GESTIÓN PÚBLICA, MOVILIDAD SOSTENIBLE Y TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ECUADOR CONTEMPORÁNEO

DIANA SARMIENTO ORNA
AUTOR COMPILADOR

EDICIONES RISEI

COLECCIÓN:
Gerencia en acción: Estrategia, operaciones y resultados

UNEMI POSGRADOS

Gestión pública, movilidad sostenible y transformación institucional en el Ecuador contemporáneo

Diana Sarmiento Orna
Universidad Estatal de Milagro
dsarmientoo@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-1807-7554

Autor compilador

© Ediciones RISEI, 2025

Todos los derechos reservados.
Este libro se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución CC BY 4.0 Internacional.

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición la editorial.

Editorial: *Ediciones RISEI*
Colección Gerencia en acción: Estrategia, operaciones y resultados.
Título del libro: Gestión pública, movilidad sostenible y transformación institucional en el Ecuador contemporáneo
Autor compilador: Diana Sarmiento Orna
Edición: Primera edición
Año: 2025
ISBN digital: 978-9942-596-49-9
DOI: https://doi.org/10.63624/risei.book-978-9942-596-49-9

Coordinación editorial: Jorge Maza-Córdova y Tomás Fontaines-Ruiz
Corrección de estilo: Unidad de Redacción y Estilo
Diagramación y diseño: Unidad de Diseño
Revisión por pares: Sistema doble ciego de revisión externa

Machala – Ecuador, diciembre de 2025

Este libro fue diagramado en InDesign.
Disponible en: https://editorial.risei.org/
Contacto: info@risei.org

Introducción

El presente libro reúne cinco capítulos que analizan problemáticas estratégicas vinculadas al desarrollo sostenible, la gestión pública y la transformación institucional en el ecuador contemporáneo. Cada investigación aborda fenómenos emergentes que, en conjunto, permiten comprender cómo distintos sectores —movilidad urbana, educación superior, gestión administrativa, políticas de inclusión social y administración militar— están redefiniendo sus prácticas frente a los desafíos del contexto nacional e internacional. El propósito general de la obra es ofrecer una mirada multidimensional que contribuya a la toma de decisiones informadas, la formulación de políticas públicas y la gestión eficiente de recursos humanos y territoriales.

En el ámbito urbano y social, se examinan dos problemas críticos: la movilidad sostenible y el acceso equitativo a derechos fundamentales. El análisis sobre el distrito metropolitano de quito (2025–2026) evidencia cómo las estrategias de movilidad inciden directamente en la calidad de vida de la población, enfrentando retos relacionados con congestión, planificación territorial y sostenibilidad ambiental. De manera complementaria, el estudio sobre la gestión participativa del subsidio del pasaje para adultos mayores en el cantón la libertad muestra el valor de la coordinación interinstitucional para garantizar inclusión, bienestar y justicia social en los sistemas de transporte público.

La educación superior también ocupa un lugar central en esta obra, con investigaciones que profundizan en los factores que determinan el acceso universitario y el impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional. El caso de estudio de la universidad técnica de machala (2025-1) permite identificar barreras académicas, socioeconómicas y administrativas que afectan la democratización del ingreso. Por su parte, el análisis sobre el teletrabajo en la universidad de cuenca —en el periodo post pandemia 2020–2024— explica cómo esta modalidad se ha convertido en un componente estructural de la modernización administrativa y del bienestar laboral, aunque no exento de tensiones organizacionales.

Finalmente, la obra incorpora una mirada desde el sector defensa, analizando la gestión gerencial del traslado de personal militar y su relación con la satisfacción laboral en la armada del ecuador (2025–2026). Este estudio resalta la importancia de procesos logísticos eficientes, planificación estratégica del talento humano y una administración orientada al bienestar del personal para asegurar la operatividad institucional. En conjunto, los cinco capítulos muestran un ecuador en transición, donde la sostenibilidad, la gestión colaborativa, la innovación organizacional y la inclusión social se convierten en ejes fundamentales para proyectar un desarrollo integral.

Contenido

Capítulo I **13**

Estrategias de movilidad sostenible y la calidad de vida en las personas del distrito Metropolitano de Quito

- Introducción— 13
- Metodología— 20
- Resultados — 21
- Discusión— 27
- Conclusiones— 30
- Referencias — 30

Capítulo II **35**

Factores en el acceso universitario: Facultad de Ciencias Agropecuarias Universidad Técnica de Machala, Ecuador

- Introducción— 35
- Capital cultural y desigualdad educativa— 38
- La educación como espacio de reproducción social— 38
- Ingreso a la educación superior en Ecuador y exámenes estandarizados— 39
- Proceso de admisión a la educación superior en la Universidad Técnica de Machala— 40
- Rol del Entorno Familiar y Social— 40
- Orientación vocacional y elección de la carrera— 41
- Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Machala— 41
- Metodología— 41
- Resultados— 42
- Discusión— 45
- Conclusiones— 46
- Referencias — 46

Capítulo III **51**

Impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional (2020-2024): personal administrativo de la Universidad de Cuenca

- Introducción— 51
- Análisis de los pilares del teletrabajo— 53
- Metodología— 54
- Resultados y análisis— 55
- Discusión— 59
- Conclusiones— 60
- Referencias— 61

Capítulo IV **67**

La gestión participativa interinstitucional para el subsidio del pasaje de los adultos mayores del cantón la libertad

- Introducción— 67
- Contexto socioeconómico y limitaciones en la gestión interinstitucional— 70
- Bases teóricas de la gestión participativa interinstitucional aplicada al subsidio del transporte— 71
- Metodología— 72
- Resultados — 74
- Conclusiones— 77
- Referencias— 79

Capítulo V **84**

Plan de gestión del traslado de personal militar y satisfacción laboral en la Armada del Ecuador

- Introducción— 84
- Metodología— 85
- Gestión gerencial del traslado y satisfacción laboral— 86
- Resultados— 89
- Discusión — 96
- Conclusiones— 101
- Referencias— 102

Capítulo I

Capítulo I

Estrategias de movilidad sostenible y la calidad de vida en las personas del distrito Metropolitano de Quito

Anthony Bryan Campoverde Vera
acampoverdev@unemi.edu.ec

Introducción

La configuración del espacio urbano y los sistemas de movilidad que lo articulan constituyen determinantes del bienestar humano en las ciudades contemporáneas. En el Distrito Metropolitano de Quito, caracterizado por una geografía muy particular y una presión sobre su infraestructura vial, la transición hacia un paradigma de movilidad sostenible ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad. Este estudio se sitúa en un período donde las inversiones masivas en el Metro, trolebuses eléctricos y ciclovías empiezan a consolidarse, ofreciendo una oportunidad única para evaluar hasta qué punto estas transformaciones se convierten en una mejora tangible de la calidad de vida para los quiteños.

El presente estudio aborda el análisis de las estrategias de movilidad sostenible y la calidad de vida en las personas del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador 2025-2026. Se centra en evaluar cómo las políticas públicas, infraestructura y gestión del transporte sostenible inciden directamente en el bienestar de la población urbana.

ISBN 978-9942-596-49-9 | 2025
https://editorial.risei.org

La movilidad sostenible ha surgido como un paradigma en la planificación urbana del siglo XXI, respondiendo a la crisis climática y a la necesidad de construir ciudades más habitables. A nivel global, se estima que el sector transporte es responsable de aproximadamente una cuarta parte de las emisiones de CO_2 relacionadas con la energía (International Energy Agency, 2023), situándolo en el centro de las estrategias de descarbonización. En este contexto, el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) no es ajeno a esta transición, habiendo emprendido una transformación de su sistema de movilidad, cuyo caso de estudio resulta emblemático para la región andina.

Este tema reviste suma importancia debido a que Quito enfrenta retos críticos como congestión vehicular, altos niveles de contaminación, accesibilidad limitada a transporte público, escasa infraestructura peatonal y ciclista, según la Fundación Quito Cómo Vamos (2022, 2024). Estas problemáticas repercuten en diversos aspectos del bienestar de la población, incluidos su salud, movilidad diaria y equidad en el acceso a servicios.

La congestión vehicular genera pérdidas económicas millonarias por tiempo productivo, agravando el problema de la calidad del aire. La accesibilidad al transporte público en las periferias urbanas es desigual socioeconómica y territorialmente, excluyendo a una parte de la población del acceso que debe tener a las oportunidades laborales, educativas y de salud. La escasez de infraestructura peatonal y ciclista segura desincentiva los modos de transporte, y contribuye a la creación de un modelo urbano centrado en el automóvil, con los consiguientes impactos negativos en la salud pública, como el sedentarismo y las enfermedades respiratorias.

Para llevar a cabo esta investigación, se contemplan dos variables esenciales: la variable independiente 'estrategias de movilidad sostenible', que será examinada desde los enfoques de infraestructura para transporte alternativo, gestión del transporte público e implementación de políticas vehiculares del "Plan Maestro de Movilidad Sostenible" del Municipio del DMQ (Municipio de Quito, 2022); y la variable dependiente, 'calidad de vida de las personas', medida a través de indicadores de salud, percepción de seguridad, accesibilidad y calidad del entorno urbano.

Para operacionalizar este análisis, el estudio se guía por el objetivo general de analizar el impacto de las estrategias de movilidad sostenible en la calidad de vida de los habitantes del DMQ durante el período 2025-2026. Los objetivos específicos que se derivan de ello son: 1) evaluar la implementación y el desempeño de los componentes más importantes de la movilidad sostenible en Quito, como el Metro, la flota de trolebuses

eléctricos y la red de ciclovías. 2) Analizar la efectividad del Sistema Integrado de Transporte Metropolitano (SITM-Q) en la mejora de la accesibilidad y la equidad social. 3) Examinar la incidencia de estas estrategias en indicadores de calidad de vida, como la salud pública, la percepción de seguridad y el tiempo de desplazamiento de los ciudadanos.

Dentro de este ensayo se profundizará en el desarrollo de las variables mediante un enfoque estructurado: para las estrategias se examinará la eficiencia del transporte público, la calidad de ciclovías, y efectividad de medidas de regulación; para la calidad de vida, se analizarán salud urbana, tiempo de movimiento, acceso a servicios y percepción de seguridad vial, con miras a identificar relaciones causales claras entre ambas variables.

La pregunta de investigación que orienta este trabajo es: ¿Cómo inciden las estrategias de movilidad sostenible en la calidad de vida de las personas del DMQ durante el período 2025–2026?

El período 2025-2026 es relevante para esta investigación, ya que representa la fase de consolidación operativa de proyectos como la primera línea del metro y la renovación completa de la flota de trolebuses. Evaluar su impacto en este momento va a generar evidencia para identificar cómo ajustar las políticas públicas, mejorar los recursos y orientar la siguiente fase de inversiones en movilidad urbana. Este estudio pretende llenar un vacío en la literatura local, proporcionando un análisis actualizado que combine la evaluación de la infraestructura con la percepción sobre sus efectos en el bienestar ciudadano.

Metodológicamente, esta investigación se sustenta en un enfoque cualitativo de corte exploratorio y descriptivo. La técnica principal de recolección de datos es la entrevista semiestructurada aplicada a tres especialistas de reconocida trayectoria en planificación urbana, ingeniería de transporte y sociología urbana en el DMQ. Esta elección permite conocer las percepciones que los encuestados otorgan a la implementación de las estrategias de movilidad, para entender los procesos en marcha. El análisis de contenido de las entrevistas se complementará con una revisión de documentos oficiales, informes técnicos y literatura académica para triangular la información y darle base a la discusión.

Marco conceptual

Para analizar la relación entre movilidad y bienestar, se debe definir el concepto de calidad de vida urbana. Según Takano et al. (2023), este es un constructo multidimensional que va más allá del factor económico, abarcando dimensiones como la salud, la educación, el medio ambiente, la seguridad y la

conectividad. En el contexto urbano, la movilidad actúa como un hilo conductor que interconecta estas dimensiones, facilitando o limitando el acceso a las oportunidades que la ciudad ofrece. Un sistema de movilidad deficiente puede mermar la calidad de vida al generar estrés, pérdida de tiempo, exclusión social y deterioro de la salud, mientras que uno sostenible la aumenta al permitir el acceso equitativo, los ambientes saludables y espacios públicos seguros.

La movilidad sostenible se fundamenta en un modelo integral que combina transporte público eficiente, electromovilidad, modos activos y sistemas interconectados, con el propósito de reducir la huella ambiental, mejorar la salud urbana, fomentar la equidad y garantizar el acceso universal a la ciudad. La Política Nacional de Movilidad Urbana Sostenible (Muñoz et al., 2023) refuerza este enfoque, abogando por ciudades densas, caminables y con transporte integrado, mientras prioriza tarifas diferenciadas para garantizar el acceso equitativo a todos los sectores sociales y territoriales.

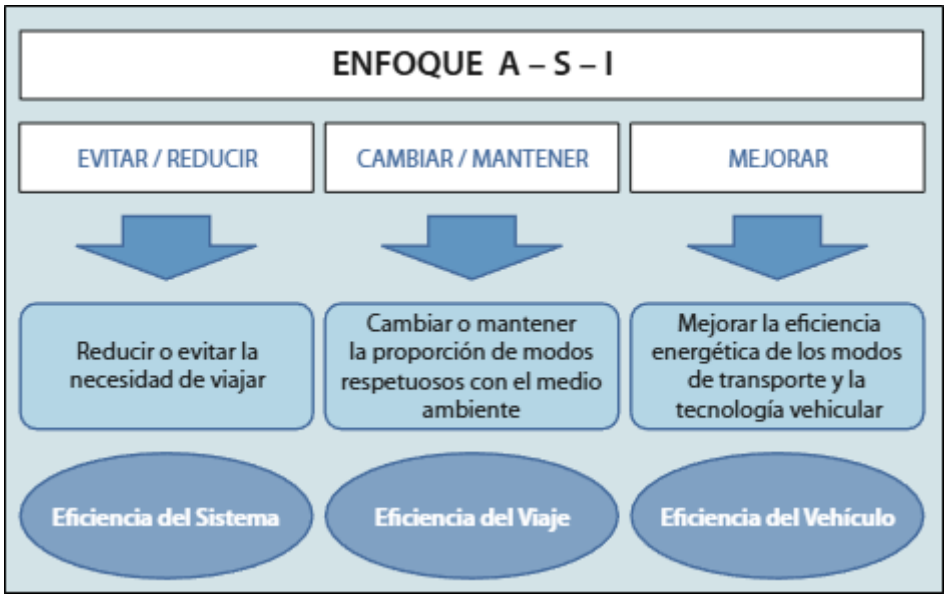
La movilidad sostenible se define como un enfoque integrado que combina transporte público eficiente, electromovilidad, modos activos como la bicicleta y la caminata, así como sistemas interconectados que buscan minimizar la huella ambiental, promover la inclusión social y garantizar la accesibilidad urbana. En Ecuador, la Política Nacional de Movilidad Urbana Sostenible (Muñoz et al., 2023) establece como prioridad la reducción de la dependencia del vehículo particular, el fortalecimiento del transporte público y la implementación de tarifas diferenciales dirigidas a sectores socioeconómicos vulnerables.

El enfoque contempla cinco componentes esenciales: dimensionar la electromovilidad para descarbonizar el transporte; incentivar la movilidad activa mediante infraestructura para bicicletas y peatones; integrar sistemas a través de redes alimentadoras; fomentar la inclusión social y accesibilidad universal; y mejorar la eficiencia operativa y planificación urbana sostenible (Calatayud et al., 2023). En conjunto, esto definen no solo un modelo de movilidad más limpio y eficiente, sino también un marco institucional y técnico que permite a entes locales avanzar hacia ciudades más equitativas y con una mejor calidad de vida para todos los ciudadanos.

Un marco teórico para la transición hacia la movilidad sostenible es el enfoque Avoid-Shift-Improve (ASI, o Evitar, Cambiar, Mejorar), promovido por la GIZ (2024). Este modelo propone una jerarquía de acciones: primero, Evitar la necesidad de viajes motorizados mediante una planificación urbana de usos mixtos y densos, que es el concepto de ciudad de proximidad; segundo, Cambiar los modos de transporte hacia opciones más sostenibles

tipo transporte público, bicicleta, caminata; y tercero, Mejorar la eficiencia tecnológica y ambiental de los vehículos que no puedan ser evitados o cambiados, correspondiente a la electromovilidad (Figura 1). El Plan Maestro de Movilidad de Quito se alinea con este constructo, para mejorar la flota e integrar la planificación territorial y fomentar el cambio modal.

Figura 1.
Enfoque ASÍ (Evitar, Cambiar, Mejorar)



Nota: GIZ (2024, p. 1)

Una movilidad urbana limpia, desempeña un papel fundamental en la protección de la salud respiratoria de la población (Glazener & Khreis, 2019). Los vehículos motorizados son una fuente significativa de emisiones atmosféricas, la exposición prolongada a $PM_{2.5}$ (partículas finas de suspensión con un diámetro igual o inferior a 2.5 micrómetros) se ha asociado con aumento en las hospitalizaciones respiratorias (Xing et al., 2016). La implementación de flotas eléctricas, trolebuses y el Metro, ha demostrado disminuir estas partículas finas, contribuyendo a una mejor calidad del aire.

Más allá de la salud respiratoria, la movilidad sostenible impacta positivamente en otras dimensiones del bienestar físico y mental. La promoción de modos activos como caminar y pedalear está directamente asociada con la reducción de enfermedades no transmisibles como la obesidad, la diabetes y las afecciones cardiovasculares (Taddei et al., 2015). Psicológicamente, los desplazamientos activos y en transporte

público reducen los niveles de estrés asociados a la conducción en condiciones de congestión, y fomentan las interacciones sociales fortuitas, reforzando el capital social y el sentido de comunidad (Leyden, 2003).

El Plan Maestro de Movilidad Sostenible del Distrito Metropolitano de Quito 2022-2042 (Secretaría de Movilidad, 2024) surge como respuesta integral a varios hitos urbanos: la puesta en marcha de la línea 1 del Metro, la reconfiguración de rutas de transporte público, el auge de la micromovilidad y la electrificación progresiva del transporte en América Latina (Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Ecuador, 2023). Este plan establece metas ambiciosas, como lograr emisiones cero en el transporte público, y se fundamenta en una colaboración activa entre entidades locales, autoridades municipales y el sector empresarial.

Además, el Plan articula su estrategia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, abordando temas clave como la equidad de género, la reducción de desigualdades territoriales en el acceso al transporte, la sostenibilidad ambiental, el fomento de comunidades inclusivas, el fortalecimiento de la innovación y la infraestructura urbana, así como la mejora en salud pública, empleo decente, crecimiento económico y consumo responsable. De esta manera, la movilidad deja de ser un simple medio de traslado para convertirse en un eje transformador del bienestar urbano y la justicia social.

La tabla 1 sintetiza los principales conceptos, sus dimensiones y su relación con la calidad de vida, integrando el marco conceptual de esta investigación.

Este marco conceptual establece que las estrategias de movilidad sostenible (variable independiente), operacionalizadas a través de los componentes del Plan Maestro del DMQ y guiadas por principios como el enfoque ASI, inciden directamente en las dimensiones de la calidad de vida (variable dependiente). La efectividad de esta relación está mediada por la implementación coherente y por la integración de los distintos modos de transporte en un sistema coherente y centrado en las personas.

Tabla 1.
Dimensiones de la movilidad sostenible y su relación con la calidad de vida

Concepto	**Dimensiones principales**	**Relación con la calidad de vida en el DMQ**	**Fuente**
Movilidad sostenible	-Electromovilidad -Movilidad activa (caminata, bicicleta) -Transporte público eficiente -Integración modal -Inclusión social	Reduce emisiones y ruido, mejora la salud respiratoria.	Muñoz et al. (2023); Calatayud et al. (2023)
		Promueve la actividad física y la salud mental.	
		Disminuye tiempos de viaje y costos de transporte.	
		Garantiza acceso a oportunidades para todos	
Calidad de vida urbana	-Salud física y mental -Acceso a servicios -Seguridad vial y percepción de seguridad -Equidad e inclusión social -Tiempo de desplazamiento	Disminución de enfermedades vinculadas a la contaminación y el sedentarismo. Mejor acceso a educación, salud y empleo. Entornos urbanos más seguros y predecibles. Reducción de brechas territoriales y socioeconómicas. Mayor tiempo libre y reducción del estrés.	Moreno (2023); Teoría de la Ciudad de Proximidad
Enfoque ASI	-Evitar (viajes innecesarios) -Cambiar (modo de transporte) -Mejorar (tecnología vehicular)	Orienta políticas públicas integrales que atacan la raíz del problema de movilidad. Prioriza la planificación urbana sobre la infraestructura vial.	GIZ (2024)
Integración modal	-Tarifa Integrada -Infraestructura Física Conectada -Información en Tiempo Real	Simplifica los viajes multimodales, haciéndolos más accesibles y económicos. Es la base para un Sistema Integrado de Transporte eficaz.	SITM-Q (2024)

Nota: Elaboración propia

Metodología

El presente estudio se sustenta en un enfoque metodológico cualitativo de carácter exploratorio-descriptivo. Esta elección se justifica por la naturaleza del problema de investigación, que busca comprender las percepciones, experiencias y significados que los encuestados ofrecen a la implementación de las estrategias de movilidad sostenible y su relación con la calidad de vida en el Distrito Metropolitano de Quito. El diseño cualitativo capta las aristas de este fenómeno en su contexto real, enfocándose más en la revisión de las percepciones que en la cuantificación de las variables.

La técnica principal de recolección de datos es la entrevista semiestructurada, diseñando el instrumento con base en cinco ejes temáticos alineados con los objetivos del estudio: evaluación de la implementación de proyectos emblemáticos, análisis de la integración modal, percepción del impacto en la calidad de vida, identificación de desafíos principales y exploración de oportunidades futuras.

Las unidades de análisis para este estudio fueron tres especialistas en movilidad urbana con reconocida trayectoria en el DMQ, seleccionados mediante un muestreo intencional por criterio. Los criterios de selección permitieron que se trabajara en la representación de otras perspectivas: un experto en planificación urbana y políticas públicas, un especialista en ingeniería de transporte e infraestructura, y un profesional enfocado en ciencias sociales y comportamiento del usuario. Estos perfiles permitieron realizar un análisis multidimensional del fenómeno objeto de estudio.

El procedimiento de recolección de datos comprendió varias fases. Inicialmente, se realizó la identificación y el contacto con los potenciales participantes, explicando los objetivos de la investigación y solicitando su consentimiento informado. Posteriormente, se realizaron las entrevistas en modalidad virtual, con una duración promedio de 50 minutos cada una. Previo consentimiento de los participantes, todas las sesiones fueron grabadas en audio para garantizar la fidelidad de la información y posteriormente fueron transcritas literalmente para realizar el análisis.

Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos se implementó la técnica de análisis de contenido temático, que se desarrolló en fases sucesivas que incluyeron la familiarización con los datos mediante la lectura de las transcripciones, la generación de códigos iniciales para revisar los fragmentos de texto relevantes, la búsqueda, la revisión de los temas, y finalmente la definición de cada tema para elaborar el reporte final. De esta forma se pudo identificar el tipo de relaciones similares encontrados en los discursos de los expertos.

Este estudio se presentó utilizando los principios éticos en todas sus etapas, y se garantizó el anonimato de los participantes mediante el uso de referencias genéricas en la presentación de los resultados. Se obtuvo el consentimiento informado por escrito de cada especialista, separando los datos más importantes para los fines de la investigación y el uso confidencial de la información. Todos los datos recolectados fueron manejados con absoluta confidencialidad, almacenándose de forma segura y utilizándose solo para los fines académicos declarados en esta investigación.

Resultados

Perspectivas de los expertos sobre la movilidad en Quito

Para obtener la perspectiva de los expertos sobre la movilidad en Quito, se realizaron entrevistas a tres especialistas en movilidad sostenible para profundizar en las estrategias implementadas en Quito. Cada experto respondió a un cuestionario de cinco preguntas clave diseñado para explorar aspectos como la integración modal, el impacto ambiental, la accesibilidad, la equidad y los desafíos operativos.

El análisis de las entrevistas permitió identificar un consenso general sobre los avances en materia de movilidad sostenible en Quito, así como la persistencia de los problemas que requieren atención prioritaria. La triangulación de las perspectivas (planificación urbana, ingeniería y gestión, y comportamiento de usuarios) expuso una visión multidimensional del estado de la movilidad en el DMQ.

Uno de los especialistas consultados, con experiencia en planificación urbana, concluyó que Quito ha logrado grandes avances al expandir ciclovías, espacios peatonales y poner en marcha el Metro, consolidando una base sólida para la movilidad sostenible. Sin embargo, uno de los principales desafíos sigue siendo transformar los hábitos de movilidad en la población, incorporando estas alternativas en el día a día más allá del cambio de infraestructura. Asimismo, la inauguración del Metro marca un hito en el transporte masivo, aunque el reto ahora es fortalecer la integración multimodal, conectando eficazmente este sistema con rutas de trolebuses, ciclovías y alimentadores para asegurar una experiencia fluida y accesible para todos los usuarios.

Por otro lado, desde una perspectiva de gestión e ingeniería, otro de los expertos señaló que Quito ha logrado avances ambientales significativos mediante la expansión de ciclovías, espacios peatonales y el lanzamiento del Metro, reduciendo emisiones

contaminantes y mejorando la salud pública. No obstante, la verdadera sostenibilidad exige un financiamiento responsable, fundamentado en subvenciones ambientales, préstamos climáticos dirigidos y sólidos mecanismos público-privados. Iniciativas apoyadas por instituciones como el BID, CAF e IADB, serán decisivas para invertir en infraestructura de transporte limpio, redes eléctricas y tarifas accesibles, permitiendo construir un sistema de movilidad ecológico, equitativo y financieramente viable para establecer tarifarios sostenibles.

Un tercer especialista, enfocado en el comportamiento de los usuarios, señaló que es evidente el avance en la expansión de ciclovías en la ciudad, que promueven la movilidad activa, aunque algunos usuarios aún presentan resistencia y expresan molestias por la adaptación a estos cambios. La movilidad sostenible ha influido de manera positiva al priorizar medios ecológicos que reducen el uso del automóvil, disminuyen la congestión y mejoran la salud. Sin embargo, para fortalecer este impacto, es fundamental ampliar la red de ciclovías, optimizar el transporte público y mejorar la comunicación sobre rutas, precios y terminales (González, 2025).

En los resultados de los testimonios se detectó la convergencia en el diagnóstico de los avances. Los tres expertos coinciden en señalar la puesta en marcha del Metro, la expansión de la red de ciclovías y la modernización de la flota de trolebuses como hitos transformadores que han sentado una base para mantener la infraestructura necesaria que haría la movilidad sostenible. También se registró la existencia de un reconocimiento unánime del impacto positivo de estas intervenciones en la reducción de las emisiones contaminantes y en la mejora de la salud pública.

Sin embargo, el análisis también mostró ciertas diferencias en la identificación de los principales problemas, lo que está directamente relacionado con su área de especialización. Mientras el planificador urbano enfatizó la diferencia que existe entre la infraestructura y el cambio cultural en los hábitos de movilidad, el ingeniero centró su preocupación en la sostenibilidad financiera y los modelos de gobernanza a largo plazo. Por su parte, el especialista en comportamiento describió la experiencia del usuario final, apuntando a la necesidad de mejorar la comunicación, la accesibilidad informativa y el uso del sistema integrado. De esta forma quedó en evidencia que los obstáculos para que la movilidad sea sostenible en Quito son técnicos, económicos y socioculturales.

Uno de los principales resultados determinó que la integración multimodal es percibida como el principal factor a resolver. Los tres expertos, desde sus distintas visiones, convergen en que la existencia de componentes modernos (metro, ciclovías, trolebuses) es insuficiente si no se logra tener una conexión

fluida entre ellos. El planificador lo ve como un problema de diseño urbano y conexión física; el ingeniero, como un reto de gestión tarifaria y operativa y el especialista en usuarios como una cuestión de claridad y confianza para el ciudadano. Esta centralidad de la integración la destaca como el centro de cualquier estrategia a implementar.

Análisis de las estrategias implementadas en Quito

El análisis de las estrategias implementadas muestra que existe un esfuerzo por transformar la movilidad en el DMQ, cuyos impactos se manifiestan de manera interconectada en las dimensiones ambiental, social y sanitaria. La electromovilidad, la integración modal, las mejoras en salud pública y los avances en equidad social funcionan como partes de un mismo modelo de ciudad. A continuación, se desglosa el análisis de cada uno de estos ejes estratégicos.

El análisis se realizó de acuerdo con cuatro puntos específicos: 1) la electromovilidad con los trolebuses eléctricos y el Metro de Quito; 2) la integración modal y el rol del SITM-Q; 3) el impacto en la salud pública y el medio ambiente; 4) el impacto en la accesibilidad y la equidad social:

Electromovilidad. Trolebuses eléctricos y Metro de Quito. La ciudad de Quito ha impulsado una renovación sustancial de su transporte público mediante la incorporación de 60 trolebuses 100% eléctricos a partir de abril de 2025, reemplazando unidades diésel obsoletas (Sustainable Bus, 2025). Esta flota, diseñada para operar en pendientes elevadas y equipada con baterías de respaldo, permite ahorrar entre un 30% y 50% en consumo energético y reduce aproximadamente un 2% de las emisiones totales de CO_2 del sector público, cerca de 8.700 toneladas por año (C40 Cities, 2021).

Complementariamente, el Metro de Quito, con una infraestructura de 22 km y 15 estaciones subterráneas, transporta diariamente cerca de 400.000 usuarios, logrando reducir unas 27.000 toneladas de CO_2. Según el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF, 2024) se estima que, una vez operando a plena capacidad, el Metro podría disminuir entre 67.000 y 84.000 toneladas de CO_2 anuales (Armijos Leray & Campos, 2023), lo cual representaría un significativo avance en la lucha contra el cambio climático y la mejora de la calidad de vida urbana.

La transición hacia la electromovilidad representa el pilar tecnológico descarbonizante del plan de Quito. La sinergia entre el Metro y los trolebuses eléctricos desplaza viajes que antes realizaban los buses diésel contaminantes, y establece un nuevo estándar de eficiencia energética y confiabilidad en el transporte masivo. Este avance tecnológico es la condición

de posibilidad para lograr reducciones importantes en la contaminación local y acústica, impactando directamente en la salud urbana, como se mostrará posteriormente.

Integración modal. El rol del SITM-Q. El Sistema Integrado de Transporte Metropolitano–Quito (SITM-Q) articula diversos modos de transporte en toda la ciudad: el metro, los trolebuses, la ecovía y las rutas alimentadoras. Este enfoque intermodal, acompañado de una tarifa integrada entre 0,35 y 0,45 USD, ha favorecido la conexión eficiente de zonas periféricas hacia el centro urbano. La política tarifaria diferencial (adultos mayores, estudiantes) y los intercambios físicos planeados entre estaciones promueven un sistema más coherente, accesible y amigable con el usuario (WPA, 2025).

El proyecto de Primera Línea del Metro de Quito (PLMQ) se estableció con el objetivo de diseñar y construir un sistema seguro, económico, rápido y ecológicamente sustentable que sirva como eje estructurante del Sistema Integrado de Transporte Metropolitano (SITM) de la ciudad, ayudando a mejorar la movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito. Esta línea contempla la construcción de 22 km de túnel que cubren el eje norte-sur, conectando la terminal terrestre de Quitumbe con El Labrador. El sistema cuenta con 15 estaciones y está diseñado para una velocidad comercial de 37,5 km/h, permitiendo un tiempo promedio de recorrido de solo 34,5 minutos entre sus dos puntos extremos. Se estima que, al inicio de sus operaciones, la PLQM atendería a 378 mil pasajeros diarios y, además, contempla la ampliación de la línea en tres ramales para incrementar su cobertura en la ciudad (CAF, 2025).

Aunque el análisis de las entrevistas señala que la integración física y tarifaria es un proceso en desarrollo, la tarifa integrada es un avance importante. Sin embargo, persisten situaciones a resolver en cuanto a la sincronización de los horarios, la información al usuario en tiempo real y la conectividad peatonal de última milla alrededor de las estaciones. Esto forma parte de la advertencia que realizaron los especialistas sobre la diferencia entre la existencia de la infraestructura moderna y la experiencia de contar con un sistema fluido para el ciudadano. La efectividad del SITM-Q se medirá por su capacidad para resolver estas situaciones operativas.

Impacto en la salud pública y el medio ambiente. El transporte urbano representa aproximadamente el 52% de las emisiones de gases de efecto invernadero (C40 Cities, 2022), siendo el material particulado ($PM_{2.5}$) uno de los contaminantes más críticos. En marzo de 2024, la calidad del aire en el Centro Histórico alcanzó 16,43 $\mu g/m^3$, triplicando el límite recomendado por la OMS (5$\mu g/m^3$). El ingreso de flotas eléctricas ha

comenzado a reducir el $PM_{2.5}$ y las emisiones de CO_2, lo que favorece la salud respiratoria, disminuye enfermedades cardiovasculares y prolonga la esperanza de vida.

El Metro de Quito, conecta zonas periféricas con el centro urbano, reduciendo tiempos de viaje significativamente. Pasajeros que tardaban entre 50 y 70 minutos en transporte mixto pueden ahora recorrer el trayecto entre Quitumbe y El Labrador en aproximadamente 34 minutos (Metro de Quito, 2020). Por ejemplo, estudiantes del sector Solanda pueden llegar a la Universidad Central en menos de la mitad del tiempo, mejorando su acceso a educación, oportunidades laborales y servicios esenciales. Esta mejor conectividad contribuye a la integración territorial y a la reducción de desigualdades urbanas mediante el SITM-Q.

El impacto en la salud pública se cuantifica en la reducción de enfermedades y en ganancias de bienestar psicosocial para los ciudadanos. Preliminarmente se indica una reducción en los niveles de estrés reportados por los usuarios que han cambiado del transporte informal o privado al Metro, un hecho atribuido a la predictibilidad de los viajes y a la comodidad del sistema (Metro de Quito, 2024). La promoción de modos activos a través de una ciclovía en expansión comienza a mostrar impactos positivos en la salud cardiovascular de sus usuarios frecuentes, aunque todavía no se tienen datos acerca de la medición.

Impacto en la accesibilidad y la equidad social. EL SITM-Q, en específico el Metro de Quito ha implementado medidas de accesibilidad para usuarios vulnerables: estaciones con ascensores, señalización táctil y puertas prioritarias, así como personal capacitado para atención a personas con discapacidad y tendencias hacia una movilidad segura, incluidas estrategias como "Cero Acoso". Las mujeres representaron el 54% del total de usuarios en agosto de 2024, evidenciando la efectividad de estas medidas (Metro de Quito, 2025). Asimismo, la infraestructura inclusiva beneficia a adultos mayores, gestantes y personas en silla de ruedas, promoviendo el acceso equitativo a los espacios urbanos.

El uso de modos activos como bicicletas, caminata y la participación en actividades de transporte urbano colectivo, como ciclopaseos dominicales o llamadas 'Cultura Metro', contribuyen a la salud mental y el sentido de comunidad. La movilidad activa está relacionada con la reducción del estrés, el aumento de la actividad física y la percepción de bienestar. El transporte se convierte así en un espacio de encuentro ciudadano, fortaleciendo los lazos sociales, la identidad comunitaria y la cohesión metropolitana.

La siguiente tabla resume el análisis de las estrategias implementadas, su impacto directo y su contribución a las dimensiones de la calidad de vida, integrando los resultados mixtos. Esta tabla se ha elaborado de acuerdo con cada uno de sus componentes:

en la fila de electromovilidad, el indicador de reducción pertenece a un cálculo propio basado en la información ya presentada; el indicador ahorro energético se encuentra contenido en el texto.

En la fila de integración modal, el indicador tarifa integrada se ha citado en el texto, al igual que el indicador Quittumbe-El Labrador. En la fila Impacto en salud pública el indicador reducción de $PM_{2.5}$ es una inferencia lógica y cualitativa basada en la literatura citada; el indicador disminución de estrés se basa en estudios ya citados; en la fila accesibilidad y equidad, los indicadores se extraen también de la literatura. Es decir, todos los datos presentados a continuación se pueden localizar en el texto:

Tabla 2.
Análisis de las estrategias de movilidad sostenible y su impacto en la calidad de vida en el DMQ

Estrategia implementada	**Indicadores de impacto**	**Dimensión de la calidad de vida afectada**	**Hallazgo principal del análisis**
Electromovilidad (Metro, Trolebuses)	- Reducción de ~35,700 t CO_2/año (proyectado a ~100,000 t) - Ahorro energético del 30-50% en trolebuses	Salud física, medio ambiente: mejora calidad del aire, reduce ruido	Es la base tecnológica exitosa; establece un nuevo estándar de eficiencia y es la base para la reducción de contaminantes
Integración Modal (SITM-Q)	- Tarifa integrada ($0.35-$0.45) - 34.5 min de viaje Quitumbe-El Labrador	Acceso a servicios, equidad: reduce tiempo de viaje y costos, mejora conectividad	Avance importante, pero con desafíos operativos (sincronización, información) que limitan la experiencia del usuario

Impacto en salud pública	- Reducción de $PM_{2.5}$ con flotas eléctricas - Disminución reportada de estrés en usuarios	Salud física y mental: menos enfermedades respiratorias/ cardiovasculares y mayor bienestar	Los beneficios se extienden más allá de lo respiratorio, impactando positivamente en la salud mental y comunitaria
Accesibilidad y equidad	- 54% dWe usuarias mujeres (agosto 2024) - Estaciones con accesibilidad universal	Equidad, inclusión social: mayor seguridad para mujeres y acceso para personas con movilidad reducida	Las políticas con enfoque de género y discapacidad están logrando un uso más equitativo e inclusivo del espacio público

Nota: Elaboración propia

El análisis evidencia que las estrategias de movilidad en Quito están generando impactos positivos y medibles a través de las diferentes dimensiones que conforman la calidad de vida. La ciudad se encuentra en una fase de transición donde los beneficios ambientales y de eficiencia son tangibles, pero donde el problema está en consolidar la integración operativa y trabajar en los enfoques de equidad para que estos beneficios sean distribuidos de manera justa en el territorio y entre toda la población.

Discusión

La presente discusión integra los hallazgos empíricos de la investigación, tomando en cuenta los resultados de las entrevistas a expertos y el análisis de las estrategias implementadas, con el marco teórico. El propósito es interpretar estos hallazgos, analizando los avances logrados y los lo que queda por avanzar, y proponiendo un nuevo análisis sobre la transición de la movilidad en Quito.

Un hallazgo es que la calidad de vida urbana en Quito está siendo moldeada por la existencia de nueva infraestructura y por la capacidad de integrarla de manera coherente. Los resultados muestran que la desconexión entre los diferentes modos de transporte, señalada por los tres expertos, actúa como una limitante de acceso a la ciudad. Esto refleja lo señalado por Muñoz et al. (2023) sobre que la sustitución

tecnológica es insuficiente sin una reestructuración sistémica. La reducción de los tiempos de viaje en el Metro ve su impacto amplificado o restringido por la eficiencia de la última milla, vinculando la integración modal con las dimensiones de la calidad de vida que tienen que ver con el tiempo libre y el acceso a los servicios.

La mejora de la red de ciclovías representa un paso significativo; sin embargo, su expansión refleja una cobertura desigual. Aunque se ha completado aproximadamente el 25% del Plan de Ciclovías en avenidas principales, la mayoría de los nuevos tramos se han concentrado en corredores centrales como Calderón, Carapungo y Quitumbe. Esta orientación ha dejado sin atender vastas zonas periféricas cuya circulación depende principalmente de transporte motorizado, lo cual limita la adopción real y equitativa del ciclismo urbano.

La distribución desigual de la infraestructura ciclística y de transporte eléctrico se explica con el principio de equidad social postulado por la Política Nacional de Movilidad Urbana Sostenible (Muñoz et al., 2023) y con la dimensión de acceso a servicios de la calidad de vida urbana (Moreno, 2023). La concentración de inversiones en corredores centrales es necesaria, pero puede reforzar la desigualdad territorial preexistente. Quienes residen en las periferias que no están conectadas cuentan con menos opciones de movilidad limpia, su calidad de vida se ve afectada por mayores tiempos de desplazamiento, costos más elevados y están expuestos durante más tiempo a la contaminación, lo que constituye una doble carga de inequidad.

La expansión del transporte eléctrico, con trolebuses y el Metro, se ha concentrado principalmente en el centro y sur de la ciudad, sin alcanzar barrios ni del nororiente ni del este periférico. esta distribución ha generado una brecha territorial en la infraestructura sostenible (bicicletas y transporte eléctrico), lo que se traduce en viajes más largos, menos opciones limpias y una mayor desigualdad urbana para quienes viven fuera de esas zonas (UNOPS, 2025). Superar este reto exige un rediseño que priorice una cobertura equitativa en sectores históricamente desatendidos.

El incremento en el uso del transporte público y modos activos no ha logrado una disminución sustancial de siniestros viales. "Según la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), en 2023 se registraron 3.816 siniestros viales en Quito, lo que representa un aumento del 12,4 % en comparación con los 3.394 incidentes reportados en 2022" (Quito Cómo Vamos, 2024, p. 2). Aunque en junio 2025 se realizó un encuentro nacional sobre seguridad vial

con apoyo de Bloomberg Philanthropies (Quito Informa, 2025), las iniciativas aún demandan mayor implementación del enfoque Safe System, infraestructura segura, controles de velocidad y señalización vial mejorada.

El enfoque de Sistemas Seguros (Safe System), postula que la responsabilidad recae en el diseño del sistema y no principalmente en el error humano. La ciudad ha sido más eficaz en la implementación de infraestructura de gran escala (el Mejorar, del modelo ASI) que en el rediseño de sus vías para proteger a los usuarios más vulnerables (el Cambiar y Evitar). Hasta que la seguridad vial no se aborde como un requisito de diseño transversal con pacificación del tráfico, cruces seguros y prioridad peatonal, los beneficios en salud pública de la movilidad activa se verán contrarrestados por el riesgo de siniestros.

Existe la oportunidad de avanzar en sistemas de micromovilidad: e-scooters, cápsulas autónomas y bicicletas compartidas, con gestión digital pueden convertirse en soluciones viables para la 'última milla', especialmente en zonas periféricas. En Santiago de Chile, muestran que los e-scooters pueden aumentar hasta 84 % los viajes en bus en áreas menos accesibles (Opitz et al., 2024). La adopción regulada de estos sistemas puede mejorar la conexión, reducir el uso de vehículo privado y diversificar las opciones de movilidad urbana.

La transición hacia un transporte 100 % eléctrico, según ODS 2030 (PNUD, 2024) exige una red robusta de recarga. Los trolebuses pueden recargarse en línea, pero el Metro y la flota de autobuses eléctricos necesitan estaciones de carga en cocheras y terminales, además de integrar fuentes renovables en la matriz energética. Es indispensable planificar esta infraestructura desde ya, asegurando su expansión gradual acorde al crecimiento del transporte eléctrico, para cumplir también con la función social de las Naciones Unidas (2017), que imagina ciudades donde se promueva "la igualdad de acceso de todos a los bienes públicos y servicios de calidad en esferas como [...] las infraestructuras, la movilidad y el transporte, la energía, la calidad del aire y los medios de vida" (p. 5).

Quito se encuentra en una fase de transición de la movilidad; ha superado la etapa de despliegue de proyectos emblemáticos, demostrando que tiene capacidad de ejecución y alineación con las agendas globales de descarbonización. Sin embargo, el próximo paso grande en la calidad de vida de sus habitantes depende de abordar los desafíos de gobernanza e integración, para cerrar las brechas de equidad territorial, implementar el enfoque de sistemas seguros y contar con una red de movilidad interconectada y centrada en las personas.

Solo de esta forma, la movilidad sostenible pasará de ser un conjunto de componentes exitosos a un sistema transformador del bienestar urbano, tal como lo expone la Nueva Agenda Urbana (ONU-Habitat, 2021).

Conclusiones

El DMQ ha logrado avances notables en movilidad sostenible con la expansión de ciclovías, espacios peatonales y la entrada en operación del Metro como un hito en el transporte masivo. Estas acciones han reducido emisiones contaminantes, fortalecido la salud, disminuido tiempos de traslado e incrementar el acceso a servicios esenciales, lo que evidencia un impacto positivo en la calidad de vida de los quiteños. No obstante, persisten desafíos clave: adaptar los hábitos de movilidad y consolidar un sistema multimodal que integre flotas eléctricas, transporte no motorizado y alimentadores. Para superar estas barreras se deben fortalecer redes interconectadas, sobre todo en los sectores periféricos, implementar políticas públicas inclusivas, y asegurar financiamiento responsable a través de subsidios verdes y alianzas público-privadas. Solo así Quito podrá garantizar una movilidad sostenible, equitativa y eficiente para todos sus habitantes hacia 2026.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). Un sueño hecho realidad: El Metro de Quito. BID Blogs. https://blogs.iadb.org/transporte/es/un-sueno-hecho-realidad-el-metro-de-quito/

C40 Cities (2022). Beneficios de la acción climática urbana. Informe de Asistencia Técnica de C40 Cities. C40 Cities, Global Protocol for Community-scale GHG Emission Inventories (GPC). https://bit.ly/4pa8vXV

C40 Cities. (2021). Benefit of Urban Climate Action: Quito. Quito, Ecuador. https://bit.ly/4pPbSV8

CAF. (2024). Metro de Quito: una solución para mejorar el acceso y la calidad del transporte urbano. https://bit.ly/48QS51F

CAF. (2025). Primera Línea del Metro de Quito. https://bit.ly/4b2pEiE

Calatayud, A., Rivas, M. E., Camacho, J., Beltrán, C., Ansaldo, M. & Café, E. (2023). Transporte 2050: el camino hacia la descarbonización y la resiliencia climática en América Latina y el Caribe. BID. https://bit.ly/4prORqF

Fundación Quito Cómo Vamos. (2022). Información sobre movilidad. https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/12/07Factsheet_Movilidad2022.pdf

Fundación Quito Cómo Vamos. (2024). Cómo vamos en movilidad 2024. https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2025/02/07Factsheet_Movilidad2025.pdf

GIZ. (2024). Transporte Urbano Sostenible: Evitar - Cambiar – Mejorar (A-S-I). https://bit.ly/4b4vJLB

Glazener, A., & Khreis, H. (2019). Transforming our cities: best practices towards clean air and active transportation. Current environmental health reports, 6(1), 22-37. https://doi.org/10.1007/s40572-019-0228-1

González, D. (2025). Quito, la ciudad con más ciclovías del país, pero aún falta cultura vial. En Primicias. https://www.primicias.ec/quito/dia-bicicleta-quito-ecuador-ciclismo-97652/

International Energy Agency. (2023). Industry. https://www.iea.org/energy-system/industry

Leyden, K. M. (2003). Social capital and the built environment: the importance of walkable neighborhoods. American journal of public health, 93(9), 1546-1551. https://doi.org/10.2105/AJPH.93.9.1546

Metro de Quito. (2020). Metrocultura. Guía de uso del Metro de Quito. https://metrodequito.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/Guia-de-Uso-Metro.pdf

Metro de Quito. (2024). Cultura Metro. https://metrodequito.gob.ec/etiqueta/cultura-metro/

Metro de Quito. (2025). Metro en cifras. Alcaldía Metropolitana de Quito. https://metrodequito.gob.ec/wp-content/uploads/2025/09/25-09-17-Boletin-Estadistico-09-2025.pdf

Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Ecuador. (2023). Guía Nº 3 de la PNMUS. Movilidad activa y micromovilidad. Quito, Ecuador. https://bit.ly/498a3f1

Moreno, C. (2023). Hacia una nueva calidad de vida: la ciudad de los 15 minutos. Revista Vivienda Infonavit, 10-19. https://hal.science/hal-04347738v1

Municipio de Quito. (2022). Consultoría para la elaboración del Plan Maestro de Movilidad Sostenible del Distrito Metropolitano de Quito- PMMS DMQ. Municipio de Quito. https://bit.ly/4pQzYim

Muñoz, M., Morante, R. & García, S. (2023). Política Nacional de Movilidad Urbana Sostenible 2023–2030. Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Ecuador. https://bit.ly/4p7D2FA

Naciones Unidas (2017). Nueva Agenda Urbana. Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible ((Hábitat III), Quito, Ecuador. Naciones Unidas. https://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-English.pdf

ONU-Habitat. (2021). La nueva agenda urbana ilustrada en español. ONU-Habitat. https://onu-habitat.org/images/Publicaciones/Nueva-Agenda-Urbana-Ilustrada.pdf#page=1.00&gsr=0

Opitz, D., Graells-Garrido, E., Arriagada, J., Rivas, M., & Meza, N. (2024). E-scooter effects on public transport demand: a case study in Santiago, Chile. arXiv preprint arXiv:2409.17814. https://bit.ly/48Pa3BM

PNUD. (2024). Oportunidades para acelerar la transición a un transporte público de bajas emisiones redirigiendo los subsidios de los combustibles fósiles. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://bit.ly/4avr7Om

Quito Informa. (2025). Con aliados globales como Bloomberg, Municipio define estrategias para salvar vidas en las vías en Quito. https://bit.ly/4b13zB4

Secretaría de Movilidad. (2024). Plan Maestro de Movilidad Sostenible del Distrito Metropolitano de Quito 2022–2042. Gobierno Abierto Quito. https://bit.ly/4jelwOO

SITM-Q. (2024). Transporte. https://bit.ly/49uBGiL

Sustainable Bus. (2025). The new Yutong trolebuses for Quito's network. Sustainable Bus. Quito, Ecuador. https://www.sustainable-bus.com/trolleybus-tramway/new-yutong-trolleybuse-quito-ecuador/

Taddei, C., Gnesotto, R., Forni, S., Bonaccorsi, G., Vannucci, A., & Garofalo, G. (2015). Cycling promotion and non-communicable disease prevention: health impact assessment and economic evaluation of cycling to work or school in Florence. PLoS One, 10(4), e0125491. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0125491

Takano, T., Morita, H., Nakamura, S., Togawa, T., Kachi, N., Kato, H., & Hayashi, Y. (2023). Evaluating the quality of life for sustainable urban development. Cities, 142, 104561. https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104561

United Nations Office for Project Services (UNOPS) (2025). Promoting sustainable public transport in Ecuador. Quito, Ecuador. https://www.sustainable-bus.com/trolleybus-tramway/new-yutong-trolleybuse-quito-ecuador/

UNOPS. (2025). Fomento del transporte público sostenible en Ecuador. https://bit.ly/4q2eleY

WPA. (2025). Transporte en Quito, Ecuador. https://www.erasmus.gr/microsites/1315/transportation-in-quito-ecuador

Xing, Y. F., Xu, Y. H., Shi, M. H., & Lian, Y. X. (2016). The impact of PM2.5 on the human respiratory system. Journal of thoracic disease, 8(1), E69. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4740125/

Capítulo II

Capítulo II

Factores en el acceso universitario: Facultad de Ciencias Agropecuarias Universidad Técnica de Machala, Ecuador

Amparo Noemí Marcillo Lala
davilam3@unemi.edu.ec

Mayra Alexandra Soto Villa
msotov5@unemi.edu.ec

Introducción

La educación superior constituye un componente estratégico para el desarrollo integral de los países, ya que incide directamente en la formación de capital humano calificado, la generación de conocimiento y la promoción de la equidad social. Como señala Tünnermann (2008), diez años después de la Conferencia Mundial de 1998, la educación superior en América Latina enfrenta el desafío de expandir su cobertura manteniendo calidad y equidad, especialmente en aquellos contextos regionales y rurales donde persisten diferencias históricas de acceso.

ISBN 978-9942-596-49-9 | 2025
https://editorial.risei.org

En Ecuador, el acceso a este nivel educativo aún está marcado por profundas desigualdades estructurales que limitan las oportunidades de numerosos sectores de la población (Murillo Rosado et al., 2025). Factores como la calidad de la educación secundaria, las condiciones socioeconómicas de los hogares, la brecha digital y la limitada oferta académica en zonas periféricas o rurales continúan condicionando el ingreso a la universidad, reproduciendo así patrones históricos de exclusión (Sims et al., 2008).

A pesar de los avances normativos y de las políticas públicas orientadas a ampliar la cobertura y mejorar los mecanismos de ingreso a la educación superior pública, persisten importantes desafíos en materia de equidad e inclusión (Nevarez Mera, 2025). Esto es especialmente visible en instituciones ubicadas fuera de los grandes centros urbanos, donde confluyen diversas realidades sociales, económicas y culturales que deben ser comprendidas en profundidad. Tal es el caso de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH), la única institución pública de educación superior en la provincia de El Oro, que desempeña un papel clave en la democratización del acceso educativo en una región con fuerte vocación agrícola y pesquera (Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, 2023).

En este contexto, la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la UTMACH, que agrupa a las carreras de Acuicultura, Agronomía, Medicina Veterinaria y Agropecuaria, representa un espacio académico estratégico para vincular la formación profesional con las dinámicas territoriales y las necesidades del sector productivo rural.

Durante el período académico 2025-1, esta facultad ofertó un total de 693 cupos, cifra ampliamente superada por la demanda de aspirantes, lo que evidencia tanto el creciente interés por estas carreras como las limitaciones estructurales del sistema para atender dicha demanda. Además, se identificó una notable heterogeneidad en los perfiles académicos, geográficos y socioeconómicos de los postulantes, lo cual plantea interrogantes sobre los factores que facilitan o dificultan el acceso a la educación superior en este entorno específico (Marcillo & Soto, 2025).

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar los factores que influyeron en el acceso universitario a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Machala durante el período 2025-1, prestando especial atención a las condiciones socioeconómicas, la ubicación geográfica de los aspirantes

y su desempeño en el proceso de admisión. A través de un enfoque cuantitativo, se busca establecer relaciones entre estas variables mediante el análisis estadístico de bases de datos institucionales y encuestas aplicadas a estudiantes que obtuvieron cupo en dicho período.

El estudio se enmarca dentro de la línea de investigación sobre educación y desarrollo rural, partiendo de la premisa de que una universidad pública debe responder activamente a las necesidades de su territorio y contribuir a la construcción de un sistema educativo más justo e inclusivo. Por ello, comprender las barreras y oportunidades que enfrentan los estudiantes en su proceso de ingreso no solo permite fortalecer los mecanismos institucionales de admisión, sino también orientar políticas y estrategias que fomenten la equidad, el acompañamiento académico y la permanencia estudiantil (Unesco, 2023).

Factores que inciden en el acceso universitario

El acceso a la educación superior es uno de los temas más relevantes cuando se habla de igualdad de oportunidades y de justicia social (Singh, 2011). Ingresar a la universidad no solo representa una oportunidad para el crecimiento profesional, sino que también puede mejorar la calidad de vida de una persona y su familia. Sin embargo, no todos cuentan con las mismas oportunidades para alcanzar este nivel educativo. Diversos factores, como el lugar de nacimiento, el tipo de escuela a la que se asiste, el apoyo familiar y el acceso a recursos básicos, influyen directamente en las posibilidades reales de ingreso a la universidad (Crawford et al., 2017).

En Ecuador, estas diferencias se hacen más evidentes, afectando especialmente a jóvenes provenientes de sectores rurales o con menos recursos, quienes enfrentan mayores obstáculos en su camino hacia la educación superior (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación [SENESCYT], 2024). Esta realidad se confirma en estudios recientes realizados en contextos rurales ecuatorianos, donde se identifican factores socioeconómicos como determinantes críticos en el acceso a la universidad (González Fernández, 2024).

Esta situación es todavía más notable para los estudiantes en contexto rurales, quienes deben superar lo que Herrera & Rivera (2020) identifican como una transición con limitaciones para continuar sus estudios, marcada por diferencias en la preparación académica, limitando el acceso a la información sobre carreras y procesos de admisión, y una oferta que no siempre está alineada con las realidades y vocaciones, ya que "la política educativa diseñada por el Estado no es pertinente para el sector rural y no está acorde con la realidad de las comunidades" (p. 88).

Capital cultural y desigualdad educativa

La teoría de la reproducción social de Bourdieu & Passeron (1988) postula que el sistema educativo, más que un mecanismo de movilidad social, legitima y reproduce las desigualdades existentes. Uno de sus conceptos fundamentales es el de "capital cultural" para referirse a los saberes, actitudes, hábitos y referencias que las personas adquieren dentro de sus hogares y comunidades. Estos conceptos influyen grandemente, muchas veces sin ser percibidos, en la forma en que un estudiante se enfrenta al entorno académico.

Los jóvenes que crecen en hogares donde se valora la lectura, se habla de educación y se conocen los procesos universitarios, llegan al sistema educativo con herramientas adicionales (Goodman et al., 1991). En contraste, aquellos que no cuentan con este apoyo, deben realizar un mayor esfuerzo para adaptarse al sistema, a pesar de contar con capacidades similares.

Este enfoque evidencia que el mérito individual, aunque importante, no siempre compensa las condiciones iniciales de desigualdad.

La educación como espacio de reproducción social

Tedesco (2000) plantea que la educación, en lugar de corregir las desigualdades, muchas veces las consolida. Además, cuando no existen mecanismos adecuados de compensación para quienes llegan en condiciones de desventaja, como tutorías, apoyo académico o programas de nivelación, el sistema educativo tiende a beneficiar a quienes ya poseen recursos (Bray, 2013).

Esta situación es más visible en América Latina, donde la brecha entre jóvenes estudiantes de sectores urbanos y rurales, o entre quienes asistieron a colegios públicos y privados. Al respecto, Bray (2013) señala que "hay que recordar que la urgencia por mejorar la calidad de los sistemas educativos en América Latina convierte en una prioridad estudiar con detalle cualquier factor que podría afectar la distribución de oportunidades educacionales" (p. 11).

A partir de esta revisión, es posible sintetizar que los factores que inciden en el acceso a la educación superior son multifacéticos y operan en diferentes dimensiones del entorno del estudiante (Tabla 1).

Tabla 1.
Síntesis de Factores que Influyen en el Acceso Universitario

Dimensión	Factor	Referencia
Socioeconómica	Ingreso familiar y condiciones del hogar	Crawford et al. (2017)
	Acceso a tecnologías y recursos digitales	Sims et al. (2008)
Académica e Institucional	Calidad y tipo de institución de educación media (fiscal/particular)	Donqueros & Robert (2008); Valenzuela et al. (2014)
	Preparación y resultados en exámenes estandarizados	SENESCYT (2024)
	Oferta académica y proximidad geográfica a la universidad	Herrera & Rivera (2020)
Cultural y Social	Capital cultural (saberes, hábitos, referentes)	Bourdieu & Passeron (1988)
	Apoyo y acompañamiento familiar	Mwangi (2015)
	Orientación vocacional e información sobre carreras	Murillo-Moreira & Vallejo-Valdivieso (2022)

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar, el acceso universitario es el resultado de la interacción entre las estructuras sociales, el contexto institucional y los recursos individuales. Esta construcción conceptual es útil para analizar el caso de estudio de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la UTMACH, donde se presume que indicadores como la procedencia de los colegios fiscales, la residencia en zonas rurales y el capital cultural limitado pueden estar jugando un papel determinante. A continuación, se examina cómo se materializan estos factores en el contexto específico del sistema de admisión ecuatoriano.

Ingreso a la educación superior en Ecuador y exámenes estandarizados

En los últimos años, Ecuador ha reformado su sistema de admisión a la educación superior con el fin de hacerlo más justo y basado en el mérito (Moreno Yánez, 2015). Entre los mecanismos implementados se encuentran exámenes estandarizados como

el Ser Bachiller, Transformar; más recientemente fue sustituido por el Examen de Acceso a la Educación Superior (EAES, vigente hasta el año 2021) la prueba Transformar (Castro, 2022) y" desde 2024, el examen unificado (como Ser Bachiller o Transformar) ya no existe" (AprendeVa, 2025, párr. 2).

Ahora cada universidad tiene su propio proceso de admisión, sin embargo, en la práctica, no todos los estudiantes cuentan con las mismas condiciones para prepararse y rendir estas pruebas de forma igualitaria (Vásquez Coronel, 2015). Factores como el nivel socioeconómico, el acceso a internet, la posibilidad de pagar clases particulares o recibir apoyo académico, así como la calidad de la educación recibida en el colegio, influyen de manera significativa en los resultados obtenidos en estos exámenes (Dronkers & Robert, 2008).

Esta realidad afecta principalmente a estudiantes provenientes de instituciones fiscales y zonas rurales, quienes presentan menores tasas de ingreso a la educación superior en comparación con quienes egresan de colegios particulares o viven en áreas urbanas (SENESCYT, 2024). El fenómeno descrito puede explicarse como un proceso de desigualdad que muestra la dinámica de segregación escolar socioeconómica documentada en sistemas educativos latinoamericanos donde, como señalan Valenzuela et al. (2014) para el caso chileno, los mecanismos de mercado en educación se concentran en estudiantes de bajos recursos en sistemas públicos, aumentando la brecha de aprendizaje y limitando las oportunidades de acceso a la educación superior.

Proceso de admisión a la educación superior en la Universidad Técnica de Machala

La Universidad Técnica de Machala, bajo los lineamientos del Senescyt, realiza el proceso de acceso, que comprende las siguientes etapas: registro nacional, levantamiento del estado académico, determinación de la oferta académica disponible, inscripción, evaluación, postulación, asignación de cupos, aceptación de cupos, proceso que se lleva acabo de acuerdo al cronograma aprobado por el h. Consejo Universitario (UTMACH, 2025), una vez que Senescyt empieza el proceso del Registro Nacional Único.

Rol del Entorno Familiar y Social

Más allá de las condiciones materiales, el entorno familiar y social cumple un papel fundamental en el acceso a la universidad (Mwangi, 2015). Contar con padres o personas cercanas que acompañen y escuchen a los jóvenes durante su proceso educativo, puede marcar

una gran diferencia en los resultados académicos y en la decisión de continuar estudios superiores, aun cuando sus referentes no cuenten con estudios superiores. Estos apoyos, aunque difíciles de medir, constituyen una forma de capital que, según Bourdieu (1988), puede favorecer el acceso a la Educación Superior.

Orientación vocacional y elección de la carrera

Otro factor determinante en el acceso a la educación superior es la orientación vocacional y la percepción que los jóvenes tienen sobre la carrera que desean estudiar. Murillo-Moreira & Vallejo-Valdivieso (2022) demuestran que la orientación vocacional influye en la elección de las carreras universitarias, donde los estudiantes que reciben acompañamiento toman decisiones más informadas y acordes con sus intereses y habilidades. Cuando no existe acompañamiento oportuno para descubrir sus intereses y habilidades, los jóvenes pueden elegir una carrera sin información suficiente.

En muchos casos, la falta de información o desconocimiento sobre las opciones educativas limita las posibilidades de los estudiantes, especialmente aquellos de contextos rurales o con menos recursos, donde no siempre existen programas de asesoría vocacional. Además, la percepción sobre ciertas carreras puede estar influenciada por el entorno familiar y social, reforzando o desmotivando las aspiraciones de los jóvenes (Lindholm, 2016). La orientación vocacional debe, por tanto, consolidarse como un elemento clave para garantizar decisiones bien fundamentadas y evitar frustraciones posteriores.

Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Machala

En la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Machala, se evidencia una amplia representación de estudiantes de zonas rurales y de instituciones fiscales. Esta realidad obliga a reflexionar sobre las barreara que estos jóvenes enfrentan para alcanzar un cupo universitario. Al comprender estos factores, no solo se puede explicar la situación actual del acceso, sino también contribuir a la construcción de estrategias que lo hagan más justo e inclusivo para todos los aspirantes, sin importar su punto de partida (SENESCYT, 2024).

Metodología

El diseño metodológico se basa en la cuantificación de las variables del estudio y el establecimiento de las relaciones entre factores socioeconómicos, geográficos y académicos que condicionan

el acceso universitario, tal como señalan Gorard & Smith (2007). Por ello, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y explicativo, con el fin de identificar y analizar los factores que inciden en el acceso universitario a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Machala, durante el período académico 2025-1.

El estudio se desarrolló en dos fases. En la primera fase se realizó la revisión documental de las fuentes secundarias institucionales, como informes de la SENESCYT (2024), estadísticas del proceso de admisión y reportes académicos emitidos por la UTMACH. En la segunda fase se diseñó un cuestionario basado en la escala de Likert, aplicado a estudiantes que obtuvieron un cupo directo, con el objetivo de identificar condiciones previas al ingreso y obstáculos superados. No se dispuso de datos primarios de estudiantes que no lograron ingresar.

Para el diseño de la muestra, se encuestó a 138 estudiantes de un total de 213 que accedieron directamente al primer nivel. El tamaño muestral se calculó con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, utilizando la fórmula:

$$\mathbf{n} = \frac{\mathrm{Npq}}{\frac{z^2}{(\mathrm{N}-1)\mathrm{E}^2}+\mathrm{pq}}, \text{ donde}$$

- N = 213
- p = 0.5
- q = 0.5
- Z = 1.96
- E = 0.05

Se examinaron las variables nivel socioeconómico, tipo de institución educativa de procedencia, lugar de residencia, acceso a tecnologías, puntaje en el EAES y tasa de matriculación efectiva. Además de ello, el análisis descriptivo permitió caracterizar a los aspirantes, mientras que el análisis explicativo buscó comprender cómo esas condiciones inciden en las probabilidades reales de ingreso.

Resultados

El análisis de los datos muestra que la competitividad y los perfiles de los estudiantes son heterogéneos, donde la equidad descrita en el marco teórico se hace evidente. Los resultados se presentan en dos partes: en la primera se presenta el análisis descriptivo de la oferta, demanda y perfil de los admitidos, seguido de un análisis que explica las relaciones entre las variables.

Oferta y demanda de cupos. En el período 2025-1, la Facultad de Ciencias Agropecuarias ofertó 693 cupos, de los cuales 213 fueron para ingreso directo a primer nivel, distribuidos de la siguiente forma:

- Acuicultura: 73 cupos
- Agronomía: 33 cupos
- Medicina Veterinaria: 27 cupos
- Agropecuaria: 80 cupos

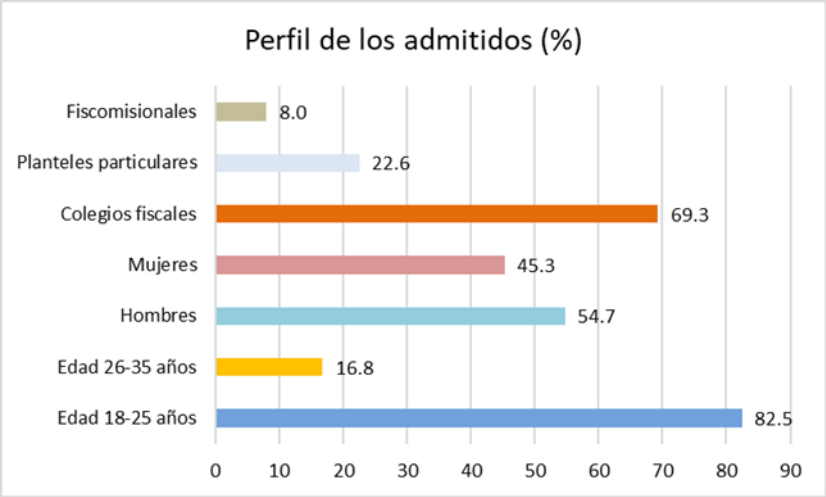
La relación entre la oferta y la demanda es una evidencia de la competitividad dispar que existe entre las carreras. La nueva carrera de Agropecuaria presentó una relación demanda y oferta de aproximadamente 133 postulantes por cada 80 cupos, pero otras carreras tradicionales y con cupos más reducidos como Agronomía mostraron tener más competencia, con una relación de aproximadamente 55 postulantes por cada 33 cupos, un dato que visibiliza el interés en las ciencias agropecuarias, pero también muestra la limitación de cupos en relación con la demanda potencial de la provincia.

Perfil de los admitidos. El resto se asignó al curso de nivelación correspondiente a cada carrera. La demanda total fue de 1.157 postulantes, lo que refleja una alta competencia.

En cuanto al perfil de los admitidos, el 82.5 % tiene entre 18 y 25 años, y el 16.8 % entre 26 y 35 años; el 54.7 % son hombres y el 45.3 % mujeres; el 69.3 % proviene de colegios fiscales, el 22.6 % de planteles particulares y el 8 % de fiscomisionales. Además de ello, entre las carreras más demandadas, Agronomía fue la más atractiva, seguida de Acuicultura, Agropecuaria (como nueva oferta) y Medicina Veterinaria.

Los resultados del perfil de admitidos se presenta en el resumen de la Figura 1:

Figura 1.
Resumen del perfil de estudiantes admitidos



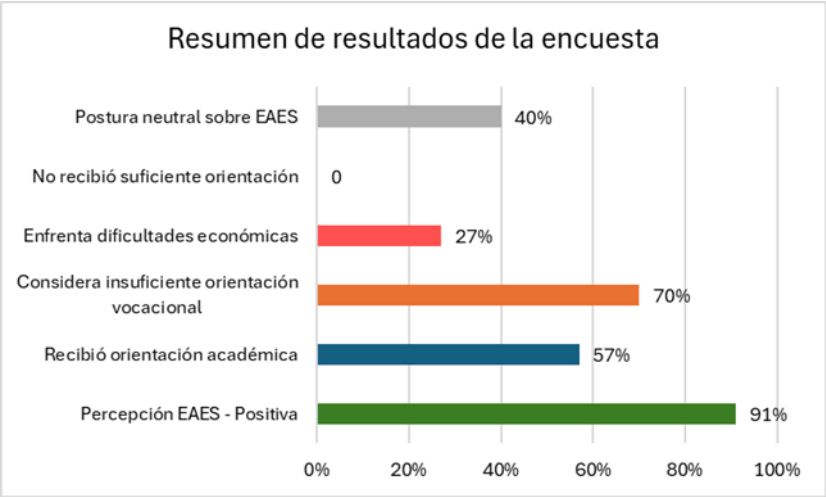
Nota: Elaboración propia

El perfil confirma el papel de la UTMACH como una institución de acceso para egresados de la educación pública fiscal, un dato que es alentador en términos de equidad. Sin embargo, la representación de estudiantes en el rango etario tradicional (18-25 años) muestra el dominio de este subgrupo, que también puede representar una barrera para el acceso a otras poblaciones mayores que quieren ingresar, reingresar al sistema educativo o formarse en una segunda profesión.

Los resultados de la encuesta determinaron:

- Condición económica: aunque la mayoría no consideró que la situación económica fuera un impedimento, un 27 % sí enfrentó dificultades.
- Orientación académica previa: un 57 % recibió orientación en secundaria sobre el ingreso universitario; un 30 % se mostró neutral y entre un 18 % y 30 % no recibió orientación suficiente.
- Orientación vocacional: el 36 % manifestó haber recibido apoyo vocacional, pero un 70 % indicó que fue insuficiente.
- Percepción sobre el EAES: un 55 % estuvo "totalmente de acuerdo" con que el examen evalúa adecuadamente sus conocimientos. Sumando a quienes estuvieron "de acuerdo" (36 %), se llega a un 91 % de percepción positiva. No obstante, un 29 % manifestó algún nivel de desacuerdo y un 40 % se mantuvo neutral (Figura 2).

Figura 2.
Resumen de los resultados



Nota: Elaboración propia

Por un lado, se presenta la evidencia del éxito que ha tenido la UTMACH en captar a la población que históricamente ha tenido menos oportunidades, cumpliendo con su mandato de inclusión. Por otro lado, los datos explican por sí mismos que las desigualdades

de origen no se disipan al ingresar a la universidad; por el contrario, se manifiestan en términos de información, apoyo y recursos económicos que estos estudiantes llevan desde la educación media y que pueden condicionar su trayectoria universitaria.

Discusión

Los hallazgos de este estudio mostraron que la Universidad Técnica de Machala fue efectiva al captar estudiantes de sectores que históricamente han sido excluidos, y este dato queda evidenciado por el 69.3% de los admitidos de los colegios fiscales, en los datos del proceso de admisión que deja en claro cómo inconscientemente se observan las desigualdades que se pretenden superar.

El acceso a la orientación vocacional entre los estudiantes de colegios fiscales y particulares (aproximadamente 35 puntos porcentuales) confirma los postulados de Bourdieu & Passeron (1988) sobre el capital cultural. Algunos estudiantes no tienen menos información, sino que carecen de la capacidad de movilizarse a través del sistema universitario que sus pares de colegios particulares adquieren como parte de su formación natural, lo que convierte a la orientación vocacional en un medio de reproducción social encubierto.

Al analizar la percepción del examen de admisión, que el 91% de los estudiantes, incluyendo aquellos en desventaja, consideren justo el EAES expresa la internalización de la ideología meritocrática. Sin embargo, como advierte Tedesco (2000), cuando el sistema no provee los medios de compensación necesarios, la meritocracia se convierte en un discurso que justifica la desigualdad, atribuyendo el éxito o fracaso al esfuerzo individual y ocultando otras situaciones que deben estudiarse.

Estos resultados están de acuerdo con lo documentado por Herrera & Rivera (2020) en contextos rurales ecuatorianos, donde la transición a la educación superior está llena de "limitaciones para continuar sus estudios" (p. 88). Sin embargo, este estudio contiene un mayor nivel de complejidad, demostrado en el interés en carreras agropecuarias, aún con orientación vocacional insuficiente, y señala que esta población de estudiantes jóvenes tienen formas de capital cultural vinculadas a su territorio, que el sistema actual no reconoce ni valora como se debe.

La distribución de las dificultades económicas que afectan a los estudiantes de colegios fiscales desproporcionadamente, muestra cómo las desventajas se acumulan, y que la situación no es un problema de dinero; se trata de unir las limitaciones económicas, educativas e informativas que conforman un hecho positivo para unos y uno negativo para otros, como lo anticipaba la teoría de la reproducción social.

Conclusiones

El análisis evidenció que el acceso a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Machala en el período 2025-1 está influenciado por factores socioeconómicos, académicos, geográficos y personales. Aunque el sistema de admisión busca ser justo, persisten desigualdades que afectan principalmente a estudiantes de zonas rurales, colegios fiscales y con escasa orientación vocacional. A pesar de que muchos no vieron su situación económica como un obstáculo principal, una parte significativa sí enfrentó dificultades para prepararse adecuadamente.

Se alcanzó la identificación de factores aislados, pero el estudio expuso cómo operan también de forma interconectada. La orientación vocacional que afecta a los estudiantes de los colegios fiscales es un problema que se vincula con un menor acceso a recursos de preparación para los exámenes de admisión.

Aunque muchos estudiantes no ven su situación económica como un impedimento, el 27 % sí enfrentó dificultades para prepararse, lo que confirma que las condiciones económicas aún influyen en el acceso universitario.

Más del 50 % de los estudiantes consideró adecuado el EAES, pero un 29 % expresó desacuerdo y un 40 % se mostró neutral, lo que evidencia percepciones divididas sobre su equidad, especialmente entre quienes tuvieron menos preparación.

La mayoría de los estudiantes provienen de zonas rurales y colegios fiscales, lo que refleja desigualdades en el acceso por falta de recursos y orientación, aunque también resalta su esfuerzo y la necesidad de mayor apoyo institucional.

Aunque las carreras ofrecidas generan interés, más del 70 % de los estudiantes reportó haber recibido poca orientación vocacional, lo que afecta una elección informada y evidencia la necesidad de mejorar este acompañamiento.

Referencias

AprendeVa. (2025). Guía para ingresar a la universidad en Ecuador en el 2025. https://bit.ly/44J5tm1

Bourdieu, P. & Passeron, J-C. (1988). La reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza. Distribuciones Fontamara, S.A. https://bit.ly/4avA6PB

Bray, M. (2013). Un sistema educativo a la sombra. Las tutorías privadas. México: CIDE. https://bit.ly/498vLPU

Castro, M. (2022). EL EAES ya no está vigente. Esta era una guía para prepararse para el Examen de Acceso a la Educación Superior. https://bit.ly/4sq8TEC

Crawford, C., Dearden, L., Micklewright, J., & Vignoles, A. (2017). Family background and university success: Differences in higher education access and outcomes in England. Oxford University Press.

Dronkers, J., & Robert, P. (2008). Differences in scholastic achievement of public, private government-dependent, and private independent schools: A cross-national analysis. Educational policy, 22(4), 541-577. https://doi.org/10.1177/0895904807307065

González Fernández, R. X. (2024). Factores socioeconómicos que influyen en el acceso a la educación superior en la zona rural del cantón Salitre (Guayas, Ecuador). Revista InveCom, 4(2), 1-14. https://doi.org/10.5281/zenodo.10637540

Goodman, I. F., Hemphill, L., Snow, C. E., Barnes, W. S., & Chandler, J. (1991). Unfulfilled expectations: Home and school influences on literacy. Harvard University Press. https://doi.org/10.4159/harvard.9780674864481

Gorard, S., & Smith, E. (2007). An international comparison of equity in education systems. Comparative Education, 40(1), 15-28. https://doi.org/10.1080/03050060420001848 63

Herrera, D. & Rivera, J. (2020). La Educación rural: Un desafío para la transición a la Educación Superior. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 19(41), 87-105. http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201941herrera6

Lindholm, J. A. (2004). Pathways to the professoriate: The role of self, others, and environment in shaping academic career aspirations. The Journal of Higher Education, 75(6), 603-635. https://doi.org/10.1080/00221546.2004.11773579

Marcillo, A., Soto, M. (2025). Factores en el acceso universitario del período 2025-1: caso de estudio facultad de ciencias agropecuarias Universidad Técnica de Machala, Ecuador. [Examen complexivo para la obtención del grado de Magíster, no publicado]. UNEMI, Universidad Estatal de Milagro.

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura. (2023). Universidad Técnica de Machala. https://bit.ly/3Y94QP6

Moreno Yánez, K. A. (2015). Meritocracia en las políticas de acceso a educación superior desde el libre ingreso (1969) hasta el Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones (2010) [Tesis de Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. https://bit.ly/4j9SnEl

Murillo Rosado, J. U., Rubio García, S. J., & Ramos Miras, J. J. (2025). Segmentación social e inequidad educativa: Desafíos de la estratificación en la era moderna. Revista San Gregorio, 1(61), 103-113. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i61.3452

Murillo-Moreira, J. A., & Vallejo-Valdivieso, P. A. (2022). La orientación vocacional y su influencia en la elección de carreras universitarias. EPISTEME KOINONIA, 5(1), 34–53. https://doi.org/10.35381/e.k.v5i1.1683

Mwangi, C. A. G. (2015). (Re) Examining the role of family and community in college access and choice: A metasynthesis. The Review of Higher Education, 39(1), 123-151. https://doi.org/10.1353/rhe.2015.0046

Nevarez Mera, M. A. & Coronel, V. (2025). Efectividad de políticas públicas del Ecuador en el acceso a la Educación Superior. Centro Sur, 9(4), 19-38.

SENESCYT. (2024). Informe de gestión 2024. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. https://www.senescyt.gob.ec

Sims, J., Vidgen, R., & Powell, P. (2008). E-learning and the digital divide: Perpetuating cultural and socio-economic elitism in higher education. Communications of the Association for Information Systems, 22(1). https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/6276/1/6267.pdf

Singh, M. (2011). The place of social justice in higher education and social change discourses. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 41(4), 481-494. https://doi.org/10.1080/03057925.2011.581515

Tedesco, J. C. (2000). La educación en América Latina: desigualdades y desafíos. Fondo de Cultura Económica.

Tünnermann, C. (2008). La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998. Pontificia Universidad Javeriana Colombia. https://flacso.redelivre.org.br/files/2012/08/748.pdf

UNESCO. (2023). Inclusión y equidad en la educación superior en América Latina. https://unesdoc.unesco.org

UTMACH. (2025). Resolución Nro. 0233-2025-CU-SO-12. Estrategia institucional para la difusión y divulgación de la oferta académica. Universidad Técnica de Machala. https://www.utmachala.edu.ec/portalwp/index.php/resoluciones-2025/

Valenzuela, J. P. & Yáñez, N. (2022). Trayectoria y políticas de inclusión en educación superior en América Latina y el Caribe en el contexto de la pandemia. Dos décadas de avances y desafíos. CEPAL. https://bit.ly/4j9SpvX

Valenzuela, J. P., Bellei, C., & Ríos, D. D. L. (2014). Socioeconomic school segregation in a market-oriented educational system. The case of Chile. Journal of education Policy, 29(2), 217-241. https://doi.org/10.1080/02680939.2013.806995

Vásquez Coronel, M. E. (2015). Derecho al libre desarrollo de la personalidad y el examen de admisión a las universidades públicas en el Ecuador. [Tesis de Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. https://bit.ly/4s7WnJw

Capítulo III

Capítulo III

Impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional (2020–2024): personal administrativo de la Universidad de Cuenca

Jéssica Tatiana Marín Apolo
jmarina4@unemi.edu.ec

Danny Manuel Jácome Moya
djacomem2@unemi.edu.ec

Introducción

La pandemia de COVID-19 fue un hecho sin precedentes que sirvió para impulsar la transformación del mundo laboral, imponiendo el teletrabajo como una modalidad masiva y obligatoria en el sector público ecuatoriano (Ordóñez Charpentier, 2021). Esta transición abrupta, de iniciar siendo una medida de emergencia, ha evolucionado hacia un componente estructural con más implicaciones para la gestión institucional. En este contexto, evaluar el impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional de las universidades públicas se ha convertido en una necesidad para optimizar recursos y procesos, y asegurar la continuidad y calidad del servicio educativo en un nuevo ecosistema laboral

ISBN 978-9942-596-49-9 | 2025
https://editorial.risei.org

híbrido que parece haber llegado para quedarse.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar el impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional durante el período post pandemia (2020–2024), mediante un estudio aplicado al personal administrativo de la Universidad de Cuenca, en el contexto del sector público ecuatoriano. Esta temática cobra relevancia debido a que el teletrabajo implementado como una medida de emergencia frente a la crisis sanitaria por COVID-19, ha trascendido como una modalidad de gestión que incide en los procesos internos, las relaciones laborales y la capacidad institucional para adaptarse a nuevos entornos de operación.

De acuerdo con Fana et al. (2020), "el debate sobre el teletrabajo se remonta a los años setenta, a la época de la primera ola de adopción de las TIC en las organizaciones, cuando la implementación a gran escala de nuevas posibilidades tecnológicas permitió nuevas formas de trabajo" (p. 3). Desde la perspectiva de la administración pública, resulta fundamental evaluar cómo este cambio organizativo ha influido en la sostenibilidad institucional, entendida como la capacidad de la entidad para mantener su funcionamiento eficiente, el uso racional de recursos, la calidad en la prestación de servicios y el cumplimiento de principios como la legalidad, equidad y transparencia (Expósito Gázquez, 2021).

El personal administrativo desempeña un rol clave en la operatividad universitaria, y su experiencia ofrece una base empírica valiosa para comprender las implicaciones reales del teletrabajo en el ámbito institucional, porque "representa una de las rupturas más radicales con las condiciones laborales estándar dentro del conjunto de prácticas de trabajo flexible que gozan de amplia aceptación" (Daniels et al., 2001, p. 1151).

En este estudio se relacionan dos variables principales: el teletrabajo, como variable independiente, que será analizado a través de sus dimensiones de infraestructura tecnológica y conectividad, y marco normativo y cumplimiento regulatorio; y la sostenibilidad institucional, como variable dependiente, abordada desde la experiencia cotidiana del personal. Estas relaciones permiten observar cómo las condiciones de implementación del trabajo remoto han impactado en el desempeño, la coordinación interna y la percepción de eficacia institucional (Chatterjee et al., 2022).

La elección de este tema responde a la necesidad de generar conocimiento contextualizado que permita a las instituciones públicas de educación superior evaluar con mayor claridad el efecto de políticas adoptadas en condiciones extraordinarias, pero con repercusiones a mediano y largo

plazo. A pesar de la emisión de directrices normativas como el Acuerdo Ministerial MDT-2020-181, aún persisten vacíos en la evaluación de su aplicabilidad y de sus efectos reales sobre la gestión institucional.

La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cuál ha sido el impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional de la Universidad de Cuenca durante el período post pandemia, desde la experiencia del personal administrativo?

En correspondencia con los objetivos del estudio y la naturaleza del fenómeno a explorar, se emplea una metodología cuantitativa, descriptiva y transversal. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada a una muestra representativa del personal administrativo que experimentó el teletrabajo. Este instrumento permitió cuantificar las percepciones, experiencias y valoraciones del personal, facilitando la identificación de tendencias generales sobre el impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional. El análisis de estos datos proporciona la base para aportar evidencia empírica útil para la mejora de políticas institucionales orientadas al desarrollo sostenible del sector público.

Análisis de los pilares del teletrabajo

El presente ensayo analiza el impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional de la Universidad de Cuenca durante el período post pandemia, desde la perspectiva del personal administrativo. La sostenibilidad institucional, entendida como la capacidad de una organización para mantener sus funciones esenciales en contextos cambiantes o adversos (Santoro, 2019), constituye una categoría clave para evaluar el desempeño del sector público ante situaciones críticas, como la generada por la pandemia de COVID-19.

Desde esta perspectiva, el análisis se centra en dos dimensiones fundamentales: la infraestructura tecnológica y conectividad (como la describen Booker et al., 2025), y el marco normativo y cumplimiento regulatorio (o determinar su ausencia, de acuerdo con lo señalado por Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). El objetivo es comprender de qué manera estos factores influyeron en la continuidad de los procesos institucionales a través de la modalidad de teletrabajo.

Autores como Herrfahrdt-Pähle & Pahl-Wostl (2012) indican que la sostenibilidad institucional depende en gran medida de la infraestructura tecnológica que permite adaptar procesos organizacionales y garantizar continuidad operativa, "sin embargo, un sistema institucional también puede enfrentarse a

una profunda incongruencia entre sus funciones y su entorno, lo que requiere una transformación" (p. 3). En esta misma línea, Abulibdeh (2020) plantea que el teletrabajo puede ser una vía eficaz para mantener la actividad institucional y el bienestar del personal, siempre que exista un soporte técnico adecuado y acceso igualitario a las herramientas digitales.

El teletrabajo en Ecuador se encuentra regulado por el Acuerdo Ministerial MDT-2020- 181, que establece principios como la desconexión digital, el acceso a recursos tecnológicos y la protección de los derechos laborales. No obstante, Expósito Gázquez (2021) y Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020) advierten sobre la persistencia de vacíos normativos y una aplicación desigual del marco jurídico, lo que genera incertidumbre en los servidores públicos y limita la institucionalización efectiva del teletrabajo. El cumplimiento normativo, por tanto, se convierte en un componente esencial para garantizar legitimidad, confianza y equidad en esta modalidad de trabajo (Sava, 2025).

El bienestar laboral y la percepción del personal sobre su productividad, coordinación y continuidad operativa son componentes clave para evaluar la sostenibilidad institucional. De acuerdo con Gamal Aboelmaged & Mohamed El Subbaugh (2012), factores como la estabilidad contractual y el entorno organizacional inciden directamente en la aceptación del teletrabajo como una modalidad eficaz. En la misma línea, Bravo-Bravo & Almeida-Blacio (2024) sostienen que dicha sostenibilidad solo es viable si se cuenta con un modelo organizacional flexible y adaptativo.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal (Müggenburg Rodríguez & Pérez Cabrera, 2007), con el objetivo de analizar la percepción del personal administrativo sobre el impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional en la Universidad de Cuenca durante el período post pandemia.

Se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 195 servidores administrativos seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado, a partir de un universo de 398 trabajadores. El cuestionario contempló variables sociodemográficas de género, edad, tipo de nombramiento y tres dimensiones analíticas previamente definidas:

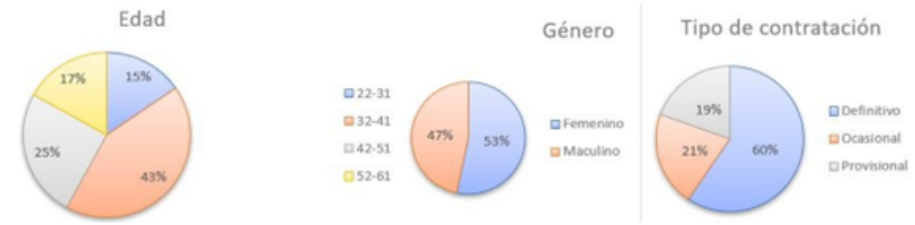
- X: el Teletrabajo
    - X1: infraestructura tecnológica y conectividad
    - X2: marco normativo y cumplimiento regulatorio
- Y: sostenibilidad institucional

Para el tratamiento de la información se emplearon técnicas de estadística descriptiva, tales como distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y cruces bivariados entre variables sociodemográficas y dimensiones de percepción.

Resultados y análisis

Del total de encuestados, el 53% corresponde a mujeres y el 47% a hombres. En cuanto a la distribución por edad, el grupo predominante fue el de 32 a 41 años (43%), seguido del grupo de 42 a 51 años (25%). Respecto al tipo de nombramiento, el 59,49% cuenta con nombramiento definitivo, el 19,49% con nombramiento provisional y el 21,03% con contrato ocasional (Figura 1).

Figura 1.
Caracterización de la muestra



Nota: Elaboración propia

Un dato interesante está en la caracterización de la muestra, donde la distribución de personal con nombramiento definitivo es mayoría (59.49%) y no representa un dato demográfico neutro, sino un factor estructural que, como señalan Cullen et al. (2014), incide directamente en la percepción de estabilidad, la disposición al cambio y el acceso a los recursos institucionales, por lo que se puede decir que la experiencia del teletrabajo en la universidad fue moldeada desde la condición de su alto nivel de estabilidad.

La cita de Eggers & Park (2018), quienes identifican "problemas con el estado de la adaptación a las nuevas tecnologías" (p. 357) derivados de las diferencias generacionales y geográficas, encuentra una representación en la composición de la muestra. Aunque el grupo etario de 32 a 41 años (43%) correspondiente a los profesionales que se encuentran en etapa de consolidación y están potencialmente más familiarizados con los entornos digitales, se contextualiza la adaptación al teletrabajo como un espacio positivo, ya que la cuarta parte del personal (25%) pertenece al grupo de 42 a 51 años y 17% de 52 a 61, segmentos que, según los resultados, mostraron más dificultades de adaptación (la brecha generacional que señalan los autores).

Finalmente, en los datos se observa la existencia de tres tipos de vínculos laborales (definitivo, provisional y ocasional), algo que en muchas organizaciones puede generar fracturas internas y comprometer la equidad (Rubery et al., 2003), que es un principio fundamental de la sostenibilidad institucional.

Infraestructura tecnológica y conectividad

El análisis de los resultados en la Universidad de Cuenca se centra en cómo la provisión y calidad de la infraestructura tecnológica y la conectividad influyeron en la percepción del personal administrativo sobre su desempeño y vínculo con la institución bajo esta modalidad. Al respecto, según Karia & Asaari (2016) teletrabajar solo "es posible gracias a la tecnología, que refleja la capacidad de innovación de una organización para obtener una ventaja competitiva sostenible" (p. 181) y, en este sentido, las diversas modalidades del teletrabajo se definen básicamente por la separación geográfica y temporal entre los miembros de una organización, siendo las TIC lo que media su interacción y mitiga la desventaja de la distancia (Leonardi et al., 2010).

El 61,02% del personal administrativo expresó satisfacción con el acceso a infraestructura tecnológica durante el teletrabajo, siendo clave para el cumplimiento eficiente de sus funciones. Esta percepción fue más positiva entre quienes tienen nombramiento definitivo (35,39%) y, especialmente, en el grupo etario de 32 a 41 años (14,88%), posiblemente por contar con mayor estabilidad laboral y mejores condiciones de equipamiento.

En contraste, se evidenciaron brechas relevantes: el personal provisional (11,79%) y el ocasional (13,85%) reportaron menores niveles de conformidad, lo que sugiere desigualdades en el acceso a recursos y formación digital. Asimismo, el grupo de 52 a 61 años mostró respuestas más dispersas, con mayor proporción de posturas neutrales y de desacuerdo, lo que podría reflejar una brecha generacional en el uso de herramientas tecnológicas.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de diseñar políticas institucionales diferenciadas que aseguren acceso equitativo a tecnologías, acompañamiento técnico y formación continua, adaptadas a los distintos perfiles del talento humano, fortaleciendo así la sostenibilidad del teletrabajo en el sector público.

Conectividad

El 71,79% del personal administrativo manifestó una percepción favorable sobre el impacto de la conectividad —en términos de estabilidad y velocidad del internet— en su desempeño laboral durante el teletrabajo. De este total, el 31,28% estuvo

totalmente de acuerdo y el 40,51% de acuerdo. En contraste, un 22,05% adoptó una postura neutral y solo un 6,16% expresó algún nivel de desacuerdo.

Por tipo de nombramiento, el personal con nombramiento definitivo presentó el mayor nivel de satisfacción (46,16%), seguido por el personal provisional (13,34%) y el ocasional (12,31%). Esta tendencia sugiere que quienes tienen mayor estabilidad laboral contaron con mejores condiciones de conectividad o mayores facilidades institucionales para adaptarse al teletrabajo.

Por grupo etario, el mayor nivel de conformidad se concentró en el segmento de 32 a 41 años (17,95%), mientras que el grupo de 52 a 61 años mostró los niveles más bajos de satisfacción total (3,08%) y una mayor proporción de respuestas neutrales o en desacuerdo, lo que podría reflejar dificultades en la apropiación de herramientas digitales o menor familiaridad con entornos virtuales de trabajo.

En conjunto, los resultados evidencian que, si bien la conectividad fue clave para el cumplimiento de funciones en modalidad remota, existen brechas asociadas a la edad y al tipo de vínculo laboral. Esto plantea la necesidad de implementar estrategias institucionales diferenciadas que garanticen equidad tecnológica, especialmente en escenarios de continuidad del teletrabajo o modelos híbridos.

Marco normativo y cumplimiento regulatorio

La regulación del teletrabajo en el país presenta vacíos en cuanto a la cobertura de los riesgos laborales (Muy Pérez, 2021) y en la protección de grupos específicos como los trabajadores sustitutos, quienes enfrentan situaciones estructurales que deben conciliar con la vida personal y laboral en esta modalidad (Mendoza & Cuzco, 2025). A pesar de ello, los resultados de la encuesta reflejan una percepción mayoritariamente positiva:

El 31,79% del personal administrativo encuestado indicó estar totalmente de acuerdo con que la institución brindó una normativa clara sobre el teletrabajo, mientras que un 29,74% estuvo de acuerdo y un 16,92% adoptó una postura neutral. En conjunto, el 61,53% tiene una percepción favorable sobre la normativa institucional, aunque un 21,54% manifestó algún nivel de desacuerdo.

El mayor nivel de conformidad se registró en el personal con nombramiento definitivo (16,92%), especialmente en el grupo de 32 a 41 años (10,77%). Por otro lado, las respuestas más dispersas se observaron en el grupo de 52 a 61 años, que presentó niveles similares de acuerdo, neutralidad y desacuerdo.

Estos resultados reflejan que, aunque la mayoría percibe positivamente el marco normativo, persiste una brecha de comunicación y comprensión normativa que debe ser atendida, especialmente entre los grupos de mayor edad y menor estabilidad laboral.

Sostenibilidad institucional y percepción del talento humano

La sostenibilidad institucional en el teletrabajo depende de la percepción del talento humano. En el país se han realizado diversos estudios que demuestran que esta modalidad puede fortalecer la gestión del talento mediante la innovación en los procesos y la flexibilidad (Briones et al., 2023), pero también se describe el debilitamiento del clima organizacional por la falta de interacción presencial (Sánchez-Herdoiza, 2023). Se trata de factores antagónicos que forman parte del panorama donde se construye la dinámica de las organizaciones.

Según los resultados para esta dimensión, el 77,95% del personal administrativo encuestado considera que el teletrabajo contribuyó positivamente a la sostenibilidad institucional. Esta percepción fue más fuerte entre quienes poseen nombramiento definitivo (24,62%) y quienes pertenecen al grupo etario de 32 a 41 años (17,95%). También se observaron niveles similares de conformidad entre el personal ocasional y provisional (ambos con 7,69%), lo que sugiere que, pese a su menor estabilidad laboral, reconocen los beneficios de la modalidad remota. No obstante, un 12,82% mantuvo una postura neutral y un 9,23% expresó algún grado de desacuerdo, especialmente entre el personal mayor de 52 años y con vínculos laborales menos estables. Esto refleja ciertas tensiones internas respecto a la equidad, adaptación y cultura organizacional frente al teletrabajo (Tabla 1 y Figura 2).

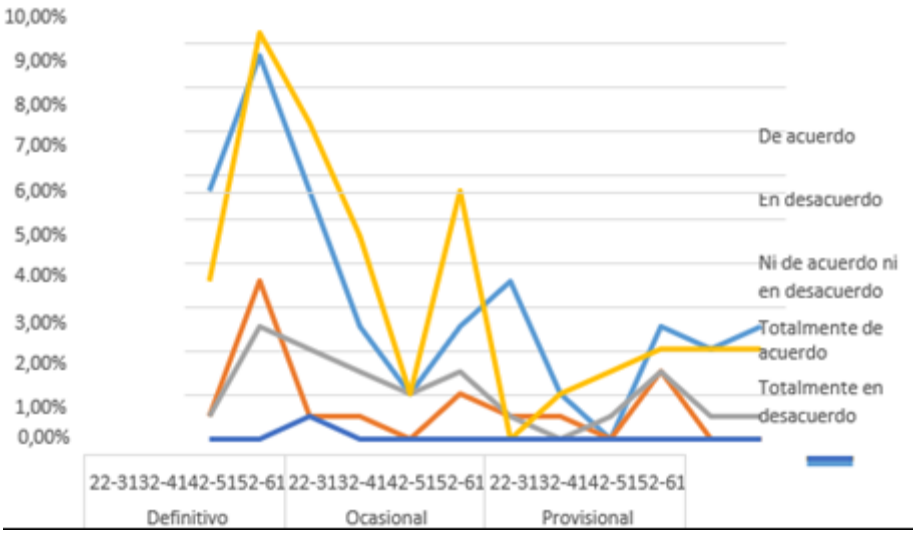
Tabla 1.
Sostenibilidad institucional

Sostenibilidad institucional						
Edad	**De acuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**	**Total general**
Definitivo	22,56%	5,13%	6,67%	24,62%	0,51%	59,49%
22-31	5,64%	0,51%	0,51%	3,59%	0,00%	10,26%
32-41	8,72%	3,59%	2,56%	9,23%	0,00%	24,10%
42-51	5,64%	0,51%	2,05%	7,18%	0,51%	15,90%
52-61	2,56%	0,51%	1,54%	4,62%	0,00%	9,23%
Ocasional	8,21%	2,05%	3,08%	7,69%	0,00%	21,03%
22-31	1,03%	0,00%	1,03%	1,03%	0,00%	3,08%
32-41	2,56%	1,03%	1,54%	5,64%	0,00%	10,77%
42-51	3,59%	0,51%	0,51%	0,00%	0,00%	4,62%
52-61	1,03%	0,51%	0,00%	1,03%	0,00%	2,56%

Provisional	7,18%	1,54%	3,08%	7,69%	0,00%	19,49%
22-31	0,00%	0,00%	0,51%	1,54%	0,00%	2,05%
32-41	2,56%	1,54%	1,54%	2,05%	0,00%	7,69%
42-51	2,05%	0,00%	0,51%	2,05%	0,00%	4,62%
52-61	2,56%	0,00%	0,51%	2,05%	0,00%	5,13%
Total general	37,95%	8,72%	12,82%	40,00%	0,51%	100,00%

Nota: Elaboración propia

Figura 2.
Sostenibilidad institucional y percepción del talento humano



Nota: Elaboración propia

Estas diferencias podrían estar relacionadas con estilos de liderazgo poco participativos, dificultades en la adaptación tecnológica o limitada autonomía en la toma de decisiones. En este sentido, se recomienda profundizar mediante estudios cualitativos que permitan comprender mejor la experiencia del teletrabajo según distintos perfiles laborales.

En resumen, aunque el teletrabajo es percibido en general como una herramienta eficaz para la sostenibilidad institucional, existen brechas significativas asociadas a la edad y al tipo de nombramiento. Esto refuerza la necesidad de diseñar políticas diferenciadas y sostenibles, que aseguren equidad digital, fortalecimiento normativo y acompañamiento continuo para todo el personal.

Discusión

El presente estudio corrobora los resultados de Allen et al. (2015) acerca de la efectividad general del teletrabajo, confirmando las perspectivas existentes en el sector público.

En primer lugar, los aspectos relacionados con la infraestructura tecnológica y la conectividad respaldan que la sostenibilidad institucional en entornos remotos es directamente dependiente de la solidez del soporte técnico y el acceso equitativo a las herramientas digitales. la satisfacción del personal (61.02% en infraestructura y 71.79% en conectividad) explica en gran medida la capacidad de la Universidad de Cuenca para mantener su operatividad durante la pandemia. Las desigualdades percibidas por el personal con contratos ocasionales o provisionales y por el grupo etario de mayor edad (52 a 61) exponen empíricamente la necesidad de contar con un acceso igualitario. Esto indica que la existencia de la tecnología no es garantía de sostenibilidad si su distribución y apropiación no son equitativas.

En segundo lugar, el análisis del marco normativo y su cumplimiento se puede apreciar en la percepción mayoritariamente positiva (61.53%) sobre la claridad normativa, que es un avance importante, con 21.54% que manifestó desacuerdo y las respuestas dispersas en grupos que muestran la existencia de vacíos normativos y aplicación desigual. La comprensión normativa identificada en el personal de mayor edad y con menor estabilidad laboral es un dato que genera una incertidumbre que limita la institucionalización del teletrabajo.

Finalmente, la percepción positiva (77.95%) del aporte del teletrabajo a la sostenibilidad institucional valida el planteamiento de que esta sostenibilidad es viable con un modelo organizacional flexible. Los datos demuestran que la Universidad de Cuenca logró implementar en un porcentaje alto este modelo. Los resultados confirman que la estabilidad contractual sí es un factor determinante. La correlación estadística entre el nombramiento definitivo y la percepción más positiva en todas las dimensiones (infraestructura, conectividad, normativa y sostenibilidad general) es una de las contribuciones más importantes de este trabajo, ya que se cuantifica el impacto de un factor laboral estructural en el éxito alcanzado por una política de gestión del cambio.

Conclusiones

El teletrabajo se consolidó como una estrategia eficaz para sostener la operatividad de la Universidad de Cuenca durante el período postpandemia, según la percepción del personal administrativo. Esta modalidad permitió mantener funciones esenciales en un contexto de crisis, especialmente entre quienes contaban con mayor estabilidad laboral y experiencia en el uso de tecnologías digitales.

Desde el análisis de la infraestructura tecnológica y la conectividad, se evidenció que ambos factores fueron determinantes para garantizar el desempeño funcional bajo modalidad remota. No obstante, los datos revelan brechas significativas asociadas a la edad y al tipo de vínculo laboral. Los servidores con nombramiento definitivo y pertenecientes al grupo etario de 32 a 41 años reportaron mayor satisfacción en el uso de herramientas digitales, mientras que los funcionarios de mayor edad y con contratos ocasionales o provisionales enfrentaron mayores restricciones. Esta heterogeneidad plantea la necesidad de diseñar políticas institucionales diferenciadas que aseguren acceso equitativo a recursos tecnológicos, asistencia técnica y procesos de capacitación continua.

Respecto al marco normativo, si bien su existencia fue valorada positivamente por la mayoría del personal, se identificaron deficiencias en su comprensión y apropiación, particularmente entre los segmentos de menor estabilidad laboral y mayor edad. Esta brecha normativa constituye un factor de riesgo para la legitimidad, eficacia y sostenibilidad del teletrabajo como política institucional.

En consecuencia, los hallazgos revelan que, si bien el teletrabajo ha sido ampliamente aceptado como una herramienta útil para sostener la actividad institucional, su implementación requiere fortalecer la equidad digital, mejorar los procesos de formación normativa y establecer mecanismos de acompañamiento diferenciados. Solo así será posible consolidar una cultura organizacional resiliente, inclusiva y sostenible frente a los desafíos del entorno cambiante.

Referencias

Ordóñez Charpentier, A. V. (2021). Transformaciones en las condiciones laborales de las trabajadoras del sector público del Ecuador a partir de la COVID-19. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. https://bit.ly/4s8kVSM

Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices?. Journal of Labor and Society, 23(4), 551-576. https://doi.org/10.1111/wusa.12498

Acuerdo Ministerial MDT-2020-181. [Ministerio del Trabajo]. Directrices para la aplicación del teletrabajo en el Código del Trabajo, conforme lo establecido en la ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19. 14 de septiembre de 2020.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological science in the public interest, 16(2), 40-68.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. Sustainability, 12(9), 3662. https://doi.org/10.3390/su12093662

Booker, L., Mowbray, P. K., Townsend, K., & Chan, X. W. (2025). Connectivity agency in telework: a qualitative analysis of facilitators and barriers. Employee Relations: The International Journal, 47(9), 24-44. https://doi.org/10.1108/ER-08-2024-0442

Bravo-Bravo, I. F., & Almeida-Blacio, J. H. (2024). Administración y teletrabajo en la nueva normalidad, retos y perspectivas estratégicas. Innova Science Journal, 2(3), 13-25. https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n3/40

Briones Cedeño, K. L., Bravo Giler, M. A., & Zambrano Zambrano, M. I. (2023). El teletrabajo y la gestión del talento humano en las universidades del Ecuador. Experiencias en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Estudios de la Gestión, 3 (enero-junio de 2023), 75-99. https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.4

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. Journal of Business Research, 139, 1501-1512. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069

Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. Journal of Business and Psychology, 29(2), 269-280. https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y

Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. Journal of management studies, 38(8), 1151-1185. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276

Eggers, J. P., & Park, K. F. (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. Academy of Management Annals, 12(1), 357-389. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0051

Expósito Gázquez, A. (2021). El marco normativo del teletrabajo en el empleo público: Delimitación y análisis comparativo. REALA. Nueva Época, (16), 118–133. https://doi.org/10.24965/reala.i16.10951

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study (No. 2020/11). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231343/1/jrc-wplet202011.pdf

Gamal Aboelmaged, M., & Mohamed El Subbaugh, S. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: An empirical study. Measuring Business Excellence, 16(2), 3-22. https://doi.org/10.1108/13683041211230285

Herrfahrdt-Pähle, E., & Pahl-Wostl, C. (2012). Continuity and change in social-ecological systems: the role of institutional resilience. Ecology and Society, 17(2), 1-14. http://dx.doi.org/10.5751/ES-04565-170208

Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. International Journal of Technology, Policy and Management, 16(2), 181-194. https://doi.org/10.1504/IJTPM.2016.076318

Leonardi, P. M., Treem, J. W., & Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. Journal of Applied Communication Research, 38(1), 85-105. https://doi.org/10.1080/00909880903483599

Marín, J., Jácome, D. (2025). Impacto del teletrabajo en la sostenibilidad institucional durante el período post pandemia (2020–2024): estudio aplicado al personal administrativo de la Universidad de Cuenca- Ecuador. [Examen complexivo para la obtención del grado de Magíster no publicado]. UNEI.

Morales Mendoza, K. A. & Espinoza Cuzco, A. E. (2025). Conciliación de la vida familiar y laboral del trabajador sustituto en el marco de teletrabajo en Ecuador. Revista Lex, 8(30), 1431-1447. https://doi.org/10.33996/revistalex.v9i30.357

Müggenburg Rodríguez, M. C. & Pérez Cabrera, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. Enfermería universitaria, 4(1), 35-38. https://www.redalyc.org/pdf/3587/358741821004.pdf

Muy Pérez, E. F. (2021). Los vacíos jurídicos de los riesgos laborales del teletrabajo en Ecuador. FORO: Revista de Derecho, (35), 27-46. DOI: https://doi.org/10.32719/26312484.2021.35.2

Rubery, J., Cooke, F. L., Earnshaw, J., & Marchington, M. (2003). Inter-organizational relations and employment in a multi-employer environment. British Journal of Industrial Relations, 41(2), 265-289. https://n9.cl/ldt52

Sánchez Herdoiza, G. N. (2023). Impacto del clima organizacional en la modalidad de teletrabajo desde la perspectiva de los profesionales del área de talento humano [Tesis de Licenciatura]. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24219/1/TTQ978.pdf

Santoro, P. (2019). The sustainability of institutions: an unstable condition. International Review of Administrative Sciences, 85(4), 609-626. https://doi.org/10.1177/0020852317741533

Sava, Z. (2025). The Global Shift Towards Remote Work and its Legal Implications. Interdisciplinary Journal of Research and Development, 12(1 S1), 279-279. https://doi.org/10.56345/ijrdv12n1s137

Villa Ochoa, J. N. (2023). El teletrabajo en las organizaciones visto desde la etnografía digital: contribuciones a la gestión del talento humano del Ecuador [Tesis de Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. https://bit.ly/495ZIWp

Capítulo IV

Capítulo IV

La gestión participativa interinstitucional para el subsidio del pasaje de los adultos mayores del cantón la libertad

Gisella Leonela Soriano Tomalá
gsorianot2@unemi.edu.ec

Introducción

El envejecimiento poblacional y la garantía de derechos de movilidad para los adultos mayores representan una deuda incumplida en la conformación de las políticas públicas locales en América Latina. En el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Ecuador, la efectividad del subsidio al pasaje de transporte urbano para este grupo etario se vincula directamente con la capacidad de las instituciones para coordinar esfuerzos mediante una gestión participativa e interinstitucional. Este estudio se propone analizar, para el período 2025-2026, cómo la gestión gubernamental puede mejorar la forma en que se gestiona la implementación del subsidio en este cantón, ya que se trata de un proceso que forma parte del fortalecimiento de los derechos de inclusión social y la calidad de vida que merecen los adultos mayores en cualquier espacio territorial a nivel mundial.

ISBN 978-9942-596-49-9 | 2025
https://editorial.risei.org

La movilidad en adultos mayores constituye un determinante crítico de su salud y autonomía. Según Maresova et al. (2023), la restricción o pérdida de movilidad es un proceso multifactorial complejo que incrementa la propensión a caídas, hospitalizaciones y mortalidad, mientras que la falta de acceso al transporte se asocia directamente con resultados negativos como el aislamiento social, la depresión y el ingreso prematuro a residencias de larga estancia. La movilidad accesible facilita sus viajes esenciales, y les ayuda a acceder a los espacios sociales como parques o centros comunitarios que necesitan frecuentar para fomentar el envejecimiento activo. Yu (2025) identifica que la falta de movilidad, el acceso al transporte y la seguridad en el espacio público son determinantes que, al limitar este acceso, impactan en la actividad física y en la formación de capital social de los adultos mayores, afectando su sentido de pertenencia y bienestar psicosocial.

La presente investigación representa un enfoque integral y colaborativo que tiene como finalidad mejorar la accesibilidad, eficiencia y sostenibilidad del servicio, asegurando el bienestar y la calidad de vida de los adultos mayores en la comunidad quienes enfrentan múltiples desafíos derivados del incremento en los costos de desplazamiento y de las barreras físicas o sociales que hace que su movilidad sea condicionada. Esta situación provoca muchas veces su exclusión social, escasa participación en diferentes actividades sociales, recreativas y de participación comunitaria. Esto afecta su bienestar emocional y físico, ya que la falta de movilidad puede generar aislamiento y reducir las oportunidades de interacción social y recreación, que son esenciales para su salud y calidad de vida.

El subsidio del pasaje para adultos mayores es una política social fundamental, diseñada para garantizar la movilidad y el acceso a servicios esenciales a una parte vulnerable de la población (Metz, 2003), sin embargo, la efectividad y sostenibilidad de este subsidio no solo dependen de la asignación de recursos, sino también, y de manera crucial, de la gestión participativa interinstitucional.

Esta variable independiente se refiere a la colaboración y coordinación activa entre diversas entidades gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, empresas de transporte y los propios beneficiarios (Raišien- et al., 2019). Una sólida participación comunitaria puede garantizar que los subsidios se distribuyan de forma justa y se utilicen correctamente. Esto también contribuye a la transparencia y permite que la política se adapte a medida que cambian las necesidades de los adultos mayores. Sin esta interacción coordinada, el subsidio corre el riesgo de enfrentar ineficiencias, descontento entre los usuarios y una asignación de recursos que no se alinea con la realidad (OECD, 2023).

Por tal razón es necesario que se considere la colaboración interinstitucional para atender aquella problemática y que según Ansell et al. (2021), la participación colaborativa implica el intercambio sustantivo de la información que permite realizar el análisis y la toma de decisiones entre múltiples partes interesadas. Es crucial entender que para que se dé la inclusión de la sociedad, esta debe contar con la educación y formación pertinente para una toma de decisiones (Mannion, 2004), para alcanzar resultados que sean efectivos.

Así mismo, hace énfasis en la importancia de involucrar a todos los actores relevantes siendo estos las instituciones públicas, organizaciones sociales, empresas de transporte y, por supuesto, los propios adultos mayores, optando por considerar mejores resoluciones a través de decisiones acertadas y acordes a la realidad. La coordinación interinstitucional, por su parte, permite un trabajo conjunto que optimiza recursos, comparte responsabilidades y establece alianzas estratégicas para alcanzar objetivos comunes (Costumato, 2021), como la ampliación del acceso al subsidio del pasaje.

Por lo anteriormente indicado es que en la Provincia de Santa Elena, específicamente en el Cantón La Libertad, se presenta como el medio o lugar en el cual se determinarían patrones de gestión participativa que impulsen a la inclusión social y el respeto a los derechos de los adultos mayores, reconociendo la importancia de su participación activa en las políticas públicas que los afectan, por lo que se considera fundamental conocer de qué manera la gestión participativa interinstitucional influye en el subsidio del pasaje de los adultos mayores en el transporte urbano del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Ecuador?

Cabe manifestar que al establecer medios, programas o proyectos para que un subsidio del transporte público mediante la colaboración interinstitucional permitirá que la población de estudio tenga acceso a los diferentes servicios que utilice, sino que también fortalecería su sentido de pertenencia, autonomía y dignidad (Zhang & Yang, 2024). Esto contribuiría a crear comunidades más justas, equitativas y solidarias. Para explorar esto, esta investigación utilizará una metodología cualitativa basada en entrevistas, grupos focales y observación.

Como señala Costumato (2021), "a pesar del amplio interés en el campo de la gestión pública, la dinámica de la colaboración interinstitucional pública ha recibido poca atención en la literatura especializada" (p. 247). Este tema, por tanto, requiere un análisis profundo de las estructuras institucionales existentes, la identificación de actores clave, la definición de mecanismos de participación efectiva y la formulación de estrategias que aseguren que la población sienta que sus necesidades están

siendo consideradas provocando su cambio de perspectiva. Solo a través de un proceso inclusivo y coordinado se podrán diseñar soluciones que respondan a las necesidades reales de los adultos mayores y que fomenten una gestión participativa dando los resultados esperados. y sobre todo haciéndolos participes de un cambio del transporte urbano en el Cantón La Libertad, Santa Elena.

Contexto socioeconómico y limitaciones en la gestión interinstitucional

"Ante el creciente envejecimiento de la población y sus consecuencias, la preparación para un envejecimiento activo basado en las necesidades de las personas mayores es una prioridad ineludible" (Ayoubi-Mahani et al., 2023, p. 1). Es una realidad que se observa en los datos presentados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que informa que más del 40% de los adultos mayores en Ecuador carecen de estabilidad financiera (más del 80% se dedica a la economía informal), debido a que no cuentan con empleos remunerados ni pensiones por jubilación, denotando una economía débil a diferencia de América Latina y el Caribe, lo que hace que Ecuador tenga un desafío en este ámbito en relación con sus países vecinos.(OIT, 2024).

Cabe manifestar que, ante tal situación a nivel del país, los adultos mayores al no contar con los ingresos respectivos se les debe considerar gastos por salud, alimentación, medicación y en algunos casos vivienda, forman parte de hogares que tienen carencia económica por lo que se limita su movilidad e independencia de sus actividades cotidianas, denotando su aislamiento hacia una sociedad que debe ser inclusiva y de alguna forma retribuir el esfuerzo de quienes en su momento lo dieron todo.

Las instituciones públicas deberían ser pilares en la reducción de brechas y la satisfacción de demandas generales, esto se traduce en una falta de colaboración institucional que limita a la participación de actores involucrados que pueden resolver una demanda en conjunto como es el caso del subsidio del pasaje para los adultos mayores. (Salgado, et al., 2017)

De igual forma la comunicación y la concertación sobre las políticas públicas en referencia al subsidio del pasaje de los adultos mayores es una respuesta directa a la necesidad de políticas públicas que incluyan requerimientos de esta población que "está envejeciendo y muchos países se enfrentan a importantes desafíos para adaptar sus sistemas [...] a las necesidades de este cambio demográfico" (Lin & Cui, 2021, p. 1), situación que hace referencia a una accesibilidad al transporte más inclusivo que ayude a su salud y recreación (Bokolo, 2023).

A nivel cantonal el Gobierno Autónomo Descentralizado de La Libertad dentro de su gestión ha incluido a este grupo de personas dentro de su gestión con la finalidad de devolver a quienes con su esfuerzo y sacrificio aportaron con el desarrollo del cantón, lo que ha derivado al involucramiento de determinados actores como a la empresa privada en este caso la transportación, el gremio de los adultos mayores, a la Empresa Pública Municipal de Transito LALITRAN EP e inclusive entidades que son fundamentales para el subsidio del respectivo pasaje.

Como punto final, se puede indicar que lo expuesto, son fundamentos de una problemática en la cual se necesita una intervención de manera conjunta mediante una correcta gestión participativa interinstitucional teniendo en cuenta las dificultades económicas y los obstáculos que experimenta la población de adultos mayores que utiliza el transporte urbano en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Ecuador.

Bases teóricas de la gestión participativa interinstitucional aplicada al subsidio del transporte

Para comprender mejor el caso de estudio, primero se debe contextualizar las condiciones en las que opera la gestión participativa interinstitucional y el subsidio del pasaje para adultos mayores, por lo que a continuación, se define cómo se abordarán los conceptos.

Colaboración interinstitucional

La colaboración interinstitucional se perfila como una estrategia de gestión innovadora que, según Duque Daza (2011), constituye una forma de acción conjunta, cooperativa, complementaria y solidaria entre diversas entidades. En este sentido, Herrera-Kit et al. (2021) definen los mecanismos colaborativos como estructuras organizativas específicas que se utilizan para planificar y ejecutar iniciativas públicas. En ellas, diversos actores (tanto públicos como privados) trabajan juntos para coordinar sus esfuerzos, de forma más o menos formal, con el fin de resolver problemas de interés general de manera efectiva.

Los mecanismos de colaboración actúan como puentes que unen a diferentes partes del gobierno, sin importar dónde se ubiquen en la estructura y que pueden ser verticales, porque enlazan distintos niveles administrativos o territoriales. Por ejemplo, pueden unir el gobierno nacional con el regional o local, o incluso conectar esfuerzos a nivel internacional. También se consideran horizontales si permiten que actores del mismo nivel o de diferentes entidades se coordinen, trabajando como pares.

En consideración, para tema de estudio la estructura es horizontal dado a que la entidad como el GAD Municipal de La Libertad, mediante la Empresa Pública LALITRAN EP siendo su objetivo mantener a los usuarios de transporte altamente satisfechos con los servicios que brindan, por lo que influye su gestión en la propuesta como actor que influye en el subsidio del pasaje.

Gestión participativa en las políticas públicas

Para este tipo de estudio se hace necesario que se estudie la implementación de políticas públicas desde el punto de vista bottom-up. Este es un enfoque que permite observar el funcionamiento real y muchas veces el informal de las políticas en el día a día, lo que (Lipsky, 1980) caracteriza como la discrecionalidad de los burócratas de nivel calle (aquellos que implementan políticas directamente con los ciudadanos). El objetivo es identificar el momento preciso en el que surgen los problemas, prestando atención a las experiencias de las personas que interactúan directamente con aquello que se está investigando.

Este enfoque bottom-up es importante para entender la dinámica que Maggiolo & Perozo (2007) describen como fundamental en las políticas Públicas: un proceso de concertación donde Estado y sociedad civil interactúan mediante actos de confrontación y acuerdo, para enfrentar situaciones conflictivas y restricciones, requiriendo para ello canales de comunicación efectivos y el reforzamiento de la sociedad civil. Para que las buenas ideas se traduzcan en resultados reales, es fundamental empezar desde abajo, es decir, desde donde se encuentra la población a la que se busca beneficiar. Esto significa que el interés principal debe ser asegurar que la política pública llegue a sus usuarios o beneficiarios de manera adecuada, oportuna y eficiente.

Al considerar un grupo de mucho interés como son los adultos mayores es preciso manifestar que el diseño de la política tiene relevancia en el enfoque 'de abajo hacia arriba', dado a que se pueden superar obstáculos que no estén definidos y sean considerados como complejos para su ejecución.

Metodología

En este contexto, las entrevistas con los diferentes actores involucrados adquieren una relevancia fundamental por varias razones:

Identificación de necesidades y expectativas. Las entrevistas permiten comprender en profundidad las necesidades específicas de los adultos mayores respecto al transporte, así como las

expectativas de cada actor, desde los adultos mayores mismos hasta las instituciones responsables, los transportistas y la comunidad en general, esto asegura que las decisiones sean receptivas a la realidad de los usuarios.

Recopilación de información cualitativa y contextualizada. A través de las entrevistas se obtiene información cualitativa que no siempre puede recabarse mediante otros métodos, como datos emocionales, percepciones, y experiencias directas, esto ayuda a contextualizar los desafíos y oportunidades en la implementación del subsidio, permitiendo decisiones más ajustadas a las condiciones locales.

Impulso de la participación y el compromiso. Entrevistar a los actores fomenta su participación en el proceso de gestión, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso con la iniciativa, lo que es crucial para garantizar la sostenibilidad y el éxito de una política en base a lo manifestado por la población de estudio.

Identificación de posibles obstáculos y soluciones. Los actores pueden ofrecer perspectivas sobre posibles obstáculos en la gestión del subsidio, como problemas administrativos, económicos, o de infraestructura, así como proponer soluciones viables, lo que facilita la anticipación de problemas y la formulación de estrategias preventivas.

La interacción con diferentes actores a través de las entrevistas ayuda a construir consensos y alianzas estratégicas, haciendo que la gestión participativa se fortalezca al integrar diferentes perspectivas, promoviendo un enfoque colaborativo que favorece la implementación del subsidio.

La gestión participativa interinstitucional para el subsidio del pasaje de los adultos mayores es un tema que genera diferentes opiniones y debates. La participación de los adultos mayores en estos procesos asegura que las políticas respondan mejor a sus necesidades reales y que los recursos se utilicen de manera eficiente (Huenchuan, 2024).

Por otro lado, algunos críticos consideran que este enfoque puede presentar desafíos en su implementación, como la posible burocratización o la dificultad para coordinar a múltiples actores con intereses diversos. Hay quienes argumentan que, en algunos casos, la participación puede no traducirse en cambios concretos si no existe un compromiso real por parte de todas las partes involucradas.

Todos comparten el objetivo común de garantizar el acceso a un transporte digno y asequible, promoviendo la inclusión social, la igualdad de oportunidades y el bienestar de los adultos mayores. En ambos enfoques, se busca fortalecer la participación y la transparencia en la toma de decisiones, para que los recursos lleguen de manera efectiva y respondan realmente a las necesidades de las personas mayores.

Por tales razones para el desarrollo del tema de investigación tiene un enfoque cualitativo, usando la técnica de entrevista al representante del gremio de adultos mayores a través del uso de un cuestionario estructurado ya que son la población de estudio del proyecto que se presenta son los adultos mayores del Cantón La Libertad.

Resultados

Para mostrar la percepción desde la voz del adulto mayor, una vez que se recopilaron los datos mediante una entrevista estructurada, se procedió a realizar un análisis cualitativo centrado en la experiencia del representante del gremio de adultos mayores. De esta forma, se pudieron identificar cuatro dimensiones para la gestión del subsidio de los pasajes, presentadas a continuación.

Para mostrar la percepción desde la voz del adulto mayor, una vez que se recopilaron los datos mediante una entrevista estructurada, se procedió a realizar un análisis cualitativo centrado en la experiencia del representante del gremio de adultos mayores. De esta forma, se pudieron identificar cuatro dimensiones para la gestión del subsidio de los pasajes, presentadas a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1.
Dimensiones de la gestión del subsidio desde la perspectiva del adulto mayor

Dimensión Analizada	Hallazgo Principal	Necesidad Identificada	Valoración General
Frecuencia y uso	Uso de ~3 veces/semana para actividades esenciales (salud, religión)	Mantener acceso a servicios esenciales	Dependencia crítica: el transporte es un eslabón vital para la salud y el bienestar
Percepción del costo	El pasaje representa una carga económica que compite con gastos básicos como medicinas. Lleva a optar por caminar	Mecanismos de apoyo económico robustos y accesibles	Barrera económica: el costo limita la movilidad y prioriza gastos de supervivencia

Valoración de la gestión	Percepción positiva del subsidio Se valora la participación en conjunto y se reconoce el trabajo de las instituciones (GAD, LALITRAN EP)	Canales formales y continuos de participación colaborativa	Aprobación con expectativa: se aprueba la iniciativa y se espera un compromiso institucional sostenido
Impacto esperado	El subsidio es visto como algo representativo que alivia la carga económica, permite mayor movilidad, acceso a lugares y actividad mental	Políticas diseñadas con los usuarios para maximizar el impacto en el bienestar	Motor de bienestar: se percibe como un ahorro y un medio para la inclusión y salud psicosocial de esta población

Nota: Elaboración propia

A continuación, se especifica y analiza cada una de estas dimensiones, integrando la voz del entrevistado con la evidencia teórica citada para mantener la comprensión del fenómeno de estudio.

Frecuencia y uso del transporte público. El entrevistado reportó el uso del servicio de transporte público aproximadamente tres veces por semana. Los viajes se destinan principalmente a las citas médicas y actividades religiosas. Esto refleja una dependencia del sistema de transporte público para necesidades esenciales, como salud y bienestar espiritual, lo cual es probablemente muy común en la población adulta mayor.

Manzano-Cuenca (2025) señala que una movilidad urbana inclusiva que considere subsidios focalizados, promueve la cohesión social y reduce las desigualdades, ya que mejora el acceso a las oportunidades e impacta en la calidad de vida de los grupos vulnerables como el que presenta este estudio. Zhang & Yang (2024) explican que un sistema de transporte inclusivo impacta positivamente en la salud, la participación social y el bienestar subjetivo de los adultos mayores, a través de la accesibilidad a oportunidades, la accesibilidad física, la informatización adaptada a la edad y la asequibilidad de los costos.

Percepción del costo del pasaje. Se identificó que el costo del transporte representa una carga económica significativa, especialmente cuando hay limitaciones en sus recursos para

adquirir medicinas o cubrir otros gastos básicos. En ocasiones opta por caminar para ahorrar en pasajes, lo que evidencia una sensibilidad al costo y una posible vulnerabilidad económica.

Este aspecto sugiere que la gestión participativa debe considerar mecanismos que permitan apoyar a esta población en sus necesidades básicas y económicas. Kim et al. (2020) demuestran que el uso del transporte público es un determinante para la movilidad objetiva como para la satisfacción con los viajes y, en última instancia, para la calidad de vida de los adultos mayores. Cuando el costo se convierte en una barrera, se interrumpe este circuito positivo que afecta directamente su bienestar.

Valoración de la gestión institucional. El entrevistado manifiesta que es una acción positiva el proceso del subsidio de pasaje y considera que la participación siempre debe ser en conjunto, ya que existen diferentes posturas y cada uno debe indicar sus punto de vista. Que se debe reconocer el trabajo que efectuarían entidades como el GAD Municipal del Cantón La Libertad, LALITRAN EP, empresa de transporte que hace que ese trabajo se convierta en un compromiso activo para garantizar la continuidad y eficacia del subsidio, lo que evidencia una percepción positiva acerca de la colaboración interinstitucional.

En esta valoración se refleja lo señalado por Falanga et al. (2021), quienes en su estudio sobre la participación de los adultos mayores en políticas públicas destacan que los adultos mayores son considerados entre los más importantes para mejorar la calidad y efectividad de los servicios públicos dirigidos a este grupo, por lo que la colaboración interinstitucional es vista como un mecanismo y un compromiso de las instituciones hacia su problemática.

Impacto esperado en la calidad de vida. El entrevistado indica que muchas personas verían el subsidio con el inicio de algo representativo para ellos, ya que no solo ayuda a aliviar la carga económica, sino que también le permite mayor movilidad, el viaje por decirlo así les permitiría acceder a más lugares, despejar su mente y mantenerse activos. Esto resalta la importancia de una gestión participativa que incluya a los usuarios en la formulación y evaluación de las políticas, asegurando que las soluciones respondan a sus necesidades reales y al cambio en su bienestar.

Rambaldini-Gooding et al. (2021) confirman esa expectativa en su revisión de literatura, donde se demuestra que el transporte público subsidiado para adultos tiene claros beneficios para la salud y el bienestar general, al permitirles crear sus propias redes sociales y reducir el aislamiento. Esta situación trasciende lo utilitario y conduce a una mejora integral del bienestar psicosocial, reduciendo el aislamiento y fomentando la inclusión social a través de una mayor movilidad.

Discusión de los resultados. En este punto se puede manifestar que la entrevista se enmarcó en conocer las necesidades de los adultos mayores usuarios del transporte urbano, obteniendo respuestas que para pocos son irrelevantes o carecen de sustento, pero para un grupo que merece ser incluido y representado es muy significativo. Bherer et al. (2016) señalan que el giro hacia la democracia participativa implica precisamente la creación de métodos que permitan incorporar las voces ciudadanas en la gestión pública. He allí que la evidencia recabada destaca la necesidad de fortalecer estos canales de participación para alcanzar políticas más sensibles a las necesidades de grupos tradicionalmente excluidos como los adultos mayores.

El análisis denota la importancia de como las instituciones deben trabajar de manera coordinada y conjunta haciendo que el tema del subsidio sea visto con agrado con percepciones positivas y sobre todo inclusivas, destacando que la colaboración entre diferentes entidades destaca la importancia de fortalecer estos canales de participación para lograr políticas más inclusivas y sensibles a las necesidades de este grupo poblacional.

La situación se puede entender como la implementación de una plataforma colaborativa que, según Ansell & Gash (2018) es una estrategia de gobernanza que utiliza organizaciones o programas con competencias y recursos dedicados a facilitar la creación y adaptación de iniciativas que necesita la articulación de múltiples actores. Esto destaca la importancia de fortalecer estos canales de participación para lograr políticas más inclusivas y sensibles a las necesidades de este grupo poblacional.

Como punto final, se deben establecer mesas de diálogos abiertas con la finalidad de escuchar cada percepción de la comunidad al momento de efectuar la planificación de proyectos, dado a que se tendrán resultados más acercados a solucionar a apalear necesidades en cuanto a movilización en transportes.

Conclusiones

En la investigación se determinó que la gestión participativa incide positivamente en el subsidio del pasaje para adultos mayores al promover decisiones más justas, efectivas y sostenibles en el transporte urbano alcanzando el propósito de esta investigación que tiene la finalidad de mejorar la calidad de vida, accesibilidad, eficiencia y sostenibilidad del servicio en el transporte urbano.

El estudio evidenció que el subsidio no es un beneficio económico, representa un componente vital para el acceso a los servicios básicos. La dependencia del transporte público para actividades como las citas médicas y la participación religiosa, reportada con una frecuencia de aproximadamente tres veces

por semana, indica que la movilidad es un eslabón indispensable para mantener la salud física y espiritual de los adultos mayores, por lo tanto, cualquier interrupción o falta de acceso a este servicio impacta en el bienestar.

Los mecanismos de participación desempeñan un papel fundamental en la reducción del costo del pasaje de adultos mayores en el transporte urbano, ya que fomenta la inclusión y la colaboración de las entidades y organismos involucrados permitiendo identificar necesidades que pueden ser resueltas a través de una participación clave generando transparencia, compromiso y responsabilidad en el manejo de recursos y beneficios, lo que favorece la asignación de subsidios y políticas públicas que realmente beneficien a los adultos mayores.

Más allá del alivio económico general, el subsidio se expuso como un medio para prevenir situaciones de vulnerabilidad extrema. El hallazgo de que los adultos mayores priorizan gastos como las medicinas sobre el pasaje, llegando a optar por caminar para ahorrar, demuestra que el costo del transporte compite con las necesidades de supervivencia. Esto convierte a la gestión participativa en un mecanismo de protección social, que debe garantizar que la movilidad sea un derecho garantizado.

La investigación captó una valoración positiva hacia la gestión interinstitucional, donde los adultos mayores perciben el trabajo conjunto del GAD Municipal y la empresa de transporte como un compromiso activo. Esta percepción ayuda a darle legitimidad y credibilidad a las instituciones, que son la base para construir una gobernanza colaborativa sostenible en el tiempo, y que las políticas dejen de formar parte de acciones temporales.

La comunicación y concertación sobre Políticas Públicas Integrales son fundamentales para garantizar que el subsidio de pasaje para adultos mayores sea efectivo, justo y sostenible, mediante un diálogo abierto y coordinado, se pueden diseñar y ejecutar políticas que respondan mejor a las necesidades reales de esta población, la concertación permite consensuar recursos, definir responsabilidades y establecer mecanismos transparentes, permitiendo contar con una comunidad sensible y empática.

El impacto del subsidio no es utilitario, porque los adultos mayores lo visualizan como un elemento representativo que, al aliviar la carga económica, les permite despejar la mente y mantenerse activos, reflejando una conexión entre la movilidad subsidiada, la reducción del aislamiento social y la promoción de un envejecimiento activo, impactando positivamente en su bienestar psicosocial integral.

Referencias

Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. Journal of public administration research and theory, 28(1), 16-32. https://doi.org/10.1093/jopart/mux030

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). When governance theory meets democratic theory: The potential contribution of cocreation to democratic governance. Perspectives on Public Management and Governance, 4(4), 346-362. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab024

Ayoubi-Mahani, S., Eghbali-Babadi, M., Farajzadegan, Z., Keshvari, M., & Farokhzadian, J. (2023). Active aging needs from the perspectives of older adults and geriatric experts: a qualitative study. Frontiers in Public Health, 11, 1121761. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1121761

Bherer, L., Dufour, P., & Montambeault, F. (2016). The participatory democracy turn: an introduction. Journal of civil society, 12(3), 225-230. https://doi.org/10.1080/17448689.2016.1216383

Bokolo, A. J. (2023). Inclusive and safe mobility needs of senior citizens: Implications for age-friendly cities and communities. Urban Science, 7(4), 103. https://doi.org/10.3390/urbansci7040103

Costumato, L. (2021). Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. International Journal of Public Sector Management, 34(3), 247-273. https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0069

Duque Daza, J. D. (2011). El desafío de la interinstitucionalidad como estrategia de gestión. Uni-Pluri/Versidad, 11(3), 1-24. https://doi.org/10.17533/udea.unipluri.12432

Falanga, R., Cebulla, A., Principi, A. y Socci, M. (2021). La participación de las personas mayores en la formulación de políticas: modelos de iniciativas en Europa. Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública, 18 (1), 34. https://doi.org/10.3390/ijerph18010034

Herrera-Kit, P., Balanzó Guzmán, A., Parra Moreno, J., & Rivera Chávez, M. (2021). Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas. Innovar, 31(79), 145-159. https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91888

Huenchuan, S. (2024). Cuidados de largo plazo para personas mayores: perspectivas demográficas y sociales en el Caribe hispano, Centroamérica y México (LC/MEX/TS.2024/17/-*). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/az7115.pdf

Kim, J., Schmöcker, J. D., Nakamura, T., Uno, N., & Iwamoto, T. (2020). Integrated impacts of public transport travel and travel satisfaction on quality of life of older people. Transportation research part A: policy and practice, 138, 15-27. https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.04.019

Lin, D., & Cui, J. (2021). Transport and mobility needs for an ageing society from a policy perspective: Review and implications. International journal of environmental research and public health, 18(22), 1-16. https://doi.org/10.3390/ijerph182211802

Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service. Russell Sage Foundation. https://www.russellsage.org/sites/default/files/Lipsky_Preface.pdf

Maggiolo, I., & Perozo Maggiolo, J. (2007). Politicas publicas: proceso de concertacion Estado- Sociedad. Revista Venezolana de Gerencia, 373-392. https://bit.ly/3L8IL17

Mannion, G. (2004). Education and learning for social inclusion. In Youth Policy and Social Inclusion: Critical Debates with Young People, 59, 73-96. https://goo.su/awGjwU

Manzano-Cuenca, D. G. (2025). Movilidad urbana, cohesión social, equidad y calidad de vida en Guayaquil: una revisión sistemática. YUYAY: Estrategias, Metodologías & Didácticas Educativas, 5(1), 20-46. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10360084.pdf

Maresova, P., Krejcar, O., Maskuriy, R., Bakar, N. A. A., Selamat, A., Truhlarova, Z., ... & Vítkova, L. (2023). Challenges and opportunity in mobility among older adults–key determinant identification. BMC Geriatrics, 23(1), 447. https://doi.org/10.1186/s12877-023-04106-7

Metz, D. (2003). Transport policy for an ageing population. Transport reviews, 23(4), 375-386. https://doi.org/10.1080/0144164032000048573

Morales Mendoza, K. A. & Espinoza Cuzco, A. E. (2025). Conciliación de la vida familiar y laboral del trabajador sustituto en el marco de teletrabajo en Ecuador. Revista Lex, 8(30), 1431-1447. https://doi.org/10.33996/revistalex.v9i30.357

OECD. (2023). Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5478db5b-en

OIT. (2024). Casi la mitad de las personas mayores de 65 años en Ecuador no recibe ingresos laborales ni pensión. Organización Internacional del Trabajo. https://bit.ly/3YGyUBH

Olivi, A., Fadda, G., & Reyes, V. (2016). Movilidad urbana y calidad de vida de las personas mayores en una ciudad vertical. El caso de Valparaíso, Chile. Márgenes. Espacio Arte y Sociedad, 13(19), 38-47. https://doi.org/10.22370/margenes.2016.13.19.1033

Raišien-, A. G., Bilan, S., Smalskys, V., & Ge-ien-, J. (2019). Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities. Administratie si Management Public. Bucharest: Academy of Economic Studies from Bucharest, 2019, 33. https://doi.org/10.24818/amp/2019.33-03

Rambaldini-Gooding, D., Molloy, L., Parrish, A. M., Strahilevitz, M., Clarke, R., Dubrau, J. M. L., & Perez, P. (2021). Exploring the impact of public transport including free and subsidised on the physical, mental and social well-being of older adults: a literature review. Transport reviews, 41(5), 600-616. https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1872731

Salgado, S., Flores, M., & Romero, M. (2017). Gestión participativa para mejorar las condiciones de accesibilidad Urbana: La Hacienda, Puebla. Revista Nova Scientia, 9(18), 568-587. https://doi.org/10.21640/ns.v9i18.572

Yu, C. Y. (2025). Barriers to Third-Place Access for Older Adults: Impacts on Physical Activity and Social Capital. Journal of Aging and Environment, 1–19. https://doi.org/10.1080/26892618.2025.2557288

Zhang, N., & Yang, Q. (2024). Public transport inclusion and active aging: A systematic review on elderly mobility. Journal of Traffic and Transportation Engineering (English Edition), 11(2), 312-347. https://doi.org/10.1016/j.jtte.2024.04.001

Capítulo V

Capítulo V

Plan de gestión del traslado de personal militar y satisfacción laboral en la Armada del Ecuador

Wilson Javier Vargas Corella
wvargasc3@unemi.edu.ec

Introducción

El traslado del personal militar dentro de las fuerzas armadas constituye una práctica institucional que, aunque históricamente ha sido abordada desde un enfoque logístico y jerárquico, demanda una revisión profunda desde la perspectiva de la gestión del talento humano y el bienestar organizacional. En el contexto de la Armada del Ecuador, esta práctica no solo obedece a necesidades operativas o de cobertura territorial, sino que se inscribe en estructuras organizativas rígidas que, al no considerar las trayectorias profesionales, los entornos familiares ni las condiciones psicosociales del personal, pueden generar efectos adversos sobre la motivación, la identidad institucional y la satisfacción laboral. Por tanto, resulta imperativo pensar en la movilidad interna como un proceso de gestión gerencial estratégica que articule eficiencia operativa con respeto por la dignidad humana y sostenibilidad emocional.

ISBN 978-9942-596-49-9 | 2025
https://editorial.risei.org

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo central analizar cómo incide un plan de gestión gerencial del traslado de personal militar en los niveles de satisfacción laboral en la Armada del Ecuador durante el período 2025–2026. La investigación se fundamenta en la hipótesis de que los traslados planificados con criterios técnicos, liderazgo empático y acompañamiento institucional no solo reducen los impactos emocionales negativos, sino que fortalecen el compromiso profesional del personal militar y mejoran el clima organizacional.

Esta aproximación reconoce que el traslado, lejos de ser un acto neutro, implica un conjunto de reconfiguraciones subjetivas y objetivas que deben ser cuidadosamente gestionadas para evitar la erosión del tejido organizacional. Sin embargo, entre el reconocimiento teórico de estos impactos y su aplicación concreta en la gestión del talento humano castrense, la literatura organizacional avanza hacia modelos que integran el bienestar psicosocial como un componente estratégico (Dollard & Bakker, 2010; Bakker & Demerouti, 2022), la evidencia preliminar en la Armada del Ecuador sugiere que los traslados continúan rigiéndose por paradigmas logístico-administrativos. Esta es una discrepancia que afecta la conexión lógica de las demandas operativas de la institución y las necesidades humanas de su personal, cuyo análisis es necesario realizar para diseñar un plan de gestión gerencial que no comprometa la sostenibilidad del recurso humano a largo plazo.

Metodología

Desde el punto de vista metodológico se adoptó un enfoque mixto de corte exploratorio (Creswell & Plano Clark, 2023). En la dimensión cualitativa, se desarrolló una revisión crítica de literatura científica especializada, así como de documentos normativos e institucionales vinculados a la administración del personal militar. En el componente cuantitativo, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada con ítems en escala Likert (Taherdoost, 2024) dirigida a militares activos que hayan experimentado procesos de traslado en los últimos cinco años. Esta estrategia permitió construir un diagnóstico empírico sobre las percepciones del personal en torno a la planificación del traslado, la comunicación institucional, la coherencia con los perfiles profesionales, el impacto emocional y la existencia de mecanismos de acompañamiento y contención.

La población estuvo conformada por personal militar activo que experimentó traslados en los últimos cinco años, y la muestra -seleccionada por conveniencia- incluyó a 150 participantes que

respondieron voluntariamente un formulario digital durante los meses de abril y mayo de 2025. Para el análisis cuantitativo, se recurrió a la estadística descriptiva, lo cual permitió representar los resultados en gráficos e interpretar los patrones de percepción. En el componente cualitativo se realizó un análisis documental de normativa institucional, literatura científica especializada y reglamentos internos, siguiendo a Bowen (2023). El procedimiento se desarrolló respetando principios éticos fundamentales como la confidencialidad, el consentimiento informado y el anonimato, contando con la autorización institucional pertinente para garantizar la legitimidad del proceso investigativo.

Gestión gerencial del traslado y satisfacción laboral

El traslado del personal militar dentro de las fuerzas armadas no puede ser entendido exclusivamente como una maniobra operativa ni como una estrategia aislada de redistribución funcional, sino que debe abordarse como un proceso organizacional complejo, cuya gestión incide directa y estructuralmente en la experiencia subjetiva de los miembros institucionales (Bakker & Demerouti, 2013).

En este marco, el presente ensayo analiza la incidencia del plan de gestión gerencial del traslado sobre la satisfacción laboral en la Armada del Ecuador, a partir de la articulación entre el marco teórico contemporáneo y los resultados de una encuesta estructurada aplicada a militares activos. El punto de partida teórico radica en considerar el traslado no como una imposición jerárquica, sino como un hecho organizacional que, gestionado adecuadamente, puede convertirse en una oportunidad de fortalecimiento institucional (Chughtai et al., 2024).

En contextos castrenses, la movilidad funcional ha sido históricamente regulada por criterios jerárquicos, estratégicos y operativos, dejando en segundo plano las implicaciones emocionales, familiares y profesionales del personal implicado. El respaldo a esta afirmación se encuentra en el contexto local donde González (2021), en su estudio sobre las instituciones castrenses ecuatorianas, identificó que la movilidad funcional es un determinante crítico en la percepción de justicia organizacional por parte del personal.

Esta visión vertical y tecnocrática del traslado ignora que toda reasignación territorial o funcional implica una reconfiguración del vínculo entre el sujeto y su entorno institucional. La literatura en psicología organizacional ha señalado que los procesos de movilidad, cuando no están acompañados de estrategias de planificación, comunicación y contención, pueden erosionar el

sentido de pertenencia, generar tensiones identitarias y reducir el compromiso institucional (Bakker & Demerouti, 2022). En consecuencia, pensar el traslado militar como parte integral de la gestión del talento humano exige una visión más integral, que considere la dimensión subjetiva de la experiencia laboral.

En este sentido, diversas teorías organizacionales ofrecen marcos explicativos útiles para comprender cómo la movilidad interna impacta en el bienestar del personal. La teoría del Psychosocial Safety Climate (PSC), desarrollada por Dollard & Bakker (2010), plantea que las organizaciones que priorizan entornos emocionalmente seguros favorecen la confianza, el compromiso y la salud mental de sus miembros. Desde esta perspectiva, la manera en que una institución comunica, ejecuta y respalda el traslado de su personal es tan importante como el traslado mismo (Kotter & Cohen, 2012).

Un clima institucional que transmita protección, previsibilidad y equidad puede amortiguar los efectos negativos del cambio, mientras que uno caracterizado por la arbitrariedad y la opacidad tiende a generar incertidumbre, ansiedad y resistencia. Esta dinámica la describen Aduwo & Nwachukwu (2023), quienes destacan que las culturas organizacionales que priorizan la seguridad psicológica y el apoyo al empleado actúan como amortiguadores contra los factores laborales estresantes, mientras que los entornos caracterizados por la imprevisibilidad y la falta de transparencia erosionan el bienestar mental y la capacidad de adaptación del personal.

De forma complementaria, el modelo Job Demands–Resources (Demerouti et al., 2001) señala que el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles constituye una condición clave para la satisfacción laboral y la salud ocupacional. En contextos de traslado, las demandas tienden a aumentar significativamente -nuevas funciones, entornos desconocidos, reorganización familiar- y si la institución no proporciona los recursos necesarios (apoyo emocional, planificación anticipada, asesoramiento profesional) se produce un desequilibrio que deriva en desgaste psicosocial (Riemer, 2000). Por ello, la gestión gerencial del traslado debe incluir una dimensión estratégica de provisión de recursos que no solo facilite la adaptación, sino que legitime el proceso ante los ojos del personal militar.

A estas aproximaciones se suma la Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996), que enfatiza que los eventos significativos dentro del entorno laboral -como un traslado- generan emociones que afectan actitudes, rendimiento y compromiso. Esta teoría permite comprender que no son únicamente las condiciones objetivas del traslado las que importan, sino también cómo son vividas por los sujetos.

La experiencia emocional ante un traslado puede variar radicalmente según el contexto en el que se dé: una reubicación comunicada con tiempo, explicada con transparencia y acompañada de soporte institucional puede ser vista como una oportunidad; en cambio, una reasignación repentina, sin justificación clara, puede ser percibida como una sanción o una forma de castigo organizacional.

Además de los modelos mencionados, es pertinente incorporar el enfoque del job embeddedness (Mitchell et al., 2001), que analiza cómo los trabajadores se arraigan en sus entornos laborales a través de vínculos sociales, compromisos familiares y adaptaciones culturales. Desde esta lógica, cada traslado genera una ruptura potencial con el entramado social que da sentido y estabilidad a la experiencia laboral. La gestión del traslado, por tanto, no puede reducirse a criterios administrativos, sino que debe contemplar las redes de significación y pertenencia que el militar ha construido, pues estas representan un capital simbólico e institucional invaluable.

Por otro lado, el liderazgo organizacional desempeña un papel determinante en la forma en que los procesos de movilidad son percibidos y vividos. El liderazgo transformacional, como el que proponen Abdurachman et al. (2023), se basa en la capacidad de los líderes de inspirar, motivar y generar un propósito compartido con sus subordinados. En instituciones militares, donde las estructuras jerárquicas suelen ser rígidas, adoptar un enfoque de liderazgo transformacional podría humanizar las decisiones operativas, dotándolas de sentido y empatía (Rossi, 2018). El traslado gestionado desde este tipo de liderazgo no se percibe como un mandato autoritario, sino como una acción coherente con los objetivos institucionales y con el desarrollo profesional del individuo.

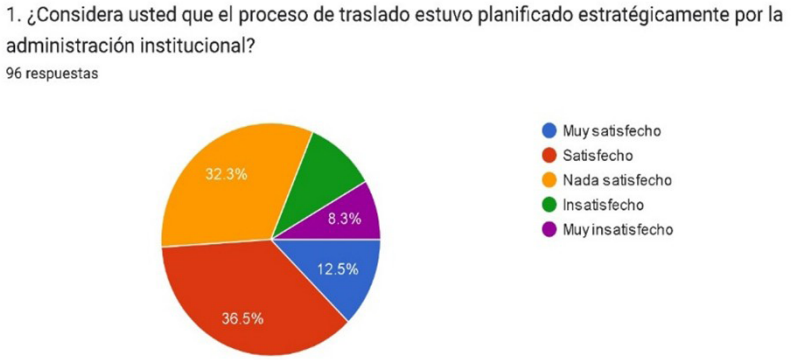
En este marco, la comunicación institucional cobra una relevancia estratégica. Diversos estudios en administración pública y psicología del trabajo sostienen que el modo en que se comunica una decisión organizacional puede modificar radicalmente su recepción emocional (Schwarz & Clore, 1988). Así, los protocolos de traslado deben incorporar estándares de comunicación empática, oportuna y transparente. Una cultura institucional que promueva la escucha activa, la retroalimentación constante y la validación de las experiencias subjetivas no solo mejora el clima organizacional, sino que incrementa la legitimidad de las decisiones estratégicas tomadas desde los niveles superiores de mando (Falkheimer & Heide, 2018).

Resultados

El análisis de los datos obtenidos es consecuente con el nivel de insatisfacción en las diez dimensiones del proceso de traslado que fueron evaluadas. Los resultados, representados en las Figuras 1 a la 10, muestran que entre el 64% y el 69.5% del personal militar encuestado se ubica en los rangos de nada satisfecho a satisfecho, quedando en evidencia las deficiencias que existen en la gestión gerencial del traslado y que afectan en el bienestar psicosocial y la percepción de justicia organizacional de los encuestados. A continuación, se presenta el detalle de estos hallazgos.

La Figura 1 evidencia que el 68.8% de los encuestados se ubica entre "nada satisfecho" y "satisfecho" respecto a la planificación del traslado, lo que refleja que para la mayoría no existió una estructura de gestión clara ni una estrategia comunicacional efectiva, aspecto que, como sostiene Martínez (2020), es fundamental para consolidar una gobernanza participativa.

Figura 1.
La administración institucional planificó estratégicamente el proceso de traslado



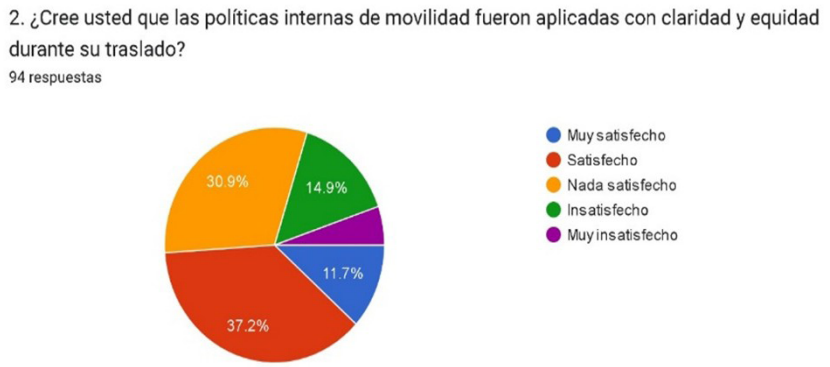
Nota: Vargas (2025)

De tal manera, conviene destacar que la claridad normativa y la equidad en la aplicación de las políticas de movilidad interna representan dimensiones clave de la gestión del talento humano en instituciones jerarquizadas. El modelo de Psychosocial Safety Climate (Dollard & Bakker, 2010) postula que las instituciones que priorizan entornos laborales psicosocialmente seguros fomentan una percepción de justicia y pertenencia organizacional.

No obstante, en la Figura 2, un 68.1% de los encuestados expresó sentirse entre "nada satisfecho" y "satisfecho" con la aplicación de las políticas de traslado, lo cual evidencia una brecha entre la normativa escrita y la práctica operativa. Esta disociación debilita

la legitimidad institucional y socava la motivación del personal, ya que el traslado es percibido como una acción arbitraria, y no como parte de un itinerario profesional planificado y equitativo, generando así una afectación directa en la satisfacción laboral y en el sentido de coherencia organizacional.

Figura 2.
El proceso de traslado toma en cuenta el perfil profesional y las competencias



Nota: Vargas (2025)

En este mismo orden de ideas, resulta fundamental examinar si los traslados consideraron las competencias, perfiles profesionales y trayectorias individuales del personal afectado, pues este aspecto determina en gran medida la percepción de valoración institucional. Según la teoría del Job Demands–Resources (Demerouti et al., 2001), cuando la organización exige altos niveles de adaptación sin proporcionar los recursos necesarios para afrontarlos, se genera un desequilibrio que impacta negativamente en la motivación y el bienestar.

En la Figura 3 se observa que el 69.5% de los encuestados considera que su traslado no tomó en cuenta de forma adecuada su perfil ni sus competencias, lo cual resulta alarmante. Esta desarticulación entre el capital humano y la lógica de movilidad atenta contra la racionalidad técnica de la institución y refuerza la idea de que los procesos de traslado no están centrados en el desarrollo profesional, sino en necesidades estructurales impuestas de forma unilateral, lo que amplifica el sentido de desarraigo y afecta el compromiso institucional. Esta práctica representa un desaprovechamiento del capital humano acumulado que socava los fundamentos de la meritocracia castrense, al desvincular el esfuerzo profesional y la preparación individual de las oportunidades de desarrollo y asignación de responsabilidades.

Figura 3.
El proceso de traslado toma en cuenta el perfil profesional y las competencias

Nota: Vargas (2025)

Otro de los elementos críticos que emergen de la literatura especializada es la necesidad de retroalimentación y acompañamiento institucional durante los procesos de movilidad interna, particularmente en contextos jerarquizados donde la contención emocional no suele ser una práctica prioritaria. La ausencia de seguimiento por parte de los superiores inmediatos deteriora la percepción de respaldo organizacional, lo que a su vez incrementa los niveles de incertidumbre, ansiedad y desafección.

La Figura 4 revela que un 67.4% de los militares encuestados se declaró entre "nada satisfecho" y "satisfecho" con el acompañamiento recibido durante o después del traslado. Esta carencia de acompañamiento constituye un obstáculo significativo para consolidar una cultura organizacional basada en el liderazgo horizontal y la empática supervisión, como proponen Dollard et al. (2017) al analizar intervenciones institucionales orientadas a la seguridad psicológica.

En una institución cuya eficacia operativa depende de la cohesión y confianza de la cadena de mando, esta falla en el acompañamiento es una omisión de cuidado y una vulnerabilidad estratégica que puede comprometer la unidad del comando y la eficiencia en el cumplimiento de las misiones.

La relación entre el traslado institucional y el bienestar emocional del personal militar adquiere particular relevancia cuando se examina desde el prisma de la Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996), la cual postula que los eventos organizacionales generan respuestas emocionales que inciden en la actitud hacia el trabajo y en la satisfacción general.

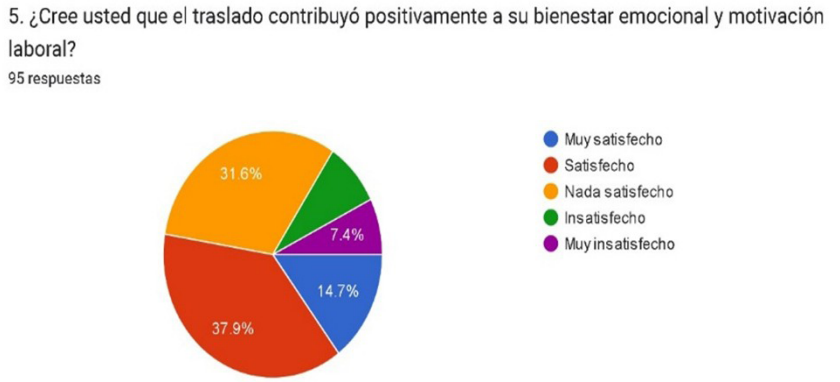
Figura 4.
Recibió acompañamiento de los superiores durante o después del traslado

Nota: Vargas (2025)

La Figura 5 refleja que un 69.5% de los participantes se sintió entre "nada satisfecho" y "satisfecho" con respecto al impacto positivo del traslado sobre su bienestar y motivación. Estos resultados demuestran que la mayoría del personal no percibe el traslado como una experiencia constructiva, sino como un evento que reduce su estabilidad emocional y desmotiva su desempeño profesional.

Ello es coherente con los hallazgos de Schwarz & Clore (1988), quienes afirman que la valoración afectiva de los actos institucionales es fundamental para sostener una cultura organizacional sana. La coherencia entre las decisiones organizacionales y las expectativas individuales de los trabajadores constituye uno de los pilares de la satisfacción laboral.

Figura 5.
El traslado contribuyó positivamente al bienestar emocional y la motivación laboral



Nota: Vargas (2025)

La Figura 6 señala que un 69.5% de los encuestados manifiesta estar entre "nada satisfecho" y "satisfecho" con la forma en que el traslado respondió a sus expectativas profesionales y trayectoria institucional. Este dato sugiere una desconexión estructural entre la lógica institucional y los proyectos de desarrollo de carrera de los militares, debilitando el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca. Esta ruptura del contrato psicológico entre el individuo y la institución genera un ciclo de desmotivación que, en el mediano plazo, se llega a convertir en la pérdida de oficiales y suboficiales de alto potencial, erosionando la base de talento necesaria para la sucesión de mandos y la sostenibilidad del liderazgo institucional.

Estudios como los presentados por Abdurachman et al. (2023) han demostrado que cuando el traslado se enmarca en un liderazgo transformacional, con propósito compartido y valoración individual, los efectos negativos disminuyen y la experiencia puede resignificarse como una oportunidad de crecimiento. Por tanto, la falta de coherencia identificada en los datos empíricos pone en evidencia la necesidad urgente de rediseñar las lógicas de movilidad para que respondan a trayectorias institucionales consistentes, , transformando lo que hoy se percibe como una imposición arbitraria en un peldaño reconocible dentro de una carrera al servicio de la institución.

Figura 6.
El traslado fue coherente con las expectativas profesionales y la trayectoria institucional

Nota: Vargas (2025)

Uno de los indicadores más sensibles en los procesos de movilidad institucional es la información oportuna. La falta de claridad en los tiempos y condiciones del traslado puede generar ansiedad anticipatoria, disminuir la capacidad de planificación familiar y profesional, y afectar la disposición emocional del trabajador.

El gráfico 7 señala que un 64.2% de los encuestados se ubicó entre "nada satisfecho" y "satisfecho" respecto a la información anticipada sobre su destino y funciones.

Este dato revela una clara deficiencia en los mecanismos de comunicación interna, lo que, según Dollard & Bakker (2010), afecta negativamente el clima psicosocial al generar ambientes de incertidumbre y desconfianza. La anticipación informativa, lejos de ser una formalidad administrativa, debe entenderse como un factor de protección emocional clave en entornos institucionales exigentes. En una organización donde la claridad de las órdenes es un principio operativo fundamental, esta falla en la comunicación interna ocasiona daños al bienestar individual, porque contradice la cultura de precisión y previsibilidad que debería regir en todos los niveles de mando.

Figura 7.
Se le informó con antelación suficiente sobre su destino y funciones

Nota: Vargas (2025)

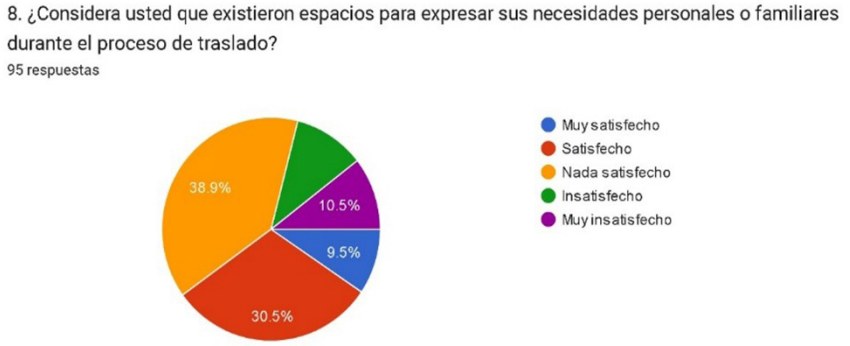
De manera complementaria, la falta de espacios institucionalizados para expresar necesidades personales o familiares en el contexto de los traslados representa una omisión crítica en términos de gestión humana. La Figura 8 muestra que un 69.4% de los encuestados manifestó estar entre "nada satisfecho" y "satisfecho" con respecto a la existencia de dichos espacios.

Esta ausencia de canales de escucha activa evidencia una cultura institucional que prioriza la operatividad sobre la humanidad, contradiciendo las propuestas del modelo JD-R (Demerouti et al., 2001), que enfatiza la necesidad de recursos psicosociales para contrarrestar las altas demandas organizacionales. Incorporar mecanismos formales de diálogo y adaptación personalizada permitiría transformar el traslado en una práctica inclusiva, sensible y coherente con las realidades de los sujetos.

Según Ostadi et al. (2025), en las organizaciones militares el fortalecimiento de los contratos psicológicos (aquellas expectativas recíprocas no escritas entre el individuo y la institución)

dependen de que los mandos atiendan las necesidades espirituales, intelectuales y psicológicas de sus tropas. Más allá de una concesión humanitaria, la institucionalización de estos espacios constituiría una inversión estratégica en resiliencia organizacional, reconociendo que la lealtad y el compromiso del personal no se decretan, sino que se cultivan a través de un reconocimiento tangible de su dignidad integral.

Figura 8.
Se crearon espacios para expresar las necesidades personales o familiares durante el proceso de traslado



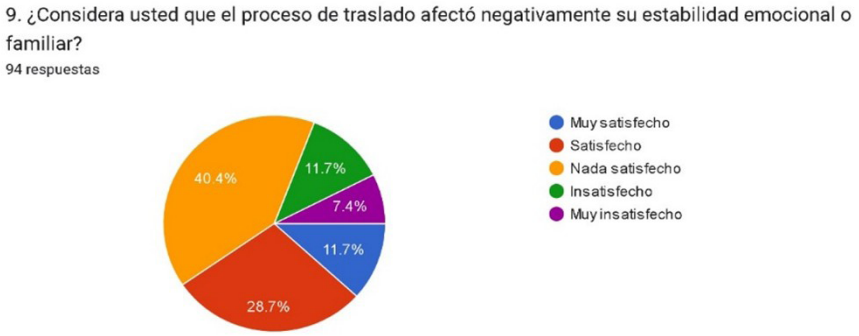
Nota: Vargas (2025)

Más allá de la experiencia institucional inmediata, es crucial analizar el impacto del traslado sobre la estabilidad emocional o familiar del personal militar. En la Figura 9, un 69.1% de los encuestados reportó afectaciones emocionales o familiares significativas. Este dato es revelador y preocupante, pues demuestra que el traslado no solo altera la logística de vida del militar, sino que también fractura su estructura afectiva y relacional.

La acumulación de traslados mal gestionados, como advierte la AET (Weiss & Cropanzano, 1996), puede derivar en desgaste emocional crónico, desvinculación afectiva y solicitudes de baja anticipada. Por tanto, la gestión del traslado debe considerar su impacto multiescalar, incluyendo evaluaciones de riesgo familiar y planes de acompañamiento adaptados a las circunstancias individuales.

De tal manera, la dimensión del acompañamiento psicológico o social, como estrategia de mitigación de los efectos negativos del traslado, es una de las más desatendidas según los datos analizados. La Figura 10 evidencia que un 66.3% de los encuestados se declaró entre "nada satisfecho" y "satisfecho" respecto a este tipo de acompañamiento. Esta ausencia resulta particularmente alarmante considerando que el traslado militar implica rupturas simbólicas, cambios abruptos de entorno, e incluso, en ocasiones, situaciones de riesgo.

Figura 9.
El proceso de traslado afectó la estabilidad emocional o familiar



Nota: Vargas (2025)

Como indican Dollard et al. (2017), las organizaciones que institucionalizan programas de apoyo psicosocial no solo mejoran la resiliencia del personal, sino que también consolidan una cultura de cuidado y compromiso mutuo. La Armada del Ecuador enfrenta, por tanto, el desafío de integrar estas estrategias como parte estructural de sus lógicas de gestión y no como medidas excepcionales o reactivas.

Figura 10.
Recibió acompañamiento psicológico/social antes, durante o posterior al traslado

Nota: Vargas (2025)

Discusión

A partir de la integración de los datos empíricos y el cuerpo teórico revisado, se hace evidente que el traslado militar en la Armada del Ecuador ha sido percibido por el personal como una práctica organizacional escasamente planificada y escasamente humanizada. Esta disonancia entre lo que se establece normativamente y lo que se experimenta en la vida institucional

produce una fragmentación de la cultura organizacional, debilitando los vínculos de confianza y generando estados de vulnerabilidad emocional no siempre reconocidos.

La literatura sobre clima organizacional, como la propuesta por Cedeño & Carvajal (2021), enfatiza que la calidad de las interacciones dentro de la institución depende en gran medida del sentido de justicia, equidad y reconocimiento, factores que han sido identificados como débilmente representados en los resultados obtenidos en las diez dimensiones indagadas.

Esta situación revela una profunda necesidad de transitar hacia modelos de gestión gerencial más integradores y emocionalmente inteligentes, capaces de articular las exigencias logísticas propias de la institución castrense con las necesidades subjetivas de sus integrantes. La incorporación de liderazgos transformacionales, tal como lo han descrito Abdurachman et al. (2023), permitiría resignificar el traslado como parte de una trayectoria institucional planificada, en lugar de ser percibido como un castigo o imposición arbitraria. En este sentido, los estilos de liderazgo que articulan autoridad con empática, contención emocional con comunicación clara, se tornan imprescindibles para reducir el impacto negativo de los traslados y favorecer una mayor identificación con la misión institucional.

A la luz de estos hallazgos, resulta prioritario cuestionar la actual concepción tecnocrática del traslado como una simple reasignación de funciones. Tal como se ha evidenciado en los diez indicadores gráficos, el traslado no es una acción neutral ni carente de implicaciones subjetivas, sino que se configura como un evento que impacta la estructura emocional, familiar, profesional e identitaria de los militares (Pleasant, 2025).

Por ello, las teorías revisadas coinciden en que cualquier forma de movilidad funcional debe estar acompañada por dispositivos de apoyo que mitiguen sus efectos, garanticen condiciones de equidad y comuniquen con claridad el propósito de la medida. Cuando estos elementos están ausentes, la movilidad deja de ser funcional para convertirse en una fuente de tensión institucional y malestar subjetivo.

Una de las claves para fortalecer los procesos de traslado es la institucionalización del clima de seguridad psicosocial (PSC) como indicador de gestión organizacional. Tal como lo establecen Dollard & Bakker (2010), este concepto no puede ser concebido como un complemento opcional de las políticas administrativas, sino como un eje estructural que garantice entornos de trabajo seguros y emocionalmente sostenibles. En la Armada del Ecuador, los datos recabados sugieren que el PSC es débil o inexistente, dada la falta de planificación, retroalimentación, contención

emocional, liderazgo transformacional y consideración de las redes sociales del militar trasladado. Revertir esta situación demanda una transformación institucional que supere los límites de la gestión burocrática tradicional.

En este marco, la teoría del job embeddedness (Mitchell et al., 2001) aportan una mirada complementaria al analizar el arraigo del personal militar como un conjunto de relaciones que vinculan al individuo con su entorno institucional, comunitario y familiar. Cada traslado mal gestionado representa una ruptura de estas redes, generando sentimientos de aislamiento, desvinculación emocional e incluso cuestionamientos al sentido de pertenencia institucional.

Las decisiones de movilidad, entonces, no solo deben atender a la eficiencia funcional, sino también a la necesidad de preservar y fortalecer el tejido relacional del militar, evitando daños colaterales que comprometan la estabilidad de la institución en su conjunto.

En el marco de las reformas institucionales orientadas a mejorar la eficiencia operativa y el bienestar organizacional, se hace indispensable reconocer que el traslado del personal militar no puede ejecutarse desvinculado de los contextos de crisis, reforma o inestabilidad institucional. Tal como lo plantean Bakker & Demerouti (2022), en situaciones de alta demanda organizacional o transformaciones estructurales, los niveles de desgaste emocional tienden a incrementarse, especialmente si no se dispone de recursos compensatorios adecuados.

En el caso de la Armada del Ecuador, es evidente que los traslados no han sido acompañados por estrategias de contención emocional, asesoramiento profesional ni evaluaciones de impacto psicosocial. Esto no solo vulnera el principio de justicia organizacional, sino que genera efectos acumulativos que erosionan progresivamente el tejido institucional, debilitando el sentido de misión compartida y afectando la sostenibilidad organizacional en el mediano plazo.

Frente a esta problemática, las experiencias internacionales resultan ilustrativas. El programa de relocalización del personal naval en los Estados Unidos, tal como lo documenta el Fleet and Family Readiness Center (2025), ha demostrado que los traslados bien gestionados pueden convertirse en plataformas de desarrollo profesional, siempre que se articulen con asesoramiento psicológico, planificación familiar y monitoreo institucional posterior.

Estas buenas prácticas son trasladables a otros contextos siempre que se adapten a las particularidades culturales, logísticas y normativas de cada país. Para la Armada del Ecuador, adoptar un modelo semejante no implica copiar esquemas foráneos, sino

incorporar principios universales de gestión centrada en el ser humano, como la anticipación, la transparencia y el acompañamiento continuo. Este rediseño podría marcar una diferencia sustantiva en la forma en que se perciben los traslados institucionales, transformándolos de una fuente de malestar a una oportunidad de crecimiento.

Es igualmente necesario revisar el papel que desempeña la comunicación organizacional en la experiencia del traslado. Los datos revelan que gran parte del malestar del personal tiene su origen en la ausencia de información clara, oportuna y empática sobre las decisiones que afectan su trayectoria profesional. La literatura en psicología organizacional (Schwarz & Clore, 1988) subraya que las emociones que emergen ante decisiones institucionales no dependen exclusivamente del contenido de la decisión, sino de la forma en que esta es comunicada y vivida por los sujetos. En este sentido, el rediseño de los protocolos de comunicación interna debe priorizar la transparencia, la sensibilidad y el reconocimiento de las necesidades individuales del personal militar, garantizando una narrativa institucional coherente y humanizante que fortalezca la confianza mutua.

Otro componente insoslayable es la articulación de la gestión del traslado con los mecanismos de evaluación del desempeño y desarrollo profesional. Una movilidad institucional que no reconoce los logros, capacidades o intereses del militar afecta directamente la motivación, al romper con la lógica meritocrática que debe regir todo sistema de carrera. Este tipo de desvinculación simbólica entre el esfuerzo y el reconocimiento, como lo sostiene la AET (Weiss & Cropanzano, 1996), produce emociones negativas persistentes que se traducen en actitudes de cinismo organizacional, apatía o desvinculación anticipada. En consecuencia, resulta imperativo integrar sistemas de evaluación y retroalimentación continua que no solo monitoreen el impacto del traslado, sino que reconozcan y recompensen la adaptabilidad, el compromiso y el liderazgo demostrado por el personal en contextos de movilidad funcional.

En ese sentido, es importante destacar que el traslado militar, lejos de ser una acción neutra, se inscribe en una dinámica institucional que puede consolidar o fracturar la relación entre el sujeto y la organización. La satisfacción laboral, tal como lo demuestra la evidencia empírica y teórica analizada, depende en gran medida de la forma en que se ejecutan estos traslados. Cuando estos procesos están dotados de transparencia, respaldo institucional, consideración de los perfiles profesionales, acompañamiento emocional y coherencia comunicacional, pueden incluso reforzar la motivación y el sentido de pertenencia.

En situaciones diferentes, cuando se ejecutan de forma vertical, opaca y desvinculada de las trayectorias individuales, se convierten en detonantes de malestar estructural. Por ello, pensar en la gestión del traslado desde un enfoque humano, integral y prospectivo es una opción deseable y una necesidad imperativa para el fortalecimiento de la Armada del Ecuador como institución moderna, profesional y emocionalmente sostenible.

Desde una visión estratégica de la administración pública especializada, el rediseño de los planes de traslado debe constituirse en una política estructural dentro del sistema de gestión del talento humano en la Armada del Ecuador. Para ello, es indispensable que el traslado deje de ser un procedimiento meramente administrativo para convertirse en un proceso institucional con fases claras de planificación, análisis, ejecución y evaluación.

Esta transformación exige el desarrollo de un sistema de indicadores que midan tanto la eficiencia logística del traslado como su impacto emocional, profesional y familiar. Tal como lo proponen Ramos & Tovar (2019), las fuerzas armadas que logran vincular indicadores de bienestar con procesos de gestión interna consolidan no solo su capacidad operativa, sino también su legitimidad institucional frente a los propios miembros y a la ciudadanía en general.

Adicionalmente, la incorporación del enfoque de derechos humanos en los procesos de traslado permitiría visibilizar al personal militar no solo como recurso estratégico, sino como sujeto de derechos que requiere condiciones dignas para su desempeño. Este enfoque resulta particularmente relevante cuando se considera que muchos traslados afectan no solo al militar, sino también a su grupo familiar, implicando rupturas escolares, separaciones conyugales, cambios de hábitat y reconfiguraciones de rutina. Desde esta óptica, la institucionalización de protocolos de acompañamiento familiar, como parte integral del traslado, constituiría un avance significativo en la humanización de la administración militar. Esta lógica encuentra respaldo en la literatura internacional, que aboga por un enfoque de "familia militar" como núcleo básico de sostenibilidad institucional.

En esta misma línea, se hace necesaria la implementación de dispositivos institucionales permanentes de escucha, evaluación y mejora continua sobre el proceso de traslado. Estos dispositivos deben adoptar metodologías participativas, donde el personal militar pueda expresar retroalimentaciones, sugerencias y valoraciones que sean sistematizadas e incorporadas a los planes de gestión. Tal práctica fortalece los principios de gobernanza interna y refuerza la capacidad adaptativa de la institución. Como señalan Ruiz et al. (2020), el liderazgo emocionalmente

inteligente se construye también a partir de la capacidad institucional para incorporar las emociones, percepciones y trayectorias de sus miembros como insumos legítimos en la toma de decisiones organizacionales.

La construcción de una cultura organizacional coherente, motivadora y resiliente dependerá, en buena medida, de la forma en que la Armada del Ecuador enfrente los desafíos derivados del traslado institucional. Si se persevera en un modelo vertical, opaco y funcionalista, el costo será la erosión progresiva de la confianza institucional, el incremento del ausentismo, las solicitudes de baja y el deterioro del clima laboral. En cambio, si se avanza hacia una concepción participativa, emocionalmente sostenible y técnicamente planificada del traslado, se abrirán las puertas a una reforma estructural del sistema de gestión humana castrense, donde la satisfacción laboral deje de ser una variable residual para convertirse en un objetivo estratégico de alto valor institucional.

Por ende, el análisis articulado entre teoría y evidencia empírica permite afirmar con claridad que el traslado del personal militar constituye uno de los factores estructurales que más incide en la satisfacción laboral dentro de la Armada del Ecuador. Los datos obtenidos en los diez gráficos analizados muestran una tendencia consistente hacia la insatisfacción, lo que corrobora las hipótesis teóricas de que una gestión deficiente del traslado afecta el bienestar emocional, la motivación profesional, la estabilidad familiar y la percepción de justicia organizacional.

Frente a ello, se impone la necesidad de un rediseño profundo de los planes de traslado, guiado por principios de liderazgo transformacional, justicia emocional, comunicación empática y planificación estratégica. Solo así podrá garantizarse una movilidad funcional que no erosione, sino que refuerce, el compromiso, la identidad y la sostenibilidad institucional de la Armada del Ecuador.

Conclusiones

A la luz de los hallazgos empíricos y del andamiaje teórico revisado, se concluye que la gestión gerencial del traslado de personal militar constituye una variable crítica en la configuración de la satisfacción laboral dentro de la Armada del Ecuador. Lejos de tratarse de una operación meramente logística, el traslado implica una serie de transformaciones subjetivas, emocionales, profesionales y familiares que inciden de manera directa en la percepción de justicia organizacional, la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia institucional. Los resultados obtenidos

en los diez indicadores analizados revelan un patrón reiterado de insatisfacción que evidencia fallas estructurales en la planificación, comunicación y acompañamiento del proceso, lo que, a su vez, socava la sostenibilidad emocional del personal y deteriora el clima organizacional.

Desde esta perspectiva, se torna imprescindible rediseñar el plan de gestión del traslado con base en principios de liderazgo transformacional, coherencia profesional, seguridad psicosocial y articulación con los contextos familiares del personal. Solamente mediante una intervención institucional integral —que incluya planificación estratégica, transparencia comunicacional, dispositivos de retroalimentación, y protocolos de contención emocional— será posible convertir el traslado en una oportunidad de fortalecimiento organizacional, y no en una fuente de desgaste. La satisfacción laboral, en este escenario, deja de ser un efecto colateral y pasa a constituirse en un objetivo estratégico que articula eficiencia operativa con bienestar humano en el seno de una organización jerarquizada.

Referencias

Abdurachman, A., Hamzah, A., & Arifin, Z. (2023). Transformational leadership and employee performance in military organizations: The mediating role of mission commitment. Journal of Organizational Behavior, 44(2), 120–135. https://doi.org/10.1002/job.2673

Aduwo, M. O., & Nwachukwu, P. S. (2023). Mental Health and Workplace Productivity: Holistic Employee Wellness Impact Frameworks for Organizational and Societal Performance. Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research, 4(1), 559-575. https://doi.org/10.54660/.JFMR.2023.4.1.559-575

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29(3), 107-115. http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 27(1), 40–55. https://doi.org/10.1037/ocp0000303

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative research journal, 9(2), 27-40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Cedeño, M., & Carvajal, P. (2021). Relaciones entre gestión del talento humano y clima organizacional en instituciones militares. Revista Latinoamericana de Administración, 15(1), 55–74. https://doi.org/10.35383/rla.v15i1.241

Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. Current Psychology, 43(33), 27262-27281. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). Revisiting mixed methods research designs twenty years later. Handbook of mixed methods research designs, 1(1), 21-36. https://bit.ly/491UmpG

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(3), 579–599. https://doi.org/10.1348/096317909X470690

Dollard, M. F., Labriola, M., & Niedhammer, I. (2017). Building psychological safety: A review of interventions and their outcomes. International Journal of Environmental Research and Public Health, 14(11), Article 1283. https://doi.org/10.3390/ijerph14111283

Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). Strategic communication: An introduction. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315621555

Fleet and Family Readiness Center. (2025). Relocation assistance programs: Best practices in military personnel management. U.S. Department of the Navy Internal Report.

González, L. (2021). Movilidad funcional y percepciones de justicia organizacional en las instituciones castrenses ecuatorianas. Revista de Ciencias Militares, 9(1), 33–48. https://doi.org/10.31243/rcmil.v9i1.1262

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business Press. https://bit.ly/4aNhf2P

Martínez, R. (2020). Hacia una gobernanza participativa en la administración del personal militar. Revista Internacional de Administración Pública, 23(4), 201–219. https://doi.org/10.11144/Jadmin.v23n4.gpad

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102–1121. https://doi.org/10.5465/3069391

Ostadi, M., Peykani, M., & Faeghi, S. (2025). Identifying factors that strengthen psychological contracts in military organizations. MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY, 24(96), 113-142. https://doi.org/10.22034/jamu.2024.2024925.3029

Pleasant, E. M. (2025). The Experiences of Military Personnel Concerning Their Multiple Displacements: A Generic Qualitative Inquiry. [Doctoral dissertation]. Capella University. https://bit.ly/4b4wQef

Ramos, J., & Tovar, C. (2019). Motivación, liderazgo y rendimiento en fuerzas armadas latinoamericanas. Revista Militar y Sociedad, 12(2), 89–108. https://doi.org/10.32719/26176549.2019.12.2.5

Riemer, J. W. (2000). Job relocation, sources of stress, and sense of home. Community, Work & Family, 3(2), 205-217.

Rossi, G. A. (2018). Las transformaciones en el liderazgo eficaz para afrontar los nuevos escenarios. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. https://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1291/1/TFI%2037-2018%20ROSSI.pdf

Ruiz, H., Pérez, F., & Sánchez, M. (2020). Inteligencia emocional y clima organizacional en unidades de la Armada: Un estudio empírico. Psicología Militar, 5(1), 14–29. https://doi.org/10.5281/zenodo.4967613

Schwarz, N., & Clore, G. L. (1988). How do I feel about it? Informative functions of affective states. En K. Fiedler & J. Forgas (Eds.), Affect, Cognition and Social Behavior (44– 62). Hogrefe.

Taherdoost, H. (2024). Exploring the impact of response option sequences/order on survey rating scale responses. In Forum for Philosophical Studies, 1(1), 452-452. https://doi.org/10.59400/fps.v1i1.452

Vargas, W. (2025). Plan de gestión gerencial del traslado de personal militar y la satisfacción laboral en la armada del ecuador. 2025 -2026. Examen complexivo para la obtención del grado de Magíster en Administración Pública. UNEI Postgrados.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. Research in Organizational Behavior, 18(1), 1-74. https://bit.ly/3Larfsa