

# INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CONTABLE:

Hacia Organizaciones más Dinámicas



# INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CONTABLE:

Hacia Organizaciones más Dinámicas



Innovación en la Gestión Estratégica y Contable: Hacia Organizaciones más Dinámicas. / Deixy Ximena Ramos Rivadeneira (coordinadora). -- 1 ed. -- San Juan de Pasto: Universidad CESMAG, 2026.

57p.: il., ...a color..

Bibliografía: al final de cada capítulo

E-ISBN: 978-628-7585-58-4

DOI: <https://doi.org/10.15658/CESMAG26.003090115>

1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (INVESTIGACIÓN) 2. HABILIDADES GERENCIALES (ASST), 3. MODELO PESTEL+CA (INVESTIGACIÓN), 4. SALARIOS – ASPECTOS EMOCIONALES (INVESTIGACIÓN), I. Guzmán Arcos, David Santiago. II. Solano Dorado, Fabián Mauricio. III. Burbano Fernández, Marlon Felipe. IV. Valencia Caicedo, Mercy Johanna. V. Ardila Vargas, Andrés Mauricio. VI. Guerrero Córdoba, Ana Lucía. VII. Dimate García, Aahn Eduardo. VIII. Caicedo Roa, Marisol. IX. Sánchez Moreno, Yurley. X. Maestre Delgado, Marisol. XI. Bastidas Sarchi, Leidy Johanna. XII. Arcos Castillo, Luz Nayibe. XIII. Ramos Rivadeneira, Deixy Ximena. XIV. Título.

CDD

658.4

22 ed.

CEP – Universidad CESMAG. Biblioteca Remigio Fiore Fortezza OFMCap.

## Innovación en la Gestión Estratégica y Contable: Hacia Organizaciones más Dinámicas.

© David Santiago Guzmán Arcos  
© Fabián Mauricio Solano Dorado  
© Marlon Felipe Burbano Fernández  
© Mercy Johanna Valencia Caicedo  
© Andrés Mauricio Ardila Vargas  
© Ana Lucía Guerrero Córdoba  
© Aahn Eduardo Dimate García  
© Marisol Caicedo Roa  
© Yurley Sánchez Moreno  
© Marisol Maestre Delgado  
© Leidy Johanna Bastidas Sarchi  
© Luz Nayibe Arcos Castillo  
© Deixy Ximena Ramos Rivadeneira

© Universidad CESMAG  
Vigilada Mineducación  
© Editorial Universidad CESMAG  
E-ISBN: 978-628-7585-58-4

DOI: <https://doi.org/10.15658/CESMAG26.003090115>  
Primera edición, 2026

### Rector:

Fray Luis Eduardo Rubiano Guáqueta OFMCap.

### Director editorial:

Javier Alejandro Jiménez Toledo

### Coordinadora de la obra:

Deixy Ximena Ramos Rivadeneira

### Gestión editorial

Jennifer Andrea Bolaños Cabeza

### Diseño Portada

María Paz Martínez Rosero

### Diagramación y adaptación de diseño:

Manuel Alejandro Insandara Arteaga

Hecho en Colombia  
Made in Colombia

### Dirección Editorial:

Carrera 20A # 14-54. +57 602 7244434  
ext. 1377 y 1218

Correo electrónico:  
[editorial@unicesmag.edu.co](mailto:editorial@unicesmag.edu.co)

[www.unicesmag.edu.co](http://www.unicesmag.edu.co)  
CP: 520003 - San Juan de Pasto – Colombia

APA:

Ramos, D. (Coord.). (2026). *Innovación en la Gestión Estratégica y Contable: Hacia Organizaciones más Dinámicas*. Editorial Universidad CESMAG. <https://doi.org/10.15658/CESMAG26.003090115>

---

El pensamiento que se expresa en esta obra es responsabilidad exclusiva de los autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG.

Se permite la citación del texto nombrando la fuente. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total o parcialmente, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad CESMAG y coeditores.

## Tabla de contenido

<b>Prólogo.....</b>	<b>5</b>
Administración de Empresas y tendencias Locales en el departamento del Cauca: revisión sistémica mediante enfoque PESTEL+CA.....	<b>6</b>
Análisis Descriptivo de las Habilidades Gerenciales en Estudiantes de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo.....	<b>21</b>
El salario emocional como elemento clave de la planeación estratégica.....	<b>29</b>
Las estrategias financieras en entidades territoriales como mecanismo de reactivación económica en el tejido empresarial.....	<b>40</b>



## Prólogo

En la actualidad, las organizaciones y los territorios enfrentan cambios rápidos y desafíos complejos que necesitan de enfoques analíticos rigurosos y estratégicas más efectivas. En este escenario, esta obra nace como un aporte académico y científico que reúne reflexiones y resultados de investigación guiados al fortalecimiento de las ciencias administrativas y contables desde una visión pertinente.

Los capítulos que integran este libro abordan temáticas relevantes, entre ellas: las tendencias de la administración de empresas en contextos locales, el desarrollo de habilidades gerenciales en procesos de formación profesional, la incorporación del salario emocional en la planeación estratégica y el papel de las estrategias financieras territoriales en la reactivación del tejido empresarial. Por lo anterior, estos aportes permiten comprender mejor cómo gestionar una organización frente a los retos económicos y sociales de hoy.

Un valor distintivo de la obra radica en su capacidad para vincular el análisis conceptual con realidades regionales concretas, generando conocimiento útil tanto para la comunidad académica como para directivos, profesionales y responsables de la toma de decisiones en los sectores público y privado. Además, se resalta la innovación presente en la gestión del talento humano, la planificación estratégica y la sostenibilidad financiera.

Se reconoce el compromiso investigativo de los autores y su contribución al fortalecimiento de la producción académica institucional. Esta publicación se presenta como un recurso valioso para analizar, debatir y generar nuevas perspectivas en la gestión organizacional.

Se invita a la comunidad académica a profesionales y sector empresarial a explorar esta obra con sentido crítico y reflexivo, con la certeza de que sus ideas aportarán a mejorar y transformar las prácticas administrativas y contables en contextos emergentes.

**Deixy Ximena Ramos Rivadeneira**  
**Líder del Grupo de Investigación “Luca Paccioli”**  
**Contaduría Pública, Universidad CESMAG**



# Administración de Empresas y tendencias Locales en el departamento del Cauca: revisión sistémica mediante enfoque PESTEL+CA<sup>1</sup>

**David Santiago Guzmán Arcos<sup>2</sup>**

Universidad del Cauca, Colombia

**Fabián Mauricio Solano Dorado<sup>3</sup>**

Universidad del Cauca, Colombia

**Marlon Felipe Burbano Fernández<sup>4</sup>**

Universidad del Cauca, Colombia

**Mercy Johanna Valencia Caicedo<sup>5</sup>**

Universidad del Cauca, Colombia

Autor de correspondencia: [dsguzman@unicauca.edu.co](mailto:dsguzman@unicauca.edu.co)

<sup>1</sup> Artículo derivado de análisis sobre las tendencias y líneas de desarrollo de la administración en el contexto regional, nacional e internacional y la identificación de necesidades orientadas a la renovación Curricular en el programa de administración de empresas de la universidad del Cauca.

<sup>2</sup> Estudiante, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8777-2160> . E-mail: [dsguzman@unicauca.edu.co](mailto:dsguzman@unicauca.edu.co). Popayán, Colombia.

<sup>3</sup> Estudiante, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7483-1170>. E-mail: [fasolano@unicauca.edu.co](mailto:fasolano@unicauca.edu.co). Popayán, Colombia.

<sup>4</sup> Doctor en Ingeniería Telemática – Colombia. Profesor, Universidad del Cauca, Ciudad, País. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5356-7885>. E-mail: [mfburbano@unicauca.edu.co](mailto:mfburbano@unicauca.edu.co). Popayán, Colombia.

<sup>5</sup> Magister en Derecho Empresarial – Colombia. Cargo actual, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0000-6436-7213>. E-mail: [mercyvalencia@unicauca.edu.co](mailto:mercyvalencia@unicauca.edu.co). Popayán, Colombia.

**Resumen:** En Colombia, la agenda de reindustrialización, la transformación empresarial y la necesidad de reducir brechas sociales plantean a los programas de Administración de Empresas el reto de fortalecer su pertinencia y proyección académica. El objetivo de esta investigación es desarrollar un análisis integral sustentado en el modelo PESTEL ampliado con dimensiones Científica y Académica (PESTEL+CA), para identificar las tendencias que inciden en la formación en gestión empresarial a nivel nacional. Se aplicó una revisión de fuentes y documentos nacionales, planes de desarrollo, informes de sostenibilidad de diez empresas representativas, revisión curricular universitaria, análisis del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior y producción científica de revistas indexadas, mediante técnicas de minería de texto y análisis de datos. Los resultados evidencian cuatro tendencias clave: la sostenibilidad como eje estratégico, la digitalización como motor de productividad, la formalización empresarial como base del crecimiento y una movilidad empresarial orientada a modelos más estructurados. Se concluye que el modelo PESTEL+CA constituye un marco replicable que articula agendas empresariales, científicas y educativas, orientando la formación de administradores capaces de liderar procesos sostenibles y competitivos en el contexto nacional.

**Palabras clave:** Administración de Empresas, Tendencias Nacionales, Colombia, PESTEL+CA, Minería de datos y texto, Big Data, Machine Learning.

## Introducción

La administración de empresas ha sido situada en una fase de transformación a nivel regional, impulsada por un entorno dinámico y multifacético. Con el propósito de comprender las tendencias y desafíos locales, fue empleado un marco de análisis PESTEL (Aguilar, 1967), al que se añadieron los componentes científico y académico, y en el cual el factor ecológico fue ampliado hacia sostenibilidad. Este enfoque integral ha sido planteado como una estrategia fundamental para extender el espectro de análisis en el departamento del Cauca y la ciudad de Popayán.

Mediante la evaluación de estos elementos, fueron identificadas las tendencias específicas que requieren ser atendidas por un programa académico de administración de empresas en la región. El factor político fue considerado para el análisis de la manera en que las políticas de gobierno local, los planes de desarrollo territorial y la estabilidad influyen en la inversión, el emprendimiento y la operación empresarial. A través del examen de los factores económico, social, tecnológico y de sostenibilidad, se buscó determinar las áreas de oportunidad y las necesidades curriculares que deben ser abordadas, de modo que esta investigación pueda ser utilizada como insumo para una posible renovación del programa, alineándolo con la realidad y los desafíos del contexto local.

## Metodología

El procedimiento se articuló de la siguiente manera:

**Definición de Criterios:** Establecimiento de criterios para cada factor del modelo.

**Captura y Filtrado:** Recopilación, selección de fuentes y sistematización en una matriz general PESTEL + CA.

**Análisis de Datos:** Aplicación de análisis de texto y datos asistido por herramientas computacionales para identificar tendencias y patrones.

**Síntesis:** Organización y correlación de los hallazgos de cada factor.

**Análisis Transversal:** Identificación de las tendencias más relevantes a través de un análisis de interconexiones para determinar las necesidades curriculares del programa.

## Resultados y Discusión

### Definición de Criterios

Para el análisis, fueron seleccionadas fuentes gubernamentales oficiales cuya información se encuentra publicada y disponible de manera abierta. Las principales fuentes fueron constituidas por la Gobernación del Cauca

y entidades locales como la Cámara de Comercio, a las cuales se sumó la Alcaldía de Popayán para la representación de la muestra correspondiente a la zona urbana.

En cuanto al factor científico y académico, fueron consideradas las instituciones de educación superior con programas de pregrado en Administración de Empresas: Universidad del Cauca, Unicomfacauca, Fundación Universitaria de Popayán, Universidad Autónoma del Cauca y Colegio Mayor del Cauca.

## **Captura y filtrado**

Los documento gubernamentales fueron los siguientes: Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027 del Cauca (Gobernación del Cauca, 2024), Plan de Desarrollo Municipal “Alianza con Popayán 2024-2027” (Alcaldía de Popayán & Consejo Municipal, 2024) e informes de gestión Cámara de comercio del Cauca (Camara de Comercio del Cauca, 2021, 2024; Camara de Comercio del Cauca & Olaya, 2023; Rojas, 2022)

## **Análisis de datos del factor Político**

La agenda política de Popayán y el Cauca ha mostrado una transición significativa. Los planes de desarrollo más recientes evidencian un cambio de un enfoque reactivo, centrado en la seguridad y la reactivación económica post-pandemia, a una visión proactiva orientada por la sostenibilidad, la innovación y la paz. Este cambio en las prioridades genera un entorno previsible, aunque la materialización de estas políticas aún depende de factores externos. La dirección del gobierno impulsa una transformación productiva con un fuerte componente territorial.

### ***Síntesis factor Político***

Tendencias clave:

- P1. Transición de la Seguridad a la Sostenibilidad y la Paz: La agenda política ha evolucionado de un enfoque en la seguridad y la reactivación económica (2020-2023) a la sostenibilidad, la innovación y la paz total (2024-2027), demandando a las empresas una mayor legitimidad ambiental.

- P2. Convergencia Política y Mayor Coherencia Regional: Se evidencia una mayor coherencia entre los planes de desarrollo del municipio y el departamento en el periodo más reciente, lo que crea un entorno más predecible para la actividad empresarial.
- P3. Digitalización como Nuevo Eje Estratégico: La digitalización ha emergido como un concepto clave en los discursos políticos, reflejando su consolidación como pilar para el desarrollo productivo y la competitividad territorial.
- P4. Incertidumbre en la Configuración de Políticas de Seguridad: Existe un cambio de narrativa de la seguridad a la "paz total," lo que introduce un componente de incertidumbre, ya que su materialización depende de factores externos como los procesos de negociación con actores armados.

## **Análisis de datos del factor Económico**

La economía del Cauca y Popayán presenta una estructura con marcadas asimetrías. Se caracteriza por un predominio de actividades primarias y una alta concentración de microempresas informales, lo que resalta la necesidad de una transformación productiva. El sector empresarial se encuentra en un estado de vulnerabilidad, lo cual demanda estrategias para impulsar la formalización, la productividad y la diversificación económica.

### ***Síntesis factor Económico***

Tendencias clave:

- E1. Prevalencia de Microempresas Informales y de Baja Productividad: La alta concentración de unidades microempresariales, muchas de ellas informales, evidencia un modelo de subsistencia económica con limitada sostenibilidad de los negocios.
- E2. Segmentación del Mercado Laboral y Baja Inclusión: Se identifica una alta informalidad laboral, desempleo juvenil y una marginal participación femenina, lo que indica la necesidad de enfoques de fortalecimiento de capacidades para crear entornos de empleo más inclusivos.

- E3. Avance Incipiente pero Sostenido hacia la Digitalización: Aunque la conectividad presenta rezagos, se promueven estrategias para mejorar el acceso a internet y la formación digital, lo que apunta a una tendencia progresiva hacia la modernización productiva.
- E4. Revalorización de Sectores Alternativos como el Turismo Cultural: Se observa una tendencia a potenciar sectores emergentes como el turismo cultural, la gastronomía y el patrimonio, los cuales tienen el potencial de diversificar la economía y generar valor agregado.

## **Análisis de datos del factor Social**

El tejido social de la región está marcado por una complejidad estructural que incide en el desarrollo económico y organizacional. La alta diversidad étnica, los elevados niveles de pobreza multidimensional y los efectos persistentes del conflicto armado configuran un entorno desafiante para el sector empresarial. Esto exige la implementación de enfoques inclusivos y la estructuración de iniciativas con impacto social.

### ***Síntesis factor social***

Tendencias clave:

- S1. Desafío de la Inclusión y la Equidad en la Diversidad Étnica: La gestión del desarrollo demanda enfoques que reconozcan los modelos productivos y las economías ancestrales de las poblaciones indígenas y afrodescendientes como un valor estratégico.
- S2. Persistencia de la Pobreza y la Desigualdad Multidimensional: Se observa una tendencia hacia la búsqueda de modelos productivos que tengan un impacto social directo en la reducción de la pobreza y la satisfacción de las necesidades básicas de la población.
- S3. Impacto del Conflicto Armado y la Necesidad de Reparación Económica: Se evidencia la necesidad de estructurar proyectos de desarrollo que faciliten la reintegración económica de la población víctima del conflicto, proporcionando acceso a crédito, educación y empleo.

- S4. Brechas de Género en el Liderazgo y la Autonomía Económica: La persistencia de barreras de género ha generado una marcada tendencia hacia el fomento de estrategias de empoderamiento económico femenino y la creación de redes de apoyo.
- S5. Productivas: La tendencia se enfoca en la articulación intersectorial entre las instituciones de educación y el aparato productivo para asegurar que la oferta de formación profesional genere capital humano pertinente.

## **Análisis de datos del factor Tecnológico**

El entorno tecnológico en la región presenta una brecha entre los esfuerzos institucionales y la madurez tecnológica de las empresas. Si bien la Cámara de Comercio del Cauca ha promovido la tecnología como un pilar estratégico para la expansión de negocios, el proceso de adopción es incipiente. Esto subraya la necesidad de fortalecer las capacidades internas de las empresas para que las iniciativas de apoyo tengan un impacto a gran escala.

**12**

### ***Síntesis factor Tecnológico***

Tendencias clave:

- T1. Tecnología como Pilar del Desarrollo Empresarial: La tecnología ha pasado de ser un complemento, a ser considerada una herramienta central para el crecimiento, la expansión y la diversificación de los negocios en la región.
- T2. Enfoque en la Digitalización y la Innovación Abierta: Se evidencia una fuerte tendencia a impulsar la transformación digital en las pequeñas y medianas empresas, a través de programas que masifican el uso del comercio electrónico y las herramientas digitales.
- T3. Desarrollo Tecnológico por Clústeres: La estrategia para la promoción de la tecnología se ha centrado en fortalecer sectores productivos específicos mediante clústeres, lo que busca un impacto profundo en industrias como la de café y la de salud.

- T4. Brecha entre el Apoyo Institucional y la Madurez Empresarial: A pesar de los esfuerzos significativos, los resultados sugieren que el desarrollo tecnológico es limitado debido a la baja madurez tecnológica de las empresas.

## **Análisis de datos del factor Sostenible**

Los planes de desarrollo revelan una evolución en la agenda de sostenibilidad, pasando de un enfoque predominantemente social a una visión integral que combina las dimensiones sociales, económicas y ambientales. Esta transformación refleja una maduración del discurso público, donde la sostenibilidad se concibe no solo como un requisito de cumplimiento, sino como un motor de crecimiento y oportunidades de negocio.

### ***Síntesis factor Sostenible***

Tendencias clave:

- ST1. Evolución del Enfoque Social a la Sostenibilidad Integral: La agenda política ha evolucionado de un énfasis en lo social a una visión de sostenibilidad integral, en la que la acción climática, la innovación productiva y la producción sostenible se han convertido en prioridades.
- ST2. Adopción de una Agenda Global en el Ámbito Local: La articulación más clara de los ODS en los nuevos planes de desarrollo no es solo un acto simbólico, sino que evidencia un compromiso por integrar una agenda global en la gobernanza local.
- ST3. Consolidación de una Narrativa Verde y Productiva: La convergencia en los planes de desarrollo municipal y departamental consolida una narrativa de desarrollo verde que genera un contexto favorable para empresas de sectores como la bioeconomía y la agroindustria sostenible.
- ST4. La Sostenibilidad como un Motor Económico: La sostenibilidad se percibe como una herramienta para el crecimiento, la generación de empleo y el fortalecimiento del tejido productivo, más allá de ser solo un tema de cumplimiento.

## **Análisis de datos del factor Legal**

La gestión legal en el Cauca está moviéndose hacia un cumplimiento más riguroso de las regulaciones locales. Las empresas necesitan un conocimiento detallado de la normativa municipal para operar, lo que incluye el pago de impuestos específicos como el ICA y la obtención de licencias. La colaboración con entidades como las secretarías de hacienda y la Cámara de Comercio del Cauca es esencial para la formalización y el cumplimiento de estas exigencias.

### ***Síntesis factor Legal***

Tendencias clave:

- L1. Mayor Formalización y Cumplimiento Normativo a Nivel Municipal: La tendencia predominante es un movimiento hacia un cumplimiento más riguroso y formalizado a nivel local, lo que subraya una mayor exigencia y control por parte de las autoridades.

## **14**

## **Análisis de datos del factor Científico**

El análisis de la producción académica en las universidades de Popayán reveló una fuerte orientación de la investigación hacia el desarrollo empresarial y la gestión aplicada en el contexto local. Aunque existe un interés colectivo en el estudio y la solución de problemas del sector privado, cada institución ha desarrollado una identidad académica distintiva.

### ***Síntesis factor Científico***

Tendencias clave:

- C1. Interés Colectivo en el Estudio y la Solución de Problemas del Sector Privado: El término “empresa” es dominante en la producción académica, lo que subraya un interés colectivo en el estudio de problemas del sector privado, con cada universidad desarrollando una especialización en nichos específicos.
- C2. Investigación Orientada en el Contexto Local: Todas las universidades analizadas, a pesar de sus especializaciones individuales, comparten un hilo conductor común en su producción:

la investigación orientada a resolver problemas empresariales dentro del contexto local y regional.

## **Análisis de datos del factor Académico**

Los programas de Administración de Empresas en Popayán muestran una clara tendencia a diferenciarse en la duración de sus programas y en la calidad académica. Si bien se identifican similitudes en la base formativa, también se evidencian diferencias significativas en los enfoques y las prioridades de cada institución, lo que impacta en el perfil de los egresados y en la capacidad de estos para responder a las necesidades del entorno.

### ***Síntesis factor Académico***

Tendencias clave:

- A1. Diferenciación en la Calidad y la Duración: Las instituciones se diferencian en la duración de sus programas (9 o 10 semestres) y en la acreditación de calidad, lo que marca una brecha significativa en la estandarización académica y posiciona la acreditación como un diferenciador.
- A2. Formación Hacia el Liderazgo y el Emprendimiento: Existe una tendencia común en todos los programas a formar profesionales con un perfil de liderazgo, emprendimiento e innovación, lo que responde a la necesidad de dinamizar el sector privado de la región.
- A3. Enfoque en la Práctica y la Fundamentación: Las universidades demuestran un compromiso con la formación práctica y la profundización profesional, con la Universidad del Cauca inclinada hacia la investigación y otras instituciones centradas en finanzas y marketing.
- A4. Tecnología y Globalización como Requisito: Aunque la tecnología y el idioma extranjero se consideran competencias importantes, no se priorizan como un eje central en las mallas curriculares, lo que podría limitar la capacidad de los egresados para competir en un entorno global.

## **Análisis transversal**

A partir de los anteriores hallazgos, se realiza una triangulación metodológica que permite identificar tendencias transversales, las cuales se analizan a continuación:

### ***1. La Brecha entre el Apoyo Institucional y la Madurez Empresarial***

Se ha identificado una brecha considerable entre los programas de apoyo a la digitalización y la madurez tecnológica de las empresas en la región (T4, T2). A pesar de los significativos esfuerzos institucionales para promover la tecnología, los resultados sugieren que el impacto de estas acciones es limitado. Esto se debe a que la baja madurez tecnológica de las empresas restringe su capacidad para adoptar soluciones a gran escala. La desconexión entre la formación educativa y las necesidades productivas (S5) agrava esta situación, ya que genera una escasez de capital humano con las habilidades necesarias. De esta manera, se evidencia que la tecnología (T1) no solo es un pilar del desarrollo, sino también un factor de desigualdad, que exige una alineación más profunda entre las políticas de apoyo, la oferta educativa y las capacidades internas del sector productivo.

### ***2. Convergencia Política y Predictibilidad Empresarial***

La mayor coherencia y complementariedad entre los planes de desarrollo de Popayán y el Cauca (P2) ha generado un entorno más predecible para la actividad empresarial. Esta alineación estratégica, centrada en la innovación y la sostenibilidad (ST1, ST3), facilita la planeación a mediano plazo y reduce la dispersión de prioridades. Los resultados del análisis evidencian que la evolución de la agenda política (P1) de un enfoque en la seguridad a uno de sostenibilidad integral ha creado un contexto favorable para la inversión. La adopción de una agenda global, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ST2), refuerza la percepción de la sostenibilidad como un motor económico (ST4) que impulsa el crecimiento y la estabilidad. En este sentido, la convergencia política no solo es un factor de estabilidad, sino que fomenta la confianza y la cooperación entre el sector público y el privado.

### 3. Desarrollo Tecnológico por Clústeres

La estrategia para la promoción de la tecnología en la región se ha concentrado en el desarrollo por clústeres (T3), lo que permite un impacto profundo en sectores productivos específicos (T1). La implementación de soluciones digitales en el clúster de salud o el apoyo a la trazabilidad en el clúster de café y cacao demuestra un enfoque de nicho que busca fortalecer industrias con potencial de competitividad. Este enfoque es consistente con la evolución del discurso hacia la sostenibilidad integral (ST1) y la convergencia política (P2), que promueve la innovación como pilar del desarrollo. La investigación académica (C1) ha contribuido al estudio de estos problemas, pero se ha identificado que la desconexión entre la formación y las necesidades del sector (S5) podría limitar la capacidad para sostener este crecimiento. En este sentido, la estrategia de clústeres es considerada una vía prometedora para superar las barreras de adopción y asegurar un desarrollo tecnológico pertinente y focalizado, generando un impacto más tangible y sostenible.

## Discusión

El análisis de las tendencias de la administración en Popayán y el Cauca, utilizando el modelo PESTEL+CA, valida la premisa de que la gestión estratégica moderna requiere una profunda comprensión del macroentorno para asegurar la competitividad. Este hallazgo se alinea con las ideas de Ansoff (1987) y Porter (2008), quienes subrayan la necesidad de anticipar las transformaciones externas. Nuestro estudio, sin embargo, profundiza en el concepto de *“environmental scanning”* de Aguilar (1967) al demostrar que, en contextos locales como el de Popayán, las dinámicas regionales como la alta informalidad empresarial y la transición política ejercen una influencia directa que va más allá de un simple análisis global.

La primera tendencia transversal, la brecha entre el apoyo institucional y la madurez tecnológica, plantea un desafío directo a la visión de Joseph Schumpeter (2010) sobre la *“destrucción creativa”* como motor de cambio. A pesar de que la tecnología está disponible, la falta de adopción demuestra

que el cambio económico no es automático. Esta situación sugiere que, en entornos de baja madurez, las teorías de innovación disruptiva de Clayton Christensen (Christensen, 1997) deben complementarse con un enfoque en la gestión del cambio organizacional. Por lo tanto, los programas académicos deben evolucionar de la mera enseñanza de herramientas tecnológicas a la formación de líderes capaces de gestionar la implementación de soluciones digitales, un aspecto que la literatura rara vez aborda en estos contextos específicos.

La convergencia política y la predictibilidad empresarial se han identificado como un factor facilitador, generando un entorno de mayor confianza. Este hallazgo valida la hipótesis de Porter (1995), que argumenta que las regulaciones pueden impulsar la competitividad. La evolución de la agenda política hacia la sostenibilidad y la paz demuestra cómo un marco institucional coherente puede crear una sinergia entre el sector público y el privado, uniendo la dimensión política con la ecológica. Esta sinergia exige que la formación en administración de empresas incorpore la gestión de la sostenibilidad no como una obligación, sino como un eje estratégico para preparar a los futuros líderes para operar en un contexto donde el desarrollo económico está intrínsecamente ligado al bienestar social y ambiental, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Finalmente, el desarrollo tecnológico por clústeres emerge como una estrategia prometedora, validando las teorías de especialización regional. No obstante, los hallazgos indican que la sostenibilidad de esta estrategia depende de una conexión sólida entre la formación y las necesidades del sector. Esta desconexión es un desafío para la capacidad de absorción organizacional y la transferencia de conocimiento (Cohen & Levinthal, 1990), aspectos cruciales en el marco de tu PESTEL extendido (CA). Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de alinear sus currículos con las demandas de los clústeres para que los egresados posean las competencias especializadas requeridas. Al conectar el análisis macroeconómico con las tendencias académicas y científicas, este estudio ofrece una contribución significativa a la literatura, demostrando la importancia de la contextualización de los programas de administración en economías emergentes.

## Conclusiones

Este estudio confirma la premisa inicial de que la pertinencia de los programas de Administración de Empresas en Popayán y el Cauca depende de su capacidad para adaptarse a un entorno caracterizado por una economía incipiente y una agenda política en transición. La aplicación de un modelo PESTEL+CA no solo ha permitido identificar las tendencias, sino que ha demostrado que estas están interconectadas y exigen un replanteamiento de la formación académica.

Se concluye que las instituciones de educación superior deben priorizar la formación de profesionales con una visión holística y capacidad para liderar en entornos de alta informalidad y baja productividad. La brecha tecnológica exige que los currículos se centren en el desarrollo de competencias prácticas que permitan a los egresados ser agentes de cambio, capaces de implementar soluciones digitales en micro y pequeñas empresas. En este sentido, la convergencia política y el desarrollo de clústeres ofrecen oportunidades para una articulación más estrecha entre la academia y el sector productivo, garantizando que la inversión en educación genere un capital humano pertinente para el contexto regional.

Finalmente, este estudio constituye un aporte significativo al ofrecer un marco analítico replicable para la vigilancia estratégica en la educación superior en contextos similares. La inclusión de los factores Científico y Académico demostró ser crucial para establecer un vínculo directo entre la investigación, la oferta educativa y las necesidades del sector empresarial, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones curriculares y la planificación estratégica en el ámbito académico.

## Referencias

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*.

Alcaldía de Popayán, & Consejo Municipal. (2024). *PROYECTO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE POPAYÁN 2024 – 2027*.

Ansoff. (1987). *Corporate strategy*.

Camara de Comercio del Cauca. (2021). *Informe de Gestión CCCauca\_ 2021*.

Camara de Comercio del Cauca. (2024). *Informe de gestión 2024*.

Camara de Comercio del Cauca, & Olaya, C. E. M. (2023). *Informe de Gestión CCCauca\_ 2023*. 2023.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>


Gobernación del Cauca. (2024). *Proyecto de Ordenanza, por medio de la cual se adopta del Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027*.

Porter, M. E. (2008). *On Competition* (2nd ed). Harvard Business Review Press.

Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>

Rojas, F. A. F. (2022). *Informe de Gestión CCCauca\_ 2022*.

Schumpeter, J. A. (2010). *Capitalism, Socialism and Democracy* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203857090>



# Análisis Descriptivo de las Habilidades Gerenciales en Estudiantes de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo<sup>1</sup>

Andrés Mauricio Ardila Vargas<sup>2</sup>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Colombia

Ana Lucía Guerrero Córdoba<sup>3</sup>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Colombia

Aahn Eduardo Dimate García<sup>4</sup>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Colombia

Autor de correspondencia: [ana.guerrero.co@uniminuto.edu.co](mailto:ana.guerrero.co@uniminuto.edu.co)

<sup>1</sup> Artículo derivado del proyecto de investigación en curso: *Habilidades gerenciales y apoyo social en estudiantes del programa de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo de una universidad en Pasto - 2025 -2026*

<sup>2</sup> Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Cooperativa de Colombia – Colombia, Maestrante Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4937-3092>. E-mail: [andres.ardila-v@uniminuto.edu.co](mailto:andres.ardila-v@uniminuto.edu.co). Bogotá, Colombia.

<sup>3</sup> Especialista en Salud Ocupacional, Universidad de Nariño – Colombia. ProfesorI, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Pasto, Colombia. Maestrante Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8780-3115>. E-mail: [ana.guerrero.co@uniminuto.edu.co](mailto:ana.guerrero.co@uniminuto.edu.co). Pasto, Colombia.

<sup>4</sup> Magister en Salud Pública y Desarrollo Social, Fundación Universitaria del Área Andina – Colombia. Docente asesor, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Bogotá, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9049-538X> E-mail: [aanh.dimate@uniminuto.edu](mailto:aanh.dimate@uniminuto.edu) Bogotá, Colombia.

**Resumen:** En el ámbito de la salud y seguridad en el trabajo, las habilidades gerenciales son fundamentales para que los profesionales enfrenten los desafíos del mercado laboral actual, ya que son vitales para la planificación estratégica, el liderazgo de equipos y promover una cultura organizacional positiva. Con el objetivo de describir el nivel de habilidades gerenciales en los estudiantes del programa de administración en seguridad y salud en el trabajo de una universidad en Pasto, se empleó un diseño descriptivo transversal con un enfoque cuantitativo y bajo un enfoque positivista. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 139 estudiantes, aplicando el Cuestionario de Evaluación Personal de Habilidades Directivas (PAMS). Los resultados del estudio indicaron que el 92,8% de los estudiantes se ubican en niveles altos, destacándose las habilidades grupales como un punto fuerte, resaltando elementos como "Liderar el Cambio Positivo", "Facultamiento y Delegación" y "Creación de Equipos Eficaces". En contraste, las habilidades personales mostraron las puntuaciones más bajas, siendo "Manejo del Estrés" y "Resolución Creativa de Problemas" áreas que requieren atención especial. Estos hallazgos sugieren la incorporación de estrategias en instituciones de educación superior para fortalecer las falencias y mejorar la conexión entre la formación académica y habilidades necesarias para enfrentar el mercado laboral real.

## Introducción

En el área de la administración y la salud, el fortalecimiento de las habilidades gerenciales en los profesionales en formación es fundamental para enfrentar de manera efectiva los complejos desafíos del mercado laboral del tiempo actual. En especial, en carreras como la de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo (ASST), estas habilidades se convierten en una aptitud clave para llevar a cabo procesos, realizar planeación estratégica, liderar grupos y cultivar una cultura organizacional enfocada en el bienestar y la prevención.

La forma en que se define las habilidades gerenciales ha evolucionado a lo largo del tiempo. Varios autores han presentado definiciones que subrayan la relevancia de estas competencias en el ámbito laboral. Whetten y Cameron (2011) las describen como un conjunto de características

conductuales, lo que implica que se manifiestan en acciones observables, en lugar de ser simplemente rasgos de personalidad; desarrollables, lo que permite un crecimiento continuo a través de la práctica y la retroinformación; son controlables, ya que su ejecución está bajo el control del individuo; están interconectadas y a menudo se superponen, formando combinaciones complejas de respuestas que se respaldan mutuamente y que pueden ser contradictorias, lo que exige que los gerentes efectivos demostrar una gama de competencias que a veces parecen opuestas.

Estas competencias no sólo permiten tomar decisiones correctas, sino que también facilitan la identificación y resolución de problemas. Como indica Arroyo (2022), la capacidad para abordar problemas es lo que diferencia a un líder y resulta esencial para enfrentar los desafíos diarios en el ámbito empresarial y administrativo. En este sentido, el éxito de los futuros administradores en seguridad y salud en el trabajo trasciende desde el dominio de los conocimientos técnicos hasta su habilidad para interactuar en diversos contextos, puesto que la formación profesional implica no solo adquirir competencias académicas, sino también asimilar principios, comportamientos y actitudes cruciales para el ejercicio de la profesión, desde el liderazgo (Marrero et al., 2018). Dentro de esta perspectiva, analizar las habilidades gerenciales de estos estudiantes es relevante, puesto que facilita la detección de aspectos susceptibles de mejora en la enseñanza y la preparación de profesionales que puedan guiar procesos estratégicos, impulsando una gestión más eficaz en la gestión de los riesgos laborales en los diferentes campos laborales.

## Metodología

La investigación se sitúa dentro de un enfoque positivista, que según Herrera (2024), se centra en entender, predecir y regular fenómenos mediante la validación de teorías, utilizando herramientas cuantitativas y técnicas precisas para recopilar y analizar datos estadísticos, con el fin de conseguir resultados claros y verificables. El diseño es descriptivo, que de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) permite recopilar datos

que proporcionan detalles sobre conceptos, variables, características, dimensiones o componentes del fenómeno o problema que se investiga, y de tipo transversal, que, de acuerdo a los autores anteriormente mencionados, estos estudios “recogen datos en un solo instante, en un momento singular” (p. 176).

Para este caso el estudio cuenta con una población conformada por una muestra aleatoria simple de estudiantes de noveno y décimo semestre del programa de administración en seguridad y salud en el trabajo de una universidad de Pasto - Colombia, siendo un total de 139 estudiantes.

Para la investigación se emplea la técnica de encuesta estructurada, como herramienta flexible y accesible que facilita a los investigadores recoger datos sobre comportamientos, percepciones, opiniones y características demográficas de un grupo específico (Medina et al., 2023). El instrumento que se utiliza para analizar las habilidades gerenciales es el Cuestionario de Evaluación Personal de Habilidades Directivas (PAMS, por sus siglas en inglés) desarrollado por Whetten y Cameron (2011), en la versión traducida al español. Este clasifica las habilidades gerenciales en dimensiones personales, interpersonales y grupales y en subcategorías correspondientes a 84 ítems, que se valoran en una escala tipo Likert, en la cual los evaluados indican su nivel de competencia desde el número 1 siendo “Totalmente en desacuerdo” hasta el número 6 “Totalmente de acuerdo”. En el análisis de Fernández (2020) se calculó el coeficiente “Alfa de Cronbach” para comprobar la fiabilidad del instrumento, determinándose un valor mínimo aceptable de 0.7, alcanzando un resultado de 0.825 en la evaluación, lo que indica que es confiable en contextos educativos y laborales, utilizándose entre estudiantes universitarios.

## Avances

Los resultados se exponen comenzando por el análisis de frecuencias de las variables sociodemográficas para caracterizar la muestra de estudio (N=139).

En cuanto a la distribución por sexo, se encontró un predominio notable del género femenino con el 77.70% de la muestra (n=108), mientras que el

22.30% (n=31) es de sexo masculino. Respecto al semestre académico, se observa una mayor participación de estudiantes de noveno semestre, con un 60.4% (n=84) del total, mientras que los estudiantes de décimo semestre representan el 39.6% (n=55). Finalmente, el análisis de la variable edad detalla una muestra predominantemente joven, el 41.7% de los participantes (n=58) se encuentra en el rango de 20 a 24 años. El análisis acumulado revela que el 94.24% (n=131) de la población de estudio tiene 35 años o menos. La participación disminuye progresivamente en los rangos de edad superiores, con solo un 5.76% (n=8) de la muestra teniendo 36 años o más.

Con respecto al análisis descriptivo de la variable Habilidades Gerenciales obtenida a través del PAMS, se presentan los resultados en dos formatos: (1) el perfil de las 10 dimensiones basado en la media (escala 1-6) y (2) los descriptivos de la suma total de la escala (escala 0-504). Los resultados revelan que la puntuación general de la muestra se sitúa en un nivel Medio (media=4.81). Sin embargo, se observa una clara distinción por categoría: Las Habilidades Grupales (Entre las que se encuentran: Liderar el cambio positivo, Facultamiento y delegación y Formación de equipos efectivos) son las únicas que superan el umbral de 5.0, posicionándose como las fortalezas de la muestra, con "Liderar el Cambio Positivo" (media=5.12) como la dimensión más alta. Por el contrario, las Habilidades Personales presentan las medias más bajas, identificándose como las principales áreas de oportunidad. El "Manejo del Estrés" registra la media más baja de todo el perfil (media=4.42), seguido de la "Solución Creativa de Problemas" (media= 4.44). Las Habilidades Interpersonales se ubican en el rango medio-alto.

**Tabla 1.**

*Perfil de Habilidades Gerenciales por Dimensión (PAMS) (N=139)*

Dimensión	Categorías PAMS	Media ( $\bar{x}$ )	Desv. Estándar ( $\sigma$ )	Mínimo	Máximo	Nivel (Interpretación)
Personal	Desarrollo de autoconocimiento	4,67	1,05	1	6	Media
	Manejo de estrés	4,42	1,15	1	6	Media

Dimensión	Categorías PAMS	Media ( $\bar{x}$ )	Desv. Estándar ( $\sigma$ )	Mínimo	Máximo	Nivel (Interpretación)
Interpersonal	Solución creativa de problemas	4,44	0,98	1	6	Media
	Comunicación de apoyo	4,75	0,88	1	6	Media
	Ganar poder e influenciar	4,75	0,97	1	6	Media
	Motivación de otros	4,88	0,95	1	6	Media
	Manejo de conflictos	4,94	0,86	1	6	Media
Grupal	Facultamiento y delegación	5,07	0,86	1	6	Alta (fortaleza)
	Formación de equipos efectivos	5,07	0,87	1	6	Alta (fortaleza)
	Liderar el cambio positivo	5,12	1,02	1	6	Alta (fortaleza)
General	PAMS_TOTAL	4,81	0,75	1	6	Media

*Nota:* Fuente el autor

El análisis de frecuencias del nivel general (Tabla 2) profundiza en esta autopercepción positiva. Se observa una fuerte concentración de la muestra en los dos niveles más altos: el 52.5% (n=73) de los estudiantes se clasifica en el nivel "Muy bueno", y el 40.3% (n=56) en "Sobresaliente". Sumados, el 92.8% de la muestra se ubica en los rangos superiores. Es notable la ausencia de participantes en los niveles "Deficiente" o "Regular", y solo un 2.2% (n=3) en el nivel "Insuficiente", reforzando el hallazgo de una competencia general percibida como alta.

### Tabla 2.

#### *Distribución de Frecuencias del Nivel General PAMS (Suma Total) (N=139)*

Nivel (Clasificación)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Deficiente (0-84)	0	0,0%
Insuficiente (85-168)	3	2,2%
Regular (169-252)	0	0,0%

Nivel (Clasificación)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bueno (253-336)	7	5,0%
Muy bueno (337-420)	73	52,5%
Sobresaliente (421-504)	56	40,3%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0%</b>

*Nota:* Fuente el autor

## Conclusiones

Esta investigación permite conocer las Habilidades Gerenciales, con el uso de instrumentos que trascienden en la transculturalidad y el cual permite un diagnóstico inicial de las fortalezas, así como también aspectos que requieren mejorarse en los estudiantes de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Siendo este un campo de poca investigación en la localidad, permite el uso de los resultados en la implementación de diversos enfoques pedagógicos que fortalezcan las competencias gerenciales débiles, ajustando en los diseños curriculares el uso de metodologías activas e innovación, con el fin de favorecer el perfil de los futuros profesionales a las exigencias reales de los contextos laborales, optimizando la conexión entre la educación y las necesidades del mercado productivo.

Se proponen como futuras líneas de investigación: (1) un análisis longitudinal que examine cómo estas habilidades evolucionan a lo largo de la trayectoria académica y en los primeros años de práctica profesional; (2) estudios que comparen la autopercepción de los estudiantes con evaluaciones externas de colegas y profesores para detectar diferencias entre la percepción y el rendimiento real; (3) investigaciones experimentales que evalúen cómo intervenciones educativas particulares impactan en el desarrollo de habilidades personales; (4) expansión del alcance mediante metodologías mixtas que integren datos cuantitativos con enfoques cualitativos; y (5) extender la investigación a otras universidades en Colombia para definir estándares de calidad en la formación de administradores en seguridad y salud en el trabajo.

## Referencias

- Arroyo, R. (2022). *Habilidades Gerenciales*. ECOE EDICIONES.
- Fernández, M. (2020). *Habilidades Directivas en la Facultad de Ciencias Empresariales de una Universidad Privada De Lambayeque, octubre 2019- enero 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo]. Biblioteca Digital ODUCAL. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2792>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Herrera, C. (2024). Paradigma Positivista. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas*, 12(24), 29–32. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/12660/11178>
- Marrero, O., Mohamed, R., y Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1–18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., y Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú*. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas\\_8Ed\\_Whettn&Cameron.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Desarrollo_de_habilidades_directivas_8Ed_Whettn&Cameron.pdf)



# El salario emocional como elemento clave de la planeación estratégica<sup>1</sup>

**Marisol Caicedo Roa<sup>2</sup>**

Universidad de Pamplona, Pamplona, Colombia +

**Yurley Sánchez Moreno<sup>3</sup>**

Universidad de Pamplona, Pamplona, Colombia

**Marisol Maestre Delgado<sup>4</sup>**

Universidad de Pamplona, Pamplona, Colombia

Autor de correspondencia: [Marisol.caicedo@unipamplona.edu.co](mailto:Marisol.caicedo@unipamplona.edu.co)

<sup>1</sup> Artículo derivado de trabajo de investigación. "La planeación estratégica en el talento humano y su incidencia en el salario emocional. Caso de estudio, empresa de servicios públicos EMPOPAMPLONA S.A. E.S.P"

<sup>2</sup> Maestrante en Administración, Universidad de Pamplona, Colombia. Estudiante, Universidad de Pamplona, Pamplona – Colombia, <https://orcid.org/0009-0006-4123-8578>, [marisol.caicedo@unipamplona.edu.co](mailto:marisol.caicedo@unipamplona.edu.co), Pamplona Colombia.

<sup>3</sup> Esp. en Sistemas Integrados de Gestión HSEQ, Universidad de Pamplona, Colombia. Docente Medio Tiempo, Universidad de Pamplona, Pamplona – Colombia, <https://orcid.org/0009-0008-0390-0692> , <https://orcid.org/0009-0008-0390-0692> , Pamplona, Colombia.

<sup>4</sup> Magíster en Educación, Universidad de Pamplona, Colombia. Docente de carrera, Universidad de Pamplona, Pamplona – Colombia. <http://orcid.org/0000-0002-0548-2710> , [Marisol.maestre@unipamplona.edu.co](mailto:Marisol.maestre@unipamplona.edu.co) , Pamplona, Colombia.

**Resumen:** La investigación estable como objetivo analizar la incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral dentro de las actividades de planeación estratégica, y que para el caso se trabajó con una organización de economía mixta, las cuales combinan recursos públicos y privados, a nivel laboral están regidas por el Código Sustantivo del Trabajo, y se destacan por su orientación empresarial y el uso de la planeación estratégica para la definición de metas y recursos. En general en el sector empresarial la gestión del talento humano adquiere un papel esencial, especialmente, al considerar el salario emocional como una herramienta que influye en la motivación, satisfacción y productividad del trabajador. La investigación buscó aportar a la administración moderna promoviendo la salud mental y emocional del trabajador, contribuir al cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible número 8, orientado al trabajo decente y el crecimiento económico sostenible. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño descriptivo, la población objeto de estudio estuvo conformada por 115 trabajadores, a los cuales se les aplicaron tres instrumentos tipo escala de Likert, el tratamiento de datos se realizó con el software estadístico SPSS. Los resultados dan evidencia que la empresa ha logrado integrar diversos elementos del salario emocional, impactando de forma positiva la productividad, lealtad y sentido de pertenencia del trabajador. La planeación estratégica puede incidir significativamente en el salario emocional, contribuyendo a la satisfacción y permanencia del talento humano.

**Palabras clave:** economía mixta, motivación, productividad, satisfacción laboral, talento humano.

## Introducción

Las organizaciones de economía mixtas se caracterizan por operar con recursos públicos y privados (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2016), estas en la regulación laboral se rigen por el código sustantivo del trabajo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023), además cuentan con una libertad legislativa donde no existe la figura de empleo de carrera o planta, como suele conocerse en entidades de

carácter público. Por su naturaleza empresarial, generan planes y metas a corto, mediano y largo plazo a través de la gestión administración, basándose en elementos de la planeación estratégica. La cual en palabras de (Fred, 2008), (Fred R & Forest R, 2017) y (Chiavenato, 2017) define los escenarios futuros de la organización, estrategias, acciones, rutas, tiempo, indicadores y recursos necesarios para ejecutar la estrategia, resaltando dentro de sus recursos la gestión del talento humano como factores clave para el cumplimiento de objetivos.

En consecuencia, a través del proceso de gestión del recurso humano se evalúa y elige el personal idóneo para los diferentes cargos, (Álvarez, 2020). Asimismo, se crean estrategias en de comunicación, motivación y liderazgo, que tienen como propósito maximizar los resultados. En este aspecto de gestión el salario emocional se vuelve esencial, este se reconoce como todas las retribuciones no monetarias que puede recibir un trabajador como consecuencia de su esfuerzo y reconocimiento que la organización puede brindarle (Rodríguez & Roque, 2022), (Monroy & Sáez, 2012).

Sin embargo, las empresas con economía pública, privada o mixta, no están obligadas a incluir estrategias de salario emocional dentro de su proceso de gestión de recursos humanos, convirtiéndose en una estrategia que, de acuerdo con la cultura y liderazgo de la organización, decidirá o no incluirla. ¿Cómo, a través de la planificación estratégica, se incide el salario emocional del trabajador?

La investigación busca ayudar a la administración moderna, enfocándose en la salud mental y emocional de los trabajadores. También quiere contribuir al desarrollo sostenible número 8, que se centra en “promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”. Su meta es “Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios” (Naciones Unidas, 2022).

## Metodología

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, que, conforme a lo establecido por (Bernal, 2010), tiene como objetivo medir las características de los fenómenos sociales. Este enfoque se complementa con un diseño descriptivo y correlacional, donde se pretende conocer estadísticamente la satisfacción del trabajador e identificar la relación entre variables evaluadas de los trabajadores objeto de estudio.

Para el desarrollo, se contó con una población finita, dando pie para el uso de la técnica de muestreo tipo censo, en la cual se tiene acceso a todos los participantes y estos cuentan con características para formar parte de la investigación. Los participantes fueron 115 trabajadores, divididos entre gerencia, coordinadores, supervisores y trabajadores del área operativa que conforman la empresa objeto de estudio.

Como método de recolección de información se empleó la escala de Likert, la cual es clave para la obtención de datos cuantitativos (Maldonado et al., s/f), se diseñaron y aplicaron tres instrumentos, tomando como base para el desarrollo de estos la investigación de (Orejarena & Rueda, 2021), además de ser validados a través del coeficiente de Alfa de Cronbach donde se obtienen resultados favorables, con puntuaciones cercanas a 1.

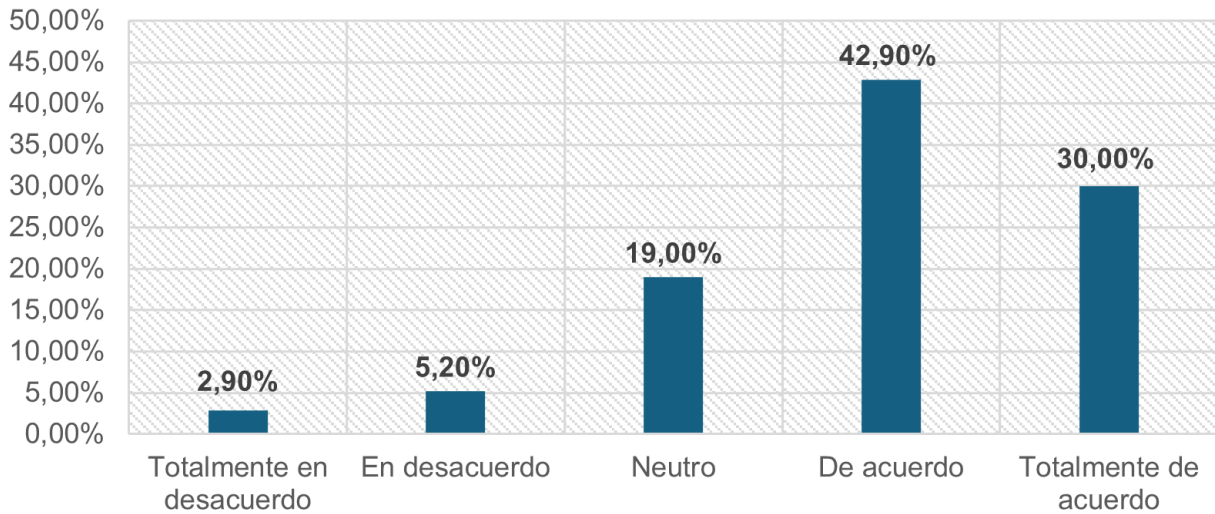
La aplicación de los instrumentos se realizó de forma presencial a través de cuestionarios impresos, asegurando la correcta aplicación del instrumento. Finalmente, como parte del proceso de tabulación y análisis de datos, se dio uso al software estadístico SPSS, para la generación de tablas de frecuencia, estadística descriptiva y la aplicación del modelo correlacional Rho de Spearman.

## Resultados

Los resultados se centran en la satisfacción laboral, aquí se exponen variables evaluadas en el instrumento 2 específicamente, aplicado a los trabajadores del área operativa de la empresa objeto de estudio.

**Figura 1.**

*Desarrollo personal y profesional.*

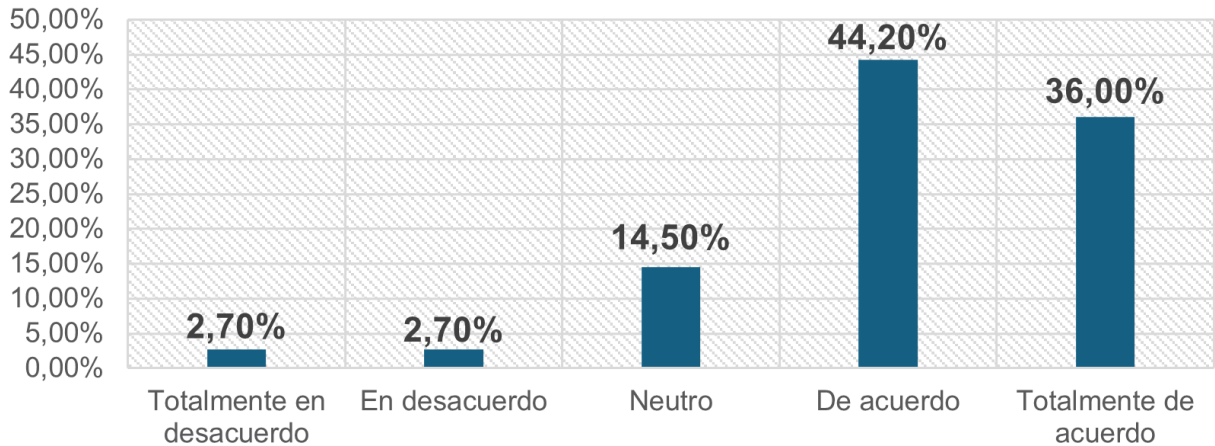


*Nota:* Elaboración propia del autor, bajo fuente primarias.

El desarrollo personal y profesional se valoró a través de interrogantes como la adaptación y efectividad de planes de capacitación, oportunidades de ascenso, incentivo y patrocinio en la empresa, entre otros. La organización, a través de los planes de capacitación, el entrenamiento, orientación y formación, está generando un impacto significativo en el salario emocional del trabajador, adoptando un factor esencial para el aumento de la productividad.

**Figura 2.**

*Conciliación laboral.*

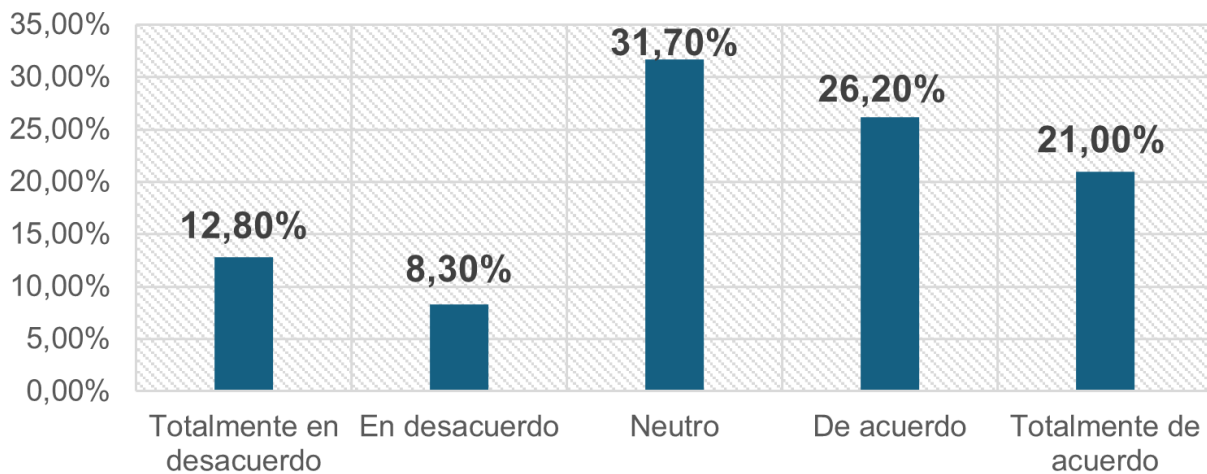


*Nota:* Elaboración propia del autor, bajo fuente primarias.

La conciliación laboral se abordó a través de interrogantes sobre espacio y tiempo para resolver dificultades familiares, permisos para necesidades personales, horarios flexibles, garantía de condiciones de salud y confort para el desarrollo de labores. La organización, a través de los elementos relacionados con la conciliación laboral, hace sentir al trabajador respaldado en momentos cruciales. Siendo este un factor de gran peso para la disminución de estrés, y que a su vez potencia la lealtad y compromiso en el desarrollo de tareas. Generando en un amplio sentido un ambiente laboral adaptable y seguro, y una mejora directa en la calidad de vida del trabajador.

### Figura 3.

#### *Estímulos y recompensas.*

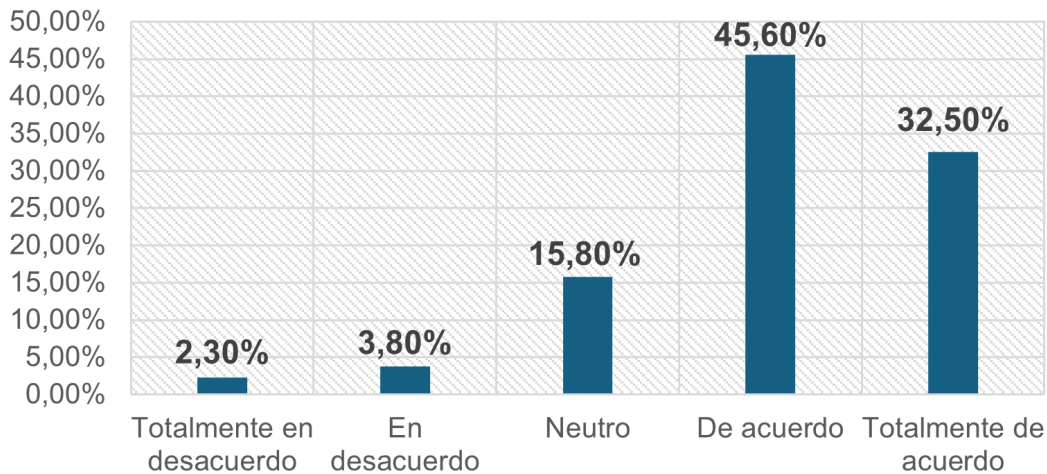


*Nota:* Elaboración propia del autor, bajo fuente primarias

Los estímulos y las recompensas se evaluaron a través de interrogantes que abordaban la flexibilización de horarios para estudios, incentivos o recompensas NO económicas, entre otras, que se consideraron clave. Los resultados reflejan una percepción moderadamente favorable sobre dichos factores, donde en el ámbito de la satisfacción laboral, es posible que los estímulos no generen una percepción favorable para el trabajador, si se analiza factores de estímulo para el cumplimiento de metas se observa una falencia, donde quizás las necesidades específicas del trabajador no se tienen en cuenta.

**Figura 4.**

*Ambiente laboral.*

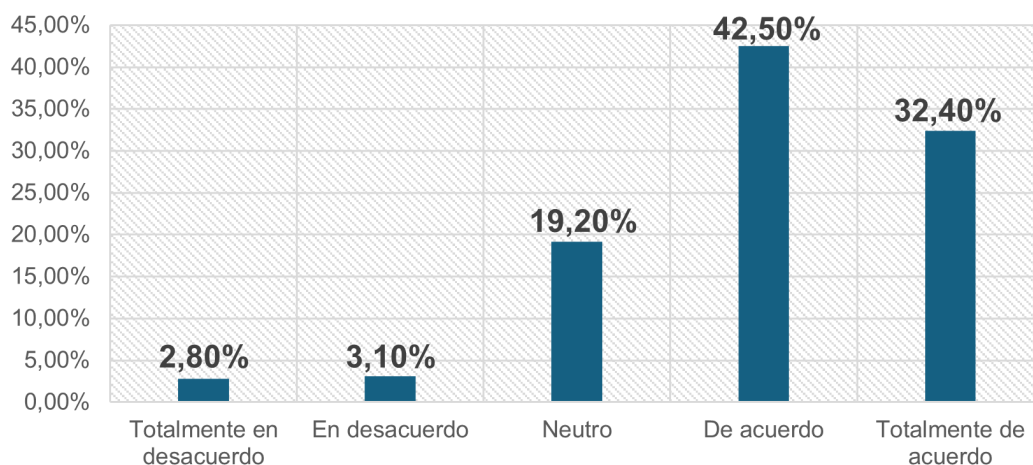


*Nota:* Elaboración propia del autor, bajo fuente primarias.

El ambiente laboral se abordó a través de interrogantes sobre las funciones que desarrollan y generan impacto a la organización, integración con el grupo de trabajo, espacios de esparcimiento, condiciones de trabajo seguras, comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Ante ello, se observa una tendencia altamente favorable, destacando cimientos de un entorno laboral ameno y saludable, que contribuye significativamente a la satisfacción integral del trabajador, generando un sentido de pertenencia y seguridad en el puesto de trabajo y sus responsabilidades.

**Figura 5.**

*Compensación laboral.*



*Nota:* Elaboración propia del autor, bajo fuente primarias.

La variable de compensación laboral se abordó a través de interrogantes como el sentimiento de felicidad al recibir capacitaciones, por el reconocimiento recibido, y por el salario devengado. Los resultados muestran un 74,9 % de favorabilidad frente a la variable, lo que indica un acogimiento sano frente a las compensaciones de la empresa, lo que genera un impulso positivo para el trabajador, contribuyendo significativamente a la satisfacción laboral.

Por consiguiente, las variables previamente mencionadas corroboran lo expuesto en la teoría de los dos factores de Herzberg, citada por autores como (Monroy & Sáez, 2012), (Chiavenato, 2019) y (Merchán & Vera, 2022). Se enfatiza especialmente en los factores motivacionales orientados al reconocimiento y al logro, los cuales propician una mayor satisfacción y rendimiento laboral, especialmente en aspectos donde el empleado consigue mantener un equilibrio entre la vida laboral, social y personal.

Asimismo, se articulan con las teorías administrativas contemporáneas como el compromiso organizacional citado por (Macetas & Carhuancho, 2024), (Melgar-Bayardo et al., 2024) señalados como los impulsos motivacionales que tienen impacto directo en la decisión del trabajador sobre permanecer en la organización y mantener esfuerzos para el logro de objetivos, generando una armonía entre los objetivos empresariales y expectativas personales. Siendo esto consecuente con los resultados altamente favorables en la empresa objeto de estudio, evidenciando un alto compromiso organizacional, y alineación de expectativas del trabajador frente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## Conclusiones

Los resultados reflejan una exitosa integración de los elementos de salario emocional que tienen un impacto directo en la productividad y lealtad del trabajador. Con resultados altamente favorables, se demuestra que la organización ha pasado de una visión integral, más allá de lo económico. Brindando al trabajador un respaldo para su crecimiento y en momentos cruciales de su vida personal, no solo contribuye a generar

satisfacción, sino que también fomenta sentido de pertenencia, potencia el compromiso y crea relaciones a largo plazo con el trabajador.

Identificando una disonancia entre los resultados, específicamente en los estímulos y recompensas, donde se identifica un alto porcentaje de trabajadores insatisfechos o neutrales. Reflejando una percepción desfavorable, además de una desconexión entre las estrategias de la empresa y la necesidad real del trabajador. Si bien, otras variables de salario emocional son altamente favorables, la ausencia de una estrategia de estímulos efectiva se convierte en una oportunidad clave para la planeación estratégica, sin embargo, la organización deberá profundizar en la personalización de incentivos, asegurando que los incentivos motiven y satisfagan al trabajador.

La empresa ha logrado construir una cultura positiva en aspectos como el desarrollo y la conciliación, generando un ambiente de bienestar y sentido de pertenencia. Sin embargo, se evidencia una oportunidad de mejora relacionada con la falta de correspondencia entre los esfuerzos de la empresa y las expectativas del trabajador, específicamente en los factores de estímulos y recompensas.

## Referencias

- Álvarez, D. E. (2020). La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional. *Negonotas Docentes*, 15, 33–46. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.724>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (PEARSON ED).
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones* (A. Sapiro & I. Chiavenato, Eds.; 3a ed.). Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la Teoría General de la Administración. En *Sustainability (Switzerland)* (Mc Graw Hi, Vol. 11, Número 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttp://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttp://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2016). *Concepto 242751 de 2016 Departamento Administrativo de la Función Pública* (pp. 1–3). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=75091%0Ahttps://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78497#:~:text=Los entes universitarios autónomos tendrán,las funciones que le corresponden.>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). Concepto 286391 de 2023 Departamento Administrativo de la Función Pública. En *Departamento Administrativo de la Función Pública* (pp. 1–5).
- Fred, D. (2008). Conceptos de administracion estrategica. En P. Guerrero, F. Hernández, & E. Trejo (Eds.), *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis* (Décimo pri). PEARSON EDUCACIÓN. [https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptos-de-administracion-estrategica%0Ahttps://www.cambridge.org/core/product/identifiier/CBO9781107415324A009/type/book\\_part](https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptos-de-administracion-estrategica%0Ahttps://www.cambridge.org/core/product/identifiier/CBO9781107415324A009/type/book_part)
- Fred R, D., & Forest R, D. (2017). *Conceptos de Administración estratégica* (Decimoquin). PEARSON EDUCACIÓN.
- Macetas, M., & Carhuanchu, I. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral Communication strategies and organizational commitment: drivers of job performance. *Revista Espacios*, 45(05). <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Maldonado, S. M., Méndez, L. M., & Peña, J. A. (s/f). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert*.
- Melgar-Bayardo, J., Poxtan-Poxtan, D., Ramos-Rubio, P., & Leiner, M. (2024). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México. *Revista espacios* , 45(03). <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n03p04>
- Merchán, M. A. M., & Vera, A. A. del R. (2022). Teorías De Motivación Y Su Relación En El Ámbito Laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 82–86.
- Monroy, A., & Sáez, G. (2012). Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte. *Lecturas: Educación física y deportes*, 16(164), 8. [http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)

- Montalvo Morales, J. A., Segura Lozano, X., García Rincón, F., & Carrasco Bocanegra, N. (2023). El impacto del salario emocional, la productividad y permanencia en mujeres de 20-29 años en Saltillo, Coahuila, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 200–218. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1072>
- Naciones Unidas. (2022). Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Orejarena, G. G., & Rueda, G. (2021). *Salario Emocional y su Relación con la Fidelización del Talento Humano y el Desempeño Laboral, en las entidades Eclesiásticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Rodríguez, L. M., & Roque, N. E. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 23–35. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>



# Las estrategias financieras en entidades territoriales como mecanismo de reactivación económica en el tejido empresarial<sup>1</sup>

Leidy Johanna Bastidas Sarchi<sup>2</sup>  
Universidad CESMAG, Colombia.

Luz Nayibe Arcos Castillo<sup>3</sup>  
Universidad CESMAG, Colombia.

Deixy Ximena Ramos Rivadeneira<sup>4</sup>  
Universidad CESMAG, Colombia.

Autor de correspondencia: [ljbastidas@unicesmag.edu.co](mailto:ljbastidas@unicesmag.edu.co)

40

<sup>1</sup> Artículo derivado del Proyecto de investigación: Reactivación económica y financiera mediante la estrategia ZASCA de la Cámara comercio de Pasto en el sector manufacturero de los municipios del Departamento de Nariño. vinculado a la Vicerrectoría de Investigación, Divulgación y Extensión de la Universidad CESMAG

<sup>2</sup> Leidy Johanna Bastidas Sarchi, Magister en liderazgo y dirección de centros educativos, Docente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad CESMAG, Pasto, Nariño, Colombia. Miembro del grupo de investigación LUCA PACCIOLI. Correo electrónico: [ljbastidas@unicesmag.edu.co](mailto:ljbastidas@unicesmag.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1088-0860>

<sup>3</sup> Luz Nayibe Arcos Castillo, Máster en gestión de tecnología educativa, Docente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad CESMAG, Pasto, Nariño, Colombia. Miembro del grupo de investigación LUCA PACCIOLI. Correo electrónico: [lnarcos@unicesmag.edu.co](mailto:lnarcos@unicesmag.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4775-768X>

<sup>4</sup> Deixy Ximena Ramos Rivadeneira, Magister en Gestión de la Tecnología Educativa, Docente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad CESMAG, Pasto, Nariño, Colombia. Líder del grupo de investigación LUCA PACCIOLI. Correo electrónico: [dxramos@unicesmag.edu.co](mailto:dxramos@unicesmag.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3489-3663>

**Resumen:** Las entidades territoriales tradicionalmente han enfrentado desafíos asociados a la gestión financiera y al desarrollo económico local, lo que ha posicionado los presupuestos públicos como una estrategia financiera clave para la reactivación económica. Este artículo analiza la importancia, ventajas y enfoques financieros de la gestión presupuestaria en entidades territoriales como mecanismo para estimular el sector empresarial formalizado, considerando el potencial económico de cada municipio estudiado. El objetivo de la investigación es examinar cómo los presupuestos públicos contribuyen a la reactivación económica y al fortalecimiento del desarrollo local. El estudio se desarrolla bajo un paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo y un método empírico-analítico y descriptivo, basado en una población y muestra que comprende cuarenta y un municipios del Departamento de Nariño y empresas formalizadas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto. El análisis se centra en los presupuestos gestionados por entidades territoriales, el potencial de reactivación económica del sector empresarial formal y las estrategias financieras implementadas. Los resultados muestran que la gestión estratégica del presupuesto permite identificar ventajas económicas y enfoques financieros que garanticen la legalidad, regularidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. En consecuencia, la aplicación de estrategias financieras refuerza el compromiso ético en la gestión económica pública y contribuye a la consolidación del tejido empresarial regional, promoviendo un desarrollo económico local sostenible.

**Palabras clave:** Presupuesto público; reactivación económica; entidades territoriales; estrategias financieras; desarrollo económico local; sector empresarial formal.

## Introducción

Este artículo analiza la importancia de las estrategias financieras en las entidades territoriales como mecanismo para la reactivación económica del tejido empresarial local. Examina las diversas alternativas que garantizan una toma de decisiones efectiva, permitiendo a los líderes

elegir entre dos o más soluciones financieras y analizando la solidez de sus resultados. Esto genera resultados positivos a corto y largo plazo que aseguran la reactivación promoviendo la formalización del negocio. Es necesario comprender el sistema presupuestario de cada municipio, analizar el potencial del tejido empresarial existente e identificar las actividades económicas predominantes en cada entidad territorial. Este objetivo es construir localidades sostenibles, prósperas e inclusivas mediante la colaboración de entidades públicas y privadas.

El proceso de investigación se basa en fuentes primarias de información procedentes de presupuestos municipales, los registros comerciales de la Cámara de Comercio de Pasto, talleres locales de retroalimentación, fuentes secundarias como agendas de competitividad, censos empresariales, planes de desarrollo de las alcaldías y estudios sectoriales que ayudaron a caracterizar los tejidos empresariales de los municipios como mecanismo para identificar estructuras empresariales, Tamaño de la empresa, situación financiera, creación de empleo y proyectos de desarrollo empresarial que se fortalecerán en cada entidad territorial.

**42**

Los 41 municipios afiliados a la Cámara de Comercio de Pasto carecían de una identificación de los elementos para la reactivación económica de su tejido empresarial, lo que identificaría su potencial para lograr crecimiento local mediante la coordinación de entidades públicas para buscar la reactivación económica y la recuperación de crisis que puedan afectar a cada región, con características empresariales como fuente de empleo y rentabilidad.

La reactivación económica del sector empresarial ha sido ampliamente analizada en la literatura económica como un objetivo prioritario de las políticas públicas, especialmente en contextos de desaceleración económica y crisis estructurales. En este escenario, las entidades territoriales han asumido un papel cada vez más relevante en la formulación de estrategias financieras destinadas a estimular la actividad productiva local, mejorar la liquidez empresarial y fortalecer la competitividad de las empresas. Varios estudios internacionales indican que las estrategias financieras implementadas a nivel subnacional, como incentivos fiscales, programas de financiación preferencial y mecanismos

de apoyo a la inversión, pueden generar efectos positivos en el crecimiento económico y el empleo cuando se adaptan a las características específicas del territorio (Budisusetyo, 2025; Cuong et al., 2025).

Desde la perspectiva del desarrollo económico local, la literatura destaca que la eficacia de estas estrategias depende de la capacidad institucional y fiscal de los gobiernos locales, así como de su coordinación con el sector privado. Investigaciones realizadas en países europeos y latinoamericanos muestran que las políticas financieras locales contribuyen a la supervivencia y recuperación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), especialmente al reducir la carga fiscal y facilitar el acceso a financiación durante periodos de contracción económica (Kredina et al., 2022). Sin embargo, otros autores advierten que el uso indiscriminado de incentivos financieros puede generar desequilibrios fiscales y efectos limitados a largo plazo si no va acompañado de criterios de segmentación y evaluación de resultados (Voznyak et al., 2022). Además, el análisis de los marcos regulatorios de la descentralización fiscal revela que, aunque las entidades territoriales poseen formalmente instrumentos financieros para promover el desarrollo económico, las limitaciones estructurales limitan su aplicación efectiva (Assanova & Korpysa, 2025). Estas incluyen la dependencia de transferencias intergubernamentales, la autonomía financiera limitada y las carencias en la capacidad técnica, especialmente en territorios menos desarrollados económicamente (Adnan et al., 2025). Esta situación crea una contradicción entre el potencial teórico de las estrategias financieras territoriales y su impacto real en el sector empresarial.

A pesar del creciente cuerpo de investigación académica sobre políticas de recuperación económica, queda poca evidencia empírica que analice de forma exhaustiva el papel específico de los gobiernos locales como agentes financieros activos en la revitalización del sector empresarial. La mayoría de los estudios se centran en las políticas nacionales, dejando un vacío analítico respecto a los mecanismos financieros subnacionales y su contribución al dinamismo empresarial. Estas carencias justifican la necesidad de un estudio más profundo de las estrategias financieras locales, así como un análisis de su alcance, limitaciones y efectos en el contexto del desarrollo económico local.

## Metodología

El proceso de investigación es descriptivo, con un informe estadístico y cuantitativo para cada municipio que ayuda a visualizar los presupuestos asignados a cada municipio para la reactivación económica. La investigación emplea un método deductivo, con un enfoque cuantitativo, y es un estudio no experimental, descriptivo y transversal. La población estudiada comprende cuarenta y un municipios y la red empresarial registrada en la Cámara de Comercio, compuesta por 65.113 empresas registradas y formalizadas, para recopilar información empresarial para cada entidad territorial. La base de datos de presupuestos municipales y las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto por municipio se utilizará para establecer las características de la red empresarial en cada municipio. Esta información se evaluará para analizar datos cuantitativos a partir de la información registrada en la Cámara de Comercio de Pasto hasta septiembre de 2022. De manera similar, se utilizará la técnica de Diseño. Thinking busca comprender el potencial diverso de cada municipio para desarrollar estrategias conjuntas público-privadas. Las estrategias financieras empresariales exploradas en cada municipio se desarrollan mediante la validación, tabulación y análisis de la información recopilada, utilizando formularios, encuestas y técnicas de investigación para asegurar un informe técnico final que se difunda a los grupos de interés y agentes del sector empresarial dentro de los municipios.

## Resultados

Como mecanismo de reactivación económica, la intervención del sector público, a través del análisis de sus presupuestos, implica establecer programas y proyectos de inversión económica para establecer un camino hacia la consolidación de las finanzas públicas que conduzca a la generación de empleo, equidad y bienestar social.

## Presupuestos como estrategia financiera para la reactivación económica de entidades territoriales

Los presupuestos públicos se están convirtiendo en un instrumento estratégico fundamental para la reactivación económica de los gobiernos locales, al vincular la planificación financiera con los objetivos de desarrollo económico y social (Yeremenko et al., 2025; Tanno et al., 2025). El análisis de la información presupuestaria muestra que una asignación eficiente y estratégica de los recursos públicos impacta directamente en la capacidad de los gobiernos locales para implementar programas y proyectos de inversión destinados a impulsar la economía local, fortalecer la infraestructura productiva y atender necesidades sociales prioritarias (Darmawati et al., 2024; Morshed, 2024). En este sentido, el presupuesto trasciende su función tradicional de controlar los gastos y se convierte en una herramienta para crear valor público, en consonancia con los argumentos de Terán Guerrero (2018), quien enfatiza su papel en la dirección de recursos hacia fines económicamente rentables y socialmente responsables.

La eficacia de los presupuestos como estrategia financiera depende del modelo de gestión pública adoptado por los gobiernos locales y de su capacidad para promover la cooperación interinstitucional (Krogh & Triantafillou, 2024; Cinar et al., 2022). La evidencia analizada sugiere que los gobiernos locales que refuerzan la articulación entre los sectores público y privado mediante mecanismos institucionales de innovación y sistemas de cuasi-propiedad optimizan el impacto de la inversión pública y mejoran su competitividad económica. Estos hallazgos están relacionados con los argumentos de Yang (2022), quien señala que una gobernanza fiscal sólida y transparente ayuda a reducir las distorsiones asociadas a la ilusión fiscal y promueve una asignación más eficiente de los recursos públicos, especialmente en contextos de recuperación económica.

Asimismo, la transparencia presupuestaria y la consolidación de las finanzas públicas emergen como factores clave para garantizar la sostenibilidad fiscal y fortalecer la confianza institucional en los gobiernos territoriales (Abbasov, 2025; Torabi, 2025). La gestión presupuestaria basada en principios de transparencia, divulgación obligatoria de

información y cumplimiento del marco regulatorio mejora la eficiencia de servicios esenciales como la salud, la educación y la seguridad, y contribuye a reducir los desequilibrios financieros y mantener una capacidad estable para la inversión pública. Esta relación es coherente con los hallazgos de Khadzhyradieva et al. (2020), quienes destacan la importancia de la transparencia como elemento clave para fortalecer la administración pública y la legitimidad institucional.

Finalmente, el análisis reconoce que el desempeño financiero y administrativo de las entidades territoriales está vinculado al nivel de profesionalidad gerencial y eficiencia administrativa en la gestión presupuestaria. Adoptar prácticas de gestión financiera basadas en criterios técnicos, análisis sistemático de la información y medición del valor público generado fortalece la capacidad institucional para promover procesos sostenibles de recuperación económica a corto, medio y largo plazo. Este enfoque se alinea con los argumentos de Wei (2022), quien enfatiza que estructuras político-administrativas sólidas y una gestión financiera profesionalizada son condiciones necesarias para mejorar el desempeño del gobierno y promover un desarrollo económico territorial equitativo y sostenible.

## **Red empresarial territorial como mecanismo de reactivación económica**

El tejido empresarial del departamento de Nariño puede entenderse como un sistema complejo y dinámico compuesto por un conjunto de organizaciones productivas que ofrecen bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de la población, al tiempo que reflejan las capacidades productivas, económicas y sociales de la región. Esta red empresarial constituye la base de la actividad económica regional y actúa como factor determinante para la creación de empleo, el fortalecimiento de los ingresos locales y la estimulación de los mercados internos. El análisis del tejido empresarial identifica el potencial local y regional y las limitaciones estructurales que condicionan el desarrollo económico del territorio, especialmente en contextos de brechas sociales, desigualdad y heterogeneidad productiva.

A nivel local, el sector empresarial es un motor clave del crecimiento económico y el desarrollo territorial, dado que sus actividades económicas impactan directamente en la estructura y funcionamiento del sistema económico local (Alomari et al., 2023; Ndiweni et al., 2018). La interacción entre empresas, instituciones públicas y actores sociales genera externalidades positivas que fortalecen la competitividad local y promueven la innovación y la diversificación productiva. Sin embargo, estas dinámicas requieren el apoyo de políticas públicas y estrategias financieras que superen las limitaciones estructurales, como el acceso limitado a la financiación, la baja productividad y la informalidad (Virglerova et al., 2020). En este contexto, la implementación de estrategias financieras sostenibles se vuelve crucial para abordar problemas económicos persistentes y fortalecer la resiliencia económica de los gobiernos locales, en línea con los argumentos presentados por Tsygankov et al. (2021).

Desde una perspectiva de desarrollo sostenible e inclusivo, fortalecer el sector empresarial adquiere una importancia estratégica para reducir las desigualdades socioeconómicas y ampliar las oportunidades para diversos actores locales. Pineda Escobar y Falla Villa (2016) enfatizan que construir un país más inclusivo requiere la participación de todos los actores sociales, económicos e institucionales, dado que la desigualdad limita el potencial de desarrollo de las zonas locales. Analizar las realidades de los municipios colombianos a través del prisma del desarrollo sostenible revela tanto oportunidades de crecimiento como brechas existentes en cuanto al acceso a recursos, capacidades productivas y bienestar social. En este sentido, la generación de conocimiento dentro del ámbito académico es fundamental para evaluar la viabilidad de soluciones empresariales sostenibles e inclusivas destinadas a vincular el crecimiento económico con la equidad social y la protección ambiental.

En este contexto, la descentralización y la distribución de poderes entre el gobierno nacional y los gobiernos locales son elementos clave para fortalecer el desarrollo económico local. La legislación colombiana estipula que la transferencia de competencias debe ir acompañada de la transferencia efectiva de la autoridad de toma de decisiones a los niveles

locales correspondientes, con el objetivo de fortalecer la capacidad de planificación, gestión y administración de los intereses locales, al mismo tiempo que se garantiza la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento (Colombia, 2011). Esta redistribución de responsabilidades amplía el alcance de acción de los gobiernos locales en la formulación de políticas públicas, programas de apoyo empresarial y estrategias financieras destinadas a fortalecer el sector productivo, promoviendo una mayor autonomía y eficiencia en la administración pública.

Finalmente, la importancia del tejido empresarial radica en su naturaleza sistémica y relacional, ya que está configurado como una red de actores institucionales económicos, públicos y privados que interactúan continuamente para impulsar el desarrollo económico local (Alomari et al., 2023; Ndiweni et al., 2018). Este sistema facilita la consolidación de actividades productivas diferenciadas según las características y fortalezas de cada región, fomentando la cohesión social, la coordinación interinstitucional y la sostenibilidad de la estructura económica y social del territorio. Como señala Rodríguez (2013), la articulación de estos actores contribuye a mantener una visión estratégica compartida, fortalece el capital social y garantiza la sostenibilidad a largo plazo de los procesos de desarrollo territorial, consolidando el tejido empresarial como pilar fundamental del crecimiento económico y el bienestar social.

## **Enfoques financieros para la reactivación económica en entidades territoriales**

Las ventajas de utilizar enfoques financieros para la reactivación económica son fundamentales para ayudar a los gobiernos locales a afrontar la incertidumbre y establecer la alineación precisa para un rendimiento óptimo. También facilitan la adopción oportuna de las medidas y el apoyo necesarios de acuerdo con los cambios medioambientales previstos. Estos enfoques destacan en gestión y control al garantizar una relación adecuada entre los objetivos y los medios para alcanzarlos, facilitando así la integración de actividades utilizando tanto dimensiones internas como externas (Terán Guerrero, 2018). Para abordar las condiciones económicas y sociales, los gobiernos locales

están implementando enfoques financieros para lograr altos niveles de alineación y rendimiento. A medida que los gobiernos locales han evolucionado, se han introducido estrategias financieras para mejorar su capacidad de desarrollar planes, políticas y estructuras financieras. A medida que los gobiernos locales avanzan, evalúan y reevalúan estrategias financieras para tomar decisiones oportunas y afrontar un futuro cada vez más incierto (Elbanna et al., 2020).

Es decir, el desarrollo socioeconómico de una entidad territorial depende no solo de la base económica y el posible apoyo financiero, sino también de las estrategias financieras utilizadas, y de si estas son frecuentes y están en consonancia con los factores existentes en los gobiernos locales que se esfuerzan por llevar a cabo sus tareas en áreas concretas de actividad financiera, suponiendo que existe una relación entre la eficiencia financiera de los gobiernos locales y la estabilidad de las tareas financieras actúan (Marks- Bielska et al., 2020).

La inclusión social de los hogares socioeconómicamente vulnerables (Bedoya-Ruiz et al., 2021) a nivel global, las estrategias financieras en las entidades territoriales, contribuyen a afrontar la inestabilidad del desarrollo del sistema económico mundial, centrándose igualmente en la creciente presión competitiva a nivel global, proponiendo una posible mejora en el sistema de diagnóstico de riesgos en entidades territoriales y para las empresas sectoriales en países en desarrollo (Chebotareva, 2018).

Por eso las estrategias financieras proporcionan a las entidades territoriales un marco y un control que deben ejercer sobre sus gastos presupuestarios, y su ejecución debe ser eficiente y oportuna (Hereźniak et al., 2018). Debe reconocerse que para la reactivación económica es necesario reconocer la categoría de municipios, teniendo en cuenta los términos establecidos en la normativa vigente, es decir, el artículo uno (1) del Congreso de Colombia (2000) y el artículo seis (6) de la Ley 136 de 1994 modificada por el artículo 153 del Decreto 2106 de 22 de noviembre, 2019, que definen la categoría de entidad territorial establecida por la renta actual de libre asignación y su población.

Para el análisis, se determinaron los cuarenta y un municipios de Pasto, considerando la información reportada según sus presupuestos (Tabla 1).

**Tabla 1.**

*Presupuestos, categorización y tejido empresarial en los cuarenta y un municipios afiliados a la Cámara de Comercio de Pasto*

No.	Municipios	Categorización del municipio	Red empresarial	Actividad económica	% Actividad económica	Tamaño de la empresa
1	Municipio de Albán (San José de Albán)	6	401	Comercio minorista	59.10%	Microempresas
2	Municipio de Ancuya	6	274	Comercio minorista	46.24%	Microempresas
3	Municipio de Arboleda (Berruecos)	6	284	Comercio minorista	46.83%	Microempresas
4	Municipio de Belén	6	379	Industrias manufactureras	43.01%	Microempresas
5	Municipio de Buesaco	6	1.059	Comercio minorista	44.95%	Microempresas
6	Municipio de Colón (Génova)	6	249	Comercio minorista	48.19%	Microempresas
7	Municipio de Consacá	6	441	Comercio minorista	38.55%	Microempresas
8	Municipio de Cumbitara	6	509	Comercio minorista	58.94%	Microempresas
9	Municipio de Chachagüí	6	831	Comercio minorista	40.91%	Microempresas
10	Municipio de El Peñol	6	320	Comercio minorista	61.88%	Microempresas
11	Municipio de El Rosario	6	186	Comercio minorista	62.40%	Microempresas
12	Municipio de El Tablón	6	413	Comercio minorista	59.90%	Microempresas
13	Municipio de El Tambo	6	543	Comercio minorista	58.30%	Microempresas
14	Municipio de Funes	6	195	Comercio minorista	41.00%	Microempresas
15	Municipio de Guaitarilla	6	459	Comercio minorista	50.54%	Microempresas
16	Municipio de Imues	6	344	Comercio minorista	40.41%	Microempresas
17	Municipio de La Cruz	6	689	Comercio minorista	64.29%	Microempresas

No.	Municipios	Categorización del municipio	Red empresarial	Actividad económica	% Actividad económica	Tamaño de la empresa
18	Municipio de La Florida	6	235	Comercio minorista	45.11%	Microempresas
19	Municipio de La Llanada	6	491	Comercio minorista	48.07%	Microempresas
20	Municipio de La Unión	6	2,453	Comercio minorista	55.57%	Microempresas
21	Municipio de Leiva	6	422	Comercio minorista	64.50%	Microempresas
22	Municipio de Linares	6	448	Comercio minorista	50.00%	Microempresas
23	Municipio de Los Andes (Sotomayor)	6	781	Comercio minorista	52.50%	Microempresas
24	Municipio de Mallama (Piedrancha)	6	338	Comercio minorista	53.80%	Microempresas
25	Municipio de Nariño	6	215	Comercio minorista	50.70%	Microempresas
26	Municipio de Ospina	6	148	Comercio minorista	47.30%	Microempresas
27	Municipio de Policarpa	6	808	Comercio minorista	61.90%	Microempresas
28	Municipio de Providencia	6	139	Comercio minorista	62.60%	Microempresas
29	Municipio de Samaniego	6	1.464	Comercio minorista	60.30%	Microempresas
30	Municipio de Sandoná	6	1.267	Comercio minorista	48.40%	Microempresas
31	Municipio de San Bernardo	6	354	Comercio minorista	52.30%	Microempresas
32	Municipio de San Lorenzo	6	397	Comercio minorista	45.10%	Microempresas
33	Municipio de San Pablo	6	578	Comercio minorista	62.80%	Microempresas
34	Municipio de San Pedro de Cartago	6	184	Comercio minorista	44.00%	Microempresas
35	Municipio de Santacruz (Guachaves)	6	221	Comercio minorista	44.30%	Microempresas
36	Municipio de Sapuyes	6	276	Comercio minorista	56.20%	Microempresas

No.	Municipios	Categorización del municipio	Red empresarial	Actividad económica	% Actividad económica	Tamaño de la empresa
37	Municipio de Taminango	6	953	Comercio minorista	55.40%	Microempresas
38	Municipio de Tangua	6	242	Comercio minorista	44.00%	Microempresas
39	Municipio de Túquerres	6	2.287	Comercio minorista	58.40%	Microempresas
40	Municipio de Yacuanquer	6	309	Comercio minorista	43.00%	Microempresas
41	Municipio de Pasto	1	42,527	Comercio minorista	50.00%	Microempresas
	Total		65.113			

*Nota:* Información tomada de la Cámara de Comercio de Pasto

El área de la Cámara de Comercio de Pasto abarca cuarenta y un municipios en el Departamento de Nariño. De estos, cuarenta se clasifican como Categoría Seis y uno como Categoría Uno. El comercio minorista es la actividad empresarial predominante en estos municipios, representando más del 50% de los establecimientos formalmente registrados en cada uno. Las organizaciones registradas en la Cámara son principalmente microempresas. Los enfoques financieros para la reactivación económica en las entidades territoriales del Departamento de Nariño se describen en la Tabla 1.

Categoría y el 2% a la primera categoría, como primer indicador de evaluación de los enfoques financieros de las entidades territoriales que garantiza una planificación correcta que conduzca a establecer una gestión financiera favorable al crecimiento económico local.

## Conclusiones

Los presupuestos de la mayoría de los municipios analizados se encuentran en la sexta categoría y su capacidad institucional para gestionar los recursos públicos es mínima. Los impactos presupuestarios se reflejan en el cumplimiento de sus obligaciones actuales, pero al reconocer el potencial económico territorial, identifica el número de empresas registradas y formalizadas en cada localidad, como un

mecanismo que ayuda a visualizar las necesidades de la población para buscar crecimiento, desarrollo con eficiencia y eficacia destinadas al beneficio de una comunidad con un compromiso ético relevante.

Para establecer estrategias financieras adecuadas, debe analizarse el tejido empresarial existente en cada municipio, con el fin de lograr la reactivación económica, reconociendo los diversos procesos de formalización empresarial como pilares fundamentales que contribuyen a la reducción de la pobreza y contribuyen a crear una vida digna, oportunidades de fortalecimiento, emprendimiento, creatividad e innovación, buscando alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas que de una u otra forma contribuyan a una reactivación capaz de superar una crisis y con el firme propósito de afrontar nuevos retos del desarrollo local.

Una red empresarial formalizada registrada en la Cámara de Comercio sirve como mecanismo para canalizar fortalezas y potencial. Identifica las actividades económicas predominantes en cada región, permitiendo a los municipios establecer políticas públicas para la revitalización económica. Estas políticas reconocen que el comercio minorista es la actividad dominante en los municipios estudiados y ofrecen una visión del desempeño de las economías locales. Esta comprensión permite el desarrollo de mecanismos para incentivar las tendencias económicas basados en la sostenibilidad y la equidad social. Los enfoques financieros en los municipios conducen a una mejor distribución de los ingresos y a un mejor control del gasto público. También apoyan la economía local como fuente de riqueza característica de cada municipio y, a su vez, se convierten en agentes de desarrollo mediante el análisis del potencial productivo, económico y comercial mediante procesos de revitalización económica.

## Referencias

- Abbasov, R. (2025). Cómo la transparencia presupuestaria afecta la confianza pública en el gobierno: un análisis exhaustivo. *iBusiness*, 17(02), 124–134. <https://doi.org/10.4236/ib.2025.172007>

- Adnan, N., Indriani, M., Darwanis, N., & Abdullah, S. (2025). Factores que influyen en la asignación presupuestaria, el rendimiento financiero y el bienestar público en los gobiernos distritales y municipales de Indonesia. *Finanzas Públicas y Municipales*, 14(3), 105–116. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(3\).2025.08](https://doi.org/10.21511/pmf.14(3).2025.08)
- Alomari, K.M., Farajat, J., & Alaodat, H. (2023). Competitividad organizativa en las ONG: un estudio empírico de Jordania. *Problemas y perspectivas en la gestión*, 21(2), 781–795. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.69](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.69)
- Assanova, A., & Korpysa, J. (2025). Los efectos macroeconómicos de las reformas de descentralización fiscal en Kazajistán: Evidencia de datos regionales. *Finanzas Públicas y Municipales*, 14(4), 14–25. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.02](https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.02)
- Bedoya-Ruiz, A., Agudelo-Rodríguez, C., Ramos-Calonge, H., & Juliao-Vargas, C. (2021). Gestión para el desarrollo de viviendas sociales: Los proyectos de vivienda 100% subvencionados Plaza de la Hoja y Villas de San Pablo en Colombia. *EURE (Santiago)*, 48(143), 1–23. <https://doi.org/10.7764/eure.48.143.01>
- Budisusetyo, S. (2025). Innovación financiera, conocimiento contable y decisiones de inversión entre pequeños empresarios: El papel moderador de la seguridad fintech. *Gestión de inversiones e innovaciones financieras*, 22(4), 170–183. [https://doi.org/10.21511/imfi.22\(4\).2025.14](https://doi.org/10.21511/imfi.22(4).2025.14)
- Chebotareva, G. (2018). Individualización de diagnósticos de riesgos en la evaluación del potencial de inversión de empresas sectoriales en países en desarrollo. *Revista Internacional de Desarrollo Sostenible y Planificación*, 13(6), 851–859. <https://doi.org/10.2495/SDP-V13N6-851-859>
- Cinar, E., Simms, C., Trott, P., & Demircioglu, M.A. (2022). Innovación en el sector público en contexto: un estudio comparativo de tipos de innovación. *Revisión de Gestión Pública*, 26(1), 265–292. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 617 de 2000. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0617\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0617_2000.html)
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1454 de 2011 (28 de junio). [http://www.bibliotecajuridica.com.co/LEY\\_1454\\_DE\\_2011.pdf](http://www.bibliotecajuridica.com.co/LEY_1454_DE_2011.pdf)
- Cuong, N.K., Ngoc-Long, N., Dung, H.T., & Van Hai, T. (2025). Transformación digital, agilidad organizativa y rendimiento de empresas en mercados emergentes: Evidencia del sector de maquinaria de Vietnam. *Problemas y perspectivas en la*

- gestión, 23(3), 342–357. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.25](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.25)
- Darmawati, N., Mediawati, E., & Rasyid, S. (2024). Nuevas tendencias y direcciones en la investigación financiera del gobierno local: un análisis bibliométrico. *Finanzas Públicas y Municipales*, 13(1), 137–149. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.11](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.11)
- Elbanna, S., Al Katheeri, B., & CColak, M. (2020). Cuanto más esforzadas practican las empresas la gestión estratégica, mejor son. *Cambio Estratégico*, 29(5), 561–569. <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>
- Hereźniak, M., Florek, M., y Augustyn, A. (2018). Sobre la medición de la efectividad de la marca: entre los desarrollos teóricos y los hallazgos empíricos. *Economía y Sociología*, 11(2), 36–51. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-2/3>
- Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., & Rachynskyi, A. (2020). Administración pública en Ucrania: Adaptándose a los estándares europeos. *NISPAcee Revista de Administración Pública y Políticas*. <https://doi.org/10.2478/nispa-2020-0004>
- Kredina, A., Nuryimova, S., Satybalidin, A., & KKireyeva, A. (2022). Evaluación de la relación entre los pagos no monetarios y varios indicadores económicos. *Bancos y sistemas bancarios*, 17(1), 67–79. [https://doi.org/10.21511/bbs.17\(1\).2022.06](https://doi.org/10.21511/bbs.17(1).2022.06)
- Krogh, A.H., & Triantafillou, P. (2024). Desarrollando la Nueva Gobernanza Pública como modelo de reforma de la gestión pública. *Revisión de Gestión Pública*, 26(10), 3040–3056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Marks-Bielska, R., Lizińska, W., Wojarska, M., & Babuchowska, K. (2020). Eficiencia institucional frente a estabilidad de los gobiernos locales en áreas básicas de actividad: El caso de Polonia. *Equilibrio: Revista trimestral de Economía y Política Económica*, 15(3), 463–487. <https://doi.org/10.24136/eq.2020.021>
- Morshed, A. (2024). Gestión estratégica del capital circulante en las pymes polacas: Navegando entre riesgos y recompensas para mejorar el rendimiento financiero. *Gestión de inversiones e innovaciones financieras*, 21(2), 253–264. [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(2\).2024.20](https://doi.org/10.21511/imfi.21(2).2024.20)
- Ndiweni, E., Haque, F., & Hassan, M.K. (2018). Prácticas de responsabilidad social corporativa de los bancos en Bangladesh: una perspectiva de la teoría de la estructuración. *Gestión de inversiones e innovaciones financieras*, 15(1), 350–360. [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(1\).2018.29](https://doi.org/10.21511/imfi.15(1).2018.29)

Pineda Escobar, MA, y Falla Villa, PL (2016). Empresas inclusivas como fuente de empleo de calidad para pequeñas empresarias que viven en la pobreza: un estudio exploratorio en el municipio de Apartadó, Colombia. *Equidad y Desarrollo*, (25), 179–197. <https://doi.org/10.19052/ed.3529>

Gestión de Grupos de Interés: Gestión de Grupos de Interés. Escuela de Administración de Empresas.

Tanno, A., Thahirah, K.A., Putri, A., & Rafilis, R. (2025). Gestión de activos patrimoniales y rendición de cuentas de los gobiernos locales: El papel de la transparencia, la participación y la capacidad financiera. *Finanzas Públicas y Municipales*, 14(3), 1–16. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(3\).2025.01](https://doi.org/10.21511/pmf.14(3).2025.01)

Terán Guerrero, FN (2018). Estrategias financieras que determinan la competitividad: Evolución y perspectivas en las pymes ecuatorianas. *Revista de Publicación*, (15), 1315–1343.

Torabi, A. A. (2025). Transparencia presupuestaria y sostenibilidad financiera. *www.psabjournal.ir*. <https://doi.org/10.22034/psab.2025.212892>

Tsygankov, S., Syropyatov, V., & Volchik, V. (2021). Gobernanza institucional de la innovación: Perspectivas novedosas sobre el liderazgo en la contratación pública rusa. *Economías*, 9(4), Artículo 189. <https://doi.org/10.3390/economies9040189>

Yang, L. (2022). ¿Transparencia fiscal o ilusión fiscal? Respuestas del mercado de vivienda y crédito al monitoreo fiscal. *Fiscalidad Internacional y Finanzas Públicas*. <https://doi.org/10.1007/s10797-020-09654-x>

Yeremenko, O., Stoyanets, N., Turoliev, H., & Koovalenko, D. (2025). El capital humano, la migración y los flujos financieros como motores del rendimiento económico tras la crisis. *Gestión del Conocimiento y del Rendimiento*, 9(2), 273–293. [https://doi.org/10.21511/kpm.09\(2\).2025.19](https://doi.org/10.21511/kpm.09(2).2025.19)

Virglerova, Z., Addeo, F., & Zapletalikova, E. (2020). Dinamismo empresarial en la economía mundial. *Problemas y perspectivas en la gestión*, 18(3), 160–169. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.14)

Voznyak, H., Mulska, O., Bil, M., & Radelytsky, Y. (2022). Bienestar financiero de los hogares en inestabilidad. *Gestión de inversiones e innovaciones financieras*, 19(1), 135–144. [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(1\).2022.10](https://doi.org/10.21511/imfi.19(1).2022.10)

