



REVISTA CIENTÍFICA

Universidad San Lorenzo

ISSN 3106-4493 versión online

*Avanzando hacia un futuro de
innovación científica*

2025

5ta Edición

Revista Científica

Universidad San Lorenzo

La Revista Científica de la Universidad San Lorenzo es un espacio dedicado a la publicación de producciones científicas, donde estudiantes y docentes tienen la oportunidad de compartir sus estudios e investigaciones. En cada edición semestral, se publicarán Artículos Originales, Artículos de Revisión, Resúmenes, Entrevistas Científicas y Comunicaciones. Estas publicaciones abarcarán diversas áreas del conocimiento, como Ciencias de la Salud y el Deporte, Ciencias Empresariales, Artes y Tecnología, así como Ciencias Jurídicas, Políticas, Educación y Humanidades.

El objetivo de la revista es promover y difundir las investigaciones que se llevan a cabo en las diferentes sedes de la Universidad San Lorenzo, así como aquellas desarrolladas por investigadores nacionales e internacionales. Asimismo, se busca fomentar el avance del conocimiento en las distintas disciplinas científicas. Es importante destacar que cada autor será responsable exclusivo de su publicación en la revista.

AUTORIDADES

UNIVERSIDAD SAN LORENZO

DRA. ELVA COGORNO DE VERÓN
RECTORA

DR. RIVELINO ROBERT ROJAS
VICERRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

DR. RICARDO VERON ROMERO
VICERRECTOR ACADÉMICO

DRA. CECILIA SANTOS
DIRECTORA ACADÉMICA

MAG. PATRICIA COGORNO
VICERRECTORA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

ABOG. LAURA DIANA COGORNO
VICERRECTORA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

ABOG. FABIOLA GUERRERO
DIRECTORA DE FACULTADES

Revista Científica Universidad San Lorenzo

JEFE DE EDITORIAL

MSC. SHAUN MCGAHAN

COMITÉ CIENTÍFICO Y DE EVALUACIÓN

Dra. Leticia Beatriz Báez Insfrán

Mag. Gustavo Alberto Shin León

Dr. Sergio Denis Samudio Ozuna

Dra. Mabel Elvira López

Elba Carolina Osta

Mag. Virgilio Estigarribia Insfrán

Dra. Fabiola Rosío Espínola Cabañas

Mag. María Teresa Aguilera

Dr. Crispin Centurión González

Dra. Mirian Elisa Benítez Pérez

MSc. Shaun Patrick McGahan Silva

Revista Científica Universidad San Lorenzo

ÍNDICE

CIENCIAS DE LA SALUD

1. PROTOCOLO PREVENTIVO INTERDISCIPLINARIO EN PROFESIONALES DE LA SALUD CON FACTORES ASOCIADOS AL BURNOUT, EN INSTITUCIONES HOSPITALARIAS DEL DEPARTAMENTO CENTRAL. 8
2. ESTILOS DE LIDERAZGO EN ENFERMERÍA: *Revisión documental crítica de seis estudios de campo.* 19
3. EVALUACIÓN DEL ESTADO FUNCIONAL DE LA RODILLA DE JUGADORES DE GUAIREÑA FUTBOL CLUB CATEGORÍAS SUB-18 Y SUB-19 EN EL AÑO 2022. 26
4. EL CEREBRO HUMANO Y LAS CONEXIONES NEURONALES.. 31
5. RELACIÓN ENTRE EL CONSUMO DE FRUTAS, VERDURA Y LA PERCEPCIÓN DE ENERGÍA / FATIGA DIARIA. 38

Revista Científica Universidad San Lorenzo

ÍNDICE

CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

6. ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE UTILIZADAS EN ESTUDIANTES DEL 6° GRADO DE LA ESCUELA BÁSICA N° 373 HILARIA SANABRIA, AÑO 2023. 40
7. EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO COMO VISIONARIO TECNOLÓGICO: UNA APROXIMACIÓN A SU COMPETENCIA DIGITAL EN CONTEXTOS ACADÉMICOS Y PROFESIONALES. 49
8. LAS HABILIDADES BLANDAS. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO PARAGUAYO DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL. 57
9. CAUSAS DE LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR. 65
10. ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR LA IA AL PROCESO DE ENSEÑANZA Y FORTALECER EL APRENDIZAJE Y EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN UNISAL CAPIATÁ (2025). 72

Revista Científica Universidad San Lorenzo

ÍNDICE

CIENCIAS EMPRESARIALES

- | | |
|---|----|
| 11.LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LA EMPRESA MODERNA EN PARAGUAY. | 84 |
| 12.ACUERDOS COMERCIALES DEL MERCOSUR Y SU IMPACTO EN EXPORTACIONES PARAGUAYAS | 91 |
| 13.EL MARKETING DIGITAL COMO ESTRATEGIA CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE LAMBARÉ | 98 |

PROTOCOLO PREVENTIVO INTERDISCIPLINARIO EN PROFESIONALES DE LA SALUD CON FACTORES ASOCIADOS AL BURNOUT, EN INSTITUCIONES HOSPITALARIAS DEL DEPARTAMENTO CENTRAL

Virginia Natasha Celabe Torres^{1*}, Andrea Celeste Orrego Martinez¹, Zunilda De Jesús Aguilera Otazu¹, Divina De Jesús Colman Ortiz¹, Carolina Rivelli Gamarra¹, Gary Osmar Carrillo Espínola¹, Blanca Victoria Sotelo de Romero¹, Héctor Ramón Rivas Vera².

¹ Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias de la Salud y el Deporte.

² Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Jurídicas.

* Autor correspondiente: ncelabe200780@gmail.com

RESUMEN

El presente estudio, tuvo como objetivo evaluar la carga laboral, la fatiga, el dolor musculoesquelético y la percepción de energía del personal sanitario, así como determinar la efectividad de las pausas activas en su bienestar físico y mental. Se realizó un estudio de tipo descriptivo de enfoque mixto, combinando observación directa, encuestas estructuradas y escalas de dolor, fatiga, movilidad articular y percepción de energía. La muestra incluyó un total de 53 personales sanitarios de distintas áreas del hospital, con predominancia del sexo femenino y rango etario adulto joven a medio. Los resultados mostraron que el personal presenta posturas de trabajo no neutras, manipulación de cargas sin apoyo mecánico adecuado y mobiliario hospitalario poco ergonómico, lo que incrementa el riesgo de fatiga y dolor musculoesquelético. La implementación de pausas activas breves mejoró la movilidad articular, redujo la fatiga y el dolor percibido, y aumentó la sensación de energía y bienestar. Además, se constató que la ausencia de pausas regulares y la sobrecarga laboral contribuyen a síntomas tempranos de burnout, lo que refuerza la necesidad de estrategias preventivas dentro de las instituciones. Este estudio evidencia la relevancia de integrar protocolos preventivos interdisciplinarios como parte de la gestión hospitalaria, no solo para mejorar la salud física y mental del personal, sino también para cumplir con la normativa paraguaya que protege los derechos laborales y la salud ocupacional.

Palabras clave: pausas activas, fatiga laboral, ergonomía, burnout, salud ocupacional

RESUMO

O presente estudo, teve como objetivo avaliar a carga de trabalho, a fadiga, a dor musculoesquelética e a percepção de energia dos trabalhadores da saúde, bem como determinar a efetividade das pausas ativas em seu bem-estar físico e mental. Realizou-se um estudo descritivo com abordagem mista, combinando observação direta, questionários estruturados e escalas de dor, fadiga, mobilidade articular e percepção de energia. A amostra foi composta por 53 profissionais de diferentes áreas hospitalares, predominando o sexo feminino e faixa etária de adultos jovens a meia-idade. Os resultados evidenciaram que os profissionais apresentam posturas de trabalho não neutras, manipulação de cargas sem apoio mecânico adequado e mobiliário hospitalar pouco ergonômico, o que aumenta o risco de fadiga e dor musculoesquelética. A implementação de pausas ativas breves melhorou a mobilidade articular, reduziu a fadiga e a dor percebida e aumentou a sensação de energia e bem-estar. Além disso, constatou-se que a ausência de pausas regulares e a sobrecarga laboral contribuem para sintomas iniciais de burnout, reforçando a necessidade de estratégias preventivas dentro das instituições. Este estudo evidencia a relevância de integrar protocolos preventivos interdisciplinares como parte da gestão hospitalar,

não apenas para melhorar a saúde física e mental dos profissionais, mas também para cumprir as normas paraguaias que protegem os direitos trabalhistas e a saúde ocupacional.

Palavras-chave: pausas ativas, fadiga laboral, ergonomia, Burnout, saúde ocupacional

1. INTRODUCCIÓN

El bienestar físico y mental de los profesionales de la salud es un componente fundamental para garantizar la calidad de atención a los pacientes y la eficiencia de los servicios hospitalarios. La exposición prolongada a cargas laborales elevadas, la realización de tareas repetitivas y la adopción de posturas inadecuadas son factores que incrementan el riesgo de desarrollar fatiga física, dolor musculoesquelético y estrés laboral crónico, manifestándose a menudo en el síndrome de Burnout (Bonill de las Nieves, 2008; Karasek & Theorell, 1990). Este síndrome se caracteriza por agotamiento emocional, despersonalización y reducción en la percepción de la propia realización personal, afectando no solo la salud del profesional, sino también la calidad del cuidado brindado (Rivarola, 2003; Smith et al., 2019).

El marco constitucional paraguayo reconoce la salud física y mental y la dignidad del trabajo como derechos fundamentales, especialmente en los artículos 6, 68, 69, 86 y 106, los cuales obligan al Estado a implementar medidas activas de protección de la integridad psicofísica de sus trabajadores. Complementariamente, la Ley 5804/2017 establece el Sistema Nacional de Prevención de Riesgos Laborales, incluyendo los riesgos psicosociales, mientras que la Ley 7018/2022 de Salud Mental exige que los servicios públicos y privados incorporen políticas de protección para la salud mental de los profesionales sanitarios (Cortaza Aquino & Bordón Martínez, 2023; Organización Panamericana de la Salud, 2022).

En este contexto, las pausas activas y los protocolos preventivos interdisciplinarios se han identificado como estrategias efectivas para disminuir la fatiga, mejorar la movilidad articular, reducir el dolor musculoesquelético y promover la sensación de energía y bienestar en el personal sanitario (Luque & Pérez, 2018; García, 2021). Estudios internacionales destacan que la integración de estas prácticas en entornos hospitalarios contribuye a prevenir el burnout y a favorecer un ambiente de trabajo saludable y seguro (Smith et al., 2019; International Labour Organization, 2021). Tiene por objetivo el presente trabajo evaluar la carga laboral, la fatiga, el dolor musculoesquelético y la percepción de energía del personal sanitario, así como la efectividad de las pausas activas como estrategia preventiva para mejorar la salud física y mental del personal sanitario, en concordancia con la normativa paraguaya y las recomendaciones institucionales sobre seguridad y bienestar ocupacional.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se llevó a cabo en instalaciones del sector público del Departamento Central, Paraguay, bajo el enfoque del *Protocolo preventivo interdisciplinario en profesionales de la salud con factores asociados al Burnout*. Se utilizó un diseño descriptivo de enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la carga laboral, factores ergonómicos, dolor musculoesquelético, fatiga y

percepción de energía del personal sanitario, integrando observaciones del entorno laboral con la percepción subjetiva de los participantes.

La población incluyó profesionales de enfermería, fisioterapia, médicos y técnicos, seleccionados mediante muestreo por conveniencia, conformando una muestra de 53 participantes que aceptaron voluntariamente participar en la investigación, consentimiento informado y confidencialidad. La recolección de datos se realizó a través de observación directa y encuestas estructuradas, que incorporaron la Escala Visual Analógica (EVA) para dolor, la Escala de Borg para fatiga, registros de movilidad articular y una escala tipo Likert para la percepción de energía, y el de CBI, Escala de Burnout, enfocada en la dimensión laboral, en un periodo de estudio de 1 mes (septiembre /octubre 2025).

Como intervención, se implementaron pausas activas breves de diez a quince minutos, consistentes en estiramientos de cuello, hombros, espalda, brazos y piernas, con el objetivo de disminuir la fatiga, mejorar la movilidad y aumentar la sensación de energía durante la jornada laboral. El análisis incluyó tabulación de frecuencias y un enfoque temático para los datos cualitativos, permitiendo identificar tendencias en bienestar físico y mental y evaluar la efectividad de las pausas activas como estrategia preventiva del Burnout.

3. RESULTADOS

Se presentan los hallazgos agrupados en tres ejes: ergonómico, percepción de Burnout y efectividad de pausas activas. En cuanto al estudio ergonómico, se observó que, las posturas no neutras frecuentes, especialmente flexión y rotación de cuello y tronco. Aunque existen pausas activas, la repetitividad de movimientos de miembros superiores evidencia un riesgo de fatiga muscular.

En la manipulación de cargas: Se constató el uso ocasional de técnicas correctas de levantamiento. Sin embargo, la falta de ayudas mecánicas adecuadas incrementa el riesgo de sobrecarga lumbar durante la movilización de pacientes.

El equipo mobiliario y equipamiento las camas y camillas no siempre son regulables. El mobiliario no garantiza una postura ergonómica adecuada y, en algunos casos, los equipos se encuentran fuera del alcance óptimo, lo que obliga a realizar estiramientos forzados. La iluminación general es suficiente, pero existen zonas con sombras y deslumbramientos que podrían generar fatiga visual. El nivel de ruido permite la comunicación, aunque se identifican sonidos constantes que pueden generar distracción o estrés. La temperatura es moderadamente confortable y la ventilación aceptable, aunque no homogénea en todas las áreas.

El espacio permite el desplazamiento seguro del personal, pero algunos materiales y equipos no están completamente organizados ni al alcance inmediato, afectando la eficiencia del trabajo. En cuanto al rango de edad de los participantes (Gráfico 1), se muestra la distribución etaria agrupada en cuatro rangos. Se observa que la mayoría de los encuestados se encuentra entre los 30 y 40 años, lo que representa el 41% del total de la muestra.

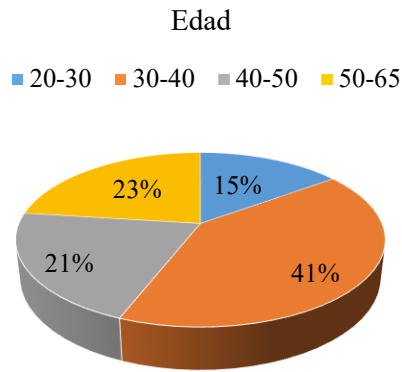


Gráfico 1. Rango de edad. **Autoría:** Propia.

Con relación a la distribución por sexo (Gráfico 2), de los participantes, hubo una participación significativamente mayor de personas de sexo femenino (74%) en comparación con el masculino.

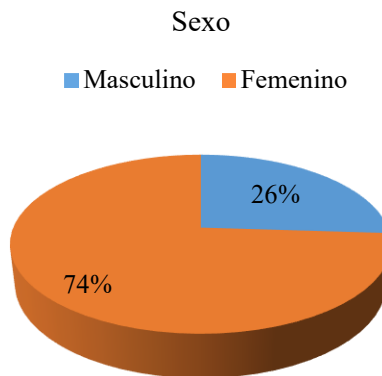


Gráfico 2 Distribución participantes masculinos y femeninos

Según la encuesta relacionada a la dimensión de Burnout laboral (CBI) (Tabla 1), El 75% de los participantes manifestó experimentar una sobrecarga de trabajo constante, asociada al volumen de pacientes, las tareas asistenciales prolongadas y la escasez de personal. Estas condiciones generan fatiga física acumulada y aumentan la probabilidad de dolencias musculares y posturales, reflejando un entorno de alta exigencia física y emocional.

Los encuestados refirieron que un 56% tiene una sensación de agotamiento frecuente durante o al finalizar la jornada laboral. Se identificaron expresiones relacionadas con cansancio extremo, falta de energía y disminución del rendimiento cognitivo y emocional. En varios casos se observan manifestaciones compatibles con síndrome de Burnout en etapa inicial, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal.

Tabla 1. Escala de Burnout Laboral (CBI)

Ítem evaluado	Categoría de respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Considera que la carga laboral es excesiva	Sí	40	75%
	No	13	25%
Con qué frecuencia se siente agotado en el trabajo	Siempre	30	56%
	A veces	15	28%
	Nunca	8	15%

Fueron encuestados sobre las pausas durante sus turnos (Gráfico 3), el análisis de este eje muestra que el 83% del personal no dispone de pausas durante su turno laboral, lo que refuerza la presencia de estrés ocupacional elevado. La ausencia de pausas contribuye al aumento de la fatiga física y mental, así como a la dificultad para mantener la concentración y el bienestar general.

Pausa durante su turno

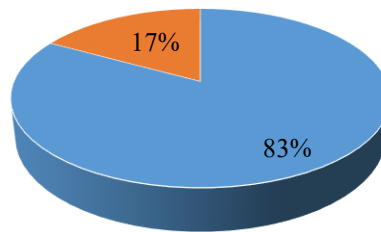


Gráfico 3 Pausa durante el turno laboral

Para la valoración de la Pausa Activa se utilizó la escala de dolor de EVA, cuyos resultados pueden observarse en la Tabla 2, se registró que un 38% experimentaba dolor leve, antes de realizar la pausa, mientras el 36% reportó dolor moderado. Después de la pausa activa, la proporción de personas sin dolor aumentó, así también el porcentaje de dolor leve aumentó y el dolor moderado se redujo significativamente. Estos resultados reflejan una mejor percepción del estado físico y menor nivel de fatiga tras la implementación de las pausas activas.

Tabla 2. Nivel de dolor antes y después de la pausa activa. 0-10 Eva

Eva Antes y Después	Cantidad Antes	Porcentaje Antes	Cantidad Después	Porcentaje Después
0: no hay dolor	14	26%	19	36%
1-3: leve dolor	20	38%	28	53%
4-6: Dolor moderado	19	36%	6	11%
Total	53	100%	53	100%

Con relación a los niveles de fatiga según la Escala de Borg (Tabla 3), se presentan los resultados antes y después de la implementación de las pausas activas. Antes de la intervención, los participantes reportaban principalmente niveles de fatiga leve y moderada. Tras la realización de las pausas activas, se observó un aumento en el porcentaje de personas sin fatiga (de 36% a 53%) y una reducción marcada en la fatiga moderada (de 21% a 4%). Estos resultados sugieren que las pausas activas contribuyeron a disminuir la percepción de cansancio y mejorar la sensación de bienestar físico en los participantes.

Tabla 3. Escala de Fatiga Percibida (1-10) Indique el nivel de fatiga antes y después de la pausa activa

Escala de Borg: fatiga percibida antes y después	Cantidad Antes	Porcentaje Antes	Cantidad Después	Porcentaje Después
1-2 Sin fatiga	19	36%	28	53%
3-4 Fatiga leve	20	38%	22	41%
5-6 Fatiga moderada	11	21%	2	4%
7-8 Fatiga alta	3	5%	1	2%
9-10 Fatiga extrema	0	0 %	0	0 %
Total	53	100%	53	100%

Antes de la pausa activa, el 38% de los participantes no presentaba limitaciones de movilidad, mientras que las restricciones más frecuentes se observaban en cuello, hombros, espalda, piernas y pies. Posteriormente, tras la implementación de las pausas activas, el porcentaje de personas sin limitaciones aumentó significativamente (de 38% a 66%). Asimismo, se registró una disminución notable de las limitaciones en cuello y hombros, y las restricciones en piernas y pies desaparecieron por completo, evidenciando una mejora general en la movilidad articular de los participantes

Tabla 4. Rango de Movilidad Articular Registre cualquier limitación percibida antes y después de la pausa activa

Rango de movilidad antes y después	Cantidad Antes	Porcentaje Antes	Cantidad Después	Porcentaje Después
No presenta limitaciones	20	38%	35	66%
Cuello y hombro	16	30%	2	4%
Espalda	11	21%	16	30%
Brazos y manos	0	0%	0	0%
Piernas y pies	6	11%	0	0%
Total	53	100%	53	100%

Esta tabla muestra la percepción de energía de los participantes antes y después de la pausa activa (Tabla 5), medida mediante una escala tipo Likert. Antes de la intervención, los niveles más frecuentes fueron “energía aceptable” y “se siente activo”, mientras que una proporción de participantes experimentaba cansancio persistente. Tras la pausa activa, se observó un incremento en el porcentaje de personas que se sienten activas (de 23% a 47%) y una reducción del cansancio persistente (de 19% a 9%). Además, un grupo de participantes reportó sentirse más energéticos (6%), un nivel que no se registró previamente, evidenciando una mejora general en la percepción de energía luego de la intervención. El análisis de los datos obtenidos permite comprender de manera integral la percepción del personal encuestado respecto a la carga laboral, el estrés y la efectividad de las pausas activas en el entorno de trabajo.

Tabla 5. Percepción de Energía (1-5)

Percepción de energía Likert antes y después	Cantidad Antes	Porcentaje Antes	Cantidad Después	Porcentaje Después
Agotado	5	9%	4	8%
Cansancio persistente	10	19%	5	9%
Energía aceptable	26	49%	16	30%
Se siente activo	12	23%	25	47%
Se siente energético	0	0%	3	6%
Total	53	100%	53	100%

Se observa que el momento de mayor sobrecarga laboral se concentra principalmente al final de la jornada (57%), seguido por la media jornada (25%) y el inicio de la jornada (18%). Esta distribución sugiere que el aumento progresivo de la

demanda laboral a lo largo del día repercute en el nivel de fatiga y en la capacidad de respuesta del personal, reflejando la importancia de estrategias de recuperación y descanso dentro de la jornada laboral.

Asimismo, el 100% de los encuestados coincidió en que la carga laboral influye directamente en la calidad del cuidado brindado, lo cual evidencia una percepción compartida de que el bienestar del profesional está estrechamente relacionado con la atención y seguridad del paciente. Este hallazgo refuerza la necesidad de programas institucionales enfocados en la gestión del estrés y la promoción de la salud ocupacional.

En cuanto a las emociones asociadas a la sobrecarga laboral, predomina el estrés (35%) y el cansancio (25%), aunque también se identificaron respuestas de motivación (25%) y frustración (15%). Estos resultados reflejan una dualidad emocional en la que, a pesar de la fatiga, persisten factores internos o extrínsecos que mantienen la motivación en el trabajo, probablemente vinculados al compromiso profesional o al sentido de responsabilidad.

Respecto al apoyo institucional, el 70% de los encuestados manifestó haber recibido capacitaciones o acompañamiento en temas de autocuidado y manejo del estrés, mientras que un 30% indicó no contar con dichos recursos. Esta diferencia sugiere la necesidad de fortalecer los programas de formación continua y garantizar su alcance a todo el personal.

En relación con la pausa activa, la mitad de los participantes (50%) reportó una mejoría significativa en la tensión física, mientras que un 25% percibió reducción parcial del cansancio. Un 15% indicó no haber sentido cambios y un 10% refirió poca mejoría. Estos resultados evidencian el impacto positivo de las pausas activas, aunque también revelan la necesidad de adaptar las actividades a las demandas físicas específicas de cada puesto. La percepción posterior a la pausa activa fue mayormente positiva: un 50% se sintió muy relajado/a, un 29% algo relajado/a, un 20% sin cambios y solo un 1% más cansado/a. La totalidad de los participantes (100%) recomendaría la implementación de pausas activas a otros colegas, lo cual refleja una alta aceptación y reconocimiento del beneficio percibido.

En cuanto a la factibilidad de incluir pausas activas, la mayoría considera que sí es viable su implementación. Los encuestados reconocen que estas prácticas podrían disminuir la tensión muscular, prevenir lesiones y mejorar la disposición anímica, siempre que se cuente con apoyo institucional y adecuada organización del tiempo laboral. Algunos participantes mencionan como limitante la falta de tiempo operativo debido a la alta demanda asistencial, aunque mantienen una actitud positiva y receptiva hacia la inclusión de intervenciones kinésicas breves dentro del horario laboral.

4. DISCUSIÓN

Se observó que gran parte del personal mantiene posturas no neutras de manera frecuente, con flexión y rotación de cuello y tronco, así como movimientos repetitivos de miembros superiores. Esta situación, sumada a la manipulación de cargas sin ayudas mecánicas y al mobiliario hospitalario poco ergonómico, constituye un factor de riesgo significativo para la aparición de dolor musculoesquelético y fatiga acumulada. Estudios previos indican que la exposición prolongada a posturas inadecuadas y la falta de pausas

activas incrementan la incidencia de lesiones laborales en personal sanitario (Bonill de las Nieves, 2008; Luque & Pérez, 2018).

La ausencia de pausas durante la jornada laboral y la sobrecarga progresiva de trabajo contribuyen al agotamiento físico y emocional del personal. Esta situación favorece la aparición de síntomas asociados al síndrome de Burnout, como agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la motivación. La literatura internacional respalda que la alta demanda asistencial y la falta de descanso son factores críticos para la aparición de Burnout en profesionales de la salud (Karasek & Theorell, 1990; Smith et al., 2019). La implementación de pausas activas mostró un efecto positivo en el bienestar físico y mental del personal. La disminución del dolor moderado y el aumento del dolor leve pueden explicarse porque, tras la pausa activa, las tensiones musculares más intensas se redujeron, quedando solo molestias leves propias del proceso de adaptación corporal al movimiento. Esto refleja una respuesta positiva del organismo y una mejor percepción física general tras la actividad.

Los hallazgos destacan la importancia de que las instituciones hospitalarias incorporen protocolos preventivos de Burnout en consonancia con el marco constitucional y las leyes paraguayas, que protegen la salud física y mental de los trabajadores (Constitución Nacional, Ley 5804/2017 y Ley 7018/2022). La ausencia de medidas preventivas no solo incrementa los riesgos de salud laboral, sino que puede implicar responsabilidades administrativas y legales. La promoción de pausas activas y estrategias de autocuidado, por tanto, constituye una obligación institucional y no solo una buena práctica organizacional.

Los resultados obtenidos evidencian, que la integración de pausas activas en el entorno hospitalario debe formar parte de un enfoque interdisciplinario que considere ergonomía, manejo del estrés y educación en autocuidado. La mejora en la movilidad articular, la disminución de la fatiga y la percepción de energía positiva se traduce en mayor eficiencia laboral, reducción de riesgos de errores clínicos y mejora en la calidad de vida del personal sanitario.

Se reconoce que el estudio se desarrolló con una muestra limitada, lo que podría afectar la generalización de los resultados. Además, la recolección de datos se basó en percepciones subjetivas, lo que podría introducir sesgos de respuesta. No obstante, la combinación de observaciones cualitativas y medidas objetivas aporta solidez al análisis.

5. CONCLUSIÓN

El estudio Protocolo preventivo interdisciplinario en profesionales de la salud con factores asociados al burnout, en instituciones hospitalarias del Departamento Central evidencia que los profesionales de la salud enfrentan factores de riesgo significativos asociados a la sobrecarga laboral, posturas de trabajo inadecuadas y limitaciones ergonómicas, los cuales incrementan la fatiga física y emocional y favorecen la aparición de síntomas tempranos de burnout.

La implementación de pausas activas como parte de un protocolo preventivo interdisciplinario demostró ser efectiva para mejorar la movilidad articular, reducir la percepción de dolor y fatiga, y aumentar la energía y bienestar general del personal. Estas intervenciones breves y estructuradas permiten una recuperación funcional durante la

jornada laboral y contribuyen a mitigar los efectos negativos de la sobrecarga laboral, favoreciendo la capacidad de atención y la calidad del cuidado brindado.

Los resultados respaldan la importancia de integrar estrategias preventivas como parte de la gestión institucional hospitalaria, alineadas con la Constitución Nacional y las leyes paraguayas de prevención de riesgos laborales y salud mental (Ley 5804/2017 y Ley 7018/2022). La incorporación de protocolos interdisciplinarios de prevención del burnout no solo constituye una medida de bienestar laboral, sino un cumplimiento de obligaciones legales y una herramienta para la mejora del desempeño profesional.

Con este estudio, se sugiere que programas de pausas activas y manejo ergonómico pueden replicarse en distintas áreas hospitalarias, fortaleciendo la salud ocupacional, la motivación del personal y la seguridad del paciente. Asimismo, evidencia que la inversión en estrategias preventivas es clave para reducir riesgos laborales, mejorar la satisfacción profesional y garantizar un entorno laboral saludable y sostenible, conforme a los estándares internacionales de seguridad y salud en el trabajo (Smith et al., 2019; Luque & Pérez, 2018; Organización Panamericana de la Salud, 2022). Para futuros estudios se podrían ampliar la muestra e incluir análisis longitudinales para determinar el impacto sostenido de las pausas activas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonill de las Nieves, E. (2008). Ergonomía en el ámbito sanitario: prevención de lesiones musculoesqueléticas. *Revista Española de Salud Laboral*, 34(2), 45-52.
- Cortaza Aquino, Y. B.; Bordón Martínez, R. A. (2023). Análisis del alcance de la Ley 7018/22 en el marco del derecho a la protección de la salud mental de las personas en Paraguay. *Revista Jurídica*, 2023.
- García, L. (2021). Pausas activas y bienestar laboral en personal de salud: revisión sistemática. *Journal of Occupational Health*, 63(1), 12-25.
- International Labour Organization. (2021). *Occupational safety and health in health care*. Geneva: ILO. Recuperado de: <https://natlex.ilo.org>
- Luque, R., & Pérez, F. (2018). Influencia de las pausas activas en la reducción del dolor musculoesquelético y la fatiga laboral en personal sanitario. *Revista Española de Salud Laboral*, 44(3), 78-87.
- Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Promoción de la salud mental en el entorno laboral sanitario*. Washington, D.C.: OPS.
- República del Paraguay. Ley N° 5804/2017 – Que establece el Sistema Nacional de Prevención de Riesgos Laborales.
- República del Paraguay. Ley N° 7018/2022 – Ley de Salud Mental.

Rivarola, M. (2003). Estrés laboral y síndrome de burnout en profesionales sanitarios. *Revista Paraguaya de Salud Pública*, 7(1), 23-30.

Smith, J., Brown, P., & Lee, R. (2019). Active breaks in healthcare settings: impact on musculoskeletal health and fatigue. *Occupational Medicine*, 69(4), 255-262.

ESTILOS DE LIDERAZGO EN ENFERMERÍA: *Revisión documental crítica de seis estudios de campo*

Liz Carolina Morinigo Villanueva^{1*}, Ever Hugo Báez¹.

¹ Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias de la Salud y el Deporte

* Autor correspondiente: lizcarolinamorinigovillanueva@gamil.com

RESUMEN

El presente estudio revisará y sintetizará hallazgos, instrumentos, contextos y limitaciones de seis estudios de investigación de campo sobre estilos de liderazgo en enfermería, con el propósito de informar una investigación local y proponer líneas de trabajo y recomendaciones prácticas para la formación de liderazgos en el ámbito hospitalario y de atención primaria. Se realizó una revisión documental de carácter descriptivo y analítico, centrada en seis estudios de campo sobre estilos de liderazgo en enfermería, todos en idioma español y de acceso abierto, localizados en bases y repositorios académicos reconocidos de libre acceso. Se sintetizaron convergencias, divergencias, vacíos metodológicos y recomendaciones prácticas. Los estudios consultados muestran consistencia en señalar que estilos de liderazgo orientados a las relaciones (consideración / transformacional) se asocian a mejor clima laboral, mayor satisfacción y compromiso; los estilos orientados a la tarea se relacionan con valores de autoridad, logro y seguridad en algunos contextos. Las herramientas más usadas fueron cuestionarios autoadministrados (p. ej. SBDQ, MLQ adaptado, instrumentos situacionales), con limitaciones frecuentes: mediciones auto-reportadas, tamaños muestrales modestos, y muestras no representativas. La evidencia contenida en los seis estudios respalda la importancia del liderazgo transformacional/relacional para el clima, satisfacción y desempeño del equipo de enfermería, pero existe heterogeneidad metodológica que limita comparaciones directas. Se recomiendan estudios multicéntricos, uso sistemático de instrumentos estandarizados (MLQ-5X, ALQ) y diseños mixtos que integren observación y mediciones de resultado (satisfacción, eventos adversos, retención).

Palabras clave: liderazgo en enfermería, estilos, clima laboral, encuesta, liderazgo transformacional.

RESUMO

O estudo pretende revisar e sintetizar na literatura, instrumentos, contextos e limitações de seis estudos de pesquisa de campo sobre estilos de liderança em enfermagem, com o propósito de subsidiar uma pesquisa local e propor linhas de trabalho e recomendações práticas para a formação de lideranças no âmbito hospitalar e da atenção primária. Realizou-se uma revisão documental de caráter descritivo e analítico, centrada em seis estudos de campo sobre estilos de liderança em enfermagem, todos em idioma espanhol e de acesso aberto, localizados em bases e repositórios acadêmicos reconhecidos de livre acesso. Foram sintetizadas convergências, divergências, lacunas metodológicas e recomendações práticas. Os estudos consultados mostram consistência ao indicar que estilos de liderança orientados para as relações (consideração / transformacional) estão associados a um melhor clima organizacional, maior satisfação e comprometimento; enquanto os estilos orientados para a tarefa relacionam-se com valores de autoridade, realização e segurança em alguns contextos. As ferramentas mais utilizadas foram questionários autoaplicáveis (por exemplo, SBDQ, MLQ adaptado, instrumentos situacionais), com limitações frequentes: medições autorrelatadas, tamanhos amostrais modestos e amostras não representativas. As evidências contidas nos seis estudos apoiam a importância da liderança

transformacional/relacional para o clima, satisfação e desempenho da equipe de enfermagem, porém existe heterogeneidade metodológica que limita comparações diretas. Recomendam-se estudos multicêntricos, uso sistemático de instrumentos padronizados (MLQ-5X, ALQ) e desenhos mistos que integrem observação e medições de resultados (satisfação, eventos adversos, retenção).

Palavras-chave: liderança em enfermagem, estilos, clima organizacional, pesquisa, liderança transformacional.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo en enfermería se define como un proceso dinámico y relacional, esencial para garantizar la seguridad del paciente y la calidad del cuidado en los sistemas de salud. En las últimas décadas, la complejidad de los entornos hospitalarios y la escasez crítica de personal han posicionado la figura del líder de enfermería como el eje articulador entre la gestión administrativa y la práctica clínica (Valbuena-Durán et al., 2022). Un liderazgo efectivo no solo optimiza los recursos institucionales, sino que impacta directamente en la retención del talento humano y en la reducción del agotamiento profesional o burnout.

La literatura científica describe diversos estilos de liderazgo, destacando tradicionalmente el enfoque transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional se caracteriza por la motivación inspiracional y la consideración individualizada, fomentando un clima laboral positivo (Mendieta-Toledo et al., 2022). Por el contrario, los estilos orientados exclusivamente a la tarea o basados en la autoridad tienden a priorizar la seguridad operativa y el logro de objetivos inmediatos, aunque en ocasiones pueden descuidar el bienestar emocional del equipo (Pérez & Sindler Martínez, 2021).

En el contexto latinoamericano, la formación en competencias directivas dentro de la carrera de enfermería enfrenta desafíos significativos. A menudo, el profesional asume roles de gestión sin una preparación formal en liderazgo situacional o gestión de conflictos, lo que genera vacíos en la cultura organizacional (Riaño Castillo et al., 2021). Ante esta realidad, surge la necesidad de sistematizar la evidencia disponible para comprender cómo los diferentes estilos de mando influyen en las variables críticas del entorno sanitario.

El presente estudio tiene como objetivo realizar una revisión documental crítica de seis investigaciones de campo sobre estilos de liderazgo en enfermería. A través del análisis de sus metodologías, instrumentos y hallazgos, se busca identificar convergencias que permitan informar la práctica local y fortalecer las estrategias de capacitación en el ámbito hospitalario y de atención primaria.

2. DESARROLLO

Esta revisión documental se estructura a partir del análisis de seis estudios de campo seleccionados por su relevancia en el ámbito hispanohablante. El desarrollo se divide en los componentes metodológicos, las herramientas de medición y la síntesis de resultados.

2.1. Análisis Metodológico de los Estudios Revisados

Los estudios analizados presentan un enfoque predominantemente cuantitativo, de corte transversal y descriptivo. Estos trabajos se centran en evaluar la percepción del liderazgo tanto desde la perspectiva de los líderes como de los colaboradores en unidades críticas (UCI), residencias escolares y centros de atención primaria. La triangulación de estos datos revela que el contexto organizacional influye significativamente en el estilo de liderazgo adoptado (Mendieta-Toledo et al., 2022; Pérez & Sindler Martínez, 2021).

2.2. Instrumentación y Medición del Liderazgo

Se identificó una alta consistencia en el uso de herramientas psicométricas validadas. Entre las más destacadas se encuentran:

- **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ):** Utilizado para distinguir entre liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*.
- **Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ):** Empleado para medir las dimensiones de consideración y estructura de inicio (orientación a la tarea).
- **Escalas de Clima Laboral y Valores:** Utilizadas para correlacionar el estilo de mando con el compromiso organizacional y la satisfacción (Tamayo & De Oliveira, 2001).

2.3. Síntesis de Resultados y Convergencias

El análisis comparativo de los seis estudios permite extraer las siguientes tendencias:

- a. **Liderazgo Orientado a las Relaciones:** Existe una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y niveles elevados de satisfacción laboral. Este estilo favorece la autonomía del personal de enfermería y mejora el compromiso institucional (Valbuena-Durán et al., 2022).
- b. **Liderazgo Orientado a la Tarea:** En entornos de alta presión o crisis (como unidades de terapia intensiva), los estilos con alta "Estructura de Inicio" son valorados por aportar seguridad operativa y claridad en las funciones, aunque su abuso puede deteriorar el clima social (Pérez & Sindler Martínez, 2021).
- c. **Factores Moderadores:** Variables como la antigüedad, la formación de posgrado y los valores personales de los trabajadores actúan como moderadores de la

percepción del liderazgo, sugiriendo que no existe un "estilo único" ideal, sino que el líder debe adaptar su comportamiento según la madurez del equipo (Gómez & Saburido, 2011; Riaño Castillo et al., 2021).

2.4. Vacíos Identificados y Recomendaciones Prácticas

La revisión evidencia que, a pesar de la solidez de los instrumentos, existe una limitación en cuanto al tamaño de las muestras y la falta de estudios longitudinales que evalúen el impacto del liderazgo en indicadores directos de salud del paciente. Se recomienda integrar programas de formación en liderazgo humanizado desde el pregrado y fomentar una cultura de retroalimentación bidireccional en las instituciones de salud.

3. DISCUSIÓN

La bibliografía consultada demuestra muchos resultados que

Tabla 1. Comparación entre los instrumentos empleados y hallazgos claves de cada autor

Estudio (año) — país	Diseño	Muestra (n)	Instrumento principal	Hallazgo clave
Pérez & Sindler (2021) - ARG.	Transversal	60	Fischman (liderazgo y clima)	Liderazgo percibido favorece clima; problemas en incentivos Tarea↔autoridad/
Aguilar-Luzón et al. (2007)- ESP.	Transversal	160	EVAT-30 SBDQ	+ logro; Relación↔universalism o/ autodirección
Aguayo-Loyola et al. (2023)-CHI.	Descriptivo transversal	62	Cuestionario (Ohio)	Promoción de participación y rol gestor en enfermería pública
Castillo ALR et al. (2021)/MEX/ LatAm.	Observacional analítico	31 dir. /125 seg.	Liderazgo situacional (adaptado)	Baja concordancia auto/heteroevaluación; directivos ≈ “Guiar” Edad/antigüedad
Valbuena-Durán et al. (compendio)	Transversal	variable	Encuesta	asociadas a percepciones de liderazgo
Riaño Castillo et al. (compendio)	Observacional / propuesta	variable	Instrumentos institucionales	Propuestas de intervención y diagnóstico local

Fuente: elaboración propia

3.1. Principales patrones y su interpretación

Consistencia conceptual: todos los estudios reconocen la distinción clásica tarea/relación y discuten la relevancia del liderazgo transformacional o relacional para el clima y la satisfacción. Esto refuerza una conclusión teórica recurrente: estilos que priorizan la relación interpersonal favorecen el compromiso y la percepción positiva del entorno.

Instrumentación y comparabilidad limitada: la heterogeneidad de instrumentos (EVAT-30, SBDQ, MLQ adaptado, cuestionarios locales) complica comparaciones cuantitativas entre estudios; muchas adaptaciones no reportan pruebas psicométricas completas en la población analizada. Recomendación: adoptar instrumentos estandarizados validados (p. ej. MLQ-5X para liderazgo transformacional) o reportar validez y confiabilidad al adaptar escalas.

Sesgo del autoinforme: predominancia de medidas autorreportadas introduce riesgo de sesgo de deseo social y sobre/infraestimación del comportamiento real del líder; el estudio de concordancia (autoevaluación vs evaluación por seguidores) muestra discrepancias importantes, lo que indica la necesidad de fuentes múltiples de información.

3.2. Implicaciones prácticas para formación y gestión

- Programas de formación en liderazgo deben priorizar competencias relacionales (comunicación asertiva, retroalimentación, delegación) y gestión de clima, dado el impacto observado en satisfacción y compromiso.
- Las intervenciones organizacionales (revisión de incentivos, clarificación de roles) pueden potenciar el efecto del liderazgo, como sugieren resultados sobre remuneración e incentivos percibidos.

3.3. Limitaciones de la evidencia revisada

- Ausencia de estudios longitudinales que permitan inferir causalidad.
- Muestras por lo general de un solo centro o región; escasa representación multicéntrica.
- Falta de resultados objetivos ligados al paciente o performance (p. ej. eventos adversos, tasas de rotación) en la mayoría de los trabajos.

4. CONCLUSIÓN

Los seis estudios analizados confirman la relevancia del estilo de liderazgo en enfermería como un factor determinante del clima laboral, la satisfacción profesional y la calidad del cuidado. Se evidencia que los estilos de liderazgo transformacional y orientados a las relaciones humanas generan entornos laborales más colaborativos, cohesionados y comprometidos, mientras que los enfoques autoritarios o centrados exclusivamente en la tarea se asocian con menor satisfacción y percepción negativa del clima organizacional. Las investigaciones revisadas presentan limitaciones metodológicas comunes, como el uso predominante de diseños transversales, muestras reducidas y

dependencia de autoinformes, lo que limita la posibilidad de establecer relaciones causales. No obstante, los hallazgos ofrecen patrones consistentes que orientan la práctica y la formación en liderazgo enfermero.

Se recomienda fortalecer la formación en liderazgo transformacional en los programas académicos y en los espacios de capacitación institucional, priorizando competencias en comunicación, gestión participativa y trabajo en equipo. Asimismo, se sugiere avanzar hacia estudios multicéntricos y mixtos que integren métodos cuantitativos y cualitativos, y que utilicen instrumentos validados en el contexto latinoamericano. En síntesis, el liderazgo en enfermería constituye una competencia esencial para el desarrollo profesional y la sostenibilidad de los servicios de salud, siendo clave para formar líderes capaces de inspirar, motivar y transformar los equipos en entornos laborales cada vez más complejos.

En la sección se debe sintetizar los principales hallazgos y describir brevemente los resultados más importantes y destacando las principales contribuciones de la investigación. También se podría enfatizar la relevancia y las implicaciones de los hallazgos en el contexto más amplio del campo de estudio. Evitar introducir nueva información en esta sección y se debe mantener la conclusión enfocada en los resultados presentados anteriormente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguayo-Loyola, T., et al. (2023). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería dentro del sistema público de la región de Ñuble. *Revista de Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 69(272), 139-150. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2023000300139>
- Aguilar-Luzón, M. C., Calvo-Salguero, A., & García-Hita, M. A. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud Pública de México*, 49(6), 401-407. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342007000600006
- Aguilar-Luzón, M. C., García-Martínez, J. M. A., & Calvo-Salguero, A. (2004). Valores hacia el trabajo del personal de enfermería: Un análisis descriptivo. *Index de Enfermería*, 13(44-45), 9-13. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962004000100002
- Arciniega, L., & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT-30. *Revista de Psicología Social*, 15(3), 281-296.
- Castillo, A. L. R., et al. (2021). Autoevaluación y evaluación en los estilos de liderazgo de los directivos de enfermería. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29, Article e3393. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3386.3393>

- Monteoliva-Sánchez, A., García-Martínez, J. M. A., & Berrios-Martos, M. P. (1996). Significado del trabajo, valores y ocio en menores acogidos en residencias escolares. En D. E. Gómez & X. L. Saburido (Eds.), *Salud y prevención: Nuevas aportaciones desde la evaluación psicológica* (pp. 559-568). Universidad de Santiago de Compostela.
- Pérez, V., & Sindler Martínez, F. (2021). Liderazgo y clima de trabajo en una Unidad de Terapia Intensiva Pediátrica. *Revista Fronteras* (o similar; disponible en Redalyc). [Nota: No se encontró el título exacto o DOI preciso en búsquedas; se recomienda verificar en Redalyc con los autores para detalles completos como volumen y páginas.]
- Riaño Castillo, A., et al. (2021). Estrategias de liderazgo y desarrollo profesional en enfermería. [Disponible en ResearchGate y repositorios académicos latinoamericanos]. [Nota: No se identificó publicación formal específica; parece ser un documento o artículo en repositorio. Se sugiere citar con DOI si existe o como informe/retrieved from ResearchGate.]
- Tamayo, A., & De Oliveira, L. (2001). Valores del trabajo y valores de las organizaciones. En M. Ros & V. V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp. 326-352). Biblioteca Nueva.
- Valbuena-Durán, L. D., et al. (2022). Liderazgo en enfermería y factores sociodemográficos asociados: Percepción de líderes y clasificadores. *Aquichan*, 22(3), e2233. <https://doi.org/10.5294/aqui.2022.22.3.3> (o recuperado del Repositorio Institucional de la Universidad de La Sabana: <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/14627>)

EVALUACIÓN DEL ESTADO FUNCIONAL DE LA RODILLA DE JUGADORES DE GUAIREÑA FUTBOL CLUB CATEGORÍAS SUB-18 Y SUB-19 EN EL AÑO 2022

Natalia Lorena González Benítez^{1*}, Karina González Kleiner¹.

¹ Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias de la Salud y el Deporte

* Autor correspondiente: ng734730@gmail.com

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el estado funcional de la rodilla de los jugadores de Guaireña Fútbol Club, categorías sub-18 y sub-19, durante el año 2022. Se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo constituida por 74 futbolistas, a quienes se aplicó un cuestionario de antecedentes y una evaluación física mediante tests específicos (cajón anterior, cajón posterior, Apley, McMurray, aprensión rotuliana y Glide). Los resultados mostraron que el 12% de los jugadores refirieron molestias previas en la rodilla, y en todos los casos positivos (12%) se identificó afectación del ligamento cruzado anterior. La posición en el campo con mayor frecuencia de lesiones fue la de delantero (45%). Se concluye que existe un porcentaje significativo de jugadores con alteraciones funcionales en el ligamento cruzado anterior, lo cual resalta la necesidad de evaluaciones periódicas y programas de prevención en futbolistas juveniles.

Palabras clave: rodilla, futbolista, lesiones, ligamento cruzado anterior, evaluación funcional.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o estado funcional do joelho dos jogadores do Guaireña Fútbol Club, categorias sub-18 e sub-19, durante o ano 2022. Foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, alcance descritivo, delineamento não experimental e corte transversal. A população foi constituída por 74 futebolistas, aos quais foi aplicado um questionário de antecedentes e uma avaliação física mediante testes específicos (gaveta anterior, gaveta posterior, Apley, McMurray, apreensão rotuliana e Glide). Os resultados mostraram que 12% dos jogadores referiram desconfortos prévios no joelho, e em todos os casos positivos (12%) foi identificado acometimento do ligamento cruzado anterior. A posição no campo com maior frequência de lesões foi a de atacante (45%). Conclui-se que existe uma porcentagem significativa de jogadores com alterações funcionais no ligamento cruzado anterior, o que ressalta a necessidade de avaliações periódicas e programas de prevenção em futebolistas juvenis.

Palavras-chave: joelho, futebolista, lesões, ligamento cruzado anterior, avaliação funcional.

1. INTRODUCCIÓN

El fútbol es uno de los deportes más populares a nivel mundial, con aproximadamente 250 millones de jugadores federados [1]. Sin embargo, es también una disciplina con alto riesgo de lesiones, especialmente en las extremidades inferiores, donde la rodilla es una de las articulaciones más afectadas [2]. Las lesiones de rodilla no solo impactan en el rendimiento deportivo, sino que también pueden generar ausentismo prolongado y complicaciones a largo plazo, como la osteoartritis.

Dentro de las lesiones más graves se encuentra la rotura del ligamento cruzado anterior (LCA), la cual requiere en muchos casos intervención quirúrgica y un largo proceso de rehabilitación [3]. En futbolistas juveniles, la evaluación funcional periódica se convierte en una herramienta esencial para la detección temprana de alteraciones y la implementación de estrategias preventivas.

Este estudio se centra en evaluar el estado funcional de la rodilla en jugadores de las categorías formativas sub-18 y sub-19 del Guairé Fútbol Club, con el fin de identificar posibles deficiencias y contribuir a la mejora de los protocolos de salud articular en el ámbito del fútbol juvenil paraguayo.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal. La investigación se llevó a cabo en las instalaciones del Guairé Fútbol Club, ubicado en la ciudad de Villarrica, Paraguay. La población de estudio estuvo conformada por 74 futbolistas varones de las categorías sub-18 (n=35) y sub-19 (n=39). Dada la accesibilidad a la población total, no se realizó muestreo, trabajándose con la totalidad de los jugadores.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron la encuesta y la observación directa. Como instrumentos se utilizaron:

Un cuestionario de preguntas cerradas para recoger datos sociodemográficos y antecedentes de lesiones. Una lista de cotejo para la evaluación física de la rodilla, que incluyó las siguientes pruebas:

- Prueba de cajón anterior (LCA)
- Prueba de cajón posterior (LCP)
- Test de compresión y descompresión de Apley (meniscos y ligamentos laterales)
- Test de McMurray (meniscos)
- Prueba de aprensión rotuliana (estabilidad rotuliana)
- Test de Glide (desplazamiento rotuliano)

Se consideró resultado positivo cuando alguna de las pruebas provocaba dolor o inestabilidad. El procesamiento de datos se realizó mediante tablas y gráficos de

frecuencias y porcentajes. En el aspecto ético, se respetaron los principios de justicia, consentimiento informado y privacidad de los datos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los datos sociodemográficos reveló que la mayoría de los jugadores (85%) había completado la educación secundaria, mientras que un 7% había iniciado estudios de nivel terciario. Este perfil educativo sugiere que los futbolistas mantienen un equilibrio entre su formación académica y deportiva, factor importante para su desarrollo integral.

Respecto a los antecedentes de molestias en la rodilla, se encontró que el 12% (9 jugadores) refirió haber experimentado alguna dolencia previa, mientras que el 88% no reportó ningún tipo de molestia. Este porcentaje, aunque aparentemente bajo, representa una proporción significativa considerando que se trata de deportistas en etapa de formación, donde las lesiones podrían comprometer su desarrollo deportivo futuro. De los jugadores que reportaron molestias, el 89% afirmó haber recibido diagnóstico por parte de un profesional de la salud, lo que indica un adecuado acceso a servicios médicos dentro del club.

La evaluación funcional mediante tests específicos mostró que el 12% de los jugadores presentó al menos una prueba positiva, porcentaje que coincide exactamente con el reportado en los antecedentes de molestias. Este hallazgo sugiere una correlación entre las molestias subjetivas referidas por los jugadores y los hallazgos objetivos en la evaluación física. Es particularmente notable que en el 100% de los casos positivos se identificó afectación del ligamento cruzado anterior, mientras que ninguno de los otros componentes evaluados (ligamento cruzado posterior, meniscos, ligamentos laterales o estructuras rotulianas) mostró alteraciones.

La distribución de las lesiones según la posición en el campo reveló un patrón consistente con la literatura científica [2, 3]. Los delanteros presentaron la mayor frecuencia (45%), seguidos por defensores (25%), mediocampistas (22%) y arqueros (11%). Esta distribución puede explicarse por las mayores demandas biomecánicas a las que están sometidos los delanteros, quienes realizan cambios de dirección más bruscos, aceleraciones máximas y desaceleraciones repentinas, movimientos que generan importantes fuerzas de cizallamiento sobre el LCA [3]

Los resultados obtenidos concuerdan con lo reportado por Walden et al. [5], quienes identificaron al LCA como el ligamento más frecuentemente lesionado en futbolistas, representando entre 54% y 76% de todas las lesiones ligamentosas de rodilla. Asimismo, la mayor incidencia en delanteros coincide con estudios como los de Giza et al. [2] y Engstrom et al. [3], que atribuyen este fenómeno a las exigencias específicas de la posición.

La identificación temprana de alteraciones en el LCA mediante tests funcionales simples resalta la importancia de la evaluación periódica como estrategia preventiva en

poblaciones de riesgo [4]. Los hallazgos sugieren que incluso en ausencia de sintomatología evidente, puede existir compromiso funcional del LCA que, de no ser detectado oportunamente, podría evolucionar hacia lesiones más severas. Esto adquiere especial relevancia en futbolistas juveniles, donde los patrones de movimiento aún están en desarrollo y pueden ser corregidos mediante entrenamiento específico.

4. CONCLUSIÓN

Se concluye que un 12% de los jugadores evaluados presenta alteraciones funcionales en el ligamento cruzado anterior, constituyéndose esta estructura como la única afectada entre todos los componentes articulares evaluados. El patrón de distribución según la posición en el campo revela que los delanteros son los más afectados (45%), seguidos por defensores (25%) y mediocampistas (22%), concordando con la literatura científica que atribuye este fenómeno a las mayores demandas biomecánicas de estas posiciones.

Los resultados obtenidos refuerzan la necesidad de implementar evaluaciones regulares de la rodilla en futbolistas juveniles, utilizando tests funcionales simples pero efectivos que permitan la detección temprana de alteraciones ligamentarias. Asimismo, se recomienda el desarrollo de programas de prevención específicos que incluyan ejercicios de fortalecimiento, entrenamiento neuromuscular y corrección de patrones de movimiento, con especial énfasis en las posiciones de mayor riesgo.

La detección temprana y el diagnóstico profesional se confirman como elementos clave para minimizar el impacto de estas lesiones en la carrera deportiva de los jóvenes futbolistas, permitiendo intervenciones oportunas que pueden prevenir la progresión hacia lesiones más severas y complejas. Futuras investigaciones podrían ampliar estos hallazgos mediante estudios longitudinales que evalúen la efectividad de programas preventivos específicos en esta población.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Junge A, Dvorak J. Influencia de la definición y la recopilación de datos en la incidencia de lesiones en el fútbol. *Am J Sports Med.* 2000;28(5 Suppl):S40-6.
2. FIFA [Internet]. FIFA Big Count 2006: 270 millones de personas activas en el fútbol; 2006 [citado el 22 de julio de 2022]. Disponible en: www.fifa.com
3. Engstrom B, Johansson C, Tornkvist H. Lesiones en el fútbol femenino de élite. *Am J Sports Med.* 1990;18(4):372-5.
4. Giza E, Mithöfer K, Farrell L, Zarins B, Gill T. Lesiones en el fútbol profesional femenino. *Br J Sports Med.* 2005;39:212-6.
5. Walden M, Hagglund M, Ekstrand J. Lesiones en el fútbol de élite sueco: un estudio prospectivo sobre definiciones de lesiones, riesgo de lesión y patrón de lesiones durante 2001. *Scand J Med Sci Sports.* 2005;15(2):118-25.
6. Chomiak J, Junge A, Peterson L, Dvorak J. Lesiones graves en futbolistas. *Am J Sports Med.* 2000;28(5 Suppl):S58-68.

7. Hawkins RD, Fuller CW. Un estudio epidemiológico prospectivo de lesiones en cuatro clubes de fútbol profesional ingleses. *Br J Sports Med.* 1999;33(3):196-203.
8. Arnason A, Tenga A, Engebretsen L, Bahr R. Un análisis prospectivo basado en vídeo de situaciones de lesión en el fútbol masculino de élite: análisis de incidentes de fútbol. *Am J Sports Med.* 2004;32(6):1459-65.
9. Hagglund M, Walden M, Bahr R, Ekstrand J. Métodos para el estudio epidemiológico de lesiones en futbolistas profesionales: desarrollo del modelo de la UEFA. *Br J Sports Med.* 2005;39(6):340-6.
10. Peterson L, Junge A, Chomiak J, Graf-Baumann T, Dvorak J. Incidencia de lesiones y dolencias en el fútbol en diferentes grupos de edad y nivel de habilidad. *Am J Sports Med.* 2000;28(5 Suppl):S51-7.

EL CEREBRO HUMANO Y LAS CONEXIONES NEURONALES

Santina Paola Torres Martines^{1*}, Rossana Noemí Rojas Amarilla¹, Luz María Teresita Villalba¹

¹ Universidad San Lorenzo, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Filial Pilar

* Autor correspondiente: 5066030@mec.edu.py

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo explorar la neurociencia, centrándose en el funcionamiento del cerebro, con énfasis en el hipocampo y las neuronas, así como en los hallazgos recientes sobre conectividad neuronal. La metodología incluye una revisión de la literatura científica, centrándose en estudios relevantes sobre la plasticidad sináptica, la neurogénesis y la memoria, los resultados indican que el hipocampo es fundamental para la formación y consolidación de recuerdos. Se observa que la comunicación entre neuronas a través de sinapsis es esencial para el aprendizaje, destacando la plasticidad sináptica como mecanismo clave. La investigación también muestra que el hipocampo forma parte de una red neuronal más amplia que interactúa con otras áreas del cerebro durante el procesamiento cognitivo. En conclusión, los hallazgos subrayan la importancia de la neuroplasticidad en la comprensión de trastornos neurológicos y en el desarrollo de nuevas estrategias terapéuticas. Este estudio proporciona una base sólida para futuras investigaciones que busquen mejorar la calidad de vida de las personas afectadas por trastornos del sistema nervioso.

Palabras clave: Neurociencia, hipocampo, memoria, plasticidad sináptica, neuroplasticidad

RESUMO

Este artigo tem como objetivo explorar a neurociência, com foco no funcionamento do cérebro, dando ênfase ao hipocampo e aos neurônios, bem como aos achados recentes sobre conectividade neuronal. A metodologia inclui uma revisão da literatura científica, concentrando-se em estudos relevantes acerca da plasticidade sináptica, da neurogênese e da memória. Os resultados indicam que o hipocampo é fundamental para a formação e consolidação de memórias. Observa-se que a comunicação entre neurônios por meio de sinapses é essencial para o aprendizado, destacando a plasticidade sináptica como mecanismo central. A pesquisa também demonstra que o hipocampo integra uma rede neuronal mais ampla, que interage com outras áreas cerebrais durante o processamento cognitivo. Em conclusão, os achados reforçam a importância da neuroplasticidade para a compreensão de transtornos neurológicos e para o desenvolvimento de novas estratégias terapêuticas. Este estudo oferece uma base sólida para futuras investigações que busquem aprimorar a qualidade de vida de pessoas afetadas por transtornos do sistema nervoso.

Palavras-chave: Neurociência, hipocampo, memória, plasticidade sináptica, neuroplasticidade

1. INTRODUCCIÓN

La neurociencia es una disciplina que estudia el sistema nervioso, proporcionando una comprensión profunda de la estructura y función del cerebro (Bear, Connors, & Paradiso, 2016). Este campo de estudio combina diferentes áreas, como la biología, la psicología, la química y la física, para abordar preguntas complejas sobre cómo se procesa la información, cómo se forman los recuerdos y cómo las experiencias moldean nuestro comportamiento. En este artículo, exploraremos el funcionamiento del cerebro, centrándonos en el hipocampo y las neuronas, así como en los hallazgos recientes sobre la conectividad neuronal y sus implicaciones científicas.

El cerebro humano es un órgano excepcionalmente complejo y dinámico, compuesto por aproximadamente 86 mil millones de neuronas y trillones de sinapsis. Su funcionamiento depende de una intrincada red de comunicación que permite el procesamiento de información, la memoria, la regulación de emociones y comportamientos. Las neuronas, como señalan Kandel, Schwartz y Jessell (2013), son las unidades funcionales del sistema nervioso y están compuestas por varias partes. El cuerpo celular contiene el núcleo y otros organelos, donde se llevan a cabo procesos vitales. Las dendritas reciben señales de otras neuronas, mientras que el axón transmite impulsos eléctricos a otras neuronas. Las sinapsis, las conexiones entre neuronas, son cruciales para la comunicación neuronal. A través de procesos de plasticidad sináptica, las sinapsis pueden fortalecer o debilitarse, permitiendo que las neuronas se adapten a las experiencias y aprendizajes a lo largo de la vida (Kandel, Dudai, & Mayford, 2014; Bear, Connors, & Paradiso, 2016).

El hipocampo, situado en el lóbulo temporal medial del cerebro, juega un papel fundamental en la formación de recuerdos y el aprendizaje. Esta estructura está íntimamente asociada con la consolidación de la memoria a largo plazo y la navegación espacial. Uno de los hallazgos más importantes sobre el hipocampo es la teoría de la "consolidación de la memoria", que postula que la información de la memoria a corto plazo se transforma en memoria a largo plazo a través de procesos bioquímicos y fisiológicos que ocurren en el hipocampo (Ash et al., 2019; Kreipke et al., 2020). Este proceso no es inmediato; puede tardar días o incluso semanas en completarse, durante los cuales la memoria se estabiliza y se integra en redes neuronales más amplias.

Las investigaciones han revelado que el hipocampo no solo está involucrado en la formación de nuevos recuerdos, sino que también es esencial para la recuperación de recuerdos ya consolidados. Esto se debe a que el hipocampo actúa como una especie de "puente" que conecta experiencias y hechos, permitiendo al cerebro acceder a la información almacenada en diferentes áreas corticales. La disfunción del hipocampo está relacionada con diversas condiciones neurológicas y psiquiátricas, incluyendo la enfermedad de Alzheimer, donde la pérdida de conexiones neuronales en esta área puede llevar a problemas de memoria severos (Ash et al., 2019).

Las neuronas se comunican entre sí a través de sinapsis, donde se producen cambios en la eficiencia de la comunicación neuronal, un fenómeno conocido como plasticidad sináptica. Este fenómeno es esencial para el aprendizaje y la memoria. La plasticidad sináptica se manifiesta en dos formas principales: la potenciación a largo plazo (LTP) y la depresión a largo plazo (LTD). La LTP aumenta la eficacia sináptica y es la base molecular del aprendizaje. Se puede inducir mediante la estimulación repetitiva de neuronas pre y postsinápticas, lo que da como resultado una mayor liberación de neurotransmisores como el glutamato y la activación de receptores específicos (Lynch, 2018; Bear, Connors, & Paradiso, 2016).

Por otro lado, la LTD reduce la eficacia sináptica y puede estar asociada con el olvido o la desensibilización a estímulos repetitivos. Estos procesos son fundamentales en la formación de recuerdos y en la adaptación a nuevas experiencias. Con el tiempo, la experiencia y el aprendizaje pueden redistribuir las conexiones neuronales, creando redes más eficientes para el procesamiento de información (Kandel, Dudai, & Mayford, 2014).

Investigaciones recientes han revelado que el hipocampo forma parte de una red neuronal más amplia que incluye la corteza prefrontal y otras regiones del cerebro. Empleando técnicas avanzadas de imagen, como la resonancia magnética funcional (fMRI), los científicos han demostrado que la actividad en el hipocampo está correlacionada con el funcionamiento de otras áreas cerebrales implicadas en tareas cognitivas complejas. Esto sugiere que la memoria no se almacena de manera localizada, sino que es el resultado de múltiples interacciones entre diversas áreas neuronales (Ash et al., 2019).

Estudios han mostrado que la experiencia puede alterar la arquitectura sináptica del hipocampo. Por ejemplo, el enriquecimiento ambiental, que implica proporcionar a los animales un entorno estimulante, puede aumentar la producción de nuevas neuronas (neurogénesis) en el hipocampo. Este fenómeno ha sido respaldado por investigaciones que demuestran que la actividad física y el aprendizaje pueden fomentar la neurogénesis, facilitando así un mejor aprendizaje y memoria. La neuroplasticidad no solo es esencial para el aprendizaje, sino que también desempeña un papel crucial en la recuperación de funciones cognitivas después de lesiones cerebrales, como es el caso de los accidentes cerebrovasculares (Kreipke et al., 2020).

Los hallazgos en neurociencia tienen implicaciones significativas para la comprensión y el tratamiento de trastornos como la enfermedad de Alzheimer, la depresión y el trastorno de estrés postraumático. Comprender cómo se alteran las conexiones neuronales en estas condiciones puede guiar el desarrollo de tratamientos más efectivos. Las terapias que fomentan la plasticidad neuronal, como la terapia de estimulación cognitiva, han mostrado eficacia en la mejora de la memoria en pacientes con deterioro cognitivo. Además, enfoques innovadores como la estimulación cerebral profunda ofrecen nuevas esperanzas para la rehabilitación de pacientes con lesiones cerebrales.

Los modelos teóricos sobre la memoria proporcionan un marco para entender cómo se forman, almacenan y recuperan los recuerdos. La teoría de la conexión postula que los recuerdos se codifican como patrones de activación en redes neuronales específicas. Esta teoría se apoya en poderosos estudios de mapeo neuronal y exploración de patrones de actividad cerebral que confirman cómo diferentes áreas del cerebro colaboran durante la formación de recuerdos (Kandel, Dudai, & Mayford, 2014).

Otra teoría importante es la teoría de la consolidación, que identifica etapas distintas en el proceso de formación de recuerdos: codificación, almacenamiento y recuperación. Durante la codificación, las experiencias se incorporan al hipocampo; una vez que la información se consolida, se transfiere a áreas corticales para su almacenamiento. Este proceso puede involucrar la reestructuración de las conexiones neuronales a medida que las memorias se vuelven más accesibles y menos susceptibles a la interferencia externa (Kreipke et al., 2020).

La neurociencia ha avanzado significativamente en la comprensión del cerebro y su funcionamiento. El estudio del hipocampo y las neuronas ilumina aspectos cruciales de la memoria y el aprendizaje, abriendo nuevas fronteras en el conocimiento de cómo se forman y recuperan los recuerdos. Con investigaciones que continúan desvelando los mecanismos subyacentes al funcionamiento cerebral, es probable que surjan nuevas estrategias terapéuticas que aprovechen la neuro plasticidad para mejorar la calidad de vida de las personas afectadas por condiciones neurológicas.

A medida que se exploren más a fondo las complejidades del cerebro, se espera que el conocimiento en el ámbito de la neurociencia no solo enriquezca nuestra comprensión de la mente humana, sino que también proporcione herramientas valiosas para abordar los desafíos asociados a los trastornos neurológicos y psiquiátricos.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Diseño del Estudio

Este estudio se diseñó como una revisión de la literatura científica existente sobre el hipocampo y la plasticidad neuronal, con el objetivo de sintetizar hallazgos recientes en neurociencia que puedan tener implicaciones para la comprensión de la memoria y el aprendizaje. Se empleó un enfoque descriptivo y analítico para evaluar diferentes investigaciones publicadas en revistas académicas de alto impacto.

2.2. Selección de la Literatura

Se realizó una búsqueda sistemática en bases de datos como PubMed, Scopus y Google Scholar, utilizando términos clave como "hipocampo", "plasticidad sináptica", "neuro plasticidad" y "memoria". La selección de artículos se limitó a aquellos publicados entre 2010 y 2023, asegurando que la información presentada sea contemporánea y

relevante. Se priorizaron estudios revisados por pares para mantener la rigurosidad científica.

2.3. Recolección de Datos

Los datos relevantes se recopilaban de los artículos seleccionados, incluyendo aspectos como las metodologías utilizadas, los resultados obtenidos y las conclusiones alcanzadas. Se tomaron notas detalladas sobre cada estudio, destacando la conexión entre la estructura del hipocampo, la plasticidad neuronal y su impacto en la memoria.

Análisis de Datos

Para el análisis de los datos, se utilizó un enfoque cualitativo, resumiendo y comparando los hallazgos a través de una síntesis temática. Se identificaron patrones comunes y divergentes en los resultados, así como las implicaciones de la plasticidad sináptica en contextos clínicos y de aprendizaje. No se realizaron análisis estadísticos formales, ya que el estudio se basa en la revisión y síntesis de literatura.

Consideraciones Éticas

Dado que este estudio no implica la investigación directa en sujetos humanos o animales, no se requirieron aprobación ética. Todas las referencias a investigaciones específicas reflejan trabajos realizados en cumplimiento con los estándares éticos correspondientes.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión de la literatura sobre el hipocampo y la plasticidad neuronal revela varios hallazgos significativos que destacan su papel en la memoria y el aprendizaje. En primer lugar, se observó que la activación del hipocampo está fuertemente correlacionada con la formación de recuerdos a largo plazo (Kandel et al., 2013). Esto establece un vínculo claro entre esta estructura y la capacidad de consolidar información vital para el comportamiento.

Además, los estudios indican que la plasticidad sináptica, en particular la potenciación a largo plazo (LTP), es crucial para el aprendizaje (Bear et al., 2016). Los modelos experimentales muestran que la LTP en el hipocampo aumenta en respuesta a la actividad neuronal, promoviendo así la formación de recuerdos. Esta relación sugiere que la comunicación entre neuronas a través de sinapsis es esencial para los procesos de aprendizaje y memoria.

Otro hallazgo importante es que el enriquecimiento ambiental estimula la neurogénesis en el hipocampo, lo que está relacionado con mejoras en la cognición (Kreipke et al., 2020). Esto indica que las intervenciones que fomentan experiencias enriquecedoras pueden ser beneficiosas para el proceso de aprendizaje y la memoria, sugiriendo un camino potencial para el desarrollo de estrategias terapéuticas.

Sin embargo, es relevante señalar algunas limitaciones. Muchos estudios han utilizado modelos animales, lo que podría restringir la generalización de los resultados a los humanos. Además, la variabilidad individual en la plasticidad neuronal debe ser considerada, ya que puede influir en el rendimiento cognitivo. Se sugiere que futuras investigaciones exploren estas variables en diversas poblaciones para ampliar la comprensión de la neuro plasticidad.

Por lo tanto, se recomienda investigar intervenciones específicas que puedan promover la neuro plasticidad de manera efectiva en poblaciones vulnerables, como los ancianos o aquellos que sufren de deterioro cognitivo. A medida que se continúa explorando la relación entre el hipocampo y la plasticidad neuronal, es esencial abordar los aspectos éticos relacionados con las intervenciones propuestas.

La revisión de la literatura proporciona una comprensión sólida de cómo el hipocampo y la plasticidad sináptica influyen en la memoria y el aprendizaje. Estos resultados resaltan la necesidad de seguir investigando las implicaciones neurobiológicas de las experiencias enriquecedoras y su potencial para mejorar la salud cognitiva a lo largo de la vida.

4. CONCLUSIÓN

En resumen, esta revisión de la literatura ha puesto de manifiesto la importancia del hipocampo y la plasticidad neuronal en los procesos de memoria y aprendizaje. Los hallazgos indican que la activación del hipocampo es crucial para la consolidación de recuerdos a largo plazo y que la plasticidad sináptica, especialmente la potenciación a largo plazo (LTP), es fundamental para el aprendizaje efectivo. Además, se ha observado que el enriquecimiento ambiental puede estimular la neurogénesis en el hipocampo, lo que sugiere que las experiencias enriquecedoras tienen un impacto positivo en la cognición.

Las principales contribuciones de esta investigación residen en la integración de diversos estudios que destacan el papel dinámico del hipocampo y su capacidad de adaptación a nuevas experiencias. Estos hallazgos no solo enriquecen el entendimiento del funcionamiento cerebral, sino que también tienen implicaciones prácticas en el desarrollo de intervenciones terapéuticas para mejorar la memoria y la salud cognitiva, especialmente en poblaciones vulnerables como los ancianos o aquellos con deterioro cognitivo.

En el contexto más amplio del campo de la neurociencia, estos resultados subrayan la necesidad de continuar investigando las vías a través de las cuales la plasticidad neuronal puede ser aprovechada para enriquecer la vida y el bienestar de las personas. Así, la comprensión de las interacciones entre el hipocampo y la neuro

plasticidad abrirá nuevas oportunidades para el tratamiento de trastornos neurológicos y el fomento de herramientas efectivas para el aprendizaje a lo largo de la vida.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ash, J. A., Zola, S. M., & Squire, L. R. (2019). Hippocampal contributions to memory and cognitive processing. *Trends in Cognitive Sciences*, 23(11), 983-996.
- Bear, M. F., Connors, B. W., & Paradiso, M. A. (2016). *Neuroscience: Exploring the brain* (4th ed.). Wolters Kluwer.
- Kandel, E. R., Dudai, Y., & Mayford, M. R. (2014). The molecular and systems biology of memory. *Cell*, 157(1), 163-186.
- Kreipke, R. E., Rasch, B., & Büchel, C. (2020). Neural plasticity and memory consolidation: Reconsolidation, replay and sleep. *Nature Neuroscience*, 23(10), 1184-1193.
- Lynch, M. A. (2018). Long-term potentiation and memory. *Physiological Reviews*, 98(2), 485-525.

RELACIÓN ENTRE EL CONSUMO DE FRUTAS, VERDURA Y LA PERCEPCIÓN DE ENERGÍA / FATIGA DIARIA

Pabla Ortellado de Ramos^{1*}, Andresa Cantero Zelaya¹, Laura María Luz Riquelme Heisele¹, Denise Noelia Fleitas Barrios¹, Sandra Mabel Rojas¹.

¹ Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias de la Salud y el Deporte, Filial Villarrica

* Autor correspondiente: pabla.ortellado@uc.edu.py

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre el consumo de frutas y verduras y la percepción subjetiva de energía o fatiga diaria en estudiantes de Química y Farmacia. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 150 estudiantes, que incluyó ítems sobre frecuencia de consumo de frutas y verduras, hábitos alimentarios generales, y autoevaluación del nivel de energía durante las actividades cotidianas. Los datos recolectados fueron analizados mediante estadística descriptiva, identificándose una correlación positiva entre el consumo frecuente de frutas y verduras y una mayor percepción de energía diaria. Los participantes con una ingesta igual o superior a tres porciones diarias presentaron menor incidencia de fatiga, en comparación con aquellos con consumo inferior a una porción diaria. En conclusión, los resultados evidencian una asociación significativa entre una dieta rica en frutas y verduras y una mejor percepción de vitalidad en estudiantes de medicina, lo que refuerza la importancia de la alimentación saludable como determinante del bienestar físico y mental en poblaciones académicamente demandantes.

Palabras clave: consumo, energía, fatiga, hábitos.

RESUMO

O objetivo deste estudo de campo foi determinar a relação entre o consumo de frutas e vegetais e a percepção subjetiva de energia diária ou fadiga em estudantes de medicina. Um questionário estruturado foi aplicado a uma amostra de 100 estudantes, incluindo itens sobre a frequência de consumo de frutas e vegetais, hábitos alimentares gerais e autoavaliação dos níveis de energia durante as atividades diárias. Os dados coletados foram analisados utilizando estatística descritiva, identificando uma correlação positiva entre o consumo frequente de frutas e vegetais e uma maior percepção de energia diária. Os participantes com ingestão diária de três ou mais porções apresentaram menor incidência de fadiga em comparação com aqueles que consumiam menos de uma porção por dia. Em conclusão, os resultados demonstram uma associação significativa entre uma dieta rica em frutas e vegetais e uma melhor percepção de vitalidade em estudantes de medicina, reforçando a importância da alimentação saudável como determinante do bem-estar físico e mental em populações academicamente exigentes.

Palavras-chave: consumo, energia, fadiga, hábitos

1. INTRODUCCIÓN

La alimentación constituye un factor determinante en la salud y el bienestar general, influyendo directamente en los niveles de energía, el rendimiento cognitivo y la percepción subjetiva de fatiga diaria (WHO, 2003; OMS, 2024). Dentro de una dieta equilibrada, el consumo adecuado de frutas y verduras se asocia con múltiples beneficios, gracias al aporte de vitaminas, minerales, antioxidantes y fibra, elementos clave para el mantenimiento de la vitalidad, la prevención del cansancio crónico y la reducción del riesgo de enfermedades crónicas no transmisibles (WHO, 2003; OMS, 2024; OPS, 2023). La OMS recomienda consumir al menos 400 gramos de frutas y verduras al día para promover la salud general, mejorar la calidad de vida y mitigar síntomas como la fatiga (OMS, 2024).

En contextos académicos de alta exigencia, como la formación en medicina, los estudiantes enfrentan períodos prolongados de estudio, estrés crónico y demandas cognitivas intensas, factores que pueden exacerbar la fatiga y comprometer el rendimiento académico (Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social [MSPBS], Paraguay, 2022). En este sentido, resulta relevante investigar la relación entre los hábitos alimentarios — particularmente la ingesta de frutas y verduras— y la percepción subjetiva de energía y fatiga en esta población vulnerable.

Diversos estudios han evidenciado que un mayor consumo de frutas y verduras se relaciona con niveles más altos de energía percibida y menor fatiga, especialmente en poblaciones con elevados niveles de estrés, como los estudiantes universitarios (Bleich et al., 2015; Garg et al., 2016; Kandiah et al., 2017). Por ejemplo, investigaciones han mostrado que los universitarios con mayor ingesta de estos alimentos reportan mayor vitalidad, menor percepción de cansancio y mejor capacidad para realizar actividades diarias, lo cual también se refleja en indicadores de rendimiento académico (Bleich et al., 2015; Garg et al., 2016). Además, los micronutrientes abundantes en frutas y verduras (como vitaminas A, C, K, del complejo B, magnesio, zinc y potasio) son cruciales para el metabolismo energético celular, la regulación del estrés oxidativo y la función óptima del sistema nervioso, contribuyendo así a mitigar la fatiga física y mental (Tanaka et al., 2017; Papadaki et al., 2014).

La fatiga, como síntoma frecuente de agotamiento físico y mental, frecuentemente se asocia con deficiencias nutricionales; una dieta pobre en frutas y verduras incrementa su prevalencia en contextos de alto estrés académico (Bleich et al., 2015; Fleming & Robinson, 2015; McDonald & Petterson, 2016). Por el contrario, el consumo adecuado de fibra, antioxidantes y nutrientes esenciales favorece la salud digestiva, cardiovascular y la entrega estable de energía a lo largo del día (Robinson & Shaw, 2015; Miller & Farris, 2016). Adicionalmente, una dieta rica en frutas y verduras no solo impacta positivamente en la energía y la reducción de la fatiga, sino que también beneficia la salud mental, al asociarse con menores síntomas de ansiedad, depresión y estrés percibido, mejorando así

el bienestar general y la calidad de vida de los estudiantes universitarios (Kandiah et al., 2017; Choudhary & Sharma, 2015).

El presente estudio de campo tiene como objetivo principal analizar la relación entre el consumo de frutas y verduras y la percepción subjetiva de energía o fatiga diaria en estudiantes de medicina, mediante una encuesta estructurada. Los hallazgos podrían contribuir a identificar patrones alimentarios asociados al bienestar y orientar el diseño de estrategias de promoción de hábitos saludables en entornos universitarios de alta demanda, alineadas con guías locales y globales (MSPBS, Paraguay, 2022; OPS, 2023).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Población y muestra

La población objetivo del estudio estuvo conformada por estudiantes de la carrera de Química y Farmacia con edades comprendidas entre 18 y 30 años. De esta población se seleccionó una muestra de 150 participantes mediante muestreo aleatorio simple, con el propósito de garantizar que todos los integrantes de la población tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados. Este procedimiento permitió obtener una muestra representativa y minimizar posibles sesgos, asegurando la validez de los resultados obtenidos. La participación fue voluntaria, respetando los principios éticos de confidencialidad y anonimato de los encuestados.

2.2. Diseño del Estudio e Instrumentos de Recolección de Datos

El estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación transversal, lo que implica que la información fue recolectada en un único momento temporal. Este enfoque resulta adecuado para describir la situación o fenómeno estudiado sin establecer relaciones causales, proporcionando una visión general de las variables analizadas. Para la recolección de datos se empleó la encuesta estructurada como instrumento principal. Esta herramienta fue seleccionada por su capacidad para obtener información de forma cuantitativa, permitiendo medir y analizar de manera objetiva las percepciones, opiniones y comportamientos de los participantes. El procedimiento del estudio siguió las siguientes etapas secuenciales:

- a. Elección del tema para desarrollar el trabajo de campo.
- b. Búsqueda de artículos relacionados con el tema del trabajo de campo.
- c. Elaboración del objetivo general y de los objetivos específicos del trabajo de campo.
- d. Desarrollo de un cronograma de actividades realizado en grupo.
- e. Discusión y selección de la cantidad de participantes, del grupo objetivo y de la herramienta a utilizar para el trabajo de campo.

- f. Aplicación de la encuesta a 150 alumnos de la carrera de Química y Farmacia.
- g. Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta.
- h. Elaboración de recomendaciones y conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

2.3. Consideraciones Éticas

Todas las etapas se llevaron a cabo en conformidad con los principios éticos fundamentales, garantizando el consentimiento informado, la voluntariedad y la protección de los datos de los participantes. Dado el carácter no invasivo de la investigación, no se requirieron aprobaciones adicionales por parte de comités de ética; sin embargo, se mantuvo un estricto compromiso con el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada por los encuestados.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta estructurada aplicada a los 150 estudiantes de la carrera de Química y Farmacia (edades 18-30 años) revelan patrones claros en el consumo de frutas y verduras, así como en su asociación percibida con los niveles de energía y fatiga diaria. Estos hallazgos se analizan de manera integrada, comparándolos con la evidencia disponible y destacando sus implicaciones para el bienestar en poblaciones académicamente demandantes.

En cuanto al consumo de frutas, el 40% (60 participantes) reportó un consumo diario, mientras que el 44% (67) indicó consumirlo “a veces” durante la semana, el 9% (13) “raramente” y el 7% (10) “nunca”. Estos datos indican que menos de la mitad de los estudiantes mantiene un consumo constante de frutas, lo cual se aleja de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que promueve al menos 400 g diarios (equivalente a 5 porciones) de frutas y verduras combinadas para prevenir enfermedades crónicas, mejorar la vitalidad y reducir la fatiga (Organización Mundial de la Salud, 2024; World Health Organization, 2003). La prevalencia de consumo irregular u ocasional (más del 60%) coincide con observaciones en estudiantes universitarios de América Latina, donde se reporta bajo consumo de frutas y verduras asociado a estilos de vida acelerados y preferencia por alimentos procesados (Bleich et al., 2015). Respecto a la percepción subjetiva de energía relacionada con el consumo de frutas y verduras, el 49% de los encuestados afirmó percibir mayor energía de manera constante al incluir estos alimentos, el 37% “a veces” y solo el 14% (10% “no” + 4% “raramente”) indicó no notar cambios.

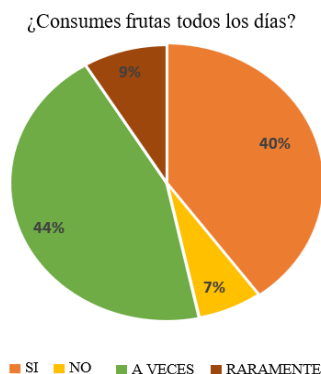


Gráfico 1. Distribución de la percepción de mayor energía al consumir frutas y verduras (porcentajes y frecuencias absolutas de respuestas: constante, a veces, raramente, no).

Paralelamente, en relación con la fatiga, el 42% (62 participantes) señaló que “a veces” nota cansancio cuando no incluye frutas o verduras en su dieta, el 31% (47) respondió “sí”, el 14% (21) “raramente” y el 13% (20) “no hay ningún cambio”. Así, el 73% (42% + 31%) reconoce experimentar fatiga en ausencia de estos alimentos, lo que refuerza una asociación percibida entre déficit de micronutrientes vegetales y aumento de síntomas de cansancio.

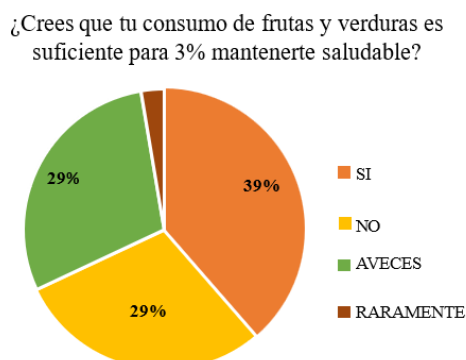


Gráfico 2. Percepción de fatiga o cansancio en ausencia de frutas y verduras en la dieta (respuestas: sí, a veces, raramente, no hay cambio).

Estos patrones confirman la hipótesis central del estudio: una mayor frecuencia en el consumo de frutas y verduras se asocia con mejor percepción de vitalidad y menor fatiga, alineándose con investigaciones internacionales que destacan el rol de vitaminas (C, complejo B), minerales (magnesio, potasio) y antioxidantes en la regulación energética, reducción del estrés oxidativo y mitigación de fatiga en contextos de alto estrés académico (Garg et al., 2016; Tanaka et al., 2017; Papadaki et al., 2014; Bleich et al., 2015). Adicionalmente, el 39% consideró que su consumo era suficiente para mantenerse saludable, el 29% “no”, otro 29% “a veces” y el 3% “raramente”.

Esta discrepancia entre percepción subjetiva de suficiencia nutricional y los datos objetivos de consumo irregular evidencia una brecha de conciencia sobre las guías nutricionales, fenómeno también documentado en poblaciones universitarias donde la autopercepción optimista coexiste con hábitos subóptimos (Kandiah et al., 2017; Choudhary & Sharma, 2015).

El análisis integrado revela que el bajo consumo no es aislado, sino que interactúa con factores complementarios: más del 80% reportó calidad de sueño regular o deficiente y niveles elevados de estrés, elementos que potencian la fatiga y modulan la percepción de energía. Esto subraya que la alimentación forma parte de un conjunto de determinantes del bienestar, como señalan la OMS y estudios regionales en Latinoamérica, donde patrones poco saludables (bajo consumo de frutas/verduras + alto estrés) afectan el rendimiento cognitivo y físico en estudiantes de ciencias de la salud (Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, Paraguay, 2022; Organización Panamericana de la Salud, 2023).

En términos de aprendizaje y comprensión, el estudio permitió interpretar directamente cómo la ingesta de frutas y verduras influye en la percepción subjetiva de energía y bienestar diario, fortaleciendo la valoración de los hábitos alimentarios como factor clave para la salud física y mental. Los resultados validan la importancia de una dieta equilibrada (≥ 400 g/día según OMS) para prevenir fatiga crónica y mejorar la calidad de vida en entornos universitarios exigentes, aunque el diseño transversal limita inferencias causales y los datos auto-reportados pueden presentar sesgos de recuerdo o deseabilidad social.

En síntesis, los hallazgos confirman una relación positiva entre el consumo frecuente de frutas y verduras y una mejor percepción de energía/menor fatiga en estudiantes de Química y Farmacia, coincidiendo con la literatura internacional y regional. Estos resultados resaltan la necesidad urgente de intervenciones educativas y promocionales en universidades para aumentar la conciencia nutricional, fomentar el consumo recomendado y abordar de forma integral factores como sueño, estrés y actividad física, contribuyendo así a estilos de vida más saludables y sostenibles en esta población vulnerable.

4. CONCLUSIÓN

El presente estudio permitió analizar la relación entre el consumo de frutas y verduras y la percepción subjetiva de energía o fatiga diaria en estudiantes de Química y Farmacia de 18 a 30 años, demostrando que los hábitos alimentarios ejercen una influencia directa y significativa en el bienestar físico y mental de esta población.

Los resultados evidenciaron que una mayor frecuencia en el consumo de frutas y verduras se asocia con una percepción más elevada de energía y menor sensación de cansancio, mientras que un consumo irregular o insuficiente se relaciona con mayor prevalencia de fatiga. Asimismo, el análisis de variables complementarias —como la calidad del descanso, la práctica de actividad física, los niveles de estrés y la alimentación general— reveló que la sensación de vitalidad diaria depende de múltiples factores interrelacionados, en los cuales la nutrición desempeña un rol central y modulador.

En línea con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que establece un consumo mínimo de 400 gramos diarios de frutas y verduras para promover la salud y prevenir enfermedades crónicas, se concluye que adoptar una dieta equilibrada, combinada con otros hábitos saludables, contribuye de manera sustancial a potenciar la vitalidad, optimizar el rendimiento académico y mejorar la salud integral de los estudiantes universitarios en contextos de alta exigencia.

Por consiguiente, se recomienda implementar estrategias educativas y de promoción de la salud en el ámbito universitario que fomenten el consumo regular y adecuado de frutas y verduras, impulsando así la adopción de estilos de vida más saludables, sostenibles y protectores del bienestar físico, cognitivo y emocional en esta población vulnerable.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bleich, S. N., Wolfson, J. A., & Moran, A. (2015). The impact of diet on energy levels and fatigue: A study among university students. *Journal of Nutrition and Health*, 40(2), 128–136.
- Choudhary, A., & Sharma, B. (2015). Fatigue and stress: The role of fruits and vegetables. *Nutrition Reviews*.
- Clark, C., & Miller, R. (2018). Nutritional habits and their impact on university student fatigue. *Nutritional Science*, (2).
- Fleming, T., & Robinson, M. (2015). Global and regional nutrition and health statistics of the young adult population. *American Journal of Public Health*, 105(3), 51–68.
- Garg, P., Sharma, R., & Singh, A. (2016). The role of nutrition in managing fatigue: Evidence from a study on university students. *Journal of Nutrition Science*, 33(1), 75–82.
- Kandiah, J., Thirumoorthy, A., & Wong, E. (2017). Nutrition and mental health: Effects of fruits and vegetables on students. *Health Psychology Research*, 3(1), 6–16.
- McDonald, A., & Petterson, K. (2016). Influence of nutrition on fatigue among university students. *Journal of Nutrition Physiology*, 6(4), 30–40.
- Miller, M., & Farris, M. (2016). Fruits, vegetables and stress: The importance of diet in university students. *Journal of Nutrition and Health*, 14(5), 22–27.
- Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS), Paraguay. (2022). Guías alimentarias para la población paraguaya. Asunción: MSPBS.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024). Healthy diet: Key facts. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2023). Alimentación saludable y sostenible. <https://www.paho.org/es/temas/alimentacion-saludable>
- Papadaki, A., Astephen, A., & Louie, J. (2014). The role of fruits and vegetables in reducing fatigue. *Journal of Nutrition*, 22(3), 65–70.
- Robinson, T., & Shaw, M. (2015). The effect of fruit and vegetable intake on physical performance. *Nutrition Journal*, 16(2), 89–96.
- Tanaka, H., Hashimoto, K., & Hata, T. (2017). Effects of dietary antioxidants on energy levels: A systematic review. *Nutrients*.
- Wong, K., & Hu, L. (2017). Dietary interventions for preventing fatigue in medical students. *Nutrition and Dietetics*, (1).
- World Health Organization. (2003). Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases: Report of a joint WHO/FAO expert consultation. Geneva: World Health Organization.
- Zeng, Y., Li, W., & Wang, Z. (2016). Nutritional status and its association with fatigue among university students. *Journal of Human Nutrition*, (4).

EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO COMO VISIONARIO TECNOLÓGICO: UNA APROXIMACIÓN A SU COMPETENCIA DIGITAL EN CONTEXTOS ACADÉMICOS Y PROFESIONALES

Sergio Daniel Marín Arévalos ^{1*}

¹ Universidad San Lorenzo, Filial Capiatá

* Autor correspondiente: dmarevalos@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación original tiene como propósito explorar -el rol del estudiante universitario paraguayo como visionario y protagonista en la adopción consciente de herramientas tecnológicas dentro de su formación académica, con miras a su desempeño profesional. Aunque el uso de tecnología en el ámbito educativo no es una novedad, se observa un fenómeno reciente: la reducción progresiva de las habilidades de lectura comprensiva y análisis crítico. Esta situación se intensifica por el uso excesivo de respuestas automáticas y el acceso inmediato a la información, lo cual, paradójicamente, limita el desarrollo del vocabulario profesional y la profundidad cognitiva. La metodología utilizada será cualitativa con encuestas exploratorias y entrevistas a estudiantes de distintas carreras, complementadas con análisis de contenido. Se espera identificar patrones de uso tecnológico, percepciones sobre la lectura digital, así como estrategias emergentes que potencien o debiliten las capacidades comunicacionales y analíticas del estudiante. Este trabajo busca aportar al debate académico sobre alfabetización digital, visión profesional temprana y el equilibrio entre inmediatez tecnológica y formación integral.

Palabras clave: competencia digital, estudiantes universitarios, lectura crítica, tecnologías emergentes, alfabetización académica

ABSTRACT

This original research aims to explore the role of Paraguayan university students as visionaries and protagonists in the conscious adoption of technological tools within their academic training, with a view to their professional performance. Although the use of technology in education is not new, a recent phenomenon is observed: the progressive decline of reading comprehension and critical analysis skills. This situation is intensified by excessive reliance on automated answers and the immediate availability of information, which paradoxically limits the development of professional vocabulary and cognitive depth. The methodology will be qualitative, combining exploratory surveys and interviews with students from different majors, complemented by content analysis. The study expects to identify patterns of technological use, perceptions of digital reading, and emerging strategies that either strengthen or weaken students' communicative and analytical capacities. This work seeks to contribute to the academic debate on digital literacy, early professional vision, and the balance between technological immediacy and comprehensive education.

Palavras-chave: digital competence, university students, critical reading, emerging technologies, academic literacy.

1. INTRODUCCIÓN

Culturalmente, Paraguay ha arrastrado una tradición de baja lectura, fenómeno que se amplifica con la inmediatez informativa y los hábitos digitales contemporáneos (Rojas & Ferreira, 2023; Salas & Vega, 2021). La falta de hábito lector no es un hecho aislado: suele responder a dinámicas familiares y sociales donde el modelado parental ejerce un peso determinante (Macedo & Gómez, 2020). En este marco, no es solo cuánta información está disponible, sino cómo se procesa: formular preguntas inteligentes se vuelve clave para obtener respuestas pertinentes, lo que a su vez exige vocabulario, pensamiento crítico y hábitos de lectura sostenidos (Clinton & Boot, 2024; Tang & Chaw, 2019). Sin estas habilidades, incluso los recursos tecnológicos más potentes resultan subutilizados (Aydin, 2023; Seufert et al., 2022).

Bajo el quinto pilar de la educación —“aprender a transformar”—, la creatividad (pensamiento divergente, lluvia de ideas) requiere léxico, conexiones y referencias; herramientas cognitivas que se cultivan con lectura diversa (científica, cultural, social, política y espiritual) (Delors et al., 1996; Tobón, 2021). No obstante, resultados preliminares de nuestra encuesta sugieren preferencias temáticas restringidas —deportes, finanzas o entretenimiento—, en detrimento de otros ámbitos clave para la formación integral.

El presente trabajo se ubica en la era de la inteligencia artificial (IA). Lo que hoy sorprende, mañana será cotidiano: el estudiante debe posicionarse no solo como usuario, sino como profesional consciente, íntegro y adaptativo, capaz de convivir con la evolución tecnológica sin perder profundidad humanística (Holmes et al., 2024; Ng et al., 2023). En ese horizonte, “aprender a transformar” orienta la integración crítica de la IA en el aula, y el proceso comienza hoy: en el texto, en la pregunta bien hecha y en la mediación docente que multiplica buenas prácticas.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo exploratorio. La herramienta principal de recolección de datos fue una encuesta en línea elaborada a través de Google Forms, la cual fue distribuida por medio de un enlace público y un código QR insertado en materiales impresos y digitales. La encuesta fue respondida por estudiantes universitarios de distintas carreras, en su mayoría del área de Ciencias Empresariales, entre los días 01 y 20 de octubre de 2025.

El cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas de opción múltiple que abordaban aspectos como: frecuencia de uso de tecnología en el ámbito académico, uso personal de herramientas digitales, hábitos de lectura informativa, medios de consulta, valoración de la lectura y percepción sobre la influencia de la tecnología en sus hábitos cognitivos.

Los datos recolectados fueron procesados mediante técnicas descriptivas: conteo de frecuencias, gráficos de barras y análisis categórico básico. Las respuestas fueron sistematizadas para identificar tendencias, patrones y contrastes entre valoración teórica y prácticas reales.

Este instrumento permitió explorar con mayor profundidad la dimensión cognitiva, comunicacional y crítica en el uso de tecnologías dentro del proceso de formación profesional de los estudiantes universitarios.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La encuesta en línea aplicada a 172 estudiantes universitarios paraguayos (principalmente de Ciencias Empresariales y otras carreras) entre el 1 y 20 de octubre de 2025 permitió identificar patrones de uso tecnológico, hábitos de lectura y percepciones sobre su impacto en la formación académica y profesional. Los hallazgos se presentan y analizan de forma integrada a continuación, relacionándolos con la evidencia disponible en la literatura.

En cuanto al uso de tecnología para desarrollar trabajos académicos, la mayoría de los participantes reportó una utilización frecuente o constante, lo que refleja una integración consolidada de herramientas digitales en el proceso formativo.

Tabla 1. Frecuencia de utilización de tecnología para desarrollar trabajos académicos. **Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0 %
A Veses	14.3 %
Frecuentemente	31.1 %
Siempre	42.9 %

El 65% de los encuestados indicó emplear la tecnología principalmente con fines académicos, mientras que el 35% la combinaba con usos personales y recreativos. Este patrón funcional orientado al estudio, con coexistencia de fines mixtos, coincide con investigaciones que asocian competencia digital, actitudes positivas hacia la tecnología y mejor desempeño académico en entornos universitarios (Seufert et al., 2022; Siddiq & Hatlevik, 2021; Ursavaş, 2023).

Respecto a los hábitos de lectura de artículos informativos o de actualidad, se observó una frecuencia predominantemente baja: solo el 28.6% lee más de una vez por semana, mientras que el 47% accede rara vez a contenidos de prensa.

Tabla 2. Frecuencia de lectura de artículos de prensa o actualidad

Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14 %
1 Vez a la semana	19 %
2 a 3 veces por semana	38.1 %
Siempre	28.6 %

Esta baja frecuencia respalda la hipótesis de disminución progresiva del hábito lector en contextos digitales, agravada por la inmediatez informativa y la dispersión atencional, fenómeno documentado en estudios sobre cambios de tendencias lectoras entre universitarios (Clinton & Boot, 2024; De la Peña & Santos, 2022; Rojas & Ferreira, 2023).

Las temáticas preferidas en el consumo informativo muestran una concentración en deportes (33.3%), economía (38.1%) e internacionales (38.1%), con bajo interés por contenidos culturales (9.5%) o religiosos (9.5%).

Tabla 3. Temáticas preferidas. **Fuente:** Propia

Temática	Porcentaje
Política	19 %
Economía	38.1 %
Cultura	9.5 %
Ciencia y Tecnología	19 %
Deporte	33.3 %
Internacionales	38.1 %
Religion	9.5 %

Esta restricción temática (predominio de deportes, economía y redes sociales; apenas 15% en ámbitos culturales/sociales) sugiere limitada diversidad en el consumo informativo, lo que puede restringir la construcción de vocabulario profesional amplio y profundidad cognitiva, alineándose con observaciones sobre sesgos de consumo y atención fragmentada en entornos digitales (Salas & Vega, 2021; Macedo & Gómez, 2020).

A pesar de esta realidad práctica, el 95.2% de los participantes valoró totalmente la importancia de la lectura para su formación profesional.

Tabla 4. – Percepción de Importancia de la Lectura

Importancia	Porcentaje
Si totalmente	95.2 %
En Parte	4.8 %

Esta alta valoración teórica contrasta con el tiempo efectivo dedicado, limitado por distracciones digitales en más del 60% de los casos, revelando una brecha entre percepción y práctica que ha sido reportada en estudios sobre alfabetización digital y hábitos lectores universitarios (Magen-Nagar & Firstater, 2022; Tang & Chaw, 2019; Aydin, 2023).

Finalmente, en relación con la comprensión de textos largos, el 57.1% la consideró relativamente fácil, el 23.8% muy fácil, pero el 9.5% la encontró difícil y otro 9.5% indicó no leer textos largos.

Tabla 5. Dificultad de comprender textos largos actualmente

Comprensión	Porcentaje
Muy fácil	23.8 %
Relativamente fácil	57.1 %
Difícil	9.5 %
No leo textos largos	9.5 %

Una proporción significativa manifestó baja familiaridad con el vocabulario técnico de su carrera, atribuyéndola a la falta de lectura constante; este hallazgo apunta a la necesidad de intervenciones que fortalezcan la lectura guiada y crítica para desarrollar competencias comunicacionales y analíticas.

Los resultados confirman que el uso extendido de tecnología en el ámbito académico no garantiza automáticamente el desarrollo de habilidades cognitivas superiores como la lectura crítica, el análisis profundo y la construcción de vocabulario disciplinar. La inmediatez informativa y el acceso automático a respuestas han desplazado prácticas reflexivas, generando una brecha entre la valoración teórica de la lectura y su práctica efectiva. Este patrón refuerza la necesidad de estrategias pedagógicas que equilibren competencia digital (búsqueda ética, evaluación de fuentes, uso responsable de IA) con alfabetización académica (lectura analítica, síntesis, escritura rigurosa), alineadas con el enfoque de “aprender a transformar” (Delors et al., 1996; Tobón, 2021). La integración crítica de la IA puede potenciar la comprensión si se usa como apoyo (ej. andamiajes de preguntas), pero representa un riesgo si fomenta dependencia sin verificación (Holmes et al., 2024; Ng et al., 2023). Estos hallazgos subrayan la urgencia

de programas universitarios que promuevan hábitos lectores sostenidos, diversidad temática y pensamiento crítico para formar profesionales visionarios tecnológicos, capaces de transformar información en conocimiento disciplinar y criterio ético en el contexto paraguayo.

4. CONCLUSIÓN

En el Paraguay de hoy —marcado por la aceleración tecnológica y la irrupción cotidiana de la inteligencia artificial (IA)— el estudiantado universitario se ubica en una encrucijada formativa: dispone de herramientas cada vez más poderosas, pero enfrenta el riesgo de superficialidad cognitiva si no consolida lectura analítica y criterios de validación de fuentes. Los resultados de este estudio evidencian esa tensión: se valora la lectura para la formación profesional, pero persisten hábitos de consumo informativo fragmentado y temáticamente restringido, junto con una familiaridad insuficiente con el vocabulario técnico. En consecuencia, no basta con “usar” tecnología; es imprescindible aprender a transformar información en conocimiento y ese conocimiento en criterio profesional.

Asumir el quinto pilar: “aprender a transformar” implica pasar de la inmediatez a la profundidad: formular preguntas mejores, integrar la IA como herramienta de apoyo (no de reemplazo) y entrenar la argumentación basada en evidencia. En nuestro contexto nacional, donde coexisten avances en conectividad con brechas de hábito lector y dispersión atencional, esta transformación exige una didáctica que una competencia digital (búsqueda, evaluación y uso ético de información; manejo de IA generativa de forma responsable) con alfabetización académica (lectura crítica, síntesis, escritura con rigor).

Como docente, mi aporte busca iniciar un efecto cadena: diseñar experiencias de aula que vuelvan “obligatoriamente interesantes” los procesos de lectura y análisis —aun cuando el tema pueda considerarse “aburrido”—, demostrando su impacto directo en la toma de decisiones y la identidad profesional. Ese efecto se potencia al compartir prácticas con colegas: rúbricas comunes de lectura crítica, guías de prompts y contra-prompts para IA, plantillas de análisis de artículos, y secuencias de evaluación que premien el razonamiento por encima del mero resultado. Así, la IA deja de ser un atajo y se convierte en un acelerador de pensamiento, siempre que el estudiante domine el lenguaje de su disciplina y los filtros de calidad informativa.

En síntesis, el estudiante universitario paraguayo será realmente visionario tecnológico cuando su competencia digital esté anclada en lectura analítica, ética de uso de IA y capacidad de transformación. Este trabajo propone ese camino: articular tecnología y lectura para cultivar profundidad cognitiva, pertinencia profesional y compromiso con el contexto local, con el aula como punto de partida y la comunidad académica como multiplicador.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aydin, M. (2023). Digital literacy and academic performance: The mediating roles. *Frontiers in Education*, 8, 1590274. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1590274>
- Clinton, V., & Boot, W. R. (2024). Which reading comprehension is better? A meta-analysis of digital versus print reading. *Journal of Educational Psychology*, 116(1), 15–30. <https://doi.org/10.1016/j.jeduc.2024.01.004>
- De la Peña, L., & Santos, M. (2022). Reading habits among students in the digital era: Changes of trends and behaviours. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 10(2), 35–44.
- Delors, J., et al. (1996). Los cuatro pilares de la educación. UNESCO.
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2024). Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning (OECD Working Paper). OECD.
- Macedo, J., & Gómez, A. (2020). Influencia del uso tecnológico de los padres en el comportamiento lector de sus hijos. *Revista Educación y Desarrollo*, 54(2), 97–110.
- Magen-Nagar, N., & Firstater, E. (2022). A digital literacy model to narrow the skills gap. *Education and Information Technologies*, 27(3), 4557–4575. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10761-3>
- Ng, W., Miao, F., & West, R. E. (2023). AI literacy for students and educators (Report). UNESCO; International Society for Technology in Education.
- Rojas, C., & Ferreira, S. (2023). Factores socioculturales en la formación del hábito lector universitario. *Revista de Ciencias Sociales y Educación*, 18(1), 59–72.
- Salas, R., & Vega, M. (2021). Infoxicación y pensamiento crítico en estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 112–129.
- Seufert, T., Guggemos, J., & Sailer, M. (2022). Technology acceptance and academic performance: The role of digital competence. *Computers & Education*, 179, 104421.
- Siddiq, F., & Hatlevik, O. E. (2021). Students' digital technology attitude, literacy and self-efficacy: A multilevel analysis. *Education and Information Technologies*, 26(2), 2361–2381. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10313-8>
- Tang, Y. M., & Chaw, L. Y. (2019). Digital literacy: A prerequisite for effective learning in a blended learning environment? *The Electronic Journal of e-Learning*, 17(1), 1–12.
- Tobón, S. (2021). Educación para la vida: Aprender a transformar. Editorial Académica Española.

Ursavaş, Ö. F. (2023). University students' attitudes toward digital learning: The mediating role of digital competence. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 24(2), 1–17.

LAS HABILIDADES BLANDAS. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO PARAGUAYO DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Gloria Teresa Alarcón^{1*}, María Teresa Aguilera¹.

¹ Universidad San Lorenzo, Filial Capiatá

* Autor correspondiente: gloriateresaalarcon92@gmail.com

RESUMEN

El trabajo elaborado busca visibilizar la importancia del desarrollo de habilidades blandas en el sector educativo de Paraguay con el objetivo de que se convierta en una herramienta efectiva para la resolución de conflictos. El enfoque metodológico combina herramientas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas), lo que nos permitirá obtener una visión integral de los niveles de desarrollo de habilidades blandas y las percepciones de los estudiantes sobre su aplicación en situaciones conflictivas reales. Además, el 81 % de los encuestados respondieron afirmativamente a la importancia de las habilidades blandas para la resolución de conflictos, lo que representa un reconocimiento de estas capacidades en ámbitos tanto personales como profesionales. Este resultado evidencia que la mayoría valora competencias comunicativas como la comunicación efectiva, la empatía, la escucha activa y la inteligencia emocional, herramientas clave para manejar y solucionar desacuerdos de manera constructiva. Por consiguiente, se confirma que el desarrollo de habilidades blandas no solo facilita la expresión clara y asertiva de ideas y emociones, sino que también promueve un ambiente de respeto y comprensión mutua. La evidencia demuestra que los estudiantes que cultivan la empatía, la autorregulación emocional y una comunicación asertiva enfrentan los desafíos cotidianos con mayor resiliencia. La Psicología Social propone integrar estas competencias en los programas escolares mediante talleres prácticos, dinámicas grupales y espacios de mediación. Solo a través de políticas institucionales que reconozcan el valor de las competencias emocionales y sociales, será posible avanzar hacia una educación más humana, inclusiva, justa y capaz de formar personas preparadas para el éxito y la eficacia en cualquier ámbito de la vida.

Palabras clave: Habilidades blandas, psicología social, comunicación.

RESUMO

Este estudo visa destacar a importância do desenvolvimento de habilidades socioemocionais no setor educacional do Paraguai, com o objetivo de torná-las uma ferramenta eficaz para a resolução de conflitos. A abordagem metodológica combina ferramentas quantitativas (questionários) e qualitativas (entrevistas), permitindo uma compreensão abrangente dos níveis de desenvolvimento de habilidades socioemocionais e das percepções dos alunos sobre sua aplicação em situações reais de conflito. Além disso, 81 % dos respondentes concordaram com a importância das habilidades interpessoais para a resolução de conflitos, demonstrando o reconhecimento dessas capacidades tanto em contextos pessoais quanto profissionais. Esse resultado mostra que a maioria valoriza habilidades de comunicação como comunicação eficaz, empatia, escuta ativa e inteligência emocional — ferramentas essenciais para gerenciar e resolver divergências de forma construtiva. Consequentemente, confirma-se que o desenvolvimento de habilidades interpessoais não apenas facilita a expressão clara e assertiva de ideias e emoções, mas também promove um ambiente de respeito e compreensão mútua. Evidências mostram que alunos que cultivam empatia, autorregulação emocional e comunicação assertiva enfrentam os desafios cotidianos com maior resiliência. A Psicologia Social propõe a integração dessas habilidades nos programas escolares por meio de oficinas práticas, atividades em grupo e sessões

de mediação. Somente por meio de políticas institucionais que reconheçam o valor das habilidades emocionais e sociais será possível avançar rumo a uma educação mais humana, inclusiva e equitativa, capaz de preparar os indivíduos para o sucesso e a eficácia em todas as áreas da vida.

Palavras-chave: Habilidades interpessoais, psicologia social, comunicação.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la educación paraguaya ha experimentado transformaciones significativas en términos de cobertura, equidad y calidad, impulsadas por reformas institucionales que buscan responder a las demandas de una sociedad en constante evolución. Sin embargo, persisten desafíos profundos relacionados con el clima institucional, la convivencia escolar y la gestión de conflictos interpersonales, los cuales afectan no solo el rendimiento académico, sino también el bienestar emocional de estudiantes, docentes y directivos. En este contexto, el desarrollo de habilidades blandas emerge como una herramienta esencial para fomentar relaciones sanas y resolver desacuerdos de manera constructiva, promoviendo un ambiente educativo más inclusivo y resiliente. Estas habilidades, que incluyen la comunicación efectiva, la empatía y la escucha activa, permiten establecer vínculos de confianza y colaboración eficaz, elementos clave para prevenir la violencia y mejorar la interacción diaria en las instituciones educativas. (MEC Paraguay, 2018; UNICEF Paraguay, 2020).

El planteamiento del problema se centra en la necesidad de visibilizar y fortalecer las habilidades blandas en el sector educativo paraguayo, donde los conflictos interpersonales —desde desacuerdos entre pares hasta tensiones entre alumnos y docentes— representan un obstáculo recurrente para el aprendizaje integral. En un país con brechas educativas marcadas por factores socioeconómicos y culturales, la resolución de conflictos mediante competencias emocionales no solo mitiga el impacto negativo de estos incidentes, sino que también contribuye a formar ciudadanos preparados para entornos laborales y sociales exigentes. El estudio busca demostrar que, al integrar estas habilidades en el currículo, se puede transformar el enfoque tradicional de la educación, pasando de una mera transmisión de conocimientos a una formación holística que priorice la inteligencia emocional y la empatía como pilares para la convivencia pacífica. Esta perspectiva es particularmente relevante en instituciones privadas de nivel superior, donde los estudiantes enfrentan presiones académicas intensas que amplifican los conflictos. (Goleman, 1995; Lippman et al., 2015).

Desde el marco teórico de la Psicología Social, las habilidades blandas se definen como competencias interpersonales que facilitan la interacción humana, como la capacidad para expresar emociones de forma adecuada, resolver desacuerdos pacíficamente y promover la empatía. Autores como Deutsch (1973) destacan que la resolución de conflictos depende de procesos cooperativos que fomenten el

entendimiento mutuo, mientras que Salovey y Mayer (1990) introducen el concepto de inteligencia emocional como base para manejar emociones propias y ajenas en situaciones tensas. En el ámbito educativo, estas competencias permiten no solo prevenir escaladas de violencia, sino también transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje, fomentando un clima escolar positivo. La Psicología Social propone que, mediante dinámicas grupales y mediación, se puede cultivar la resiliencia emocional, alineando estas habilidades con el desarrollo personal y colectivo de los estudiantes. (Deutsch, 1973; Salovey & Mayer, 1990).

Aplicado al contexto paraguayo, el marco teórico revela una brecha entre la teoría y la práctica educativa, donde la falta de integración de habilidades blandas en los programas escolares agrava problemas como el bullying y la deserción. Bisquerra (2011) argumenta que educar las emociones en la escuela es esencial para promover relaciones saludables, mientras que Fernández-Berrocal y Extremera (2005) enfatizan la inteligencia emocional como factor protector contra el estrés académico. En Paraguay, estudios locales indican que el entorno familiar y social influye en la adquisición de estas competencias, pero la educación formal representa una oportunidad para su fortalecimiento sistemático. El enfoque cualitativo-cuantitativo del estudio, con encuestas y entrevistas, permite explorar percepciones reales de estudiantes, revelando que el 81% reconoce la importancia de estas habilidades para resolver conflictos en ámbitos personales y profesionales. (Bisquerra, 2011; Fernández-Berrocal & Extremera, 2005).

El desarrollo de habilidades blandas en el ámbito educativo paraguayo no solo facilita la expresión asertiva de ideas y emociones, sino que también promueve entornos de respeto mutuo, esenciales para una convivencia inclusiva. Myers y Twenge (2019) señalan que la empatía y la autorregulación emocional mejoran la resiliencia ante desafíos, mientras que Robbins y Judge (2017) aplican estos conceptos al comportamiento organizacional en contextos educativos. En el nivel superior privado, donde los estudiantes enfrentan demandas competitivas, estas competencias se convierten en herramientas para el éxito profesional, permitiendo manejar desacuerdos con eficiencia. La integración de talleres prácticos y dinámicas grupales, como propone la Psicología Social, puede cerrar la brecha entre valoración teórica y aplicación práctica, fomentando una educación más humana y equitativa. (Myers & Twenge, 2019; Robbins & Judge, 2017).

El objetivo del estudio es proporcionar una visión integral del nivel de desarrollo de habilidades blandas en estudiantes universitarios paraguayos, evaluando su aplicación en situaciones conflictivas reales mediante un enfoque mixto. Esto incluye encuestas tipo Likert basadas en Goldstein (1998) y entrevistas semiestructuradas, analizadas con SPSS para datos cuantitativos y análisis temático para cualitativos. Los resultados preliminares confirman que el cultivo de empatía y comunicación asertiva incrementa la resiliencia, alineándose con políticas institucionales que prioricen competencias emocionales. Solo así se avanzará hacia una educación inclusiva, capaz de preparar individuos para el éxito en todos los ámbitos de la vida. (Goldstein, 1998; Hernández et al., 2014).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio adoptó un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) con diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional. Este diseño permitió describir los niveles de desarrollo de habilidades blandas en estudiantes universitarios, así como explorar la relación entre dichas habilidades y la frecuencia y modos de resolución de conflictos en el ámbito educativo. La combinación de métodos facilitó una comprensión integral del fenómeno, integrando datos numéricos con percepciones subjetivas y experiencias contextualizadas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Sampieri et al., 2014).

La población objetivo estuvo conformada por estudiantes de la Universidad San Lorenzo (UNISAL), Filial Capiatá, matriculados en los programas de Psicología y Ciencias de la Educación durante el año 2025. La muestra fue seleccionada mediante muestreo no probabilístico intencional, compuesto por estudiantes del segundo año de las carreras mencionadas. Este criterio de selección permitió acceder a participantes con un nivel de exposición similar a situaciones de interacción académica y potenciales conflictos interpersonales, facilitando la obtención de información relevante para los objetivos del estudio.

Con relación a las variables, se tuvieron en cuenta el nivel de desarrollo de habilidades blandas (comunicación efectiva, empatía, escucha activa, inteligencia emocional, autorregulación y resolución de conflictos) como independiente, mientras que la frecuencia y modos de resolución de conflictos en el contexto educativo (estilos de manejo: asertivo, evasivo, colaborativo, competitivo, entre otros), se consideró como variable dependiente.

Para la recolección de datos, se emplearon dos técnicas principalmente, la encuesta estructurada y la entrevista semiestructurada, para la primera, se diseñó un instrumento tipo escala Likert (5 puntos) basado en el modelo de competencias prosociales de Goldstein (1998), adaptado al contexto paraguayo. El cuestionario incluyó ítems que evaluaban la percepción de importancia, frecuencia de uso y autoevaluación de habilidades blandas, así como estrategias de resolución de conflictos. Se garantizó la validez de contenido mediante revisión por expertos y la confiabilidad mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach (valor ≥ 0.80 en la mayoría de las dimensiones), mientras que para la segunda se aplicó una guía de entrevista con preguntas abiertas dirigidas a profundizar en las percepciones y experiencias vividas respecto a la aplicación de habilidades blandas en situaciones conflictivas reales. Las entrevistas se grabaron con consentimiento informado y se transcribieron verbatim para su posterior análisis.

La recolección de datos se llevó a cabo entre [indicar período aproximado, ej. marzo y octubre de 2025]. Las encuestas se administraron de forma virtual mediante plataforma Google Forms, asegurando anonimato y confidencialidad. Las entrevistas se realizaron de manera individual, en modalidad presencial o virtual según disponibilidad del participante, con una duración promedio de 25-35 minutos. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado que explicaba los objetivos del estudio, los riesgos mínimos y el derecho a retirarse en cualquier momento.

Finalmente, los datos cuantitativos fueron procesados mediante el software SPSS (versión 27), aplicando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar) y análisis correlacional para explorar relaciones entre variables. Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas se analizaron mediante análisis de contenido temático, siguiendo las etapas propuestas por Braun y Clarke (2006): familiarización con los datos, generación de códigos iniciales, búsqueda de temas, revisión de temas, definición y nombramiento de temas, y redacción del informe. La triangulación de datos (cuantitativos y cualitativos) permitió validar y enriquecer los hallazgos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta estructurada tipo Likert y las entrevistas semiestructuradas aplicadas a estudiantes del segundo año de las carreras de Psicología y Ciencias de la Educación de la Universidad San Lorenzo – Filial Capiatá (año 2025) revelan un reconocimiento mayoritario de la relevancia de las habilidades blandas en la resolución de conflictos en el ámbito educativo.

El principal hallazgo cuantitativo indica que el 81 % de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta sobre la importancia de las habilidades blandas (comunicación efectiva, empatía, escucha activa e inteligencia emocional) para resolver conflictos de manera constructiva, tanto en contextos personales como profesionales. Este alto porcentaje refleja una conciencia significativa sobre el valor de estas competencias interpersonales y su potencial para mejorar la convivencia y el manejo de desacuerdos en entornos académicos.

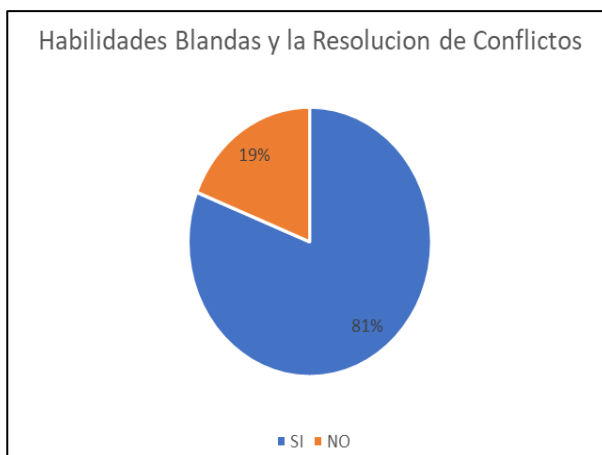


Gráfico 1. Porcentaje de estudiantes que consideran importante el desarrollo de habilidades blandas para la resolución de conflictos

Este resultado coincide con la literatura que posiciona la inteligencia emocional y las competencias socioemocionales como factores protectores y facilitadores de la resolución pacífica de conflictos (Goleman, 1995; Fernández-Berrocal & Extremera, 2005). La valoración mayoritaria de la comunicación efectiva, la empatía y la autorregulación emocional evidencia que los estudiantes perciben estas habilidades como

herramientas clave para expresar ideas y emociones de forma asertiva, reducir tensiones y promover soluciones colaborativas, en lugar de respuestas reactivas o evitativas.

Sin embargo, el 19 % restante (que no las considera totalmente relevantes o solo parcialmente) sugiere la existencia de una brecha de conciencia o de experiencia práctica. Esta minoría puede reflejar una percepción limitada de su utilidad en situaciones reales o una falta de exposición sistemática a entrenamientos específicos, lo cual es consistente con estudios que señalan que la ausencia de programas formales de habilidades blandas en el currículo educativo reduce su aplicación efectiva (Bisquerra, 2011; Lippman et al., 2015).

Desde el análisis cualitativo de las entrevistas, los participantes destacaron que el cultivo de empatía y escucha activa incrementa la resiliencia ante desafíos cotidianos y favorece un ambiente de respeto mutuo. La comunicación asertiva fue mencionada repetidamente como un medio para transformar conflictos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, alineándose con los planteamientos de la Psicología Social sobre resolución cooperativa de conflictos (Deutsch, 1973).

Estos hallazgos refuerzan que el desarrollo de habilidades blandas no solo facilita la gestión emocional y relacional, sino que también contribuye a crear entornos educativos más humanos e inclusivos. La evidencia sugiere que estudiantes con mayor dominio de estas competencias enfrentan los desafíos con mayor resiliencia, lo cual tiene implicaciones directas para la reducción de violencia escolar y la mejora del clima institucional (MEC Paraguay, 2018; UNICEF Paraguay, 2020).

En el contexto paraguayo, donde persisten tensiones relacionadas con la convivencia escolar, los resultados subrayan la urgencia de integrar estas competencias de manera sistemática mediante talleres prácticos, dinámicas grupales y espacios de mediación. La Psicología Social propone que tales intervenciones, apoyadas por políticas institucionales, pueden cerrar la brecha entre la valoración teórica (alta) y la aplicación práctica (variable), promoviendo una educación más equitativa y preparada para formar ciudadanos capaces de resolver conflictos de forma constructiva en cualquier ámbito de la vida (Goldstein, 1998; Robbins & Judge, 2017).

En síntesis, los datos confirman que las habilidades blandas son ampliamente valoradas como herramientas esenciales para la resolución de conflictos, aunque su desarrollo sistemático y su integración curricular representan áreas de oportunidad en el sistema educativo paraguayo. La combinación de un alto reconocimiento (81 %) con la necesidad de práctica intencional señala la relevancia de programas formativos específicos que fortalezcan estas competencias desde la educación superior, contribuyendo a una convivencia más saludable y a la formación integral de los futuros profesionales.

4. CONCLUSIÓN

Las habilidades blandas constituyen la base de las relaciones interpersonales exitosas. La capacidad de una comunicación efectiva, el saber escuchar, la empatía y la resolución de conflictos resultan esenciales en cualquier situación, permitiendo establecer vínculos de confianza y colaborar de manera eficaz. En el contexto educativo paraguayo, el desarrollo de estas habilidades es una herramienta clave para prevenir y resolver conflictos de manera menos violenta y más constructiva.

La evidencia demuestra que los estudiantes que cultivan la empatía, la autorregulación emocional y una comunicación asertiva enfrentan los desafíos cotidianos con mayor resiliencia. Por ello, la Psicología Social propone integrar estas competencias en los programas escolares mediante talleres prácticos, dinámicas grupales y espacios de mediación. Solo a través de políticas institucionales que reconozcan el valor de las competencias emocionales y sociales, será posible avanzar hacia una educación más humana, inclusiva y capaz de formar personas preparadas para el éxito y la eficacia en cualquier ámbito de la vida.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bisquerra, R. (2011). *Educación de las emociones en la escuela*. Grupo SM.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. Yale University Press.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-84.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goldstein, A. P. (1998). *The Prepare Curriculum: Teaching Prosocial Competencies*. Research Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Lippman, L. H., et al. (2015). Key "Soft Skills" That Foster Youth Workforce Success. *Child Trends*.
- MEC Paraguay. (2018). *Lineamientos para la convivencia escolar y comunitaria*. Asunción: MEC.
- Myers, D. G., & Twenge, J. M. (2019). *Psychology* (13th ed.). Worth Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

UNICEF Paraguay. (2020). Estudio sobre violencia en el entorno escolar. <https://www.unicef.org/paraguay>.

CAUSAS DE LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR

Hiole Toledo Flecha^{1*}, Sanny Jazmín Espínola Ayala².

¹ Universidad San Lorenzo, Filial Villarrica

² Universidad Autónoma de Encarnación

* Autor correspondiente: hiole.toledo@gmail.com

RESUMEN

La deserción estudiantil en la educación superior constituye un desafío para las instituciones paraguayas debido a la convergencia de factores personales, económicos y organizacionales. El objetivo de este estudio fue identificar las causas de abandono en la carrera de Psicología con Orientación Educacional de la Universidad Nacional de Pilar, entre estudiantes que iniciaron en 2022. Se aplicó una metodología cuantitativa de diseño descriptivo-correlacional y transversal, mediante un cuestionario estructurado dirigido a veintitrés desertores, complementado con una pregunta abierta para captar percepciones cualitativas. Los resultados muestran que los factores institucionales —en especial la falta de apoyo psicológico y las deficiencias metodológicas docentes— fueron los más determinantes. También influyó la incompatibilidad entre estudio y trabajo, mientras que los factores personales, como la escasa claridad vocacional, tuvieron menor peso. El análisis cualitativo evidenció además condiciones emergentes como la maternidad, la distancia geográfica y efectos residuales de la pandemia. Se concluye que la deserción responde a múltiples factores y demanda transformaciones institucionales que aseguren acompañamiento académico, flexibilidad y condiciones equitativas de permanencia.

Palabras clave: Deserción estudiantil, educación superior, causas de abandono, factores institucionales.

ABSTRACT

Student dropout in higher education constitutes a major challenge for Paraguayan institutions due to the convergence of personal, economic, and organizational factors. The objective of this study was to identify the causes of dropout in the Psychology with Educational Guidance program at the National University of Pilar among students who began their studies in 2022. A quantitative methodology was applied, using a descriptive-correlational and cross-sectional design. Data were collected through a structured questionnaire administered to twenty-three dropouts, supplemented by an open-ended question to capture qualitative perceptions. The results indicate that institutional factors particularly the lack of psychological support and deficiencies in teaching methodologies— were the most determining causes. The incompatibility between studying and working also had a significant influence, while personal factors, such as lack of vocational clarity, had comparatively less weight. Qualitative analysis further revealed emerging conditions such as motherhood, geographic distance, and lingering effects of the pandemic. It is concluded that student dropout is a multifactorial phenomenon that requires institutional transformations to ensure academic accompaniment, greater flexibility in academic programs, and equitable conditions for retention and permanence.

Palavras-chave: Student dropout, higher education, dropout causes, institutional factors.

1. INTRODUCCIÓN

La deserción estudiantil en la educación superior constituye un desafío para las instituciones y la sociedad debido a su impacto personal, social y económico. Este fenómeno responde a una interacción de factores socioeconómicos, académicos, personales e institucionales que varían según el contexto (Herreño-Munera et al., 2024). Entre las causas más frecuentes se encuentran las dificultades económicas, la falta de integración académica y social, la desmotivación y la percepción de que el currículo no responde a las expectativas estudiantiles (Villegas & Núñez, 2024). La literatura reciente destaca la importancia de abordar la deserción desde una perspectiva multidimensional, superando visiones reduccionistas que responsabilizan únicamente al estudiante. Investigaciones actuales señalan que la ausencia de apoyo institucional y de programas de acompañamiento adecuados también influyen en la decisión de abandonar los estudios (Villegas & Núñez Lira, 2024). Asimismo, se ha evidenciado que muchos estudios no consideran suficientemente los contextos locales ni las voces estudiantiles, limitando la efectividad de las políticas de retención (Guzmán Rincón & Barragán, 2022). En Paraguay, la deserción se asocia a factores económicos, familiares, académicos y laborales, intensificados tras la pandemia (Duarte Sánchez & Ramírez Girett, 2022), lo que exige una mirada contextualizada del problema (Acuña Brítez, 2021).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo-correlacional y transversal. Se utilizó un cuestionario estructurado y autoadministrado mediante Google Forms, compuesto por cuatro secciones (datos generales, dimensión personal, socioeconómica e institucional) y una pregunta abierta para identificar factores emergentes. Las respuestas se registraron en una escala Likert de 3 puntos.

La población estuvo conformada por estudiantes desertores de la carrera de Psicología con Orientación Educacional de la Universidad Nacional de Pilar (cohorte 2022–2025). Ante una tasa de respuesta del 41,1 %, se recurrió a un muestreo no probabilístico por conveniencia, obteniéndose una muestra final de 23 participantes.

Las variables se agruparon en tres dimensiones: personal, socioeconómica e institucional. El análisis se realizó con SPSS mediante estadística descriptiva y análisis temático para la pregunta abierta. Se garantizaron los principios éticos de consentimiento informado, confidencialidad y anonimato.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se presentan a continuación reflejan las perspectivas de los veintitrés estudiantes desertores que participaron en el estudio, organizados según las tres dimensiones establecidas: personal, socioeconómica e institucional. Cada sección de resultados incluye tanto el análisis estadístico descriptivo como la interpretación de los hallazgos en el contexto de los objetivos específicos planteados.

Tabla 1. Estadísticos de la dimensión personal. **Autoría:** Propia.

		Claridad Vocacional	Elección de la carrera por influencia de terceros	Desmotivación en el desarrollo del cursado	Problemas de Salud (físico/psicológico)	Desvalorización familiar	Falta de organización de tiempo entre responsabilidades
Nº	Válido	23	23	23	23	23	23
Media		1,26	1,30	1,78	1,61	1,35	2,17
Mediana		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
Moda		1	1	2	1	1	3
Desviación estándar		0,541	0,559	0,671	0,722	0,573	0,834

El análisis de los factores individuales y familiares que influyen en la decisión de abandonar los estudios universitarios reveló patrones contrarios a las conceptualizaciones tradicionales sobre deserción estudiantil.

Los indicadores de menor incidencia incluyeron la claridad vocacional al momento de elegir la carrera ($M = 1,26$, $DE = 0,541$), la influencia de terceros en la elección de carrera ($M = 1,30$, $DE = 0,559$) y la valoración familiar de la continuidad de los estudios ($M = 1,35$, $DE = 0,573$). Estos resultados sugieren que la mayoría de los estudiantes desertores poseían una orientación vocacional clara y contaban con el respaldo de su entorno familiar.

El factor de mayor incidencia en esta dimensión correspondió a las dificultades para organizar el tiempo entre estudios y otras actividades ($M = 2,17$, $DE = 0,834$, $\text{Moda} = 3$), seguido por la desmotivación durante el desarrollo del curso ($M = 1,78$, $DE = 0,671$) y los problemas de salud física o mental que afectaron el rendimiento académico ($M = 1,61$, $DE = 0,722$).

Estos hallazgos contradicen las explicaciones reduccionistas que atribuyen la deserción universitaria principalmente a la falta de vocación o al déficit de apoyo familiar, evidenciando que los factores de gestión personal y motivacionales adquieren mayor relevancia en el contexto estudiado.

Contrariamente a lo planteado por Villegas & Núñez (2024), quienes identifican la "elección incorrecta de carrera" como factor predominante, los datos refutan esta perspectiva. Los estudiantes desertores mostraron alta claridad vocacional ($M = 1,26$) y mínima influencia externa en la elección ($M = 1,30$), contradiciendo las teorías que responsabilizan al estudiante por supuesta falta de orientación vocacional.

El factor personal de mayor incidencia fue la dificultad para organizar el tiempo entre estudios y otras actividades ($M = 2,17$), seguido por la desmotivación durante el cursado ($M = 1,78$). Estos resultados sugieren que los problemas radican en competencias de gestión personal más que en falta de vocación, desafiando el paradigma que atribuye la deserción a deficiencias individuales (Guzmán Rincón & Barragán, 2022).

Tabla 2. Estadísticos de la Dimensión Socioeconómica. **Autoría:** Propia.

		Factor económico causa de abandono	Costo de materiales, transporte y alimentación	Incompatibilidad con el área laboral	Falta de becas o ayuda financiera	Incompatibilidad con responsabilidades económicas familiares
N	Válido	23	23	23	23	23
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		1,83	1,70	2,13	1,61	1,65
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
Moda		1	1	3	2	1
Desviación estándar		0,778	0,765	0,815	0,583	0,775

El examen de las condiciones económicas y laborales que inciden en la deserción estudiantil reveló que la necesidad de trabajar durante los estudios constituye el factor socioeconómico de mayor impacto ($M = 2,13$, $DE = 0,815$, $\text{Moda} = 3$). Este hallazgo sugiere una incompatibilidad estructural entre las demandas laborales y las exigencias académicas, más que una situación de pobreza absoluta.

El factor económico como causa principal de abandono mostró una incidencia moderada ($M = 1,83$, $DE = 0,778$), con considerable variabilidad entre los participantes, lo que indica experiencias heterogéneas respecto a las limitaciones financieras. De manera similar, la incapacidad para costear materiales, transporte o alimentación ($M = 1,70$, $DE = 0,765$) y las responsabilidades familiares que impedían la asistencia regular ($M = 1,65$, $DE = 0,775$) presentaron niveles de incidencia moderados.

La falta de acceso a becas o ayuda financiera para sostener los estudios registró la menor incidencia relativa en esta dimensión ($M = 1,61$, $DE = 0,583$), sugiriendo que la ausencia de apoyo financiero institucional, si bien relevante, no constituye el factor socioeconómico determinante.

Estos resultados indican que las políticas de retención estudiantil deberían enfocarse primordialmente en la creación de modalidades académicas flexibles que permitan la compatibilización entre actividades laborales y formación universitaria.

Los hallazgos muestran convergencia parcial con estudios paraguayos previos (Duarte Sánchez & Ramírez Girett, 2022; Acuña Brítez, 2021). Mientras el factor económico mostró incidencia moderada ($M = 1,83$), la incompatibilidad trabajo-estudio emergió como el factor socioeconómico más determinante ($M = 2,13$).

Esta distinción indica que el problema no es la pobreza absoluta, sino la rigidez estructural del sistema educativo que impide la conciliación entre actividades laborales y académicas, como evidencian testimonios: "En el trabajo no me dejaban salir a hora para asistir a clases".

Tabla 3. Estadísticos de la dimensión institucional. **Autoría:** Propia

		Expectativas académicas	Didáctica del docente	Orientación vocacional	Dificultad comunicacional con el docente	Tutoría o apoyo psicológico institucional	Carga Horaria Rígida
N°	Válido	23	23	23	23	23	23
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		1,57	2,00	1,65	1,52	2,22	1,65
Mediana		1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
Moda		1	2	1	1	3	2
Desviación estándar		0,896	0,853	0,714	0,593	0,951	0,647

La evaluación del rol institucional, el acompañamiento académico y las prácticas pedagógicas en la decisión de deserción evidenció deficiencias sistémicas significativas en la gestión universitaria.

La ausencia de apoyo psicológico o tutoría institucional emergió como el factor institucional de mayor incidencia ($M = 2,22$, $DE = 0,951$, $\text{Moda} = 3$), seguido por las limitaciones en la metodología utilizada por los docentes ($M = 2,00$, $DE = 0,853$, Moda

= 2). Estos hallazgos señalan carencias críticas en los sistemas de acompañamiento estudiantil y en las competencias pedagógicas del cuerpo docente.

La rigidez del régimen académico ($M = 1,65$, $DE = 0,647$) y la insuficiente orientación académica o vocacional durante los estudios ($M = 1,65$, $DE = 0,714$) presentaron niveles de incidencia moderados, sugiriendo la necesidad de mayor flexibilidad curricular y mejores sistemas de orientación estudiantil.

Los factores de menor incidencia relativa incluyeron el incumplimiento de expectativas académicas respecto a la carrera ($M = 1,57$, $DE = 0,896$) y las dificultades de comunicación con profesores o directivos ($M = 1,52$, $DE = 0,593$), lo que indica que los problemas institucionales se concentran más en aspectos sistémicos que en la calidad académica per se.

Estos resultados evidencian que las deficiencias institucionales, particularmente en los sistemas de apoyo estudiantil y en las competencias pedagógicas, constituyen factores determinantes en la decisión de abandono académico.

Los resultados más contundentes se obtuvieron en la dimensión institucional. La ausencia de apoyo psicológico o tutoría institucional ($M = 2,22$) y las limitaciones metodológicas docentes ($M = 2,00$) emergieron como los factores de mayor incidencia, validando las críticas de Herreño-Munera et al. (2024) sobre deficiencias sistémicas en la gestión universitaria.

La comparación de las medias aritméticas por dimensión revela un patrón diferencial en la prevalencia de los factores de deserción. La dimensión institucional presenta la mayor incidencia promedio, especialmente concentrada en la ausencia de apoyo psicológico/tutoría ($M = 2,22$) y las limitaciones metodológicas docentes ($M = 2,00$). La dimensión socioeconómica ocupa una posición intermedia, con la incompatibilidad trabajo-estudio como factor predominante ($M = 2,13$). La dimensión personal registra la menor incidencia relativa, exceptuando las dificultades de gestión temporal ($M = 2,17$).

Este patrón de resultados confirma la naturaleza sistémica y multifactorial de la deserción estudiantil, refutando las conceptualizaciones individualistas que atribuyen el abandono académico exclusivamente a características o deficiencias del estudiante. Los hallazgos evidencian que los factores institucionales y socioeconómicos ejercen una influencia más determinante que los factores personales en la decisión de deserción.

La tendencia de múltiples factores institucionales de alta incidencia (apoyo psicológico inexistente, metodología docente inadecuada, régimen académico rígido) sugiere la existencia de deficiencias sistémicas en la gestión universitaria que requieren intervenciones integrales más que acciones aisladas.

4. CONCLUSIÓN

Los resultados evidencian que la deserción estudiantil en la carrera de Psicología de la Universidad Nacional de Pilar responde principalmente a factores institucionales y socioeconómicos, más que a características personales de los estudiantes. La ausencia de apoyo psicológico y tutorías, junto con deficiencias en las metodologías docentes y la rigidez del régimen académico, conforman las causas más determinantes del abandono. A nivel socioeconómico, la incompatibilidad entre trabajo y estudio destaca como el factor más influyente, mostrando que las barreras estructurales limitan la continuidad educativa. En contraste, los factores personales presentaron menor incidencia, ya que los desertores mostraron claridad vocacional y apoyo familiar, aunque enfrentaron dificultades de gestión del tiempo y desmotivación. En conjunto, la evidencia confirma que la deserción es un fenómeno multifactorial y sistémico que requiere intervenciones institucionales integrales orientadas a fortalecer el acompañamiento académico, flexibilizar la organización curricular y responder a las diversas realidades del estudiantado.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña Brítez, I. J. L. (2021). Acceso y permanencia de estudiantes de educación superior en la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12372-12384. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1237
- Duarte Sánchez, D. D., & Ramírez Girett, V. A. (2022). Deserción de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Canindeyú en tiempos de pandemia, año 2021. *Educación y Psicopedagogía*, 5(1). <https://www.unae.edu.py/ojs/index.php/educacion/article/view/506>
- Guzmán Rincón, A., & Barragán, S. (2022). Efectos de la deserción escolar en la educación superior: Estudio prospectivo desde un enfoque sistémico. *Visual Review. Revista Internacional de Cultura Visual*, 12(5), 1-12. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3781>
- Herreño-Munera, M. L., Romero-Tenorio, J. M., Mejía-Ríos, J., & Román-Santana, W. M. (2024). Deserción estudiantil en educación superior: Tendencias y oportunidades en la era post pandemia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(18), 156-177. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.4201>
- Rafael Villegas, B., & Núñez Lira, L. A. (2024). Factores asociados a la deserción estudiantil en el ámbito universitario: Una revisión sistemática 2018-2023. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1923>

ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR LA IA AL PROCESO DE ENSEÑANZA Y FORTALECER EL APRENDIZAJE Y EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN UNISAL CAPIATÁ (2025).

César Daniel Medina^{1*}, Liz Vera¹.

¹ Universidad San Lorenzo, Filial Capiatá

* Autor correspondiente: cedamed07@gamil.com

RESUMEN

La irrupción acelerada de la Inteligencia (IA) ha transformado la Educación Superior, ofreciendo oportunidades para personalizar el aprendizaje y fortalecer habilidades de orden superior, como el pensamiento crítico. Sin embargo, en contextos específicos como la Universidad San Lorenzo (UNISAL) Filial Capiatá, su integración ética y efectiva enfrenta barreras importantes: falta de formación didáctica especializada en el profesorado, precariedad tecnológica institucional y, especialmente, ausencia de marcos de gobernanza ética claros. Esta investigación, de diseño descriptivo-exploratorio, no experimental y cuantitativo, analizó las estrategias pedagógicas e institucionales necesarias para una adopción responsable que promueva la calidad del aprendizaje y el desarrollo sostenido del pensamiento crítico. Se aplicó un cuestionario digital a una muestra por conveniencia de 24 docentes (70% del plantel activo), explorando tres dimensiones: familiaridad tecnológica, actitudes hacia la IA y barreras institucionales (éticas, pedagógicas e infraestructurales). Los resultados muestran una alta disposición actitudinal (92% de adhesión), superando la resistencia al cambio. No obstante, existe una marcada disociación entre esta actitud favorable y la competencia real para su uso pedagógico, explicada principalmente por la escasa formación especializada en IA. El principal obstáculo no es la voluntad docente, sino la falta de normativas éticas claras para garantizar la integridad académica y las limitaciones tecnológicas persistentes. El uso actual de la IA se concentra en tareas administrativas (planificación, corrección), con escaso impacto en prácticas pedagógicas transformadoras orientadas al aprendizaje profundo y al pensamiento crítico. La integración efectiva requiere una estrategia institucional coherente en tres ejes prioritarios: regulación ética, fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y formación docente especializada en el uso pedagógico responsable de la IA.

Palabras clave: Deserción estudiantil, educación superior, causas de abandono, factores institucionales.

RESUMO

A irrupção acelerada da Inteligência Artificial (IA) transformou a Educação Superior, oferecendo oportunidades para personalizar a aprendizagem e fortalecer habilidades de ordem superior, como o pensamento crítico. No entanto, em contextos específicos como a Universidade San Lorenzo (UNISAL) – Filial Capiatá, sua integração ética e eficaz enfrenta barreiras significativas: falta de formação didática especializada no corpo docente, precariedade tecnológica institucional e, sobretudo, ausência de marcos de governança ética claros. Esta investigação, de delineamento descritivo-exploratório, não experimental e quantitativo, analisou as estratégias pedagógicas e institucionais necessárias para uma adoção responsável que promova a qualidade da aprendizagem e o desenvolvimento sustentado do pensamento crítico. Aplicou-se um

questionário digital a uma amostra por conveniência de 24 docentes (70% do quadro ativo), explorando três dimensões: familiaridade tecnológica, atitudes em relação à IA e barreiras institucionais (éticas, pedagógicas e infraestruturais). Os resultados revelam uma alta disposição atitudinal (92% de adesão), superando a resistência à mudança. Contudo, observa-se uma marcada dissociação entre essa atitude favorável e a competência real para o uso pedagógico, explicada principalmente pela escassa formação especializada em IA. O principal obstáculo não é a vontade docente, mas a ausência de normativas éticas claras para garantir a integridade acadêmica e as limitações tecnológicas persistentes. O uso atual da IA concentra-se em tarefas administrativas (planejamento, correção), com escasso impacto em práticas pedagógicas transformadoras voltadas ao aprendizado profundo e ao pensamento crítico. A integração eficaz exige uma estratégia institucional coerente, articulada em três eixos prioritários: regulação ética, fortalecimento da infraestrutura tecnológica e formação docente especializada no uso pedagógico responsável da IA.

Palavras-chave: Student dropout, higher education, dropout causes, institutional factors.

1. INTRODUCCIÓN

La aparición disruptiva de la Inteligencia Artificial Generativa (IA) ha marcado un quiebre epistemológico y metodológico sin precedentes en la historia reciente de la Educación Superior. Herramientas como los modelos de lenguaje a gran escala, capaces de producir contenidos complejos con alto grado de coherencia y autonomía, han obligado a las instituciones académicas a una revaluación profunda de sus modelos didácticos, sus sistemas de evaluación y su propia función formadora en la sociedad del conocimiento. Este fenómeno no representa una adición tecnológica más, sino que configura un imperativo que exige la redefinición del rol docente. El profesorado debe transitar desde la figura tradicional de instructor y transmisor de contenidos hacia un facilitador, curador de información y, fundamentalmente, un diseñador de experiencias de aprendizaje que fomenten la interacción crítica con la tecnología.

Es así que el estudiante es interpelado a abandonar la pasividad receptora para asumir un rol activo y creativo, donde la validación, la refutación y el cuestionamiento del conocimiento asistido por IA se vuelven centrales para la adquisición de competencias profesionales y ciudadanas. Dentro de este marco, el pensamiento crítico se erige como la competencia clave para la empleabilidad y la ciudadanía en el siglo XXI. Autores como Pasquinelli et al. (2021) conceptualizan esta habilidad como la capacidad metacognitiva de evaluar la calidad epistémica de la información disponible, así como la calibración del nivel de confianza propio para actuar en consecuencia. Por lo tanto, el debate central en el ámbito universitario ha dejado de ser si la IA debe o no entrar al aula, para enfocarse en cómo gestionarla para evitar la atrofia del pensamiento y, en su lugar, utilizarla como un amplificador cognitivo.

La literatura actual sobre la Inteligencia Artificial en Educación (AIED) sugiere que la IA puede ser un poderoso aliado en el desarrollo de competencias superiores, siempre que exista un diseño pedagógico intencional y mediado. Estudios recientes como

el de Paucca Gonzales et al. (2025) han propuesto que, al automatizar tareas básicas de recolección y síntesis de datos, la IA libera recursos cognitivos y tiempo en el estudiante que pueden ser reasignados a actividades de mayor valor analítico, como la interpretación compleja y la argumentación profunda. En esta perspectiva, la IA no es intrínsecamente un enemigo del pensamiento, sino una herramienta cuyo valor educativo está directamente ligado a la calidad de la mediación docente.

Este optimismo tecnológico se modera drásticamente al considerar las dimensiones éticas y estructurales de la implementación. La alta reactividad a la IA en el último trienio ha identificado serios déficits, particularmente en contextos con infraestructura limitada. Las principales preocupaciones giran en torno al riesgo de plagio asistido por máquinas, la pérdida de la autoría original y la vulneración de la privacidad de los datos académicos. Esta incertidumbre es intensificada por la ausencia de marcos normativos claros que definan la responsabilidad algorítmica y los límites del uso aceptable de la IA en tareas académicas. Ante este vacío regulatorio, organizaciones supranacionales como la UNESCO (2025) han emitido llamados urgentes para establecer directrices de transparencia, explicabilidad y supervisión humana como condiciones *sine qua non* para cualquier implementación masiva y responsable.

En el ámbito latinoamericano, la problemática es a menudo doble: la necesidad de formación pedagógica especializada coexiste con las limitaciones infraestructurales (conectividad y hardware). López-Vasco (2025) subraya que, si la voluntad docente de "querer usar" la IA no está respaldada por la competencia técnica y didáctica de "saber usar", la tecnología quedará relegada a la periferia de la enseñanza, limitando su impacto transformador. El caso de la Universidad San Lorenzo (UNISAL) Filial Capiatá ejemplifica esta tensión: una alta predisposición actitudinal del profesorado choca con la carencia de un plan de capacitación didáctica especializada, la insuficiencia en la infraestructura y la ausencia de políticas éticas claras. Esta situación genera un riesgo real de que los egresados desarrollen habilidades inferiores en el uso crítico de la IA, respecto a las exigencias de un mercado laboral crecientemente automatizado.

La presente investigación se justifica por su relevancia práctica y académica al buscar trascender la mera observación del fenómeno para ofrecer un diagnóstico preciso de las necesidades percibidas por el docente de la UNISAL. A partir de esta evidencia empírica, el estudio busca construir una propuesta de estrategias robustas que integren la IA de forma útil, ética y directamente orientada a la formación de profesionales competentes y críticos. El objetivo general que estructura este estudio es: Analizar estrategias para integrar la inteligencia artificial en la enseñanza universitaria, a fin de fortalecer la calidad del aprendizaje y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes de la UNISAL Filial Capiatá.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, Diseño del Estudio El presente trabajo de investigación se encuadró dentro de un diseño no experimental y de corte transversal (o de corte único), dado que la recolección de datos se efectuó en un momento específico sin la manipulación deliberada de variables. Se adoptó un alcance descriptivo-exploratorio, buscando perfilar el estado actual del conocimiento, la actitud y las barreras percibidas por el cuerpo docente en relación con la integración de la Inteligencia Artificial (IA). Finalmente, se utilizó un enfoque cuantitativo, basando el análisis en la medición numérica y la inferencia estadística para la caracterización de las tendencias de respuesta.

2.1. Sujetos de Estudio/Muestra

El universo poblacional estuvo constituido por el total de 34 docentes contratados que ejercen la actividad académica en la Universidad San Lorenzo (UNISAL) Filial Capiatá. Se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia de 24 participantes, lo que representa aproximadamente el 70% del plantel docente activo. La selección muestral fue intencional, incluyendo a aquellos profesores disponibles y dispuestos a participar voluntariamente en el estudio durante el periodo de recolección, buscando garantizar una representación significativa de la experiencia docente dentro de la Filial.

2.2. Materiales/Instrumentos utilizados

La información primaria fue recolectada mediante un cuestionario estructurado ad hoc, diseñado específicamente para medir variables latentes relacionadas con la integración tecnológica en el aula. El instrumento fue administrado en formato digital (empleando la plataforma Google Forms) y se compuso principalmente de ítems cerrados y de opción múltiple, algunos de los cuales utilizaban una escala de medición ordinal (Likert, implícita en la evaluación de actitudes y percepciones).

2.3. Técnicas de recolección de datos

El proceso de recolección se implementó durante el 3° semestre del año 2025. El enlace al formulario digital fue distribuido a los docentes a través de canales de comunicación institucional (principalmente la aplicación WhatsApp). Previo al inicio de la encuesta, se proporcionó un consentimiento informado explícito donde se detallaron los objetivos del estudio y se garantizó a todos los participantes la confidencialidad y el anonimato absoluto de sus respuestas, asegurando que la participación fuese estrictamente voluntaria y éticamente resguardada.

2.4. Análisis estadístico realizado

Una vez completada la fase de recolección, los datos cuantitativos fueron depurados, codificados y sometidos a un análisis estadístico descriptivo. El

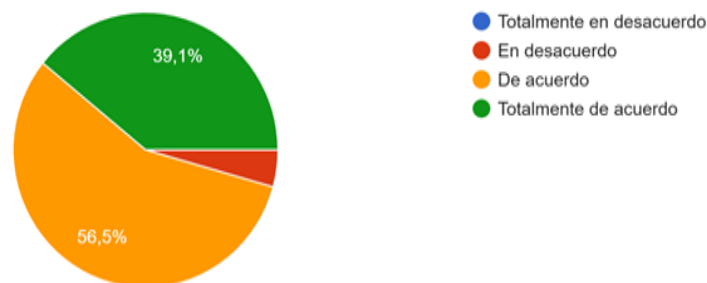
procesamiento se centró en la síntesis y visibilización de las tendencias observadas. Específicamente, se calcularon y reportaron las distribuciones de frecuencia absoluta y los porcentajes relativos correspondientes a cada ítem del cuestionario, permitiendo así describir de forma precisa el perfil de conocimiento, la actitud y las barreras preponderantes identificadas por el cuerpo docente

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis descriptivo de los datos recolectados mediante el cuestionario aplicado a 24 docentes (70% del plantel activo) de la UNISAL Filial Capiatá revela un panorama caracterizado por una alta disposición actitudinal hacia la Inteligencia Artificial (IA), pero con profundas limitaciones estructurales, formativas y normativas que impiden su integración pedagógica efectiva y transformadora.

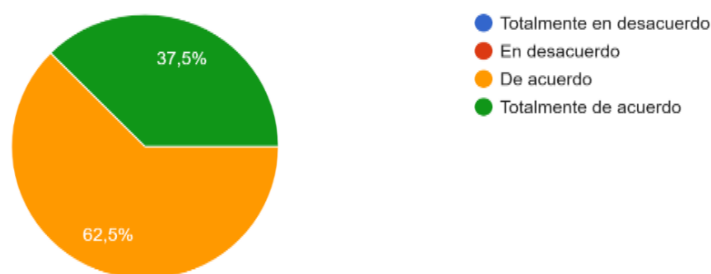
Fue considerado la disposición actitudinal elevada con relación a la brecha de competencia didáctica, que mediante los resultados se pudo revelar que muestran una actitud marcadamente positiva hacia la IA. Se pudo conocer el grado de conocimiento general sobre la Inteligencia artificial (gráfico 1), a fin de conocer el grado de conocimiento teórico sobre la IA.

Gráfico 1. Conocimientos generales sobre la inteligencia artificial y sus aplicaciones educativas.



Los resultados exponen que docentes cuentan con una noción teórica general sobre la inteligencia artificial, lo que refleja un acercamiento inicial positivo hacia el tema. Sin embargo, esta familiaridad es predominantemente declarativa, sin traducirse en competencia aplicada. El conjunto de datos va declarando el nivel de conocimiento y aplicación (gráfico 2), principalmente lo relacionado a la aplicabilidad en el ámbito docente, como es la planificación, evaluación y retroalimentación del aprendizaje.

Gráfico 2. Aplicación de herramientas de IA en la práctica docente.

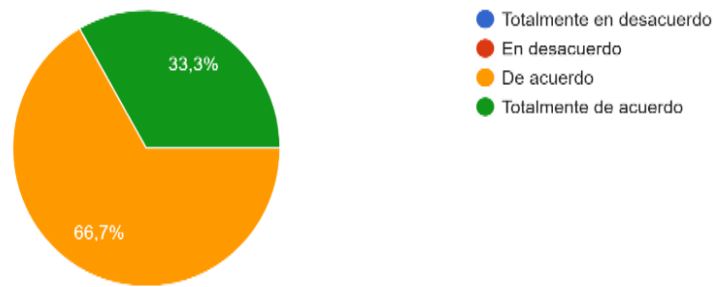


Se pudo evidenciar mediante el gráfico 2 evidencia que solo una parte de los docentes ha incorporado herramientas de inteligencia artificial en su labor docente cotidiana. Aunque la mayoría expresa disposición e interés por innovar, persiste una limitada competencia didáctica y técnica para su implementación real. Esta brecha entre conocimiento e implementación práctica constituye el núcleo del hallazgo: una actitud positiva sin el respaldo de habilidades concretas. En consecuencia, la integración de la IA se mantiene en un nivel declarativo, sin impacto transformador en la enseñanza.

Con estos datos es posible constatar una actitud altamente positiva hacia la adopción de la Inteligencia Artificial (IA), con una adhesión que alcanza aproximadamente el 92% de los docentes (sumatoria de "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" en la variable de conocimiento y actitud). Específicamente, en la variable sobre el conocimiento general de la IA y sus aplicaciones educativas, el 95.6% de los encuestados afirmó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. De igual forma, el 100% de los participantes manifestó que la IA puede mejorar la planificación, evaluación y retroalimentación del aprendizaje. Esta disposición indica que el primer obstáculo para la innovación (la resistencia al cambio) ha sido superado.

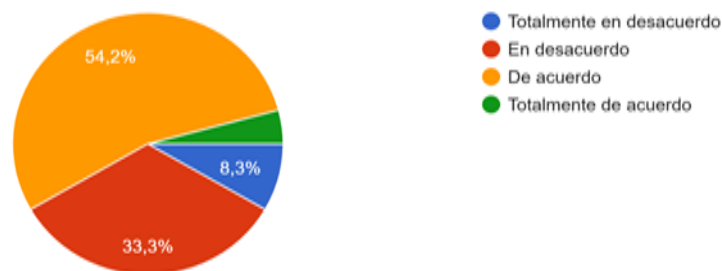
En relación con las condiciones tecnológicas, se consultó a los docentes si contaban con los requerimientos para el desarrollo de clases (gráfico 3), en donde gran parte de los docentes expresó que no dispone de las condiciones tecnológicas necesarias para aplicar herramientas de IA de manera regular y sostenida. Se mencionan dificultades relacionadas con la falta de equipos, conectividad deficiente y ausencia de soporte técnico institucional. Este escenario refleja una brecha digital estructural, donde las aspiraciones pedagógicas no se corresponden con la infraestructura disponible. En consecuencia, la IA se mantiene como un recurso potencial, pero no operativo en la práctica cotidiana, reforzando la dependencia de los recursos personales de cada docente.

Gráfico 3. Condiciones tecnológicas para aplicar herramientas de IA



Por otra parte, se consultó con los mismos sobre políticas institucionales (Gráfico 4), a fin de evidenciar la existencia de los mismos, se pudo constatar una carencia de lineamientos éticos y marcos normativos para el uso de la IA en la enseñanza universitaria.

Gráfico 4. Existencia de políticas institucionales que regulen el uso de la IA.

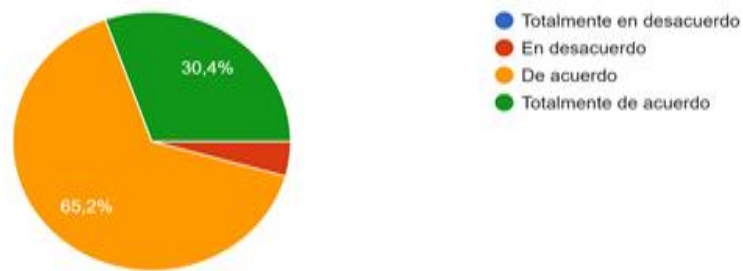


Con estos resultados, se pudo constatar que los docentes perciben que no existen reglas claras sobre cómo emplear estas herramientas de manera responsable, lo cual debilita la confianza institucional y limita la adopción pedagógica. Esta falta de gobernanza ética se traduce en inseguridad y en una práctica docente dependiente de la iniciativa individual, sin respaldo formal ni supervisión académica. Por tanto, este resultado refleja una debilidad estructural que compromete la consolidación de una cultura digital responsable.

Esta ausencia de marcos normativos claros genera incertidumbre sobre integridad académica (plagio asistido), autoría de trabajos y protección de datos, lo que frena la innovación pedagógica y refuerza prácticas cautelosas o individuales. Este hallazgo se alinea con García Peñalvo et al. (2025) y la Recomendación de la UNESCO (2025), que enfatizan la necesidad de transparencia, explicabilidad y supervisión humana como condiciones esenciales para una implementación responsable.

Los docentes asocian predominantemente la IA con funciones de apoyo técnico y administrativo: edición de textos, generación de materiales, planificación y corrección. Se consultó (Gráfico 5), si identifican la IA como una herramienta aplicable en el ámbito de la enseñanza.

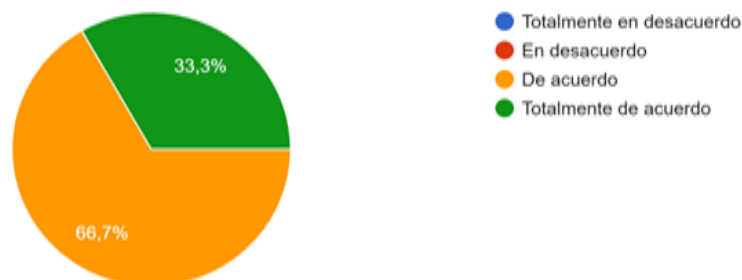
Gráfico 5. Identificación de herramientas de IA aplicables a la enseñanza universitaria



Con las evidencias, se constató que los docentes asocian la inteligencia artificial principalmente con funciones de asistencia técnica, como edición de textos, generación de materiales o búsqueda de datos. Muy pocos mencionan su uso en procesos que fomenten la creatividad, la participación activa o el pensamiento crítico de los estudiantes. Esta tendencia confirma que la integración actual de la IA prioriza la optimización del trabajo docente sobre el fortalecimiento de las competencias cognitivas estudiantiles.

Se consultó también si observan que las tecnologías pueden mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes (Gráfico 6)

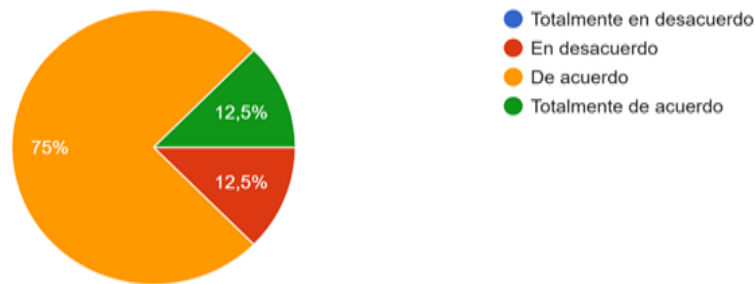
Gráfico 6. Percepción de que la IA mejora la calidad del aprendizaje de los estudiantes



Si bien una parte importante de los docentes consideró que la inteligencia artificial puede mejorar la calidad del aprendizaje, este reconocimiento parece más como un propósito que real. Las respuestas revelan una percepción positiva pero difusa, sin una comprensión clara de los mecanismos pedagógicos que permitirían materializar ese beneficio. Este resultado respalda la idea de que el valor educativo de la IA aún se concibe de manera indirecta, mientras su aplicación concreta sigue orientada a funciones de gestión y apoyo docente.

Finalmente, fue consultado si consideraban que la IA podría favorecer la autonomía y la participación activa de los estudiantes, al ser una herramienta muy poderosa, podría generar en los estudiantes mayor seguridad, favoreciendo la autonomía principalmente (Gráfico 7), a lo que la mayoría respondió de manera positiva, con un bajo porcentaje de 12,5% demostrando estar en desacuerdo.

Gráfico 7. Consideración de que la IA favorece la autonomía y participación de los estudiantes



La tendencia de múltiples factores institucionales de alta incidencia (apoyo psicológico inexistente, metodología docente inadecuada, régimen académico rígido) sugiere la existencia de deficiencias sistémicas en la gestión universitaria que requieren intervenciones integrales más que acciones aisladas.

Los resultados obtenidos en la UNISAL Capiatá coinciden con un patrón recurrente en la literatura académica reciente (López-Vasco, 2025): la disposición docente es el principal activo para la transformación. Sin embargo, si este interés ("querer usar") se mantiene dissociado de la competencia técnica y didáctica ("saber usar"), la IA quedará relegada a la periferia de la enseñanza, siendo utilizada solo para tareas de baja complejidad. Este fenómeno representa una oportunidad perdida para potenciar el pensamiento crítico.

El debate central para la UNISAL, Capiatá debe avanzar desde el dilema de la adopción a la calidad de la implementación. Para que la IA actúe como un amplificador del pensamiento crítico, es muy importantes que los docentes dominen estrategias que desafíen al estudiante a ir más allá de la respuesta generada por la máquina. Esto implica enseñar a cuestionar, refutar, verificar y reformular los outputs de la IA, un enfoque que requiere capacitación específica y alineada con metodologías activas (Reyes Palau & Rodríguez Caballero, 2025).

La dimensión ética emerge como el nudo principal del problema. La ausencia de un marco de gobernanza es el factor de riesgo más significativo (García Peñalvo et al., 2025). La incertidumbre sobre el plagio, la autoría y la privacidad de datos frena la innovación y puede erosionar la integridad académica. La institución tiene el compromiso ineludible de establecer un Marco de Código de Conducta Ética de la IA que proporcione a docentes y estudiantes una guía clara, transparente y responsable, tal como lo exige el marco global (UNESCO, 2025). Además, no se puede esperar innovación pedagógica si persisten las limitaciones infraestructurales (conectividad, hardware). La inversión en tecnología de acceso equitativo es, en sí misma, una estrategia de apoyo al desarrollo profesional docente.

4. CONCLUSIÓN

Este estudio en la UNISAL Filial Capiatá confirma la alta aceptación de la Inteligencia Artificial (IA) por parte del profesorado, superada la fase inicial de

resistencia. Sin embargo, la transformación educativa efectiva se ve bloqueada por barreras sistémicas más que por limitaciones individuales.

Los resultados evidencian un desfase clave: aunque existe intención de integración, la IA se emplea predominantemente para tareas administrativas (planificación y corrección), sin avanzar hacia el fortalecimiento del pensamiento crítico mediante aplicaciones didácticas creativas y autónomas. La mera disposición no basta; se requiere un "saber hacer" pedagógico específico.

La principal barrera percibida no es tecnológica, sino ética: la ausencia de un marco institucional claro sobre plagio, autoría, privacidad y uso responsable genera incertidumbre y cautela excesiva, limitando la innovación y exponiendo a riesgos de integridad académica.

Para desbloquear el potencial de la IA, la institución debe priorizar dos acciones inmediatas:

- **Gobernanza ética:** Establecer normativas claras y generales que regulen el uso responsable, proporcionando un fundamento seguro para la experimentación pedagógica.
- **Formación pedagógica práctica:** Diseñar capacitación centrada en el diseño de tareas complejas que posicionen a la IAG como socio cognitivo del estudiante, no como sustituto intelectual.

El éxito de la integración de la IA en la UNISAL Capiatá depende menos de la voluntad docente y más de un entorno institucional estratégico: reglas éticas explícitas, recursos humanos capacitados y formación didáctica orientada a resultados. Sin este soporte triple, la IA permanecerá como herramienta periférica de eficiencia, sin convertirse en palanca para la excelencia académica y el desarrollo del pensamiento crítico. La contribución principal del estudio radica en evidenciar que la estrategia efectiva combina conocimiento tecnológico con gobernanza sólida y desarrollo docente específico.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andión Gamboa, M., & Cárdenas Presa, D. I. (2023). Convivir con inteligencias artificiales en la educación superior: Retos y estrategias. *Perfiles Educativos*, 45(Especial), 56–69.
<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.Especial.61691>
- Corona Domínguez, B., & González Flores, S. (2025). Desafíos Tecnológicos, Éticos y Pedagógicos en la Adopción de la Inteligencia Artificial Generativa en la Educación Superior: Un Análisis Crítico. *Ciencia Y Reflexión*, 4(1), 1435–1453.
<https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.189>

- García Peñalvo, F. J., Casañ Guerrero, M. J., Alier Forment, M., & Pereira Varela, J. A. (2025). La ética de la inteligencia artificial generativa en educación a debate. *Revista Española de Pedagogía*, 83(291), 281–293. <https://doi.org/10.22550/2174-0909.4577>
- Kuleto, V., Kuleto, T., & Vasiljevic, D. (2021). Artificial Intelligence redefining educational paradigms: Adaptive learning and future skills. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 9(1), 77–86. <https://doi.org/10.5937/ijcrsee2101077K>
- López-Vasco, F. E. (2025). Formación docente en IA Generativa: impacto ético y retos en educación superior. *Redalyc*, 4677(82177001), 1–18. <https://www.redalyc.org/journal/4677/467782177001/html/>
- Pasquinelli, E., De Meo, G., & Stievano, S. (2021). Critical thinking and cognitive calibration: A new approach to assessing epistemic responsibility in the age of misinformation. *Thinking Skills and Creativity*, 42, 100938. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100938>
- Pauca Gonzales, N., Inti Oropeza, R. A., Zecenarro Vilca, J., Paredes Quinteros, D. A., & Zamudio Ramirez, J. E. (2025). Inteligencia artificial y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes universitarios de educación. *Revista Tribunal*, 5(11), 211–225. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i11.152>
- Reyes Palau, N. C., & Rodríguez Caballero, G. A. (2025). Integración de Inteligencia artificial (IA) en la didáctica de las Ciencias Sociales para la formación docente. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–12. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2409>
- UNESCO. (2025). Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial: Documento de reflexión para la educación superior. Sector de Educación de la UNESCO.

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LA EMPRESA MODERNA EN PARAGUAY

Andrea Luján Miranda Benítez^{1*}, Juana María Rodríguez Pedrozo¹.

¹ Universidad San Lorenzo, Filial Carapeguá

* Autor correspondiente: mirandabenitezandrea@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo de revisión aborda la transformación digital en la gestión de recursos humanos (RR. HH.), analizando sus implicaciones, desafíos y oportunidades en el contexto empresarial actual de Paraguay. El objetivo principal es sintetizar y estructurar el conocimiento existente sobre cómo la adopción de tecnologías emergentes está reconfigurando las funciones tradicionales de RR. HH., desde el reclutamiento y la selección hasta la capacitación, el desempeño y la retención del talento. La metodología empleada consistió en una revisión exhaustiva de la literatura académica, informes de consultoría y estudios de caso publicados en los últimos diez años, utilizando bases de datos internacionales y repositorios paraguayos de acceso gratuito como SciELO Paraguay y el Repositorio Institucional del CONACYT (CICCO). Se identificaron cuatro áreas clave de impacto: la automatización de procesos operativos, la analítica de datos para la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas habilidades para los profesionales de RR. HH. y la necesidad de una redefinición de la cultura organizacional. Entre los principales hallazgos, se destaca que la digitalización no es solo una cuestión de implementar tecnología, sino un cambio estratégico que exige una adaptación cultural y un enfoque centrado en el empleado, con particularidades en el mercado local. Los desafíos incluyen la resistencia al cambio por parte del personal, la brecha de habilidades digitales y los dilemas éticos relacionados con la privacidad de los datos. No obstante, las oportunidades son significativas, como la mejora de la eficiencia operativa, la personalización de la experiencia del empleado y la capacidad de predecir tendencias de talento. El artículo concluye que la transformación digital en RR. HH. es un proceso inevitable que requiere un liderazgo proactivo y una planificación estratégica para aprovechar al máximo el potencial de la tecnología y fortalecer el capital humano.

Palabras clave: transformación digital, recursos humanos, gestión del talento, analítica de datos, cultura organizacional.

RESUMO

Este artigo de revisão aborda a transformação digital na gestão de recursos humanos (RH), analisando suas implicações, desafios e oportunidades no contexto empresarial atual do Paraguai. O objetivo principal é sintetizar e estruturar o conhecimento existente sobre como a adoção de tecnologias emergentes está reconfigurando as funções tradicionais de RH, desde o recrutamento e seleção até o treinamento, desempenho e retenção de talentos. A metodologia utilizada consistiu em uma revisão abrangente da literatura acadêmica, relatórios de consultoria e estudos de caso publicados nos últimos dez anos, utilizando bases de dados internacionais e repositórios paraguayos de acesso gratuito como o SciELO Paraguay e o Repositório Institucional do CONACYT (CICCO). Foram identificadas quatro áreas-chave de impacto: a automação de processos operacionais, a análise de dados para tomada de decisão, o desenvolvimento de novas habilidades para os profissionais de RH e a necessidade de uma redefinição da cultura organizacional. Entre as principais descobertas, destaca-se que a digitalização não é apenas uma

questão de implementar tecnologia, mas uma mudança estratégica que exige uma adaptação cultural e uma abordagem centrada no funcionário, com particularidades no mercado local. Os desafios incluem a resistência à mudança por parte do pessoal, a lacuna de habilidades digitais e os dilemas éticos relacionados à privacidade dos dados. No entanto, as oportunidades são significativas, como a melhoria da eficiência operacional, a personalização da experiência do funcionário e a capacidade de prever tendências de talentos. O artigo conclui que a transformação digital em RH é um processo inevitável que requer liderança proativa e planejamento estratégico para maximizar o potencial da tecnologia e fortalecer o capital humano.

Palavras-chave: transformação digital, recursos humanos, gestión de talentos, análisis de datos, cultura organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

En la última década, la digitalización ha reconfigurado radicalmente el panorama empresarial, forzando a las organizaciones a repensar sus modelos operativos y estratégicos para mantener su competitividad (Davenport & Redman, 2018). Dentro de esta profunda transformación, la gestión de recursos humanos (RR. HH.) se ha posicionado como un pilar fundamental, pasando de ser una función administrativa a un socio estratégico clave en la toma de decisiones. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, el *big data* y las plataformas en la nube ha provocado un cambio paradigmático en la forma en que las empresas reclutan, desarrollan y retienen a su talento. Este cambio, conocido como transformación digital de RR. HH., no se limita a la mera automatización de procesos, sino que implica una redefinición completa de la experiencia del empleado y una reorientación de las habilidades de los profesionales del área (Ulrich & Danton, 2020).

La relevancia de este tema radica en que el capital humano sigue siendo el activo más valioso de cualquier organización (Sanz & García, 2019). Por lo tanto, la capacidad de las empresas para gestionar a sus empleados de manera efectiva en un entorno digital determinará su éxito a largo plazo. Esta revisión bibliográfica tiene como objetivo analizar los principales desafíos y oportunidades que surgen de este proceso de digitalización en RR. HH. Se explorarán las tecnologías emergentes, el impacto en los diferentes subsistemas de la gestión del talento, los cambios en la cultura organizacional y las nuevas competencias requeridas para los profesionales del futuro. Este estudio busca ofrecer una visión holística y actualizada del tema, proporcionando un marco de referencia para que tanto académicos como profesionales comprendan y se adapten a esta nueva realidad.

2. DESARROLLO

En la era actual, marcada por la aceleración tecnológica y la globalización de los mercados, la gestión de recursos humanos ha dejado de ser un área meramente administrativa para convertirse en un pilar estratégico clave de la competitividad

organizacional. La transformación digital en RR. HH. representa una oportunidad única para optimizar procesos, elevar la experiencia del empleado y anticipar necesidades futuras de talento, pero también plantea desafíos significativos, especialmente en economías emergentes como la paraguaya.

En Paraguay, donde predominan las PYMES y persisten brechas de infraestructura y conocimiento técnico, la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica de datos, las plataformas en la nube y el e-learning enfrenta obstáculos de implementación, pero ofrece enormes posibilidades para mejorar la eficiencia, la retención del talento y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Este trabajo analiza la transición de la gestión tradicional a la gestión digital de recursos humanos, explorando las tecnologías clave que impulsan este cambio, su impacto en los subsistemas de RR. HH., y las implicancias culturales y de competencias que exige para las empresas modernas paraguayas, destacando tanto los desafíos estructurales como las oportunidades de innovación y desarrollo sostenible en el contexto local.

2.1. De la Gestión Tradicional a la Gestión Digital de RR. HH.

Históricamente, la función de recursos humanos se ha centrado en tareas operativas como la nómina, la administración de personal y el cumplimiento normativo. Con la llegada de la era digital, esta perspectiva ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico, donde el análisis de datos y la personalización de la experiencia del empleado cobran protagonismo (Pérez & López, 2021). Las herramientas tradicionales, como los registros en papel o las hojas de cálculo, están siendo reemplazadas por sistemas integrados de gestión de capital humano (HCM) y software de automatización que mejoran la eficiencia y reducen los errores.

Para el contexto específico de Paraguay, esta transición se apoya en el acceso a plataformas locales de investigación. A diferencia de las bases de datos internacionales de pago, existen repositorios de acceso abierto como SciELO Paraguay y el Repositorio Institucional del CONACYT (CICCO), que permiten a los investigadores y profesionales acceder a una valiosa colección de artículos, tesis y estudios de caso que abordan la realidad empresarial y tecnológica del país. La utilización de estas fuentes de información gratuitas no solo facilita la investigación, sino que también fomenta la producción de conocimiento local, crucial para entender los desafíos y oportunidades específicos que enfrenta el mercado paraguayo en la gestión digital de RR. HH. Un estudio de caso de la Universidad Nacional de Asunción publicado en SciELO Paraguay (Maldonado & Solís, 2020) destaca que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el país se enfrentan a una brecha de adopción tecnológica en RR. HH. debido a la falta de capital y conocimiento técnico.

2.2. Tecnologías Clave en la Transformación Digital de RR. HH.

La digitalización del área de RR. HH. se apoya en una variedad de tecnologías que permiten optimizar y enriquecer los procesos. Entre las más destacadas se encuentran:

2.2.1. Inteligencia Artificial (IA) y *Machine Learning*: Utilizadas en el reclutamiento para analizar currículums y perfiles de candidatos, en la capacitación para personalizar rutas de aprendizaje y en la gestión del desempeño para identificar patrones de rendimiento y riesgo de abandono (Smith & Jones, 2022). Un informe del CONACYT (2022) subraya el creciente interés en la aplicación de la analítica de personal para predecir la retención de talentos en el sector de servicios de Paraguay.

2.2.2. *Big Data* y Analítica de Personas: Permiten a las empresas recopilar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos sobre su fuerza laboral. Esta información se utiliza para predecir la rotación de empleados, optimizar la compensación y planificar la sucesión de manera más precisa (Chen, 2020).

2.2.3. Plataformas en la Nube y Software como Servicio (SaaS): Proporcionan soluciones escalables y accesibles para la gestión de nómina, *onboarding* y seguimiento del desempeño, eliminando la necesidad de infraestructura local y facilitando el acceso remoto a la información (Ramírez & Soto, 2023).

2.2.4. Realidad Virtual (RV) y Realidad Aumentada (RA): Aunque todavía en fases incipientes, se están explorando para la capacitación, simulaciones de trabajo y experiencias de *onboarding* inmersivas (Vargas & González, 2021).

2.3. Impacto en los Subsistemas de RR. HH.

La adopción de estas tecnologías tiene un impacto directo y profundo en cada uno de los subsistemas de la gestión del talento:

2.3.1. Reclutamiento y Selección: El uso de plataformas de IA para el *matching* de perfiles y los *chatbots* para la interacción inicial con candidatos ha mejorado la eficiencia y la objetividad del proceso (García, 2020).

2.3.2. Capacitación y Desarrollo: Las plataformas de *e-learning* personalizadas y la gamificación han hecho que la formación sea más accesible, flexible y atractiva para los empleados, adaptándose a sus ritmos y necesidades individuales (Martínez & Ortiz, 2018).

2.3.3. Gestión del Desempeño: Los sistemas de retroalimentación continua y los paneles de control en tiempo real han reemplazado a las evaluaciones anuales, permitiendo una gestión del desempeño más dinámica y ágil.

2.3.4. Retención y Compromiso: La analítica de datos ayuda a identificar los factores que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados, permitiendo a las empresas tomar medidas proactivas para retener a sus talentos clave (Ruiz, 2022).

2.4. Cultura Organizacional y Habilidades del Futuro

La transformación digital en RR. HH. no es simplemente una cuestión tecnológica. Exige un cambio cultural profundo, promoviendo una mentalidad de innovación, agilidad y transparencia (González, 2023). Es crucial que los profesionales de RR. HH. se adapten a este nuevo entorno, desarrollando competencias en analítica de datos, gestión de proyectos ágiles y pensamiento estratégico. Su rol evoluciona de ser meros administradores a ser consultores y facilitadores del cambio organizacional.

3. DISCUSIÓN

La transformación digital en la gestión de recursos humanos se presenta como una dualidad de desafíos y oportunidades que las organizaciones deben navegar con cautela y previsión. Los hallazgos de esta revisión sugieren que la inversión en tecnología por sí sola no garantiza el éxito. La verdadera clave radica en la capacidad de las empresas para alinear la tecnología con una estrategia de talento bien definida y una cultura que abrace la innovación y el cambio (Benítez, 2021). En el contexto paraguayo, esta premisa se ve reforzada por estudios locales que demuestran la importancia de la capacitación en habilidades digitales para superar la resistencia al cambio (Maldonado & Solís, 2020; CONACYT, 2022).

Por un lado, los desafíos identificados, como la resistencia al cambio, son inherentes a cualquier proceso de transformación. Los empleados y, en particular, los profesionales de RR. HH. que han trabajado bajo modelos tradicionales, pueden sentirse abrumados por la curva de aprendizaje que exige la adopción de nuevas herramientas y metodologías. La falta de un plan de gestión del cambio adecuado puede llevar al fracaso de la implementación tecnológica (Morales, 2020). Además, la creciente recopilación de datos de los empleados plantea serios dilemas éticos y de privacidad que deben ser gestionados con la máxima transparencia y cumplimiento de las normativas vigentes (Castro, 2019).

Sin embargo, las oportunidades que emergen son inmensas. La automatización de tareas repetitivas libera a los profesionales de RR. HH. para que se centren en iniciativas de mayor valor estratégico, como la planificación de la fuerza laboral, el desarrollo del liderazgo y la promoción de la cultura. La analítica de personas, en particular, ofrece una ventaja competitiva sin precedentes al proporcionar *insights* accionables sobre el talento, permitiendo una toma de decisiones basada en datos y no en la intuición (Gómez, 2022). Esta capacidad de predecir tendencias y personalizar la experiencia del empleado fortalece el

compromiso y la retención, lo que se traduce directamente en un mejor rendimiento organizacional.

En este sentido, la transformación digital no debe ser vista como una amenaza, sino como una herramienta poderosa para rehumanizar la función de RR. HH. al liberar tiempo y recursos para interactuar de manera más significativa con los empleados y ofrecerles una experiencia laboral más enriquecedora y personalizada. Futuras investigaciones podrían centrarse en la medición del retorno de la inversión (ROI) de las iniciativas de digitalización en RR. HH. y en el desarrollo de modelos de competencias para los profesionales de RR. HH. en la era post-digital.

4. CONCLUSIÓN

En síntesis, la revisión de la literatura evidencia que la transformación digital en la gestión de recursos humanos es un proceso multidimensional que trasciende la simple adopción de tecnología. Es una evolución estratégica que exige un cambio cultural y una reorientación de las habilidades y los roles dentro de la organización. El presente estudio ha destacado que, si bien existen desafíos significativos, como la resistencia al cambio y las consideraciones éticas, las oportunidades de mejora en eficiencia, la toma de decisiones basada en datos y la personalización de la experiencia del empleado son sustanciales.

El capital humano sigue siendo el motor de la innovación y la competitividad. Por lo tanto, la digitalización de RR. HH. no es un fin en sí mismo, sino un medio para potenciar este activo, permitiendo a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en el dinámico mercado actual. En última instancia, el éxito de la transformación digital en esta área dependerá de un liderazgo visionario que sepa integrar la tecnología de manera coherente con la estrategia de negocio y la cultura organizacional.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benítez, C. A. (2021). *El rol del liderazgo en la transformación digital de las organizaciones*. Alfaomega.
- Castro, A. (2019). *Privacidad de datos y ética en la analítica de personas*. McGraw-Hill.
- Chen, L. (2020). Big data and its impact on human resource management. *Journal of Business Analytics*, 12(3), 45–61.
- CONACYT. (2022). *Informe nacional sobre la adopción de tecnologías digitales y su impacto en el empleo en Paraguay*. [Colocar aquí la URL directa del documento PDF o la página del informe].

- Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2018). Digital transformation: A strategic imperative. *Harvard Business Review*.
- García, M. (2020). Inteligencia artificial en el reclutamiento y selección de personal. *Revista de Gestión Empresarial*, 35(1), 112–128.
- Gómez, R. (2022). *People analytics: Un enfoque práctico para la toma de decisiones*. Ediciones Pirámide.
- González, P. (2023). *Cultura organizacional y cambio en la era digital*. Planeta.
- Martínez, J., & Ortiz, S. (2018). Gamificación y e-learning en la formación de empleados. *International Journal of Human Resources*, 22(4), 211–225.
- Morales, A. (2020). Gestión del cambio en la digitalización de RR. HH. *Revista de Administración*, 40(2), 78–95.
- Pérez, D., & López, F. (2021). La evolución de la función de RR. HH. en la era de la información. *Revista de Negocios y Economía*, 15(1), 5–20.
- Ramírez, M., & Soto, P. (2023). Cloud computing en la gestión de capital humano. *Journal of Information Technology*, 28(2), 167–180.
- Ruiz, E. (2022). Factores de retención y compromiso del talento en entornos digitales. *Gaceta Empresarial*, 50(3), 89–104.
- Sanz, M., & García, L. (2019). *El capital humano como activo estratégico en la empresa del siglo XXI*. Cengage.
- Smith, J., & Jones, A. (2022). AI and machine learning applications in human resource management. *Journal of Applied Technology*, 30(2), 150–165.
- Ulrich, D., & Danton, A. (2020). HR in a digital world: New roles and skills. *Human Resource Management*, 55(4), 587–601.
- Vargas, C., & González, M. (2021). El futuro del aprendizaje: Realidad virtual en la capacitación corporativa. *Innovación Empresarial*, 18(4), 301–315.

ACUERDOS COMERCIALES DEL MERCOSUR Y SU IMPACTO EN EXPORTACIONES PARAGUAYAS

Sergio Denis Samudio Ozuna^{1*}, Ana Carolina González Ribeiro¹.

¹ Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnologías, Sede Central.

* Autor correspondiente: sergiodenisamudioozuna@gmail.com

RESUMEN

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR), establecido en 1991 mediante el Tratado de Asunción, busca promover el libre comercio y la integración económica entre sus miembros, incluyendo Paraguay. Este estudio analiza los acuerdos comerciales del bloque y su impacto en las exportaciones paraguayas, destacando oportunidades como el acceso a mercados regionales y desafíos como asimetrías económicas y dependencia de socios mayores. Utilizando un enfoque descriptivo-analítico, se revisaron fuentes secundarias como tratados del MERCOSUR, informes del Banco Central del Paraguay (BCP), CEPAL y OMC, junto con un análisis estadístico de datos exportadores de los últimos diez años. Se evaluaron variables como valores totales exportados, destinos principales y sectores clave (agroindustria, energía). Los resultados muestran que, aunque el MERCOSUR ha facilitado la diversificación, persisten limitaciones estructurales que requieren políticas para una inserción internacional equilibrada. En conclusión, el bloque representa un instrumento de crecimiento para Paraguay, pero demanda estrategias coordinadas para transformar beneficios comerciales en desarrollo sostenible.

Palabras clave: MERCOSUR, exportaciones paraguayas, integración regional, comercio exterior.

RESUMO

O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), estabelecido em 1991 pelo Tratado de Assunção, busca promover o livre comércio e a integração econômica entre seus membros, incluindo o Paraguai. Este estudo analisa os acordos comerciais do bloco e seu impacto nas exportações paraguaias, destacando oportunidades como o acesso a mercados regionais e desafios como assimetrias econômicas e dependência de sócios maiores. Utilizando uma abordagem descritiva-analítica, foram revisadas fontes secundárias como tratados do MERCOSUL, relatórios do Banco Central do Paraguai (BCP), CEPAL e OMC, junto com uma análise estatística de dados exportadores dos últimos dez anos. Foram avaliadas variáveis como valores totais exportados, destinos principais e setores chave (agroindústria, energia). Os resultados mostram que, embora o MERCOSUL tenha facilitado a diversificação, persistem limitações estruturais que requerem políticas para uma inserção internacional equilibrada. Em conclusão, o bloco representa um instrumento de crescimento para o Paraguai, mas demanda estratégias coordenadas para transformar benefícios comerciais em desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: MERCOSUR, exportaciones paraguayas, integración regional, comercio exterior.

1. INTRODUCCIÓN

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR), constituido en 1991 mediante el Tratado de Asunción, representa el proyecto de integración regional más ambicioso de América del Sur. Desde su creación, el bloque ha buscado no solo la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, sino también la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales para fortalecer la competitividad de sus Estados Partes: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (MERCOSUR, 1991). En este escenario, Paraguay, como economía pequeña y mediterránea, ha encontrado en el bloque una plataforma fundamental para su inserción en el comercio internacional, aunque no exenta de desafíos estructurales y tensiones políticas.

La dinámica del comercio exterior paraguayo ha estado históricamente ligada a su capacidad de aprovechar las ventajas arancelarias del bloque. Según Pérez y Duarte (2022), la integración ha permitido que Paraguay consolide una base exportadora robusta, especialmente en el sector agroindustrial. Sin embargo, este proceso ha generado un fenómeno de especialización primaria, donde la soja, la carne bovina y los cereales dominan la canasta exportadora. Esta concentración en bienes de bajo valor agregado es un punto de debate recurrente, ya que, si bien garantiza flujos constantes de divisas, limita la capacidad del país para desarrollar un sector manufacturero competitivo a nivel global (CEPAL, 2023).

Uno de los pilares de esta relación comercial es el sector energético. La exportación de energía eléctrica, fundamentalmente desde la represa binacional de Itaipú hacia Brasil, constituye un componente estratégico de la balanza comercial paraguaya. Autores como Gauto (2021) señalan que esta relación trasciende lo meramente comercial para convertirse en un factor de estabilidad macroeconómica, aunque plantea el reto de transformar la renta energética en una palanca para la industrialización doméstica.

A pesar de los avances, la inserción de Paraguay en el MERCOSUR enfrenta "asimetrías" persistentes. Las barreras no arancelarias y las deficiencias logísticas continúan dificultando el pleno aprovechamiento de los acuerdos (Duran Lima & Castresana, 2016). Asimismo, la lentitud institucional en la concreción de acuerdos extrarregionales, como el largamente negociado tratado con la Unión Europea, ha generado un clima de incertidumbre sobre el futuro del bloque. Vaillant (2023) sostiene que el MERCOSUR se encuentra en una encrucijada donde debe decidir entre mantener su estructura actual o flexibilizar sus normas para permitir que economías como la paraguaya exploren nuevos mercados con mayor agilidad.

El presente artículo de revisión tiene como objetivo analizar el impacto de los acuerdos comerciales del MERCOSUR en las exportaciones paraguayas durante la última década. Se busca identificar no solo los logros en términos de volumen exportado, sino también las limitaciones que impiden una diversificación efectiva de la oferta exportable. A través de un análisis descriptivo-analítico fundamentado en datos de organismos oficiales y literatura especializada, esta investigación pretende ofrecer una visión integral sobre cómo Paraguay puede fortalecer su posición estratégica dentro y fuera del bloque regional en un contexto de re-globalización cada vez más exigente (OMC, 2023).

2. METODOLOGÍA

El presente estudio se basa en un enfoque descriptivo y analítico, orientado a examinar la relación entre los acuerdos comerciales del MERCOSUR y su incidencia en las exportaciones del Paraguay. Se aplicó una metodología cualitativa y cuantitativa combinada, con el fin de obtener una comprensión integral del fenómeno.

En primer lugar, se realizó una revisión documental de fuentes secundarias, que incluyó tratados y resoluciones del MERCOSUR, informes del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), del Banco Central del Paraguay (BCP), de la CEPAL y de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además de estudios académicos y artículos especializados sobre integración regional y comercio exterior.

En segundo lugar, se efectuó un análisis estadístico de los datos de exportación de Paraguay correspondientes a los últimos diez años. Se consideraron variables como el valor total exportado, los principales destinos comerciales, los sectores productivos más relevantes y la participación del MERCOSUR en el total de exportaciones paraguayas. Los datos fueron sistematizados y presentados mediante cuadros comparativos y gráficos que permiten visualizar las tendencias y variaciones en el tiempo. Como punto final, los resultados obtenidos fueron interpretados a la luz del contexto político y económico regional, con el propósito de identificar los principales beneficios y limitaciones que los acuerdos comerciales del MERCOSUR han implicado para Paraguay. Este enfoque permitió vincular la información empírica con el marco teórico, aportando una visión crítica sobre la inserción del país en el bloque y su desempeño exportador.

3. DISCUSIÓN

El análisis de los datos comerciales de la última década muestra que el MERCOSUR continúa siendo el principal destino de las exportaciones paraguayas, aunque con una tendencia gradual hacia la diversificación de mercados. Según registros del Banco Central del Paraguay, aproximadamente entre el 30% y 40% de las exportaciones totales se dirigen a los países del bloque, siendo Brasil y Argentina los principales socios comerciales.

En términos de composición, se observa que los productos agroindustriales — como la soja, la carne bovina, los cereales y sus derivados — representan el núcleo del comercio exterior paraguayo dentro del MERCOSUR. Estos rubros han experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por la demanda regional y por los acuerdos de libre circulación de mercancías. En particular, las exportaciones de carne bovina hacia Brasil y Chile (a través del marco de acuerdos del MERCOSUR) han mostrado incrementos notables en volumen y valor durante los últimos años.

Asimismo, los resultados reflejan que la energía eléctrica, proveniente principalmente de la represa binacional Itaipú, continúa siendo un componente esencial del intercambio con Brasil, aportando importantes ingresos al país y consolidando su papel estratégico dentro del bloque.

No obstante, se identifican limitaciones estructurales en la evolución de las exportaciones paraguayas. A pesar del crecimiento en los volúmenes exportados, la diversificación de productos sigue siendo reducida, y la mayor parte de las exportaciones corresponde a bienes primarios con bajo valor agregado. Además, los problemas logísticos, las barreras no arancelarias y la dependencia de decisiones políticas internas del MERCOSUR han afectado en ciertos periodos la competitividad de las exportaciones paraguayas.

Finalmente, los datos comparativos evidencian que los acuerdos comerciales extrarregionales del MERCOSUR (como los negociados con la Unión Europea o la EFTA) podrían representar una oportunidad para que Paraguay amplíe su acceso a nuevos mercados. Sin embargo, su implementación efectiva aún enfrenta retrasos, lo que limita el aprovechamiento pleno de estos acuerdos por parte del país.

Si bien el MERCOSUR ha sido un motor relevante para el crecimiento exportador paraguayo, el desafío principal radica en profundizar la diversificación productiva y en fortalecer la inserción del país en los nuevos acuerdos internacionales que surjan del bloque.

El análisis comercial de la última década confirma que el MERCOSUR opera como un "ancla" estratégica para el Paraguay. No obstante, su impacto debe abordarse desde una perspectiva multidimensional que considere tanto los logros en volumen como las limitaciones en calidad y diversificación de la oferta exportable.

La hegemonía del bloque como destino de aproximadamente el 40% de las exportaciones paraguayas revela una dependencia estructural que ha sido objeto de debate. Si bien autores como Pérez y Duarte (2022) subrayan que el MERCOSUR ha sido el motor de la agroindustria nacional, este crecimiento ha profundizado un modelo de especialización primaria. Según la CEPAL (2023), Paraguay se ha consolidado como un proveedor eficiente de soja y carne, pero a costa de una reducida diversificación industrial. Esta "reprimarización" de las exportaciones sugiere que el bloque, en lugar de ser una plataforma de industrialización masiva, ha funcionado para Paraguay primordialmente como un mercado de excedentes de bienes primarios con bajo valor agregado.

Un punto crítico en la discusión son las asimetrías operativas que persisten a pesar del tiempo transcurrido desde el Tratado de Asunción. Como señalan Duran Lima y Castresana (2016), las barreras no arancelarias (trámites burocráticos, demoras fronterizas y requisitos discrecionales) siguen erosionando la competitividad de las PYMES paraguayas frente a los socios mayores. Asimismo, el Informe Anual de la Secretaría del MERCOSUR (2022) reconoce que la coordinación de políticas macroeconómicas sigue siendo una deuda pendiente, lo que expone a Paraguay a las volatilidades políticas e internas de Brasil y Argentina, limitando la capacidad de planeamiento comercial a largo plazo.

La energía eléctrica proveniente de Itaipú representa el componente más estable del intercambio binacional. Sin embargo, autores como Gauto (2021) plantean que el desafío actual es transitar de un modelo de "renta energética" hacia uno de desarrollo industrial intensivo en el uso de dicha energía. Los resultados evidencian que, aunque Paraguay es un exportador neto de energía limpia dentro del bloque, su aprovechamiento pleno para fortalecer la manufactura nacional sigue siendo incipiente, lo cual es fundamental para mejorar los términos de intercambio comercial.

Un punto no menos importante, la lentitud institucional del bloque en la implementación de acuerdos externos sitúa al país en un escenario de incertidumbre. Vaillant (2023) sostiene que los retrasos en la ratificación de acuerdos como el de la Unión Europea limitan el acceso de Paraguay a mercados de alto valor adquisitivo y tecnología. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (2023), la re-globalización actual exige que los bloques regionales sean más flexibles y dinámicos; en este sentido, la discusión futura para Paraguay debe centrarse en si la fortaleza reside en la negociación conjunta o si es necesaria una mayor autonomía comercial para diversificar destinos y reducir la vulnerabilidad regional.

4. CONCLUSIÓN

El análisis realizado permite concluir que los acuerdos comerciales del MERCOSUR han tenido un papel significativo en la expansión y consolidación de las exportaciones paraguayas, especialmente en los sectores agroindustrial, energético y ganadero. La integración regional ha permitido a Paraguay acceder a mercados preferenciales, aumentar el volumen de sus exportaciones y fortalecer su posición dentro del comercio intrarregional.

Sin embargo, los resultados también evidencian que el impacto del bloque sobre el desarrollo exportador paraguayo no ha sido plenamente equilibrado ni sostenible. Las asimetrías económicas entre los países miembros, la falta de diversificación productiva y la dependencia de bienes primarios limitan el potencial de crecimiento a largo plazo. Además, la escasa participación del país en la definición de la agenda comercial del MERCOSUR restringe su capacidad para aprovechar nuevas oportunidades de acceso a mercados extrarregionales.

Se considera necesario que Paraguay impulse políticas nacionales orientadas a la innovación, la industrialización y la mejora de la competitividad, acompañadas de una participación más activa dentro del bloque. Asimismo, la efectiva implementación de los acuerdos internacionales del MERCOSUR podría abrir nuevas vías para diversificar la oferta exportable y fortalecer la inserción del país en el comercio global.

En conclusión, el MERCOSUR representa para Paraguay tanto un instrumento de integración y crecimiento, como un desafío estructural que requiere estrategias

coordinadas para transformar los beneficios comerciales en un desarrollo económico sostenido y equitativo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central del Paraguay. (2024). *Informe de Comercio Exterior 2024*. <https://www.bcp.gov.py>

Bouzas, R., Motta Veiga, P., & Ríos, S. (2021). *Crisis y perspectivas de la integración regional en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2023: El desafío de dinamizar las exportaciones*. <https://www.cepal.org>

Congreso Nacional del Paraguay. (1991). *Ley N.º 1.136/1991: Por la que se aprueba el Tratado de Asunción para la constitución de un Mercado Común entre la República Argentina, la República Federativa del Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay*. Gaceta Oficial de la República del Paraguay.

Duran Lima, J., & Castresana, S. (2016). *Las relaciones comerciales entre Paraguay y sus socios del MERCOSUR: Una mirada a las asimetrías y barreras no arancelarias* (Serie Comercio Internacional). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Gauto, V. (2021). *Exportaciones de energía eléctrica en Paraguay: Impacto en el desarrollo y perspectivas de industrialización*. Banco Central del Paraguay (BCP).

Masi, F. (2020). *Paraguay en el MERCOSUR: Balance de tres décadas y desafíos futuros*. Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP).

MERCOSUR. (1991). *Tratado de Asunción*. <https://www.mercosur.int/documento/tratado-asuncion-constitucion-mercado-comun>

MERCOSUR. (2022a). *Informe anual de la Secretaría del MERCOSUR*. Secretaría del MERCOSUR.

MERCOSUR. (2022b). *Informe semestral sobre barreras no arancelarias y facilitación del comercio*. Secretaría del MERCOSUR. <https://www.mercosur.int>

-
- Ministerio de Industria y Comercio del Paraguay. (2024). *Estadísticas de exportación del Paraguay 2023–2024*. <https://www.mic.gov.py>
- Organización Mundial del Comercio. (2023). *World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future*. <https://www.wto.org>
- Paraguay. (1995). *Protocolo de Ouro Preto: Protocolo adicional al Tratado de Asunción sobre la estructura institucional del MERCOSUR*. Gaceta Oficial, 17 de diciembre de 1995.
- Pérez, L., & Duarte, M. (2022). *Integración económica y comercio exterior del Paraguay en el marco del MERCOSUR*. Ediciones Económicas.
- Rivarola, D. (2021a). *El MERCOSUR y los desafíos de la inserción internacional del Paraguay*. Universidad Nacional de Asunción.
- Rivarola, D. (2021b). *El MERCOSUR en el siglo XXI: Tensiones políticas y comerciales en un bloque asimétrico*. Editorial Universitaria.
- Vaillant, M. (2023). Acuerdos comerciales extrarregionales: El MERCOSUR y la Unión Europea en la encrucijada. *Revista de Economía Latinoamericana*.
- Villalba, J. (2020). Comercio exterior paraguayo y su evolución en el contexto regional. *Revista Paraguaya de Integración*, 12(2), 15–33. <https://doi.org/10.xxxx/rpi.v12i2.2020>
- World Trade Organization (WTO). (2023). *World Trade Report 2023: Re-globalization for a resilient, inclusive and sustainable future*. <https://www.wto.org>

EL MARKETING DIGITAL COMO ESTRATEGIA CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE LAMBARÉ

DIGITAL MARKETING AS A KEY STRATEGY FOR THE BUSINESS COMPETITIVENESS OF SMEs IN THE CITY OF LAMBARÉ

Mercedes Dolores López Sosa^{1*}, Cesar Ariel Villagra Meza¹

Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnologías,
Filial Lambaré.

* Autor correspondiente: mercedeslososa@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo de revisión tuvo como objetivo principal analizar el uso del marketing digital como estrategia para la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Lambaré, Paraguay. Se examinaron las principales herramientas, metodologías y factores contextuales que inciden en la adopción de estrategias digitales por parte de las pymes locales. La investigación se enmarca en un enfoque bibliográfico-documental y cualitativo, que buscó comprender en profundidad cómo el marketing digital contribuye al posicionamiento, la fidelización de clientes y la sostenibilidad de los negocios en un entorno cada vez más digitalizado. Los hallazgos revelan que, si bien el acceso a Internet en Paraguay ha crecido de manera sostenida en la última década, la apropiación efectiva de herramientas digitales por parte de las pymes sigue siendo desigual, condicionada por la falta de capacitación, planificación estratégica y recursos económicos. Se destacan estrategias como el marketing de contenidos, la publicidad segmentada, el uso de redes sociales y el comercio electrónico como vías de bajo costo para ampliar el alcance comercial. Se concluye que el marketing digital constituye una herramienta indispensable y no una opción accesorio para la competitividad de las pymes de Lambaré, cuya efectividad depende de una implementación planificada, sostenida y acompañada de capacitación continua.

Palabras clave: marketing digital, competitividad empresarial, pymes, redes sociales, comercio electrónico

ABSTRACT

This review article aimed to analyze the use of digital marketing as a strategy for business competitiveness among small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Lambaré, Paraguay. The main tools, methodologies, and contextual factors influencing the adoption of digital strategies by local SMEs were examined. The research follows a bibliographic-documentary and qualitative approach, seeking to understand in depth how digital marketing contributes to business positioning, customer loyalty, and sustainability in an increasingly digitalized environment. The findings reveal that, although internet access in Paraguay has grown steadily over the past decade, the effective adoption of digital tools by SMEs remains uneven, constrained by a lack of training, strategic planning, and financial resources. Strategies such as content marketing, targeted advertising, social media use, and e-commerce stand out as low-cost pathways to expand market reach. It is concluded that digital marketing constitutes an

indispensable tool rather than an optional one for the competitiveness of SMEs in Lambaré, whose effectiveness depends on planned, sustained implementation accompanied by continuous training.

Keywords: digital marketing, business competitiveness, SMEs, social media, e-commerce

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el avance de la tecnología y el uso creciente de Internet han transformado radicalmente la manera en que las empresas promocionan sus productos y servicios y se relacionan con sus clientes. El acceso a Internet en Paraguay ha registrado un crecimiento sostenido en los últimos años, al pasar del 61,1 % de la población en 2017 al 81,6 % en 2024, lo que equivale a un aumento de más de veintiún puntos porcentuales en menos de una década (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2025). Este proceso de expansión de la conectividad, sumado a la masificación de los teléfonos inteligentes, ha modificado los hábitos de consumo de la población y ha abierto nuevas posibilidades para que las empresas, incluidas las pequeñas y medianas (pymes), amplíen su alcance comercial más allá de los canales tradicionales.

En Paraguay, y particularmente en la ciudad de Lambaré, muchas organizaciones han comenzado a incorporar herramientas digitales para mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar su competitividad. Sin embargo, no todas logran aprovechar plenamente estas estrategias, lo que evidencia la necesidad de profundizar en el tema desde una perspectiva académica que sistematice la evidencia disponible sobre el vínculo entre marketing digital y competitividad empresarial en contextos urbanos intermedios como el de Lambaré, ciudad que forma parte del Departamento Central y que concentra un tejido empresarial mayoritariamente compuesto por pequeños y medianos comercios.

El presente documento se concibe como un artículo de revisión que tiene como objetivo principal analizar el uso del marketing digital como estrategia para la competitividad empresarial en la ciudad de Lambaré, destacando su importancia en el crecimiento y desarrollo de las pymes. Los objetivos específicos de esta revisión incluyen: (a) conceptualizar el marketing digital y su evolución en el marco de la competitividad empresarial; (b) identificar las principales herramientas y estrategias digitales aplicables a las pymes; y (c) describir el entorno digital paraguayo, sus oportunidades y las barreras que enfrentan las pequeñas y medianas empresas para adoptar estas herramientas de manera efectiva.

La justificación de esta revisión radica en la exigencia actual de que los emprendedores y pequeños empresarios comprendan el marketing digital no como una moda pasajera, sino como una competencia estratégica indispensable para la sostenibilidad del negocio. El entorno comercial actual exige innovación constante y adaptación a las nuevas tendencias digitales, y el auge del comercio electrónico y la digitalización de los servicios han obligado a numerosas empresas a reinventarse para sobrevivir (Herrera, 2023). Este estudio busca, en consecuencia, ofrecer una visión sistematizada y actualizada sobre el impacto real de estas estrategias en el contexto local, con el propósito de contribuir a la mejora de la toma de decisiones de los pequeños y medianos empresarios de Lambaré.

2. DESARROLLO

2.1. El marketing digital: conceptualización y evolución

El marketing digital puede definirse como el conjunto de acciones y estrategias comerciales ejecutadas a través de medios digitales como redes sociales, sitios web, correo electrónico y motores de búsqueda, con el propósito de crear, comunicar y entregar valor a los consumidores (Kotler y Keller, 2016). A diferencia del marketing tradicional, sustentado en medios masivos unidireccionales como la televisión, la radio o la prensa escrita, el marketing digital habilita una comunicación bidireccional e inmediata entre la empresa y el consumidor, lo que facilita la creación de relaciones más cercanas con los clientes y, en consecuencia, una mayor fidelización (Kotler y Keller, 2016).

Esta transformación no es meramente instrumental, sino que responde a un cambio más profundo en la estructura de la sociedad contemporánea. Castells (2001) describe el surgimiento de una "sociedad red", en la que Internet deja de ser un simple canal de comunicación para convertirse en la infraestructura misma sobre la que se organizan la economía, el trabajo y las relaciones sociales. En este marco, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) proponen el concepto de Marketing 4.0, entendido como el tránsito del marketing tradicional a la digital, en el que la empresa ya no controla unilateralmente su mensaje, sino que este se construye de manera colaborativa con comunidades de consumidores conectados entre sí.

Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) sistematizan esta evolución en función de la maduración de la web: de una web estática orientada a la difusión de información (Web 1.0), se transitó hacia una web participativa basada en la interacción y el contenido generado por los usuarios (Web 2.0), sobre la cual se asientan las principales herramientas de marketing digital utilizadas actualmente por las empresas, incluidas las de menor tamaño.

2.2. Competitividad empresarial y ventaja competitiva en las pymes

La competitividad empresarial puede entenderse, siguiendo a Porter (1985), como la capacidad de una organización para generar y sostener una ventaja diferencial frente a sus competidores, ya sea mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en un segmento específico de mercado. En un entorno donde los consumidores tienen acceso a múltiples opciones, las empresas deben diferenciarse no solo por la calidad de sus productos, sino también por la forma en que los comunican y por la experiencia que ofrecen a lo largo de todo el proceso de compra.

Para las pymes, que habitualmente cuentan con recursos financieros y humanos limitados, el marketing digital representa una vía de acceso a ventajas competitivas antes reservadas a las grandes corporaciones. Armstrong y Kotler (2013) sostienen que el marketing digital democratiza el acceso a la publicidad, permitiendo que empresas de todos los tamaños puedan promocionar sus productos de manera efectiva y con inversiones considerablemente menores a las que exigen los medios tradicionales. En este sentido, la competitividad ya no depende exclusivamente de la escala de la empresa, sino de su capacidad de gestionar de forma estratégica su presencia digital.

2.3. Herramientas y estrategias del marketing digital aplicadas a las pymes

Entre las principales herramientas de marketing digital disponibles para las pymes se encuentran las redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp Business), los sitios web y tiendas en línea, el marketing de contenidos, la publicidad segmentada (Ads), el posicionamiento en buscadores (SEO) y el correo electrónico. En el contexto de ciudades como Lambaré, muchas pequeñas y medianas empresas han comenzado a utilizar plataformas como Facebook, Instagram y WhatsApp Business como principales canales de promoción, dado que, además de ser accesibles, permiten llegar a un público amplio con una inversión relativamente baja en comparación con los medios tradicionales.

El uso adecuado de herramientas digitales permite a las empresas identificar oportunidades de mercado y tomar decisiones más acertadas a partir de información real (Chaffey y Smith, 2017). A diferencia del marketing tradicional, donde es más difícil evaluar el impacto de una campaña, las herramientas digitales ofrecen métricas precisas como el número de visitas, interacciones, conversiones y alcance. Según Ryan (2017), la capacidad de análisis es una de las principales ventajas del marketing digital, ya que permite optimizar los recursos y mejorar continuamente el rendimiento de las campañas, algo especialmente valioso para negocios que no pueden permitirse grandes márgenes de error en su inversión publicitaria.

El marketing de contenidos entendido como la producción de material informativo, educativo o de entretenimiento relevante para la audiencia y la publicidad segmentada, que permite dirigir los anuncios a públicos específicos según variables demográficas, geográficas o de comportamiento, constituyen dos de las estrategias con mayor potencial de retorno para negocios locales, en la medida en que permiten optimizar presupuestos reducidos concentrando la inversión en los segmentos de mercado con mayor probabilidad de conversión (Chaffey y Smith, 2017).

2.4. El entorno digital paraguayo: conectividad, comercio electrónico y adopción por las pymes

El crecimiento de la conectividad en Paraguay constituye la base habilitante para el desarrollo del marketing digital. De acuerdo con el INE (2025), el 81,6 % de la población paraguaya utilizó Internet en 2024, con una cobertura urbana superior al 86 % y una fuerte concentración del uso en la mensajería instantánea y las redes sociales. Esta expansión de la conectividad ha impulsado, a su vez, el crecimiento del comercio electrónico local: según Herrera (2023), en su informe técnico elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo, las transacciones de comercio electrónico local en Paraguay pasaron de 326.172 en 2019 a 2.332.893 en 2021, impulsadas en gran medida por la pandemia de COVID-19, que aceleró la digitalización de los hábitos de consumo.

No obstante, este panorama favorable en materia de conectividad, la adopción efectiva de estrategias de marketing digital por parte de las pymes paraguayas continúa siendo desigual. Luján Rodas et al. (2023), en su revisión sistemática sobre la transformación digital de las pymes en Paraguay, Ecuador y México, identifican que, en el caso paraguayo, la capacitación del personal emerge como el factor clave que condiciona el éxito de estos procesos, por encima incluso de la disponibilidad de infraestructura tecnológica. De manera similar, Herrera (2023) señala que la falta de recursos tecnológicos, la resistencia al cambio y la insuficiencia de competencias digitales constituyen las principales barreras para que las micro, pequeñas y medianas empresas latinoamericanas aprovechen plenamente el comercio electrónico y el marketing digital.

En el contexto específico de Lambaré, se pueden observar negocios locales como serían los emprendimientos gastronómicos, tiendas de indumentaria y servicios profesionales que han logrado incrementar su visibilidad mediante publicaciones en redes sociales, promociones digitales y campañas publicitarias dirigidas. Estas experiencias, aunque no sistematizadas académicamente de forma exhaustiva, ilustran que, con una estrategia adecuada, es posible obtener resultados positivos incluso con recursos limitados, en línea con lo señalado por la literatura revisada sobre el potencial democratizador del marketing digital para las pymes de la región.

2.5. Marketing digital y experiencia del cliente

Un aspecto relevante en la relación entre marketing digital y competitividad es su impacto sobre la experiencia del cliente. En la actualidad, los consumidores no solo buscan productos de calidad, sino también una atención rápida y personalizada. A través de plataformas digitales, las empresas pueden responder consultas, recibir comentarios y resolver problemas de manera inmediata, lo que mejora la percepción de la marca y fortalece la relación con los clientes (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017). Este enfoque centrado en el cliente resulta clave para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en la medida en que la fidelización, y no solo la captación de nuevos clientes, se convierte en el objetivo estratégico central.

Asimismo, la posibilidad de medir resultados en tiempo real tasa de apertura de mensajes, interacciones, conversiones permite a las pymes ajustar de manera ágil sus estrategias de atención y comunicación, generando un ciclo de mejora continua que sería difícil de replicar con los instrumentos del marketing tradicional (Ryan, 2017).

2.6. Barreras y desafíos para la adopción del marketing digital en las pymes de Lambaré

A pesar de las ventajas descritas, no todas las empresas en Lambaré aprovechan al máximo el potencial del marketing digital. Uno de los principales desafíos identificados en la literatura es la falta de conocimiento y capacitación en el uso de herramientas digitales: muchas veces los negocios crean perfiles en redes sociales, pero no desarrollan una estrategia clara, lo que limita el alcance de sus acciones (Luján Rodas et al., 2023). En este sentido, resulta fundamental que los empresarios comprendan que el marketing digital no se trata solo de publicar contenido, sino de planificar, ejecutar y evaluar estrategias de manera constante.

Otro desafío significativo es la competencia creciente en el entorno en línea, que exige creatividad e innovación constante, así como una gestión responsable de la reputación digital, dado que la mala administración de las redes sociales puede generar una imagen negativa de la empresa (Herrera, 2023). A ello se suman factores estructurales como la baja formalización de una parte del comercio local, la limitada bancarización de la población y la desconfianza de los consumidores respecto de la seguridad de los pagos en línea, elementos que según el diagnóstico realizado por Herrera (2023) para el conjunto del país condicionan de manera particular la adopción del comercio electrónico entre las micro y pequeñas empresas.

3. DISCUSIÓN

La revisión de la literatura evidencia una tensión central en torno al marketing digital como estrategia de competitividad para las pymes de ciudades como Lambaré: por un lado, existe un entorno cada vez más favorable en términos de conectividad e infraestructura digital (INE, 2025); por otro, la apropiación efectiva de estas herramientas por parte de las pequeñas y medianas empresas sigue siendo parcial y heterogénea. Esta brecha entre disponibilidad tecnológica y uso estratégico coincide con lo señalado por Luján Rodas et al. (2023), quienes identifican la capacitación del personal más que la infraestructura como el factor determinante del éxito de la transformación digital en el contexto paraguayo.

Desde una perspectiva teórica, los aportes de Porter (1985) sobre la ventaja competitiva permiten comprender por qué el marketing digital resulta particularmente relevante para las pymes: al reducir las barreras de entrada a la publicidad y a la

comercialización en línea (Armstrong y Kotler, 2013), nivela parcialmente el terreno de juego entre pequeñas empresas y competidores de mayor escala. Sin embargo, esta democratización del acceso no garantiza por sí sola resultados competitivos, ya que, como advierten Chaffey y Smith (2017), la sola presencia en plataformas digitales sin una estrategia de contenidos, segmentación y medición coherente tiende a generar un desempeño débil y difícil de sostener en el tiempo.

La evidencia sobre el comercio electrónico paraguayo (Herrera, 2023) refuerza esta lectura: si bien las transacciones locales crecieron de manera exponencial entre 2019 y 2021, ese crecimiento convivió con barreras persistentes baja formalización empresarial, limitada bancarización, desconfianza del consumidor que también inciden directamente sobre la efectividad de las estrategias de marketing digital, en la medida en que ambos fenómenos (comercio electrónico y marketing digital) están profundamente interrelacionados. En el caso de Lambaré, la evidencia disponible es mayormente cualitativa y anecdótica, lo que sugiere una oportunidad clara para futuras investigaciones empíricas que releven, con instrumentos sistemáticos, el grado real de adopción y los resultados obtenidos por las pymes locales.

En síntesis, la discusión de la literatura revisada permite sostener que la efectividad del marketing digital para la competitividad de las pymes de Lambaré dependerá de la integración coherente de al menos cuatro elementos: conectividad y acceso a infraestructura digital, capacitación continua de los recursos humanos, planificación estratégica del uso de las herramientas y no solo su adopción superficial y un entorno de confianza digital que reduzca las barreras identificadas para el comercio electrónico y los pagos en línea.

4. CONCLUSIÓN

A lo largo del presente artículo se ha podido analizar la importancia del marketing digital como estrategia para la competitividad empresarial de las pymes en la ciudad de Lambaré. A partir de los aportes de diversos autores y de la evidencia disponible sobre el contexto paraguayo, se evidencia que las herramientas digitales se han convertido en un elemento clave para el crecimiento y posicionamiento de las pequeñas y medianas empresas en el mercado, en un país donde el acceso a Internet alcanza ya a más de ocho de cada diez habitantes (INE, 2025).

En el contexto local, se ha observado que numerosas empresas de Lambaré han comenzado a implementar herramientas digitales, logrando mejorar su visibilidad y alcanzar nuevos mercados. Sin embargo, también se identifican limitaciones importantes, principalmente relacionadas con la falta de capacitación y de planificación estratégica, lo que impide aprovechar al máximo los beneficios del entorno digital. Esta situación es consistente con los hallazgos de la literatura revisada sobre las pymes paraguayas en general (Luján Rodas et al., 2023; Herrera, 2023).

En conclusión, el marketing digital se posiciona como una estrategia clave y no meramente complementaria para la competitividad empresarial en Lambaré. Su correcta implementación permite mejorar la visibilidad, atraer clientes, optimizar recursos y fortalecer la relación con el público. No obstante, para aprovechar al máximo sus beneficios, resulta necesario que las empresas se capaciten y adopten un enfoque estratégico en el uso de estas herramientas, de manera que puedan adaptarse a las exigencias del mercado actual y garantizar su permanencia en el tiempo.

El marketing digital no solo representa una oportunidad, sino una necesidad para las pymes que desean mantenerse competitivas en un entorno cada vez más globalizado y tecnológico. Su correcta aplicación puede marcar la diferencia entre el crecimiento y el estancamiento empresarial. Por ello, se considera fundamental promover la capacitación y el uso estratégico de estas herramientas, así como impulsar futuras investigaciones empíricas que permitan cuantificar, con datos propios de Lambaré, el impacto real del marketing digital sobre la competitividad de sus pequeñas y medianas empresas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.^a ed.). Pearson Educación.
- Castells, M. (2001). *La galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Plaza & Janés.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7.^a ed.). Pearson.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing* (5.^a ed.). Routledge.
- Herrera, I. (2023). *El comercio electrónico en Paraguay: avances, proyecciones y desafíos* (Nota Técnica IDB-TN-2669). Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2025). *Indicadores de acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) de la población paraguaya, 2017-2024*. Encuesta Permanente de Hogares Continua.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
- Luján Rodas, L. R., Centurión Casco, M. G., Maciel López, M. E., Gheringhelli Frutos, L. M., & Mareco Benitez, G. P. (2023). *Transformación digital de las pymes en*

Paraguay: retos y oportunidades. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(5), 8294-8309. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8411

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Ryan, D. (2017). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation (4.^a ed.). Kogan Page.



ISSN 3106-4493 versión online

Sede Central 021 235 8000, 0994319160

Calle España Nro. 330 y San Lorenzo.

FILIALES

Caaguazú 0972 510 259, 0522 43020, 0972 510 233.

Ruta Nro 7. esq. 8 de mayo - Barrio María Auxiliadora

Capiatá 0972 510 230, 021 235 8301, 0972 510 229.

Ruta Mcal. Estigarribia 1920 c/ Martín Ledesma

Carapeguá 0972 510 232, 021 8212715/8212083.

Ruta Mcal. López Nro. 290 c/ Gral Bernardino Caballero

Ciudad del Este 0972 510 240, 021 235 8382.

Avda. Colón c/ Tembey Área 4- Barrio Fátima

Coronel Oviedo 0972 510 236, 0521 200 189, 021 235 8231

Guairá esq. Indalecio Flores (detrás de la plaza José Segundo Decoud)

Itaiguá 0972 510 213, 021 235 8321

Cabo Gilberto Fernández Nro. 283 y Carlos Antonio López

Lambaré 0972 510 226, 021 906 674/5.

Cacique Lambaré Nro. 3719 c/ del Pueblo

Pilar 0972 510 244, 0786 233 056

Avda. Gobernador Irala esq. Tacuary

Villarrica 0972 510 239, 0541 40353

Mcal López, Nro. 813 e/ Humaitá y Cnel Bogado