparicio, S. (2022). Capacitación en emprendedurismo dirigida a estudiantes de formación superior técnica-tecnológica. *Verdad Activa*, 1, 15-43.
- Baptista, S. (2023). *Informe sobre el empleo informal en América del Sur: Bolivia lidera la tasa más alta*. Organización Internacional del Trabajo (OIT).
<https://www.oit.org/informes/empleo-informal-bolivia>
- Barahona, R. (2022, febrero). *El emprendimiento universitario*. Universidad Técnica de Manabí. <https://n9.cl/haicm>

- Fundación Emprender Futuro. (2024). emprenderfuturo.org. <https://emprenderfuturo.org/programas/bolivia-emprende/>
- Fundación Trabajo Empresa. (2024). *Desarrollo de emprendedores*. Fundación Trabajo Empresa. <https://fte.org.bo/areas-estrategicas/desarrollo-de-emprendedores/>
- García, K., & Mora, N. (2023). La importación de la contabilidad de costos para el control de la administración de los emprendimientos efectivos. *Universidad de Especialidades Espíritu Santo*. (s.p.)
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Encuesta continua del empleo*. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.gob.bo/index.php/desocupacion/#>
- Jiménez, N., Valiente, Y., De la Cruz, R., & Zavala, E. (2023). Cultura de emprendimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú: Revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8(16), 132-149. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2530>
- Martínez, F., Duana, D., & Hernández, T. (2023). Emprendedor hacia un emprendimiento sostenible. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 11(22), 41-47. <https://doi.org/10.29057/icea.v11i22.9655>
- Medina, E., Moncayo, O., Jácome, L., & Albarracín, M. (2017). El emprendimiento en el sistema universitario. *Didáctica Y Educación* ISSN 2224-2643, 8(1), 163–178. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/596>
- Mendieta, P. (2022). Aspectos destacados del emprendimiento en los jóvenes estudiantes universitarios desde la revisión teórica. *Vinculategica EFAM*, 9(1), 118-131. <https://doi.org/10.29105/vtga9.1-279>
- Múnera, N., & León, N. C. (2022). Perspectivas de la enseñanza del emprendimiento internacional: Una revisión de la literatura. *Intención emprendedora y educación en emprendimiento*, 41-67. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587849905.02>
- Ocampo, C., & López, Y. (2021). Habilidades emprendedoras: importancia, evolución y sub temas emergentes una revisión de literatura. *Económicas CUC*. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.4>
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., Hernández, H., (2022). Caracterización del emprendimiento desde un enfoque universitario. *Formación Universitaria*, 15(1)135-146. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000100135>

- Singh, C. (2021). Habilidades para emprender que se vuelven necesarias en él. *Economía y Administración*, 12(1), 51-60. Sistema Integrado de Información Productiva. (s.f.). *Sistema Integrado de Información Productiva*.
<https://doi.org/10.5377/eya.v12i1.12961>
- Tantalean, I. (2022). La naturaleza de la empresa: Su teleología desde las ciencias de la administración, el derecho y la economía. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 52(136), 262-287.
<https://doi.org/10.18566/rfdcp.v52n136.all>
- Vargas, M., Guardado, R., & Gómez, I. (2022). Las habilidades empresariales y su influencia en la permanencia de las PYMES en Ecuador. *Sinergia Académica*, 5(4), 57-71.
<https://doi.org/10.51736/sa.v5i4.101>

Implicancias del liderazgo transformacional para el desarrollo humano en la organización¹

Implications of transformational leadership for human development in the organization

Acarapi Flores, Alan Álvaro²
Universidad Salesiana de Bolivia
La Paz, Bolivia

Quispe Quispe, Helen Naghely³
Universidad Salesiana de Bolivia
La Paz, Bolivia

RESUMEN

La revisión ahonda en el liderazgo transformacional como agente inspirador de equipos de trabajo al cultivar un entorno laboral que estimula la creatividad y el desarrollo personal. Este artículo se asienta en la premisa de que un ambiente laboral que cuida tanto el desarrollo como la salud de sus trabajadores, no solo mejora la calidad de vida de las personas, sino que también fortalece la resiliencia organizacional y la capacidad institucional para enfrentar desafíos, manteniendo un enfoque en el bienestar humano como el núcleo de su estrategia. De ahí que su contenido desglosa la vinculación entre el liderazgo transformacional, la motivación laboral, el clima organizacional y la gestión de calidad en la institución, además que especifica los beneficios que conlleva este tipo de líder para el trabajo en equipos, considerando tanto el compromiso la superación, como la adaptabilidad y la consecución de metas. Se concluye que, al enfocarse en el bienestar y la satisfacción de los colaboradores, el líder transformacional consigue que el personal se sienta apreciado y motivado, lo que incrementa la eficacia y la competitividad de la organización.

1 Artículo recibido el 23 de abril, 2024. Artículo aceptado el 3 de junio, 2024.

2 Diplomado en Educación Superior por Competencias y Tecnologías para el Aprendizaje y Conocimiento, Diplomado en Recursos Humanos, Diplomado en Auditoría Impositiva. Licenciado en Contaduría Pública. Experiencia en la gestión de Recursos Humanos y en la administración de Bienes y Servicios.
Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-8548-5046>
Email: alanalvaro97@gmail.com

3 Integrante de grupo de lectura académica de la carrera de Contaduría Pública, Universidad Salesiana de Bolivia. Experiencia laboral en Recursos Humanos. Reconocimientos a la excelencia académica.
Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6930-7403>
Email: nayeliq607@gmail.com

Palabras clave

Liderazgo transformacional, motivación, compromiso organizacional, clima organizacional, adaptabilidad, desarrollo organizacional, equipos de trabajo, superación profesional.

Abstract

The review delves into transformational leadership as an inspiring agent for work teams by cultivating a work environment that stimulates creativity and personal development. This article is based on the premise that a work environment that cares for both the development and health of its workers not only improves the quality of life of individuals but also strengthens organizational resilience and institutional capacity to face challenges, maintaining a focus on human well-being as the core of its strategy. Thus, its content outlines the connection between transformational leadership, work motivation, organizational climate, and quality management within the institution. It also specifies the benefits that this type of leadership brings to teamwork, considering both commitment and improvement, as well as adaptability and goal achievement. The conclusion is that by focusing on the well-being and satisfaction of employees, the transformational leader ensures that staff feel valued and motivated, which increases the organization's effectiveness and competitiveness.

Keywords

Transformational leadership, motivation, organizational commitment, organizational climate, adaptability, organizational development, work teams, professional improvement.

1. Introducción

Uno de los principales desafíos en la gestión de recursos humanos es desarrollar herramientas efectivas que mejoren la calidad del trabajo y fomenten el compromiso del personal con la organización, facilitando su crecimiento personal. Entre las herramientas más efectivas para lograrlo se encuentran aquellas estrategias orientadas al desarrollo humano dentro de la organización, que están directamente relacionadas con la creación de un clima organizacional positivo y, por ende, con un liderazgo organizacional inspirador. Desde esta perspectiva, la organización considera el crecimiento integral de los trabajadores, promoviendo el aprendizaje continuo, la adaptación al cambio y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Al priorizar el desarrollo personal y profesional de

los empleados, se crean condiciones que no solo mejoran su desempeño, sino que también contribuyen a su bienestar emocional y psicológico. Esto, a su vez, se traduce en una mayor cohesión del equipo y en un clima laboral más positivo, lo que favorece la salud organizacional.

El liderazgo organizacional juega un papel crucial en la implementación de esta perspectiva de desarrollo ya que los líderes asumen la responsabilidad de crear un ambiente donde los empleados puedan desarrollarse plenamente. Un liderazgo efectivo no solo dirige y gestiona tareas, sino que también inspira y apoya el crecimiento integral de los empleados. Los líderes que adoptan esta perspectiva, se convierten en facilitadores del progreso personal y profesional de su equipo, promoviendo valores como la empatía, la cooperación y la responsabilidad social dentro de la organización. De esta manera, un liderazgo organizacional adecuado no solo impulsa el rendimiento y la productividad, sino que también fomenta el desarrollo integral de las personas, contribuyendo a una organización más humana y sostenible.

Tras una exploración de la temática inherente al liderazgo organizacional, autores como Pachol y Tamayo, (2008), Hermosa-Rodríguez (2018) y Raya y Panneerselvam (2013), citados en Eliana, Jesús y Catalina (2020), ponen de relieve el trabajo como un contexto privilegiado para experimentar emociones positivas, lograr la realización personal y ser felices. De manera que el entorno laboral puede propiciar experiencias de bienestar y, para lograr ello, las instituciones independientemente de su razón de ser, requieren un enfoque centrado en las personas; en otras palabras, se debe asumir que son los trabajadores quienes representan el activo más valioso en una organización.

Un estudio realizado en la Universidad de Pereira, Colombia, sobre la relación entre el tipo de cultura organizacional y la estructura de la institución, destaca la importancia de un liderazgo que promueve un entorno de trabajo orientado no solo a la productividad y a la innovación, sino que también garantice la satisfacción y el bienestar de los colaboradores. Así, se establece una conexión clara entre la estructura y la cultura organizacional y el desarrollo estratégico de la institución, alineando estos elementos con la visión y misión de la organización para alcanzar la excelencia y una competitividad sostenida. En los últimos años, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo organizacional como un factor fuertemente vinculado a la estructura y cultura organizacional y a la salud y mejora profesional de los trabajadores (Eliana, et.al, 2020).

Del mismo modo, Saray, Lengua, Coral, López y Ospina (2023) hacen alusión a que los enfoques actuales sobre las organizaciones ponen de relevancia el abordaje del recurso humano considerando tanto su conducta como su motivación y demás aspectos que se vinculan a su desempeño y productividad. Por ello, es vital hacerse cargo del clima o ambiente de trabajo, tarea a cargo de la persona que lidera la institución y en cuyas manos se encuentra, finalmente, el resultado positivo de la organización.

Con relación a la importancia del liderazgo, Morillo (2021) indica que, en todo tipo de organizaciones, el gerente necesita conocer la motivación humana para conducir a las personas y en esto recae la esencia del liderazgo. La persona a cargo de un grupo humano debe contar con capacidades de comunicación efectiva y de dirección de tal manera que el desarrollo de las actividades de trabajo sea ejecutado de la mejor manera (García, Escobar, Rodríguez, & Tovar, 2019).

Se han abordado diversos tipos de liderazgo positivo, mencionados a continuación:

- Liderazgo carismático. Utiliza su personalidad magnética para influir y motivar a sus seguidores. Esto puede resultar en un alto nivel de lealtad, cohesión grupal y una disposición a superar obstáculos para alcanzar metas compartidas. Es particularmente efectivo en situaciones de crisis, donde se necesita una figura inspiradora que guíe a los demás.
- Liderazgo visionario. Se enfoca en crear y comunicar una visión clara y atractiva del futuro. No solo energiza a los colaboradores, sino que también alinea sus esfuerzos hacia objetivos a largo plazo. Es clave para fomentar un sentido de propósito y dirección en sus equipos.
- Liderazgo situacional. Es flexible y se adapta a las necesidades del contexto y de los seguidores. Ajusta su estilo de liderazgo según las circunstancias, lo que puede mejorar la eficacia y la eficiencia organizacional pues responde a diferentes retos y situaciones.
- Liderazgo integrador. Combina elementos de varios estilos de liderazgo, adaptándose a las necesidades de la organización y de los individuos. Fomenta la inclusión, la cohesión, y la colaboración entre diferentes partes de la organización, lo que puede llevar a un entorno de trabajo más armonioso y productivo.
- Liderazgo transformacional. No solo fortalece la cultura organizacional, sino que también impulsa la innovación y el

desarrollo estratégico dentro de la institución. Inspira y motiva a los seguidores a trascender sus intereses personales por el bien del grupo u organización. Esto conduce a un mayor compromiso, satisfacción laboral y rendimiento, además de fomentar la creatividad dentro de la organización. También promueve la autogestión y el desarrollo personal de sus colaboradores.

El artículo presentado atañe a este último tipo de liderazgo pues, según la exploración realizada, es esencial para fomentar un ambiente que promueva el crecimiento personal de sus colaboradores. En este marco y con el fin de profundizar en el tema desde una mirada organizacional, se formula la siguiente pregunta de revisión: ¿Cuáles son los efectos de un liderazgo transformacional en el desempeño de equipos de trabajo a nivel organizacional? El identificar estos efectos, permitirá comprender las implicancias que tiene este tipo de liderazgo en el desarrollo tanto de los colaboradores como de las organizaciones.

2. Método

Para realizar la revisión bibliográfica, se utilizaron reconocidos motores de búsqueda académicos, incluyendo Scielo y Google Académico. La búsqueda se restringió a publicaciones correspondientes a los años 2016 a 2023 con un enfoque específico en estudios realizados en Latinoamérica y escritos en español. Se identificaron diez publicaciones pertinentes, cuyas contribuciones fueron analizadas y sintetizadas para ser incluidas en el presente artículo.

El proceso de investigación inició con la definición de la pregunta central y los objetivos a alcanzar. Para la revisión bibliográfica se seleccionaron cuidadosamente las fuentes relevantes tras una búsqueda exhaustiva, empleando los siguientes descriptores: liderazgo en organizaciones, liderazgo integrador, efectos del liderazgo, características del líder, dirección de equipos de trabajo, liderazgo de equipos, responsabilidad del líder, liderazgo transformacional. Los descriptores formulados permitieron abarcar los diversos aspectos de liderazgo organizacional y ahondar en lo referido al liderazgo transformacional.

De este modo, tras una lectura a profundidad de los materiales recopilados en primera instancia, se identificaron diez publicaciones directamente enfocadas en el abordaje conceptual y beneficios del liderazgo transformacional, cinco publicaciones fueron descartadas porque presentaban el tema desde un enfoque de liderazgo diferente y se centraban en problemáticas específicas que se desvia-

ban del objetivo principal de la investigación. Los trabajos de tesis y Trabajos de grado identificados en la búsqueda, resultaron cruciales para ampliar la revisión con hallazgos de otros autores.

Con la información recopilada y organizada, se procedió a la redacción del artículo, siguiendo un esquema preliminar que aseguraba que cada sección escrita aportara a la coherencia y solidez del trabajo final.

3. Desarrollo y discusión

3.1. Beneficios en la innovación y motivación de equipos de trabajo

Un líder transformacional no solo se enfoca en cumplir con las responsabilidades básicas que tiene un jefe de área, sino que va más allá al inspirar y motivar a su equipo para alcanzar niveles de desempeño excepcionales. Su enfoque no se limita a la gestión de tareas, sino que transforma la dinámica del equipo hacia una colaboración más efectiva y un compromiso más profundo para la consecución de los objetivos de la institución. Los empleados, al sentirse parte de un equipo unido y motivado, están más dispuestos a comprometerse con los objetivos de la organización y a contribuir de manera proactiva al logro de éstos.

No se conforma con mantener el estatus quo, en cambio se enfoca en la innovación y adaptabilidad del equipo, aspectos esenciales para anticipar y resolver problemas futuros. Por ello, su labor es crucial para el éxito y la sostenibilidad de la organización en un entorno dinámico y desafiante. Un líder transformacional motiva a su equipo para explorar nuevas formas de trabajo, fomentando una cultura de creatividad y mejora continua, al asumir riesgos y energizar al equipo, este líder mantiene la moral alta y asegura que todos persistan incluso cuando las condiciones son impredecibles, difíciles y estresantes. (Riquelme, Pedraja, & Vega, 2020)

Este tipo de liderazgo reconoce que el éxito no es el resultado del esfuerzo individual, sino que es el resultado de la colaboración y la cohesión de equipos de trabajo unidos. Para lograrlo, los líderes transformacionales no solo se enfocan en los objetivos de la organización, sino también en el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, creando un entorno en el que la motivación fluye naturalmente, alimentada por la confianza y la comunicación efectiva. Según Sánchez (como se citó en Azalde, 2017), este tipo de liderazgo tiene una poderosa influencia sobre el comportamiento organizacional y la motivación de los colaboradores. En un clima organizacional fa-

vorable, donde prevalece la confianza y el respeto mutuo, los trabajadores se sienten motivados para contribuir con ideas innovadoras y asumir nuevos retos, pues el ambiente se vuelve más dinámico y propicio para el crecimiento, tanto a nivel individual como colectivo (Sanabria, 2020).

Un líder transformacional puede moldear el comportamiento de los empleados, impulsándolos a ser más eficientes y autónomos en su trabajo. Esta autonomía, a su vez, se deriva de la confianza que los empleados depositan en su líder, sabiendo que su esfuerzo es valorado y que están trabajando hacia un objetivo común. La influencia del liderazgo transformacional en la motivación no solo se manifiesta en el rendimiento individual, sino también en la creación de un ambiente organizacional positivo y productivo. Así, el liderazgo transformacional no solo impulsa el éxito empresarial, sino que también crea un entorno de trabajo donde la motivación y el entusiasmo son el motor de la eficiencia y la innovación (Vidal, 2017).

Este tipo de líder es consciente de la importancia de la capacitación y las experiencias laborales como herramientas para el crecimiento profesional, y por ello, promueve activamente la participación de los empleados en programas de formación y desarrollo. Ello implica que los líderes se convierten en mentores y guías para sus empleados, ayudándolos a navegar por las complejidades del entorno laboral. A través de una comunicación abierta y una retroalimentación constructiva, los líderes transformacionales ayudan a los empleados a reflexionar sobre sus experiencias, a identificar áreas de mejora y a desarrollar estrategias para superar obstáculos. Este proceso no solo mejora las habilidades de toma de decisiones de los empleados, sino que también les proporciona las herramientas necesarias para enfrentar futuros desafíos con mayor confianza y determinación (Chacón, 2016)

Según Sánchez (como se citó en Azalde, 2017), “El liderazgo puede generar tanta influencia sobre el comportamiento organizacional y sobre la motivación de los colaboradores de dicha organización.” (p. 2) En este sentido se considera que la influencia de este liderazgo, a base de la comunicación y motivación, puede generar un comportamiento organizacional más eficiente por parte de los empleados, además de que incentiva la autonomía y la superación de la persona en su fuente laboral.

La motivación que impregna el líder transformacional en los trabajadores no se basa únicamente en incentivos materiales, sino también en el reconocimiento y la valorización del esfuerzo individual y colectivo. Los líderes transformacionales entienden que la

motivación intrínseca, aquella que surge del sentido de propósito y de la satisfacción personal por un trabajo bien hecho, es un motor poderoso para la consecución de metas a largo plazo. Sin embargo, la motivación debe ir acompañada de un nivel adecuado de exigencia. Un líder eficaz sabe cómo establecer expectativas claras y desafiantes, que impulsen a los trabajadores a superar sus propios límites y alcanzar niveles superiores de desempeño. Esta exigencia se aplica con moderación y sensibilidad, asegurándose de que no se convierta en una fuente de estrés o agotamiento, sino en una oportunidad para el crecimiento y la superación personal y profesional (Sanabria, 2020)

En resumen, los líderes transformacionales utilizan su carisma y habilidades de comunicación para inspirar a sus equipos a superar sus propias expectativas. Estos líderes son capaces de transformar desafíos en oportunidades de crecimiento, alentando a los empleados a ver los obstáculos como oportunidades para aprender y mejorar. Esta mentalidad positiva y orientada al crecimiento es fundamental para mantener un alto nivel de compromiso institucional, ya que los empleados sienten que están trabajando en un entorno que valora su desarrollo y éxito (Vidal, 2017).

3.2. Influencia positiva en la adaptabilidad y clima organizacional

Al conocer a fondo las cualidades y habilidades de cada miembro de su equipo, el líder transformacional busca desarrollar el potencial individual de su equipo de trabajo, fomentando una cultura de aprendizaje y mejora constante, además que se preocupa constantemente por el bienestar de las personas, creando un entorno de confianza y respeto donde se sienten valoradas y motivadas para contribuir al objetivo colectivo del equipo y de la institución. En situaciones difíciles este líder mantiene la calma y maneja los conflictos de manera efectiva, siempre orientado a encontrar soluciones que beneficien a todos. (Benavides, 2022)

La importancia de este enfoque radica en su capacidad para construir una cultura organizacional colaborativa, donde los objetivos comunes se comparten y se alcanzan colectivamente, permitiendo a la organización no solo sobrevivir, sino prosperar en un mundo de constante cambio. Al centrarse en la inspiración y motivación a los empleados para alcanzar su máximo potencial, no solo se impulsa la productividad, sino que también se logra un impacto directo en la salud emocional y psicológica de los equipos de trabajo.

Los riesgos psicosociales que incluyen factores como el estrés laboral, el agotamiento emocional y el conflicto interpersonal, pueden tener un impacto significativo en el clima organizacional. Un líder transformacional con su enfoque en el apoyo emocional y la motivación intrínseca está mejor equipado para identificar y mitigar estos riesgos. Al promover un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y escuchados, los líderes transformacionales pueden reducir la incidencia de problemas relacionados con la salud mental y emocional y también debe estar en sintonía con las necesidades de su equipo de trabajo, como el reconocimiento de logros, el apoyo en el equilibrio entre la vida laboral y personal y la creación de un entorno laboral inclusivo y respetuoso. Una de las fortalezas del liderazgo transformacional es su capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del clima organizacional y favorecer la adaptación de sus colaboradores al ambiente laboral.

Por otra parte, dado que el clima laboral puede ser influenciado por múltiples factores, es crucial que los líderes mantengan un enfoque flexible y estén dispuestos a ajustar su estilo de liderazgo según las circunstancias. Esto no solo implica la capacidad de reaccionar ante situaciones adversas, sino también la habilidad de anticiparse a las necesidades futuras del equipo y la organización (Sanabria, 2020).

El liderazgo transformacional se distingue por su enfoque en el cambio positivo y en el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la innovación y la adaptabilidad. Los líderes transformacionales entienden que, en un entorno hipercomplejo, la rigidez y la resistencia al cambio pueden ser fatales para la organización. Por lo tanto, estos líderes trabajan activamente para crear un entorno en el que el cambio sea no solo aceptado, sino también alentado y valorado.

Uno de los aspectos clave del liderazgo transformacional es su capacidad para articular una visión clara y convincente que inspire a los trabajadores a abrazar el cambio. Esta visión no solo proporciona un sentido de propósito compartido, sino que también ayuda a los trabajadores a entender la importancia de la adaptabilidad en un entorno en constante evolución. Al alinear a los trabajadores con esta visión, los líderes transformacionales fomentan un sentido de urgencia y compromiso hacia la adaptación continua.

La resiliencia organizacional es otro aspecto crítico de la adaptabilidad en un entorno hipercomplejo. La resiliencia se refiere a la capacidad de una organización para recuperarse rápidamente de las adversidades y continuar operando de manera efectiva a pesar de los

desafíos. El liderazgo transformacional contribuye a la resiliencia organizacional al desarrollar una cultura de aprendizaje continuo y al empoderar a los trabajadores para que asuman la responsabilidad de su propio desarrollo y éxito. Los líderes transformacionales entienden que la resiliencia no se trata solo de resistir el cambio, sino de prosperar en medio de él. Por lo tanto, estos líderes se enfocan en fortalecer la capacidad de sus organizaciones para adaptarse a las nuevas circunstancias, aprender de los fracasos y utilizar esas experiencias para mejorar y crecer.

Esta capacidad para aprender y evolucionar es fundamental para la supervivencia a largo plazo de la organización en un entorno cada vez más complejo y cambiante. En resumen, el liderazgo transformacional es esencial para fomentar la adaptabilidad organizacional en un entorno hipercomplejo. A través de su enfoque en el cambio positivo, la innovación y la resiliencia, los líderes transformacionales ayudan a sus organizaciones a enfrentar los desafíos de un mundo caótico e incierto. Estos líderes no solo inspiran y motivan a sus empleados, sino que también crean un entorno en el que el cambio es aceptado y valorado, lo que es crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo. La adaptabilidad no es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad absoluta en las organizaciones, y el liderazgo transformacional es la clave para desarrollarla y mantenerla (Riquelme, Pedraja, & Vega, 2020)

3.3. Factor clave para la gestión de calidad, compromiso institucional y logro de metas

El liderazgo transformacional ha sido identificado como un catalizador clave en la implementación de programas de gestión de calidad eficaz pues diversos estudios han resaltado que este estilo de liderazgo no solo impulsa el desarrollo de prácticas de calidad, sino que también fomenta una cultura organizacional comprometida con la mejora continua.

Para entender cómo el liderazgo transformacional influye en la gestión de calidad, es útil examinar las cinco dimensiones propuestas según Rafferty y Griffin (como se citó en Portela, Tarí y Molina, 2019): visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal. Estas dimensiones proporcionan un marco integral para analizar cómo los líderes pueden guiar a sus equipos hacia la excelencia en la gestión de calidad.

Seguidamente, se describe cada una.

- Visión: Capacidad para desarrollar y comunicar una visión clara y convincente, alineada con los principios de mejora

continua y excelencia operativa. Un líder transformacional que establece una visión sólida para la calidad inspira a los empleados a ver más allá de sus tareas cotidianas, fomentando un sentido de dirección de sus esfuerzos hacia la eficiencia y eficacia.

- Comunicación inspiradora: Habilidad para inspirar y motivar al equipo de trabajo mediante una comunicación efectiva, de modo que cada integrante comprenda su rol y responsabilidades en la implementación de prácticas de calidad. Así, los empleados se sienten empoderados y comprometidos con los objetivos de calidad y trabajan en ambientes de colaboración.
- Estimulación intelectual: Capacidad para desafiar a los empleados a pensar de manera crítica y creativa, alentándolos a cuestionar el statu quo y a buscar nuevas soluciones para los problemas existentes. En la gestión de calidad, esta dimensión es vital, pues se requiere evaluación constante de los procesos y una disposición para innovar. Los líderes que fomentan la estimulación intelectual contribuyen a un entorno de innovación y mejora.
- Liderazgo de apoyo. Accesibilidad y disponibilidad a brindar el respaldo necesario a sus empleados. En un programa de gestión de calidad, este apoyo puede manifestarse en la provisión de recursos, la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores. Como resultado, éstos se sienten valorados y seguros para asumir riesgos asumiendo en sus manos la calidad del trabajo y la disposición para implementar nuevas iniciativas.
- Reconocimiento personal. Capacidad para reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos. Este reconocimiento motiva a los empleados y refuerza el comportamiento orientado a la calidad. En la gestión de calidad, el reconocimiento personal es fundamental para mantener la moral alta y para asegurar que la constancia en el esfuerzo por alcanzar los estándares establecidos.

De esta forma, el líder transformacional se caracteriza no solo por influir en el comportamiento de los empleados, sino también por su papel en la creación de una cultura organizacional centrada en la calidad. Cuando los líderes adoptan un enfoque transformacional, fomentan un entorno en el que la calidad se convierte en una responsabilidad compartida y donde la mejora continua es vista como una meta alcanzable y motivadora. Además, el liderazgo transformacional promueve la alineación entre los objetivos de cali-

dad de la organización y las motivaciones personales de los empleados. Esto se traduce en una mayor cohesión y en un enfoque más unificado hacia la excelencia operativa. Los empleados, inspirados por la visión y el apoyo de su líder, están más dispuestos a asumir la responsabilidad de sus roles en la gestión de calidad y a participar activamente en iniciativas de mejora (Portela, Tarí, & Molina, 2019)

La capacidad de un líder transformacional para despertar el compromiso de sus trabajadores se basa en varios factores clave. Primero, estos líderes son capaces de articular una visión clara y convincente para el futuro de la organización. Esta visión no solo guía las acciones de los trabajadores, sino que también les proporciona un propósito compartido. Cuando los trabajadores entienden cómo su trabajo individual contribuye a los objetivos más amplios de la organización, se sienten más conectados y comprometidos con la institución. En segundo lugar, los líderes transformacionales son expertos en la creación de un entorno de trabajo que fomente la confianza y la colaboración. A través de la comunicación abierta y el reconocimiento constante, estos líderes construyen relaciones sólidas con sus trabajadores, basadas en el respeto mutuo y la transparencia. Este tipo de relaciones no solo mejora la moral y la satisfacción laboral, sino que también refuerza el compromiso de los trabajadores hacia la organización.

Este tipo de líder entiende que el compromiso institucional no es solo una cuestión de lealtad pasiva, sino que requiere una participación en el logro de los objetivos organizacionales. Para lograr esto, se enfocan en empoderar a sus trabajadores, proporcionándoles las herramientas y recursos necesarios para sobresalir en sus roles. Al fomentar un ambiente en el que los trabajadores se sientan capacitados y respaldados, los líderes transformacionales promueven un sentido de autonomía y responsabilidad personal. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, ya que sienten que tienen un control real sobre su trabajo y su contribución a la organización.

Un líder transformacional eficaz no solo dirige, sino que también escucha y comprende las necesidades, preocupaciones y aspiraciones de su equipo. Esta capacidad de escucha activa es fundamental para establecer una relación de confianza y respeto mutuo entre el líder y los trabajadores. Al tomarse el tiempo para entender a cada miembro del equipo, el líder puede identificar mejor las fortalezas y áreas de mejora, lo que permite asignar tareas y responsabilidades de manera más estratégica, optimizando así el rendimiento del

grupo en su conjunto. La comprensión de las dinámicas internas del equipo también permite al líder anticiparse a posibles desafíos y obstáculos que puedan surgir en el camino hacia la consecución de metas. Al abordar proactivamente estos problemas, el líder transformacional minimiza las interrupciones y mantiene a todos enfocados en los objetivos establecidos. Esta anticipación y planificación son cruciales para garantizar que el equipo avance de manera constante hacia el logro de resultados.

Según Burns (como se citó en Balderas, 2024) El líder transformacional tiene la capacidad de motivar a los empleados de una manera que trasciende las expectativas habituales. En lugar de enfocarse únicamente en las metas financieras, este tipo de líder prioriza el desarrollo personal y profesional de su equipo. Al escuchar y comprender las necesidades y aspiraciones de cada miembro, el líder crea un ambiente de confianza y colaboración, además, al involucrar a su equipo en los logros, se fomenta un sentido de pertenencia y orgullo por el trabajo realizado. Este proceso no solo incrementa el compromiso de los trabajadores, sino que también les permite sentirse valorados como individuos, lo que a su vez estimula su creatividad y productividad. Cuando los empleados son tratados como colaboradores activos en la organización, en lugar de simples recursos, se produce un cambio significativo en la dinámica del trabajo. Este enfoque no solo mejora el rendimiento del equipo, sino que también contribuye a una cultura organizacional más positiva y resiliente, donde cada miembro se siente motivado a dar lo mejor de sí mismo. En definitiva, el liderazgo transformacional transforma la manera en que las personas se relacionan con su trabajo y entre sí, generando resultados que benefician tanto a la organización como a sus integrantes.

4. Conclusiones

El liderazgo transformacional se ha consolidado como una herramienta esencial en las organizaciones, permitiendo la consecución de metas a través de la motivación, el compromiso y la adaptabilidad de los empleados a las transformaciones que enfrenta toda organización. Al fomentar un entorno de confianza y colaboración, los líderes transformacionales no solo mejoran el rendimiento y la eficiencia del equipo a su cargo, sino que facilitan un crecimiento sostenible y positivo asociado a un clima organizacional positivo.

Los autores consultados coinciden en que el líder transformacional se distingue de los estilos tradicionales de liderazgo en varios aspectos fundamentales. En lugar de centrarse en el control y

la supervisión, se enfoca en comunicar y motivar y, a través de ello, impulsa a los trabajadores a alcanzar su máximo potencial. Lejos de actuar de manera proteccionista o autoritaria con sus colaboradores, siembra en ellos el desafío por lograr su superación y afrontar los desafíos, estableciendo metas congruentes con una visión institucional de calidad.

En consecuencia, no solo eleva el desarrollo de la persona, sino que fortalece el compromiso colectivo con la misión y visión de la organización. Para ello, promueve el trabajo conjunto articulado bajo un norte de referencia mayor dado por la orientación de la institución hacia la calidad. Además, influye positivamente en la superación laboral al fomentar un ambiente de aprendizaje continuo dentro de la organización

Los líderes transformacionales son capaces de crear una visión compartida, inspirar a sus equipos y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso, elementos esenciales para una cultura de eficiencia organizacional. Cuando los trabajadores se sienten verdaderamente parte de la institución, están más dispuestos a invertir su tiempo, esfuerzo y creatividad en su trabajo. Este sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, generado desde el actuar del líder transformacional, es lo que convierte a un grupo de individuos en un equipo cohesionado y altamente productivo.

Entonces, lo que hace relevante al líder transformacional es que genera valor agregado al recurso primordial en una institución: el recurso humano. Su capacidad para inspirar y movilizar el desarrollo de forma inherente al trabajo favorece que organizaciones sean resilientes ante los desafíos contemporáneos y complejos, en un ambiente de colaboración y compromiso. De este modo, el líder transformacional es visionario porque actúa promoviendo la innovación y el crecimiento continuo.

Para finalizar, se recomienda para siguientes revisiones, profundizar en el impacto específico del liderazgo transformacional en distintos sectores y culturas organizacionales. Además, es necesario explorar cómo su adaptación a las tendencias emergentes, como ser la digitalización y el trabajo remoto, podría ofrecer nuevas perspectivas sobre su relevancia y eficacia.

5. Referencias bibliográficas

- Azalde, L. (2017). *Estilos de liderazgo y su relación con los niveles de productividad en la empresa Furniture Perú S.A.C. de Villa El Salvador*. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/762>.
- Balderas, A. (2021). *Reinventa tu liderazgo. 12 claves para gestionar equipos*. Madrid: Esic Editorial.
- Benavides, L. (2022). *Liderazgo y trabajo en equipo para la toma de decisiones en una organización*. <http://hdl.handle.net/10654/44814>
- Chacon, G. (2016). *Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7439>
- Eliana, M., Jesús, A., & Catalina, B. (2020). *Liderazgo organizacional y su impacto en la salud y el desempeño de los colaboradores*. Editorial XYZ.
- Quiroz, E., Loaiza, J., & Mejía, C. (2020). Bienestar en el trabajo: Implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables. En *Organizaciones saludables: Una contribución desde la psicología y la comunicación* (p. 201). Universidad Católica de Pereira. García, G., DOI:10.31908/eucp.13.c95
- Morillo, J.. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional*. SAPIENS, 7(1), 43-58. <http://surl.li/jojdvh>
- Portela, S., Tarí, J. y Molina, J. (2016). *Propuesta de un modelo para medir los efectos del liderazgo en los resultados de la calidad*. En *El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo* (463-489), Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas. <http://hdl.handle.net/11441/52946>
- Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R.. (2020). *El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura*. Formación universitaria, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Sanabria, E. (2020). *Liderazgo organizacional ¿Factor clave en el clima laboral?* Universidad Cooperativa de Colombia Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/28407>
- Saray, L., Lengua, M., Coral, M., López, L., Ospina, J. (2023). *Factores que afectan el clima organizacional, desempeño y desarrollo de las funciones del personal vinculado al área staff banca gobierno en la zona Bogotá del Banco de Occidente*. <http://surl.li/xoyqux>.
- Tovar, A., García, G., Rodríguez, H., & Escobar, F. (2020). *Efectos del liderazgo en los resultados de la gerencia de proyectos*. <http://hdl.handle.net/10882/9805>

Vidal, C. (2017). *El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo*. Trabajo de Grado.
<http://hdl.handle.net/10654/16256>



Revista Científica del Instituto de
Investigación y Postgrado USB

INSTRUCCIONES PARA AUTORES

I. Alcance y política editorial

La revista Verdad Activa es editada por el Instituto de Investigación y Postgrado P. Juan Pablo Zabala Tórrez, sdb. de la Universidad Salesiana de Bolivia. Tiene como finalidad contribuir a la difusión del conocimiento científico en el campo de las ciencias humanas y sociales y en el marco de una línea de pensamiento humano-cristiano.

La Universidad Salesiana de Bolivia conserva los derechos patrimoniales (copyright) de las contribuciones publicadas y permite la reutilización de las mismas bajo Licencia Creative Commons una vez sean publicadas y difundidas por la Revista Verdad Activa. El orden de publicación queda a criterio del Comité Editorial. Los autores declaran el carácter inédito de su publicación. Los conceptos, juicios y opiniones expresados en los artículos son de responsabilidad de los autores. Las condiciones de auto-archivo para los autores permiten que estos reutilicen los trabajos de manera posterior a su publicación en la revista realizando la mención respectiva a la Revista Verdad Activa como fuente original y con fines no comerciales.

La revista Verdad Activa tiene convocatoria permanente para la publicación de las siguientes contribuciones: artículos originales y artículos de revisión.

Los artículos abordan temáticas en alguna de las siguientes perspectivas de análisis:

1. Educación y Calidad Educativa
2. Derechos Humanos
3. Juventud y Comunidad
4. Desarrollo Humano Integral

Las contribuciones se reciben por postulación del autor o por invitación directa. Se acepta coautoría con la recomendación con un máximo de tres autores por artículo.

Las contribuciones deben ser enviadas al siguiente correo: **investigacion@usalesiana.edu.bo** o ser entregadas en las instalaciones del Instituto de Investigación y Postgrado, P. Juan Pablo Zabala Tórrez, sdb. de la Universidad Salesiana de Bolivia, adjuntando:

- Nota de postulación con nombres y apellidos del autor o autores, email, afiliación institucional y código ORCID
- Declaración de compromisos éticos
- Declaración de conflicto de intereses
- Hoja de Vida del autor o autores

II. Sistema de Evaluación y Proceso de Arbitraje

1. Acuse de recibo de artículos.
2. Revisión en primera instancia, a cargo del equipo editorial

de la revista, sobre pertinencia temática y cumplimiento de instrucciones a autores y originalidad.

3. Notificación a autor/es sobre resultado de revisión en primera instancia, según las especificaciones: aceptado para dictaminar, aceptado si se hacen cambios según observaciones, no aceptado. Las observaciones de revisión en primera instancia se especifican en una o más de las siguientes categorías: pertinencia temática, originalidad del contenido, estructura, estilo de redacción, formato de presentación.
4. Corrección del artículo a cargo del autor/es en caso de observaciones de revisión en primera instancia.
5. Recepción de artículos corregidos para pasar al proceso de arbitraje por evaluadores expertos (en caso de artículos originales, de artículos de revisión, informes o comunicaciones).
6. Designación de al menos un evaluador para proceso de arbitraje bajo sistema “doble ciego”.
7. Revisión de artículos, en segunda instancia, a cargo de evaluadores designados y según indicadores específicos de revisión del contenido.
8. Notificación al autor/res sobre valoraciones y resultado del dictamen académico del evaluador en segunda instancia, según las especificaciones: aceptado para publicarse, aceptado con observaciones menores, aceptado con observaciones mayores, no aceptado.
9. Corrección del artículo a cargo del autor/es en caso de observaciones de revisión en segunda instancia con la respectiva especificación de las correcciones realizadas.
10. Recepción de artículo corregido para su publicación a criterio del equipo editorial.

III. Declaración de conflicto de intereses y compromisos éticos

1. Los autores deben declarar si existe cualquier relación que pudiera causar conflicto de intereses en su contribución. También deben especificar las fuentes de financiamiento si el estudio contó con las mismas. Para ello, harán el llenado y entrega del formulario de “Conflicto de intereses y financiamiento”.
2. Los autores deben autorizar a la revista la difusión de su artículo en carácter de inédito, no publicado previamente y exento de evaluación para publicarse en ningún otro medio.
3. Los autores deben incluir en el artículo a quienes hicieron una contribución científica e intelectual significativa al estu-

dio, asimismo deben mencionar las fuentes de financiamiento para la investigación (si fuera el caso).

4. Los autores deben realizar una revisión pertinente de las referencias listadas en el artículo y su correspondiente citación otorgando los créditos de autoría a las fuentes consultadas.
5. Los autores deben notificar a la revista si es que cometieran error u omisión en el artículo postulado, con el propósito de que la revista comunique la corrección según corresponda.
6. Los autores deben notificar a la revista errores contemplados como retractaciones en su política de fe de erratas, correcciones y retractaciones; la revista procederá conforme lineamientos editoriales internos.
7. Los autores deben presentar postulaciones en el marco de la normativa ética de la revista. Se rechazarán artículos que en su procesamiento de datos o trabajo de campo supongan el uso de violencia o maltrato, que contengan indicios de manipulación deliberada o inducida y/o que dañen la sensibilidad o dignidad humana.

IV. Licenciamiento y derechos de autor

1. Los artículos seleccionados deberán ser autorizados por los autores para su difusión, en tal caso firmarán una carta de autorización de difusión.
2. Los autores son responsables de la información proporcionada en los artículos científicos. La revista no asume responsabilidades por plagio o fraude científico de los artículos presentados.
3. Las condiciones de autoarchivo permiten la reutilización de la contribución un mes posterior a su publicación en la revista, así como su difusión en otros medios, incluyendo su depósito en repositorios institucionales, temáticos o páginas web personales, bajo condición de mención a la revista Verdad Activa como fuente original y con fines no comerciales.
4. La revista aprueba que los autores publiquen en servidores preprints exclusivamente cuando sus contribuciones han sido aceptadas. Para ello, deberán solicitar a dirección editorial la versión pre-print. El no cumplimiento de esta política conllevará la no publicación de su artículo.

V. Formato del artículo

Las contribuciones postuladas a la revista deben regirse al siguiente formato:

- Texto escrito en español

- Formato de texto Word, tamaño carta
- Márgenes de 2.5. cm. a cada lado.
- Letra Arial, tamaño 11 para el cuerpo del artículo, tamaño 12 para subtítulos de primer nivel y tamaño 14 para título.
- Interlineado a espacio sencillo.
- Alineación justificada.
- Extensión de 15 a 20 páginas numeradas en caso de artículos originales.
- Extensión de 10 a 13 páginas numeradas en caso de artículos de revisión.
- Título, resumen y palabras clave traducidos al inglés.
- Título con extensión máxima de 15 palabras, título en español con mayúscula en texto completo; título en inglés con mayúscula en primeras letras.
- Mención al autor dos espacios después de título, con apellidos y nombres en minúscula (salvo las primeras letras) y separación por coma entre apellidos y nombres.
- Resumen con extensión entre 150 y 300 palabras, sin citas bibliográficas.
- Palabras clave o descriptores separados por coma, en minúscula (salvo primera letra de la primera palabra clave) y extractados de Tesauros (considerar el OECD Macrothesaurus Chapter Headings de CLACSO y el Tesauro UNESCO); en caso de especificidad técnica, consultar tesauros especializados.
- Citas y referencias según normas APA última edición.
- Tablas y figuras insertas en el texto del artículo según las siguientes especificaciones: alineación central; numeración correlativa; título descriptivo en letra Arial tamaño 11; líneas verticales y horizontales (en caso de tablas); fuente al pie (no es necesario en caso de fuente propia); extensión máxima de una plana; texto con letra Arial tamaño 9 o 10 y alineación izquierda o justificada; cada tabla o figura debe estar acompañada de un texto que la describa e interprete.
- Tablas insertas desde el programa Excel o elaboradas en Word. Envío adjunto de archivos con tablas en Excel o Word, los nombres de los archivos deben hacer referencia a su contenido.
- Figuras insertas desde el programa Excel. Envío adjunto de archivos con figuras en Excel, los nombres de los archivos deben hacer referencia a su contenido.
- Figuras con 250 ppp (píxeles por pulgada) de resolución en caso contengan figuras o fotos. Envío adjunto de archivos con

imágenes y con extensión png o jpg, los nombres de los archivos deben hacer referencia a su contenido.

- Las tablas y figuras deben ser nítidas y de colores contrastados.
- Las imágenes extractadas de la web no son válidas a menos que tengan el debido derecho de autor y cumplan con la resolución especificada.

VI. Estructura del artículo original

– Título

- Es breve, claro y conciso.
- Expresa el contenido relevante del artículo.

– Autor/es

- Menciona apellido/s y nombre/s de autor/es, institución a la que pertenece/n, ciudad y país de la institución; en caso de no contar con afiliación institucional, el autor se designa como investigador independiente, mencionando su ciudad y país de procedencia.
- Presenta información bibliográfica resumida de autor/es considerando cargo que ocupa (si corresponde), grado/s académico/s, experiencia relevante en la temática del artículo.
- Indica dirección electrónica y código ORCID de autor/es.
- En caso de coautoría, es recomendable hasta tres coautores; la cantidad podrá incrementarse según factores como la complejidad del estudio, la participación de grupos de investigación y/o la interdisciplinariedad en el enfoque. Los coautores deben ser mencionados según el orden de contribución al artículo (comenzar por autor/es principal/es) y de manera consensuada entre coautores.

– Resumen

- Describe brevemente el tema de investigación.
- Menciona la metodología empleada en el estudio.
- Presenta hallazgos y conclusiones más significativos.

– Palabras clave

- Presenta de tres a cinco descriptores referidos al contenido principal.

– Abstract

- Resumen traducido al inglés.

– Keywords

- Palabras clave traducidas al inglés.

1) Introducción

- Refiere el objeto de estudio en el marco de las perspectivas de análisis de la revista.

- Fundamenta la investigación desde los antecedentes, el estado del tema y los aportes.
- Explica el problema científico y las categorías implicadas en su estudio.
- Presenta el/los objetivo/s de la investigación y/o menciona la hipótesis (si contiene)

2) Material y métodos

- Explica cómo se estudió el problema, el método, enfoque, tipo de estudio y/o diseño.
- Expone las técnicas, materiales y/o instrumentos utilizados, así como su aplicación.
- Menciona la delimitación de la investigación y la población de estudio.

3) Resultados

- Expone los hallazgos del estudio de manera clara y sin redundancias.
- Emplea tablas y/o figuras que hacen comprensible los hallazgos relevantes.

4) Discusión

- Interpreta los hallazgos relevantes desde su relación con otras investigaciones.
- Analiza los resultados a partir de referentes teóricos
- Expone las implicaciones y relevancia de los hallazgos para el abordaje del tema.
- Fundamenta si la hipótesis es concordante con los resultados (en caso de hipótesis)

5) Conclusiones

- Concretiza lo expuesto en la discusión resumiendo los puntos centrales.
- Especifica el cumplimiento de los objetivos de la investigación.
- Propone líneas de acción, proyecciones y/o recomendaciones en el posterior abordaje del tema

6) Agradecimientos (opcional)

- Reconoce el agradecimiento a personas, grupos o instituciones que contribuyeron a la investigación, solo si el autor lo considera necesario.

7) Referencias bibliográficas

- Lista las fuentes citadas en el cuerpo del trabajo.
- Lista referencias actualizadas en su generalidad.
- Lista referencias que guardan relación directa con el tema.

VII. Estructura del artículo de revisión

– Título

- Es breve, claro y conciso.
- Expresa el contenido relevante del artículo.

– Autor/es

- Menciona apellido/s y nombre/s de autor/es, institución a la que pertenece/n, ciudad y país de la institución; en caso de no contar con afiliación institucional, el autor se designa como investigador independiente, mencionando su ciudad y país de procedencia.
- Presenta información bibliográfica resumida de autor/es considerando cargo que ocupa (si corresponde), grado/s académico/s, experiencia relevante en la temática del artículo.
- Indica dirección electrónica y código ORCID de autor/es.
- En caso de coautoría, es recomendable hasta tres coautores; la cantidad podrá incrementarse según factores como la complejidad del estudio, la participación de grupos de investigación y/o la interdisciplinariedad en el enfoque. Los coautores deben ser mencionados según el orden de contribución al artículo (comenzar por autor/es principal/es) y de manera consensuada entre coautores.

– Resumen

- Presenta el tema con una breve alusión al mismo.
- Menciona el alcance de la revisión realizada.

– Palabras clave

- Presenta de tres a cinco descriptores referidos al contenido principal.

– Abstract

- Resumen traducido al inglés.
- Keywords
- Palabras clave traducidas al inglés.

1) Introducción

- Refiere la importancia del tema en el marco de las perspectivas de análisis de la revista.
- Presenta los antecedentes relevantes para el abordaje del tema.
- Presenta la problemática o pregunta/s que orientaron la revisión bibliográfica.
- Presenta el/los objetivo/s de la revisión bibliográfica.

2) Material y métodos

- Describe el proceso de revisión bibliográfica especificando sus procedimientos.
- Presenta los criterios empleados en la selección de fuentes.

3) Desarrollo y discusión

- Desarrolla la temática en función de la/s pregunta/s y/u objetivo/s de revisión planteados.
- Describe, analiza, compara y/o contrasta la información desde un adecuado abordaje disciplinar.
- Sustenta sus ideas y reflexiones con citas y autores pertinentes al desarrollo del tema.

4) Conclusiones

- Sintetiza lo presentado con la respuesta a la pregunta/s o problema planteados.
- Propone líneas de acción, proyecciones y/o recomendaciones para el posterior abordaje del tema.

5) Agradecimientos (opcional)

- Reconoce el agradecimiento a personas, grupos o instituciones que contribuyeron a la investigación, solo si el autor lo considera necesario.

6) Referencias bibliográficas

- Lista las fuentes citadas en el cuerpo del trabajo.
- Lista referencias actualizadas en su generalidad.
- Lista referencias que guardan relación directa con el tema.



Instituciones
Salesianas
de Educación
Superior



Google Académico



Información:

Instituto de Investigación y Postgrado
"P. Juan Pablo Zabala Tórrez, sdb"
(591) (2) 2305210 - 2305252 - Int. 2130
investigacion@usalesiana.edu.bo