

Coordinadoras
Yorberth Montes de Oca Rojas

Ana Acosta de Mavárez

GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES



Academia Internacional
IAPAS
CIENCIAS
POLÍTICO-
ADMINISTRATIVAS
Y ESTUDIOS
DE FUTURO



Gestión y desarrollo de las organizaciones

Gestión y desarrollo de las organizaciones

Coordinadoras

Dra. Yorberth Montes de Oca Rojas

Dra. Ana Acosta de Mavárez



Academia Internacional
IAPAS
CIENCIAS
POLÍTICO-
ADMINISTRATIVAS
Y ESTUDIOS
DE FUTURO



CONSEJO CIENTÍFICO

Bernardo Kliksberg ONU	Enrique Cabrero Mendoza CIDE
Luis F. Aguilar Villanueva UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	Fred Lazin BEN-GURION UNIVERSITY OF THE NEGEV
Nuria Cunill Grau UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS - CLAD	Juan Fernando Galván Reula UNIVERSIDAD DE ALCALÁ
Gianfranco Pasquino UNIVERSITÀ DI BOLOGNA	Mario Martín Bris UNIVERSIDAD DE ALCALÁ
Manuel Villoria Mendieta FUNDACIÓN ORTEGA Y GASSET	María P. Aristigueta UNIVERSITY OF DELAWARE
Diego Valadés Ríos UNAM	Rubén Garrido Yserte UNIVERSIDAD DE ALCALÁ
Roberto Moreno Espinosa UAEMEX	Carles Ramió Matas UNIVERSITAT POMPEU FABRA
Daniel Innerarity UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	Rafael Bañón i Martínez UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Ricardo Carneiro ESCOLA DE GOVERNO PAULO NEVES DE CARVALHO	José Manuel Canales Aliende UNIVERSIDAD DE ALICANTE
Donald E. Klingner UNIVERSITY OF COLORADO	Guillermo Escobar Roca UNIVERSIDAD DE ALCALÁ
Alejandro Romero Gudiño UNIVERSIDAD PANAMERICANA	María del Carmen Rubio Armendáriz UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA
Ricardo Uvalle Berrones UNAM	Judit Bokser Misses-Liwerant UNAM
Leonardo Morlino LUISS UNIVERSITÀ GUIDO CARLI	Adriana Plasencia Díaz UNAM
Juan de Dios Pineda Guadarrama UNIVERSITY OF NEW MEXICO	Concepción Campos Acuña AYUNTAMIENTO DE VIGO
Ricardo Varela Juárez UNAM	

CONSEJO DIRECTIVO

Roberto Moreno Espinosa <i>PRESIDENTE</i>	Delia Gutiérrez Linares <i>DIRECTORA DE ADMISIÓN Y MEMBRESÍA</i>
Ricardo Uvalle Berrones <i>VICEPRESIDENTE</i>	Miguel Guerrero Olvera <i>DIRECTOR DE ESTUDIOS DE FUTURO</i>
Jorge Enrique Pérez Lara <i>DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN</i>	Adriana Plasencia Díaz <i>DIRECTORA DE DESARROLLO ACADÉMICO</i>
Leonardo Arturo Bolaños Cárdenas <i>DIRECTOR DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</i>	Alma Amalia Hernández Ilizaliturri <i>DIRECTORA DE PROMOCIÓN Y EVENTOS ACADÉMICOS</i>
César Nicandro Cruz Rubio <i>DIRECTOR DE PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN CIENTÍFICA</i>	Rogelio Rodríguez Rodríguez <i>DIRECTOR DE RELACIONES CON HISPANOAMÉRICA</i>
José Morales Ramírez <i>DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN</i>	Andrea Rodríguez Pedraza <i>DIRECTORA DE VINCULACIÓN PARLAMENTARIA</i>
José Antonio Rosique Cañas <i>DIRECTOR DE RELACIONES INTERNACIONALES</i>	María de los Ángeles Maya Martínez <i>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO</i> <i>TESORERA</i>



Gestión y desarrollo de las organizaciones

ISBN: 978-970-96902-0-0

Coordinadoras:

Dra. Yorberth Montes de Oca

Rojas

Dra. Ana Acosta de Mavárez

Editor:

Roberto Moreno Espinosa

Editorial:

Academia Internacional de
Ciencias Político-Administrativas y
Estudios de Futuro

Materia:

Ciencia política (Política y
gobierno)

Publicado:

15-10-2025

Nº Edición: 1

Idioma:

Español

Hecho en México /

Made in México

ISBN: 978-970-96902-0-0



9 789709 690200

La Academia Internacional de Ciencias Político Administrativas y Estudios de Futuro, A.C. (AICPAEF) o International Academy of Political & Administrative Sciences and Future Studies (IAPAS-FS) por su denominación y siglas en inglés, es una iniciativa impulsada por una red de investigadores a nivel internacional, para contribuir al debate y la generación de nuevo conocimiento en las ciencias político administrativas y escenarios de futuro en favor del desarrollo.

www.iapas.mx

Repositorio: [https://www.iapas.mx/
Publicaciones.php](https://www.iapas.mx/Publicaciones.php)

Email: jorge.perez@iapas.mx

Twitter: @iapasfs

Facebook.com/IAPASF

Miguel Laurent, Núm. 501, Plaza Laurent

Andrea Rodríguez Pedraza

Colonia del Valle Sur, Alcaldía Benito Juárez.

Ciudad de México, México.

Registro RENIECYT: 1800606

DOI: <https://doi.org/10.31876/9789709690200>

Este libro es generado desde la Red de Investigación: Gestión y Desarrollo de las Organizaciones, adscrita al Capítulo IAPAS Venezuela-Ecuador y el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CONDES) de la Universidad del Zulia.

El presente documento fue sometido a dictamen a través del sistema de doble ciego, a fin de lograr una mayor consistencia y rigor científico.

Licencia Creative Commons License 3.0 Reconocimiento-No Comercial-Sin Obras Derivadas. Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra bajo las condiciones siguientes: Reconocimiento - Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra). No comercial - No puede utilizar esta obra para fines comerciales. Sin obras derivadas - No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra. Más información en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>

Cómo citar el libro: Montes de Oca, Y., y Acosta de Mavárez, A. (Coords.) (2025). *Gestión y desarrollo de las organizaciones*. IAPAS. <https://doi.org/10.31876/9789709690200>

AUTORES

Cervantes López, Miriam Janet
Llanes Castillo, Arturo
Peña Maldonado, Alma Alicia
León Caverro, Francisco Rafael
Sichez Muñoz, Víctor Alejandro
García Soto, Carlos Enrique
Cruz Cruz, Oscar Porfirio
Guzmán Morales, José de Jesús
Dragustinovis Perales, Humberto
Dimas de los Reyes Arturo
Valdez Zepeda, Andrés
Ortiz Palafox, Karla Haydee
Lozoya Arandia, Jorge
Pérez Amaro, Arcadio
Hernández Rangel, Ma. De Jesús
Bajonero Santillan, Jair Nisan
Bolaños López, Abimael
Guevara Calderón, María de la Luz
Anaya Alvarado Dámaso Leonardo
Guevara Guerrero, Miguel Ángel
Gámez Gámez, Karina
López Torres, Virginia Guadalupe
Álvarez Flores, Lorena
Feijoó González, Ena Maritza
Gutiérrez Jaramillo, Néstor Daniel
Orellana Ulloa, Milca Naara
Andrade Girón, Daniel
Marín Rodríguez, William
Zúñiga Rojas, Marcelo
Guerrero Quiñonez, Anghelo
Quiñonez Guagua, Olga
Custode Quiñonez, Johanna
Manjarrés Tete, Arleth Esther
De la Hoz Suárez, Aminta Isabel
De La Hoz Suárez, Betty Auxiliadora
Vásquez Alburqueque, Iris Lilitana
Vidal Tassara, Manuel Ignacio
Luján Miguel, Joselito Moisés

Tabla de contenido

Prólogo.....	10
--------------	----

Introducción.....	12
-------------------	----

PARTE I

Gestión pública: integración de teoría y práctica para el desarrollo organizacional

Innovación estratégica y transformación organizacional en instituciones públicas: Retos y perspectivas para una gestión sostenible. Cervantes López, Miriam Janet; Llanes Castillo, Arturo y Peña Maldonado, Alma Alicia.....	15
--	----

Transparencia y transformación digital en la gestión pública. León Cavero, Francisco Rafael; Sichez Muñoz, Víctor Alejandro; García Soto, Carlos Enrique y Cruz Cruz, Oscar Porfirio.....	32
--	----

Derechos del personal académico como eje de la gobernanza universitaria efectiva. Guzmán Morales, José de Jesús; Dragustinovis Perales, Humberto y Dimas de los Reyes, Arturo.....	51
---	----

Tecnología y sostenibilidad en la gestión de organizaciones educativas en México. Valdez Zepeda, Andrés; Ortiz Palafox, Karla Haydee y Lozoya Arandia, Jorge.....	67
--	----

Financiamiento de políticas públicas. Análisis comparativo Burgos, España y Tamaulipas, México. Pérez Amaro, Arcadio; Hernández Rangel, Ma. De Jesús y Bajonero Santillan, Jair Nisan.....	80
---	----

Cuando el agua tiene voz: Justicia hídrica intercultural y reconocimiento de derechos en América Latina. Bolaños López, Abimael; Guevara Calderón, María de la Luz; Anaya Alvarado, Dámaso Leonardo y Guevara Guerrero, Miguel Ángel.....	91
--	----

PARTE II

Gestión disruptiva: reinventando a las organizaciones privadas

Gestión de la diversidad cultural en empresas del sector primario mexicano. **Gámez Gámez, Karina; López Torres, Virginia Guadalupe y Álvarez Flores, Lorena**.....110

Cultura organizacional: Pilar para la transformación y la sostenibilidad empresarial. **Feijoó González, Ena Maritza; Gutiérrez Jaramillo, Néstor Daniel y Orellana Ulloa, Milca Naara**.....127

Agentes inteligentes para la representación organizacional y la estrategia de cooperación empresarial. **Andrade Girón, Daniel; Marin Rodriguez, William y Zúñiga Rojas, Marcelo**.....147

Seguridad y salud en el trabajo como factor de la responsabilidad social empresarial. **Guerrero Quiñonez, Anghelo; Quiñonez Guagua, Olga y Custode Quiñonez, Johanna**.....164

Economía feminista y reproducción social de mujeres asentadas en Puebloviejo, Magdalena-Colombia. **Manjarrés Tete, Arleth Esther; De la Hoz Suárez, Aminta Isabel y De La Hoz Suárez, Betty Auxiliadora**.....179

Estrategia para la formación integral de estudiantes universitarios: Percepción sobre un Laboratorio Multisensorial Artístico. **Vásquez Alburqueque, Iris Liliana; Vidal Tassara, Manuel Ignacio y Luján Miguel, Joselito Moisés**.....196

Prólogo

El siglo XXI se presenta con profundas y aceleradas transformaciones en la capacidad adaptativa de la gestión, lo cual amerita procesos de innovación y desarrollo de las organizaciones en un entorno cambiante y complejo desde lo tecnológico y económico, cuyo actor principal son los procesos de integración de valores y prácticas que promueven la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social.

“Gestión y desarrollo de las organizaciones” es una obra científica que se erige como un aporte fundamental para comprender y transformar la dinámica organizacional desde una perspectiva integral y contemporánea. Este libro reúne un conjunto de investigaciones, análisis teóricos y estudios de caso que abordan múltiples retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en un mundo cada vez más complejo y globalizado.

Se presentan herramientas conceptuales y metodológicas que permiten a los académicos, investigadores, dirigentes y a la comunidad científica en general, profundizar en el conocimiento de los procesos organizacionales, así como en el diseño de estrategias efectivas para su fortalecimiento, bajo un enfoque interdisciplinario que integra teorías clásicas con aportes innovadores de la investigación empírica, posibilitando una visión holística e integrada de las organizaciones.

Además, se destaca el papel de la ciencia en la gestión y desarrollo de las organizaciones, mostrando métodos científicos rigurosos de análisis y como la evidencia científica contribuye a la toma de decisiones fundamentadas en el diseño de políticas públicas internas y a la evaluación de resultados. De esta manera, se convierte en una fuente indispensable para quienes buscan generar conocimiento de alta calidad que impacte directamente en la práctica administrativa con la formulación de propuestas para la mejora continua. Diseñado con la posibilidad de colaboración interdisciplinaria para abordar los desafíos organizacionales desde múltiples ángulos, incluyendo las ciencias sociales, la administración, la psicología organizacional, el derecho y la tecnología.

Espero que esta obra científica contribuya significativamente al avance del pensamiento científico, que sirva de inspiración para futuras investigaciones que continúen alimentando el conocimiento y la práctica en este campo tan vital para el progreso social y económico. Es un honor presentar esta obra a la comunidad científica, confiando en que su lectura

será un valioso recurso académico y un motor de transformación para las organizaciones del presente y del futuro.

Dra. Luz Maritza Reyes

Coordinadora-Secretaria del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y
Tecnológico de LUZ
<https://orcid.org/0000-0002-6708-3264>

Introducción

Develar nuevo conocimiento teórico y empírico mediante la coordinación editorial de temáticas fue el propósito principal de este libro colaborativo, titulado “**Gestión y desarrollo de las organizaciones**”, el cual permitió la creación de productos científicos nuevos, así como el aporte de herramientas y perspectivas actualizadas que contribuyen al avance y fortalecimiento de las prácticas organizacionales.

Desde el método científico desarrollado en cada capítulo, se presentan propuestas innovadoras de solución, se cuestionan paradigmas existentes, se validan nuevas teorías y se genera conocimiento relevante y aplicable en el campo de las ciencias administrativas, mediante la formulación de hipótesis, la recolección y análisis riguroso de datos, y la interpretación crítica de los resultados.

Esta obra científica destaca una relevancia trascendental; su compilación reúne a varios académicos y especialistas de América Latina, que abordan en sus investigaciones diversas perspectivas disciplinares, de forma amplia y actualizada, un mismo eje temático sobre la gestión y el desarrollo de las organizaciones, para lo cual fue necesario el establecimiento de alianzas estratégicas, convenios institucionales y relaciones de cooperación internacional, a través de programas y proyectos de investigación y vinculación de universidades latinoamericanas, tales como: Universidad Autónoma de Tamaulipas, Universidad de Guadalajara y Universidad Autónoma de Baja California, México; Universidad San Pedro, Universidad Nacional de Barranca, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión y Universidad Nacional de Trujillo, Perú; Universidad de Cartagena e Institución Universitaria del Caribe, Colombia; Universidad Técnica de Machala, Universidad ECOTEC y Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador; y Universidad del Zulia, Venezuela.

Esta obra científica fue estructurada en dos partes:

En la primera parte: **Gestión pública, integración de teoría y práctica para el desarrollo organizacional**, se presentan temas centrales y en constante transformación de la administración pública. Se discuten temas dirigidos al análisis de la Innovación estratégica, transparencia, derechos del personal, tecnología, financiamiento y justicia, orientados como componentes básicos de la gestión pública en el contexto contemporáneo, fundamentados en teorías clásicas y emergentes que han marcado el pensamiento administrativo público hasta la actualidad. Asimismo, se destaca la relevancia de enfoques flexibles y adaptativos para incorporar elementos de la teoría de sistemas, la gestión de contingencias y las nuevas tendencias basadas en datos, políticas públicas y sostenibilidad. La gestión no se considera solo una función operativa

o administrativa, sino un proceso estratégico que impulsa la eficiencia, la innovación y la responsabilidad social en entornos organizacionales cada vez más complejos y dinámicos.

En la segunda parte del libro, ***Gestión disruptiva: reinventando a las organizaciones privadas***, se incorporan aportes más recientes de la teoría gerencial. Temas como gestión de la diversidad cultural, cultura organizacional, agentes inteligentes, seguridad y salud en el trabajo, economía feminista y estrategia para la formación integral, se presentan como marcos teóricos que colocan en el centro de la discusión la adaptación a entornos transformados y la necesidad de organizaciones resilientes y éticas. Este desarrollo no solo responde a la eficiencia y productividad, sino también se orienta a la creación de valor sostenible y a la transformación integral de las organizaciones.

Esta obra está dirigida a la comunidad científica, investigadores y profesionales que buscan profundizar en el estudio riguroso y multidisciplinario de estos conceptos clave para la gestión de organizaciones del futuro. Su enfoque conjuga teoría y práctica, siendo una herramienta valiosa para impulsar nuevas investigaciones que respondan a los desafíos actuales del mundo organizacional global.

Así, ***“Gestión y desarrollo de las organizaciones”*** se presenta como una contribución esencial que invita a la reflexión crítica y a la innovación teórica, desde una perspectiva metodológica actualizada y fundamentada en los más recientes avances de la ciencia administrativa mundial. Del mismo modo, evidencia lo maravilloso de unir esfuerzos y trabajar colaborativamente para asegurar que, en un mundo globalizado, esta será la clave para abordar los desafíos de las próximas décadas.

Dra. Yorberth Montes de Oca Rojas PhD.

<https://orcid.org/0000-0003-0457-3132>

Coordinadora

Dra. Ana Acosta de Mavárez

<https://orcid.org/0000-0001-7983-4531>

Coordinadora

PARTE I

Gestión pública: integración de teoría y práctica para el desarrollo organizacional

1 Innovación estratégica y transformación organizacional en instituciones públicas: Retos y perspectivas para una gestión sostenible

Cervantes López, Miriam Janet

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

mcervantes@docentes.uat.edu.mx.

<https://orcid.org/0000-0002-5925-1889>.

Scopus Author ID: 57216532448

Llanes Castillo, Arturo

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

allanes@docentes.uat.edu.mx.

<https://orcid.org/0000-0003-2570-826X>.

Scopus Author ID: 56022172400

Peña Maldonado, Alma Alicia

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

almapena@docentes.uat.edu.mx. <https://orcid.org/0000-0001-9770-9259>.

Scopus Author ID: 35604470900

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Cervantes López, M. J., Llanes Castillo, A. y Peña Maldonado, A. A. (2025). Innovación estratégica y transformación organizacional en instituciones públicas: Retos y perspectivas para una gestión sostenible [Strategic Innovation and Organizational Transformation in Public Institutions: Challenges and Perspectives for Sustainable Management]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (15-31). IAPAS.

Introducción

Las organizaciones públicas constituyen una de las principales arquitecturas funcionales del Estado moderno, en tanto que articulan de manera institucionalizada la relación entre la autoridad pública y la sociedad. Estas entidades, formalmente reguladas por marcos jurídicos y administradas por competencias normativas definidas, cumplen funciones estratégicas orientadas a la gestión de bienes y servicios de interés colectivo, operando como vehículos operativos para la materialización de fines superiores del Estado y del orden constitucional (Joyce, 2021; UN DESA, 2021).

Desde una perspectiva sistémica, tales organizaciones se configuran como estructuras intermedias entre los poderes constituidos y la ciudadanía, desempeñando un papel clave en la implementación de políticas públicas, la garantía del acceso equitativo a derechos fundamentales y la distribución eficaz de recursos públicos. Su existencia permite la operatividad de la soberanía del Estado en todos los niveles de gobierno —municipal, estatal y federal— lo cual las posiciona como agentes estructurantes del contrato social y garantes de la legitimidad institucional (CAF y OECD, 2022; OECD, 2023; Latupeirissa et al., 2024).

En el ámbito social, su función resulta central para garantizar el acceso universal y equitativo a servicios básicos como salud, educación, vivienda y seguridad pública. Mediante mecanismos de intervención directa y esquemas redistributivos, estas organizaciones contribuyen al fortalecimiento de la cohesión social, la protección de poblaciones vulnerables y el ejercicio pleno de los derechos sociales. Adicionalmente, a través de su acción, se promueven valores como la justicia distributiva, la inclusión y la solidaridad, principios que sustentan la sostenibilidad de los regímenes democráticos y el equilibrio en contextos de heterogeneidad socioeconómica (UNDP, 2021; Mohieldin et al., 2022).

Desde la dimensión económica, las organizaciones públicas desempeñan un papel de agente catalizador del desarrollo. Su intervención incide en la regulación de mercados, la corrección de fallas estructurales, la inversión en infraestructura estratégica, el impulso al empleo formal y la promoción de la innovación productiva y tecnológica (Campion et al., 2022). Al implementar programas presupuestarios, subsidios, incentivos fiscales y mecanismos regulatorios, estas instituciones no solo activan el dinamismo económico, sino que orientan dicho crecimiento bajo principios de equidad y sostenibilidad, particularmente relevantes en economías con profundas brechas estructurales (Mazzucato, 2022; Teixeira et al., 2023).

En términos político-institucionales, constituyen los canales a través de los cuales se materializa la gobernabilidad democrática. Su existencia garantiza la continuidad del Estado a través de los ciclos electorales, la ejecución

eficiente de decisiones adoptadas por los poderes públicos y la generación de entornos institucionales propicios para la participación ciudadana (Linåker & Runeson, 2022). Asimismo, estas organizaciones facilitan la operación de mecanismos de control político, evaluación pública y rendición de cuentas, elementos indispensables para el fortalecimiento de la confianza social en las instituciones y para el ejercicio del control democrático (UN DESA, 2022; Latupeirissa et al., 2024).

En conjunto, la solidez organizativa, la capacidad técnica y la legitimidad normativa de las instituciones públicas determinan, en gran medida, la calidad del gobierno, el nivel de desarrollo humano alcanzado y la capacidad del Estado para hacer frente a desafíos estructurales, emergentes y complejos. Por ello, el estudio, rediseño y fortalecimiento de estas entidades debe entenderse como un imperativo estratégico para la gobernanza democrática, la eficacia de las políticas públicas y la promoción del bienestar colectivo en sociedades marcadas por la desigualdad, la volatilidad y la exigencia de nuevas formas de interacción entre el Estado y la ciudadanía (Pierre & Peters, 2020; Teixeira et al., 2023).

Metodología

El presente estudio se sustenta en una metodología de carácter cualitativo, interpretativo y exploratorio, orientada a la comprensión profunda y situada de los procesos de gestión estratégica, innovación institucional y transformación organizacional en el ámbito de las organizaciones públicas. La elección de este enfoque metodológico responde al carácter complejo, dinámico y multicausal del objeto de estudio, cuyas características impiden un abordaje exclusivo desde marcos cuantitativos o mediante generalizaciones derivadas de diseños estadísticos representativos. En contraste, se optó por una estrategia que privilegia la indagación analítica, reflexiva y contextual, capaz de captar las dimensiones simbólicas, culturales, normativas y políticas que subyacen en la transformación organizacional contemporánea.

Desde una perspectiva hermenéutica, se reconoce que los procesos institucionales no pueden ser comprendidos únicamente en términos técnicos o funcionales, sino que se encuentran profundamente imbricados en estructuras discursivas, prácticas sociales y órdenes simbólicos que configuran la acción pública. Por tanto, se priorizó la comprensión de los significados, lógicas de actuación, tensiones internas y estructuras de sentido que atraviesan a las organizaciones públicas, en particular en lo relativo a su capacidad adaptativa frente a entornos marcados por la incertidumbre, la complejidad y el cambio estructural acelerado.

El diseño metodológico se estructuró en tres fases complementarias. La primera fase consistió en una revisión teórico-conceptual exhaustiva de las principales categorías analíticas asociadas al objeto de estudio: gestión

estratégica, innovación organizacional, transformación institucional, gobernanza pública y sustentabilidad organizacional. Para esta revisión se recurrió a fuentes académicas especializadas, artículos con revisión por pares, literatura científica indexada y documentos normativos de organismos multilaterales —como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)—, así como normativas nacionales e informes de políticas públicas. Esta fase permitió construir un marco analítico robusto y actualizado, idóneo para orientar las interpretaciones derivadas de las etapas subsiguientes.

La segunda fase se enfocó en el análisis documental de fuentes primarias institucionales, tales como planes de desarrollo, programas estratégicos sectoriales, informes de evaluación, marcos regulatorios y normativas internas, disponibles en repositorios oficiales y plataformas públicas. El objetivo fue identificar la manera en que los principios de gestión estratégica, innovación institucional y sustentabilidad se integran —o se omiten— en la estructura formal de las organizaciones públicas, especialmente en términos de diseño organizacional, formulación de objetivos, criterios de evaluación del desempeño y mecanismos de modernización administrativa.

La tercera fase implicó la sistematización de experiencias empíricas y buenas prácticas identificadas en instituciones públicas que han implementado con éxito procesos de transformación organizacional en contextos comparables. Esta etapa se desarrolló a partir de estudios de caso reconstruidos a través del análisis de informes técnicos, artículos académicos, memorias institucionales y documentos elaborados por centros de investigación y agencias internacionales. La selección de estos casos obedeció a criterios de pertinencia temática, evidencia de impacto, potencial de replicabilidad y vinculación explícita con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que permitió enriquecer el análisis con ejemplos verificables y contextualmente situados. A fin de asegurar el rigor metodológico y la validez interpretativa, se aplicaron criterios de calidad ampliamente reconocidos en estudios cualitativos de corte institucional. Entre ellos destacan:

- La claridad conceptual, garantizada mediante la definición precisa de cada categoría analítica;
- La saturación teórica, alcanzada a través de una revisión bibliográfica exhaustiva y convergente;
- La triangulación de fuentes, que permitió contrastar información derivada de documentos oficiales, literatura especializada y experiencias prácticas documentadas.

Asimismo, se procuró en todo momento una contextualización rigurosa de los hallazgos, evitando inferencias no sustentadas, extrapolaciones inapropiadas

o lecturas desvinculadas de la realidad institucional específica de cada caso. El enfoque adoptado permitió generar interpretaciones sólidas y fundadas, pertinentes tanto para el análisis académico como para la orientación de políticas públicas orientadas a la transformación organizacional del sector público en contextos de alta complejidad.

Procesos de gestión estratégica e innovación en las organizaciones públicas en contextos latinoamericanos

El análisis realizado a través de la revisión documental, la sistematización de casos y la contrastación con el marco teórico permitió identificar una serie de hallazgos relevantes en torno a los procesos de gestión estratégica e innovación en las organizaciones públicas, particularmente en el contexto latinoamericano. Estos resultados se agrupan en cuatro ejes temáticos interrelacionados: planeación estratégica institucional, prácticas de innovación organizacional, dinámicas de transformación cultural y capacidades para la sustentabilidad organizacional (Cinar et al., 2024; Demircioglu & Audretsch, 2024).

Planeación estratégica: entre la obligación normativa y la visión de futuro

La planeación estratégica representa un componente esencial del direccionamiento institucional, al fungir como instrumento para la asignación racional de recursos y la orientación a resultados en las organizaciones públicas. No obstante, el análisis de experiencias contemporáneas permite constatar que, en múltiples contextos, dicho instrumento opera bajo una lógica predominantemente normativa y prescriptiva, más vinculada al cumplimiento de requerimientos legales que a su aprovechamiento como catalizador de innovación o transformación organizacional significativa (Cinar et al., 2024).

Se ha identificado que documentos como los Planes Institucionales de Desarrollo, los Programas Operativos Anuales y las Agendas Estratégicas Sectoriales suelen elaborarse conforme a lineamientos regulatorios superiores ya sean de carácter federal, estatal o internacional, lo cual restringe su capacidad de adaptación a las realidades específicas de cada institución y a sus necesidades emergentes (Cagigas et al., 2021). Esta condición refuerza una percepción de la planeación estratégica como un ejercicio meramente burocrático, cuyo valor radica en su formalización documental más que en su implementación efectiva, evaluación continua o retroalimentación sistemática.

Adicionalmente, se observa una tendencia a la centralización del proceso de planeación en las áreas directivas, lo que limita o incluso

excluye la participación de actores clave como personal técnico-operativo, representantes sindicales, usuarios de servicios, grupos ciudadanos o comunidades destinatarias. Esta exclusión afecta negativamente la apropiación colectiva de los objetivos institucionales, disminuye la capacidad de respuesta ante entornos cambiantes y profundiza la disociación entre los niveles estratégicos y operativos de la gestión pública (UN DESA, 2023). En consecuencia, la planeación estratégica termina materializándose en documentos formales con escasa incidencia en los procesos decisionales y operativos cotidianos.

Pese a este panorama, se han documentado experiencias emergentes que muestran una transición hacia modelos de planeación prospectiva, participativa e inteligente. Estas iniciativas, impulsadas por diversas instituciones públicas, se alinean con enfoques internacionales orientados a la gobernanza abierta, la gestión basada en resultados y la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, promovidos por organismos multilaterales como la ONU, la CEPAL, la OCDE y el PNUD (Mohieldin et al., 2022).

Entre las metodologías aplicadas en estos nuevos enfoques destaca la utilización de análisis FODA de carácter colaborativo, los cuales permiten integrar las perspectivas de actores internos y externos para identificar de manera contextualizada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas institucionales. Asimismo, ha cobrado relevancia la implementación de sistemas de monitoreo en tiempo real, que posibilitan el seguimiento dinámico de indicadores de desempeño, la emisión de alertas tempranas y la retroalimentación continua con base en datos empíricos actualizados (Teixeira et al., 2023).

Otra herramienta que ha demostrado su potencial transformador es la construcción de escenarios estratégicos, técnica que facilita la simulación de futuros posibles y el diseño de estrategias diferenciadas para cada uno. Esta práctica fortalece la capacidad adaptativa institucional y promueve una visión organizacional resiliente, flexible y orientada a responder eficazmente a las demandas del entorno.

Los hallazgos apuntan a la existencia de una brecha estructural entre la planeación estratégica entendida como ejercicio formal y su apropiación como instrumento de transformación institucional. Superar dicha brecha exige no solo la actualización de los marcos normativos que regulan la planeación en el sector público, sino también el fortalecimiento de capacidades técnicas, metodológicas y culturales al interior de las organizaciones. Ello implica promover el diseño, implementación y evaluación de planes estratégicos desde un enfoque inclusivo, adaptativo e innovador (Peters et al., 2023).

En suma, para que la planeación estratégica trascienda su función ritualista y se convierta en una herramienta efectiva de gobernanza, resulta

imprescindible fomentar una cultura institucional basada en evidencia, participación activa y visión prospectiva, así como establecer mecanismos de articulación interjerárquica, intersectorial y territorial que garanticen la coherencia entre estrategia y operación.

Innovación organizacional: de iniciativas dispersas a estrategias institucionales

La innovación en el ámbito gubernamental ha dejado de constituir una aspiración periférica para consolidarse como un eje estratégico fundamental en la modernización del aparato público, la mejora sustantiva de los servicios ofrecidos y el fortalecimiento de la legitimidad institucional (Hilmawan et al., 2023; Houtgraaf et al., 2023). El análisis de múltiples experiencias evidencia una adopción creciente y sostenida de prácticas innovadoras en diversas organizaciones públicas, destacando particularmente avances en digitalización, simplificación administrativa, mecanismos de transparencia, participación ciudadana y reingeniería de procesos internos (Cinar et al., 2024). Esta dinámica refleja un tránsito hacia culturas organizacionales abiertas al cambio, coherentes con los principios de gobernanza adaptativa y en consonancia con las recomendaciones de organismos multilaterales como la OCDE, el PNUD y CAF (Mohieldin et al., 2022).

La innovación pública trasciende el ámbito tecnológico, entendida más ampliamente como la capacidad institucional para implementar cambios significativos en productos, procesos, estructuras, vínculos con el entorno y modalidades de provisión de servicios, con el propósito de generar valor público (UNDP, 2021). En este marco, las experiencias más robustas han evolucionado desde modelos centrados en proyectos piloto o intervenciones aisladas hacia estrategias sistémicas de innovación organizacional, estrechamente articuladas con los procesos de planeación estratégica, evaluación del desempeño y fortalecimiento institucional.

Un rasgo común entre las organizaciones que lideran este cambio es la existencia de liderazgos con visión estratégica y orientación transformadora. Dichos liderazgos no se restringen al nivel jerárquico superior, sino que también emergen en mandos medios y equipos técnicos que actúan como agentes dinamizadores del cambio institucional, facilitando la movilización de recursos, la construcción de consensos y el cambio cultural interno (Catacora-Vargas et al., 2022).

A nivel operativo, se identificó una inversión deliberada en capacidades técnicas, tanto en términos de capital humano como en infraestructura tecnológica y metodológica. Las instituciones innovadoras han robustecido sus unidades de análisis estratégico, desarrollado esquemas de formación

continúa y generando herramientas propias para el diseño, prototipado y evaluación de soluciones (Fuglsang et al., 2021). Un ejemplo paradigmático de esta evolución es la creación de laboratorios de innovación pública, concebidos como espacios interdisciplinarios para la experimentación de nuevas aproximaciones al abordaje de problemas públicos complejos, mediante metodologías ágiles y participativas como Design Thinking, Scrum o Lean Services (Tahi et al., 2022; Teixeira et al., 2023).

Otro componente estructurante ha sido la institucionalización de mecanismos internos de evaluación, retroalimentación y aprendizaje organizacional. Las organizaciones que logran sostener procesos innovadores en el tiempo son aquellas que integran de manera sistemática los aprendizajes derivados de la práctica, a través de sistemas de documentación, disseminación de conocimientos y evaluación de resultados e impactos. Esta lógica de aprendizaje continuo constituye un elemento clave para la adaptación, escalamiento y sostenibilidad de las iniciativas (UNDP, 2021).

Sin embargo, persisten barreras estructurales que limitan la consolidación de ecosistemas de innovación en el sector público. Entre las restricciones más frecuentes se encuentran:

- La rigidez normativa, que impide la experimentación con nuevos modelos de gestión, la modificación flexible de procesos y la reconfiguración organizacional.
- La insuficiencia de financiamiento específico para iniciativas innovadoras, lo que genera una dependencia de recursos extraordinarios o esquemas de cooperación internacional, comprometiendo la sostenibilidad a mediano plazo.
- La carencia de marcos de gobernanza de la innovación, entendidos como conjuntos estructurados de políticas, normas, instituciones y mecanismos que orienten, regulen y articulen las iniciativas innovadoras con la planificación estratégica y las prioridades institucionales (Teixeira et al., 2023).

En este contexto, muchas iniciativas continúan funcionando de manera aislada, sin integración formal en los sistemas de toma de decisiones, programación presupuestaria o planes institucionales de desarrollo. Esta desconexión expone a las innovaciones al riesgo de depender de coyunturas políticas o liderazgos individuales, lo que limita su continuidad, legitimidad e impacto.

Ante este panorama, el desafío estratégico consiste en evolucionar desde una innovación pública espontánea y fragmentada hacia un modelo institucionalizado, integrado y sostenible. Este modelo debe articularse con la planeación de mediano plazo, incorporar mecanismos sistemáticos de

evaluación y retroalimentación, y fomentar una cultura organizacional que privilegie el pensamiento creativo, el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Tal transformación exige voluntad política, capacidades técnicas consolidadas y esquemas de gobernanza colaborativa orientados a la generación de valor público y a la consolidación de instituciones resilientes, eficaces y centradas en las personas.

Transformación cultural: un proceso lento pero indispensable

Los procesos de transformación organizacional en el sector público han tendido históricamente a centrarse en dimensiones estructurales o normativas, privilegiando intervenciones como la reconfiguración de organigramas, la implementación de sistemas tecnológicos o la modificación de procedimientos administrativos. Sin embargo, diversos estudios y experiencias institucionales coinciden en señalar que estas modificaciones estructurales, por sí solas, resultan insuficientes para generar una transformación profunda, sostenible y significativa. En ese contexto, la dimensión cultural, compuesta por valores compartidos, prácticas cotidianas, lenguajes organizacionales y significados atribuidos al cambio, emerge como un componente determinante en la configuración del cambio institucional (UNDP, 2021).

Al respecto, la cultura organizacional funciona como un sistema de significación que condiciona la forma en que los individuos perciben, interpretan y responden a las transformaciones. En este contexto, las resistencias al cambio no deben reducirse a oposiciones racionales o técnicas, sino que deben comprenderse también como respuestas emocionales, simbólicas y relacionales frente a lo que se percibe como una amenaza a la estabilidad, la identidad o el reconocimiento dentro del entramado institucional (Schein & Schein, 2019). Estas resistencias se manifiestan tanto en formas pasivas como la inercia operativa, el cumplimiento mínimo o la ambigüedad intencional, además de acciones activas como la obstrucción, la reproducción de narrativas contrarias o la consolidación de climas organizacionales defensivos.

Ante este escenario, se han documentado iniciativas públicas que reconocen la centralidad de la dimensión cultural en los procesos de cambio institucional y que han desarrollado estrategias orientadas a su transformación deliberada. Entre las prácticas más relevantes se encuentran los programas de liderazgo transformacional dirigidos a cuadros directivos y mandos medios, los cuales buscan fortalecer competencias asociadas a la gestión de equipos, la ética pública, la visión estratégica y la inteligencia emocional. Este tipo de liderazgo resulta crucial para modelar comportamientos, fomentar entornos organizacionales basados en la confianza, e impulsar una cultura del aprendizaje y la colaboración (Mohieldin et al., 2022).

De forma complementaria, se ha observado una creciente inversión en programas de formación continua orientados a la promoción de

valores públicos fundamentales como la integridad, la transparencia, la equidad y el compromiso con la ciudadanía que, cuando se alinean con prácticas institucionales consistentes, contribuyen a consolidar una identidad organizacional orientada al bien común (UNDP, 2021).

Asimismo, la implementación de sistemas de reconocimiento institucional al desempeño, tanto monetarios como simbólicos, ha demostrado ser un mecanismo efectivo para reforzar conductas deseables, incentivar la innovación, mejorar el clima organizacional y legitimar nuevas prácticas. Estos mecanismos se ven potenciados cuando se articulan con espacios de diálogo interno como foros, mesas de cocreación o plataformas de retroalimentación, los cuales facilitan la apropiación del cambio, la disminución de resistencias y la construcción de cohesión interna.

El fortalecimiento de capacidades blandas —como la inteligencia emocional, la empatía, la comunicación efectiva, la escucha activa, el pensamiento crítico y la colaboración— constituye también un componente estratégico en contextos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y la necesidad de adaptación continua. Lejos de ser habilidades accesorias, estas competencias se revelan como esenciales para gestionar conflictos, innovar en la solución de problemas y consolidar entornos institucionales resilientes (Catacora-Vargas et al., 2022).

No obstante, persisten desafíos importantes. Muchos procesos de cambio fracasan al subestimar o ignorar la dimensión cultural, limitándose a abordajes meramente técnicos o normativos. Para que la transformación organizacional sea integral y sostenible, se requiere una intervención deliberada y sistemática sobre las creencias, emociones, actitudes y prácticas que configuran la vida institucional cotidiana.

Transformar la cultura organizacional implica un proceso lento, no lineal y frecuentemente invisible, que demanda liderazgo ético, consistencia institucional, compromiso político sostenido y una visión colectiva del cambio. En ausencia de esta transformación cultural, toda reforma estructural corre el riesgo de convertirse en una simulación administrativa que reproduce las lógicas del pasado bajo formatos renovados.

Sustentabilidad organizacional: entre el discurso y la práctica efectiva

El concepto de sustentabilidad ha adquirido una creciente relevancia en la agenda pública, académica e institucional, consolidándose como un principio rector para el desarrollo de políticas y estrategias organizacionales. No obstante, en el ámbito del sector público, la sustentabilidad enfrenta el desafío de transitar del plano discursivo a la práctica efectiva (Criado et

al., 2023). Aunque múltiples instituciones han incorporado referencias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus instrumentos normativos, planes estratégicos o informes de gestión, dicha incorporación frecuentemente responde a una lógica declarativa, sin una traducción operativa coherente y verificable (UN DESA, 2023).

El análisis realizado evidencia que los avances más visibles en materia de sustentabilidad organizacional se concentran en iniciativas puntuales, tales como la eficiencia energética en edificios gubernamentales, la digitalización de trámites para reducir el consumo de papel, la promoción de criterios ambientales en las adquisiciones públicas, o la inclusión de medidas de equidad de género. Si bien estas acciones responden a recomendaciones de organismos internacionales y a compromisos normativos asumidos por los Estados (Teixeira et al., 2023), su implementación suele carecer de una visión integral y de mecanismos que aseguren su articulación con los procesos sustantivos de planeación, programación presupuestaria y evaluación del desempeño (UNDP, 2021).

Una de las principales limitantes identificadas es la ausencia de sistemas de indicadores robustos y de mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación que permitan medir los avances reales hacia la sostenibilidad y ajustar las intervenciones conforme a la evidencia empírica. En numerosos casos, la adhesión institucional a la Agenda 2030 carece de metodologías concretas para su implementación transversal, lo que impide transformar los compromisos asumidos en prácticas organizacionales efectivas.

Adicionalmente, persiste una visión reduccionista de la sustentabilidad, centrada casi exclusivamente en la dimensión ambiental, sin integrar de manera suficiente las dimensiones social, económica e institucional, que resultan fundamentales para el desarrollo de organizaciones resilientes y sostenibles (Criado et al., 2023). De acuerdo con el enfoque promovido por la OCDE (2023), un modelo integral de sustentabilidad organizacional debe incorporar principios de gobernanza ambiental, social y ética (ASG) en todos los niveles del ciclo de gestión pública: desde la planificación y asignación de recursos, hasta la ejecución, rendición de cuentas y mejora continua.

La consolidación de una sustentabilidad organizacional efectiva requiere, por tanto, la construcción de marcos de gobernanza interna que articulen los compromisos internacionales con las metas institucionales, y que orienten las decisiones hacia un desarrollo sistémico, equitativo y ambientalmente responsable. Esta tarea implica profesionalizar al personal en materia de desarrollo sostenible, establecer incentivos institucionales que promuevan prácticas innovadoras y responsables, y transformar los marcos culturales organizacionales en torno a valores de responsabilidad intergeneracional y equidad social (Merlin-Broggiari et al., 2022).

Asimismo, resulta imprescindible el desarrollo de capacidades institucionales para la identificación y gestión de riesgos sistémicos vinculados

al cambio climático, la pérdida de confianza pública, la desigualdad y otras crisis socioambientales (Meijer & Thaens, 2021; Figenschou et al., 2024). Estas capacidades deben construirse de forma transversal, aprovechando las tecnologías emergentes, los datos abiertos, las alianzas interinstitucionales y las metodologías participativas como recursos estratégicos para anticipar escenarios complejos y reforzar la resiliencia organizacional (UN DESA, 2023).

En suma, la sustentabilidad organizacional no puede permanecer como un conjunto de declaraciones normativas o prácticas fragmentadas, sino que debe constituirse como un principio rector de la gestión pública. Esta transformación requiere voluntad política, liderazgo ético, capacidades técnicas y marcos normativos adecuados que conviertan el discurso sobre sostenibilidad en una práctica institucional sistemática, evaluable y orientada al bienestar colectivo (Criado et al., 2023).

Articulación de hallazgos: tensiones, avances y desafíos

La sistematización de evidencias empíricas y análisis documentales permitió identificar un conjunto de tensiones, avances y desafíos que atraviesan los procesos contemporáneos de transformación organizacional en el sector público, particularmente en América Latina. Estos hallazgos no solo reafirman la importancia de las dimensiones abordadas (gestión estratégica, innovación, transformación cultural y sustentabilidad), sino que también permiten reconocer su interdependencia y las condiciones necesarias para su articulación efectiva en los sistemas públicos de gestión (Joyce, 2021; UN DESA, 2023).

En el eje de planeación estratégica, se confirmó que muchas instituciones públicas aún operan bajo marcos formales y normativos que reducen la planeación a una función meramente administrativa. La carencia de apropiación operativa, la escasa vinculación con la toma de decisiones cotidianas y la falta de retroalimentación dinámica evidencian la persistencia de un modelo inercial, centrado en el cumplimiento documental (Cagigas et al., 2021). No obstante, se identificaron experiencias emergentes que apuestan por modelos prospectivos, participativos y adaptativos. Estas experiencias, al incorporar herramientas como el análisis FODA colaborativo, la construcción de escenarios y los sistemas de monitoreo en tiempo real, ofrecen rutas prometedoras para la construcción de capacidades estratégicas orientadas a la resiliencia organizacional (Mohieldin et al., 2022).

En cuanto a la innovación organizacional, los resultados muestran una expansión considerable de iniciativas innovadoras en múltiples niveles institucionales, impulsadas por liderazgos transformacionales y el uso de metodologías ágiles. Sin embargo, también se detecta que muchas de estas prácticas siguen siendo episódicas, sin integración formal en la planeación, evaluación o presupuestación. Para consolidar ecosistemas de innovación

sostenibles, resulta fundamental avanzar hacia marcos de gobernanza claros, institucionalización de laboratorios de innovación y fortalecimiento de competencias organizacionales orientadas al aprendizaje continuo y la experimentación segura (UNDP, 2021; Tahi et al., 2022; Teixeira et al., 2023).

La dimensión cultural emerge como una de las más críticas, pero a la vez más desatendidas en los procesos de cambio institucional. Las resistencias identificadas no pueden ser leídas como simples obstáculos funcionales, sino como manifestaciones simbólicas de incertidumbre y tensiones internas frente a transformaciones percibidas como disruptivas (Schein & Schein, 2019). Las organizaciones que han mostrado avances en esta dimensión han invertido en liderazgos éticos, desarrollo de capacidades blandas y espacios de diálogo que facilitan el reconocimiento mutuo, la confianza y la apropiación colectiva del cambio. Esta transformación cultural, aunque lenta y no lineal, se presenta como indispensable para que las reformas estructurales sean sostenibles y significativas (Catacora-Vargas et al., 2022).

Finalmente, en lo que respecta a la sustentabilidad organizacional, el estudio revela un desfase estructural entre los discursos institucionales sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su incorporación efectiva en la operación cotidiana de las instituciones. La ausencia de indicadores verificables, recursos asignados y marcos de gobernanza integrados limita su impacto sistémico. Para superar esta brecha se plantea la necesidad de vincular la sostenibilidad con la planeación estratégica, la rendición de cuentas y la gestión del riesgo, articulando dimensiones ambientales, sociales y éticas como fundamentos de una nueva visión de desarrollo institucional (Teixeira et al., 2023; UN DESA, 2023).

Así, los hallazgos sugieren que la transformación organizacional en el sector público requiere una aproximación sistémica, coherente y éticamente fundamentada. La articulación efectiva de los componentes estratégicos identificados no solo permite mejorar la eficiencia y la calidad de la gestión, sino que constituye una condición estructural para recuperar la legitimidad del Estado, fortalecer la confianza ciudadana y responder con mayor solvencia a los desafíos complejos del siglo XXI (Pierre & Peters, 2020; Latupeirissa et al., 2024).

Conclusiones

La transformación institucional en las organizaciones públicas no constituye únicamente una necesidad operativa ante las exigencias de un entorno cambiante; representa, sobre todo, una oportunidad estratégica para redefinir los fundamentos de la acción estatal, ampliar las capacidades del sector público y fortalecer el vínculo entre el Estado y la ciudadanía. A partir del análisis realizado, es posible afirmar que el estudio aporta elementos significativos para comprender las tensiones, potencialidades y rutas de acción en los procesos contemporáneos de innovación estratégica y transformación

organizacional. Más allá de los resultados específicos, esta investigación enmarca su valor en la capacidad de ofrecer una visión integrada, crítica y propositiva sobre los desafíos que enfrenta la administración pública en contextos de complejidad creciente.

Uno de los principales aportes del estudio radica en evidenciar que la planeación estratégica, cuando se concibe y ejerce desde un enfoque participativo, contextual y prospectivo, puede constituirse en un verdadero motor de transformación institucional. El tránsito desde una visión normativa y formalista hacia una lógica orientada al aprendizaje organizacional y la toma de decisiones basada en evidencia, representa un paso clave hacia una gestión pública más efectiva, inclusiva y adaptable.

Asimismo, la investigación permite posicionar a la innovación pública no como una categoría retórica o aislada, sino como una capacidad transversal que debe permeare la cultura organizacional, las estructuras de gobernanza y los sistemas de evaluación. El estudio muestra que el valor de la innovación no reside únicamente en su dimensión tecnológica, sino en su potencial para desencadenar procesos de cambio profundo en los modos de gestionar, coordinar, planear y generar valor público. Se propone, por tanto, avanzar hacia marcos institucionales que habiliten entornos de experimentación, colaboración y aprendizaje continuo.

Otro aporte sustantivo se ubica en la visibilización del rol transformador de la cultura organizacional. Al integrar las dimensiones simbólicas, emocionales y relacionales en el análisis del cambio institucional, esta investigación pone en evidencia que las resistencias al cambio no pueden ser enfrentadas exclusivamente desde la imposición normativa o la racionalidad técnica. El fortalecimiento de liderazgos éticos, competencias blandas y espacios de diálogo interno emerge como una condición necesaria para generar procesos de transformación sostenibles y legítimos.

De igual manera, el estudio abre una línea de reflexión crítica sobre el concepto de sustentabilidad organizacional, destacando la urgencia de pasar del discurso a la práctica efectiva. Se argumenta que solo mediante la integración real de los principios de sostenibilidad —ambiental, social y de gobernanza— en la planeación, la presupuestación y la evaluación institucional, podrá el sector público responder de manera coherente y responsable a los compromisos internacionales y a las demandas sociales contemporáneas. La construcción de marcos de gobernanza orientados al largo plazo, la gestión de riesgos y la resiliencia institucional constituye una ruta estratégica ineludible.

En conjunto, esta investigación contribuye al avance del conocimiento en el campo de la gestión pública al ofrecer un marco comprensivo, analítico y aplicable para entender los procesos de transformación institucional. Además, sienta las bases para la formulación de políticas públicas orientadas

a consolidar organizaciones públicas más humanas, eficaces y legítimas. A futuro, se recomienda profundizar en estudios comparativos que permitan identificar factores contextuales que faciliten u obstaculicen la implementación de innovaciones estructurales, así como explorar metodologías participativas de evaluación del desempeño institucional centradas en el valor público generado.

La transformación del sector público no es un fin en sí mismo, sino un medio para ampliar la justicia social, garantizar derechos y fortalecer la democracia. Por ello, toda estrategia de innovación y cambio organizacional debe estar guiada por un compromiso ético con el interés general, una visión compartida de futuro y una capacidad reflexiva que permita aprender del pasado, adaptarse al presente e imaginar nuevas posibilidades para el porvenir.

Referencias bibliográficas

- CAF y OECD (2022). Panorama de las Administraciones Públicas en América Latina y el Caribe 2022. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264300704-es>
- Cagigas, D., Clifton, J., Diaz-Fuentes, D. & Fernández-Gutiérrez, M. (2021). Blockchain for public services: A systematic literature review. *IEEE access*, 9, 13904-13921. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3052019>.
- Campion, A., Gasco-Hernandez, M., Jankin Mikhaylov, S. & Esteve, M. (2022). Overcoming the challenges of collaboratively adopting artificial intelligence in the public sector. *Social Science Computer Review*, 40(2), 462-477. <https://doi.org/10.1177/0894439320979953>
- Catacora-Vargas, G., Tambutti, M., Alvarado, V. y Rankovic, A. (2022). *Enfoques y prácticas de gobernanza en América Latina y el Caribe para el cambio transformativo a favor de la biodiversidad*. Santiago (Chile): Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://bvearmb.do/handle/123456789/2847>
- Cinar, E., Simms, C., Trott, P. & Demircioglu, M. A. (2024). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*, 26(1), 265-292. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2022.2080860%4010.1080/14719037.2022.2254310>
- Criado, J. I., Alcaide-Muñoz, L. & Liarte, I. (2023). Two decades of public sector innovation: building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results. *Public Management Review*, 27(3), 623-652. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254310>
- Demircioglu, M. A., Audretsch, D. B. & Link, A. N. (2024). Innovation in public organizations: the role of human capital. *Public Management Review*,

1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2381073>

Figenschou, T., Li-Ying, J., Tanner, A. & Bogers, M. (2024). Open innovation in the public sector: A literature review on actors and boundaries. *Technovation*, 131, 102940. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940>

Fuglsang, L., Hansen, A. V., Mergel, I. & Røhnebæk, M. T. (2021). Living labs for public sector innovation: an integrative literature review. *Administrative Sciences*, 11(2), 58. <https://doi.org/10.3390/admsci11020058>

Hilmawan, R., Aprianti, Y., Yudaruddin, R., Bintoro, R. F. A., Fitrianto, Y. & Wahyuningsih, N. (2023). Public sector innovation in local government and its impact on development outcomes: Empirical evidence in Indonesia. *Heliyon*, 9(12). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)10041-7?uuid=uuid%3A3102282c-a5b7-48f7-bb93-2600748f4fa3](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)10041-7?uuid=uuid%3A3102282c-a5b7-48f7-bb93-2600748f4fa3)

Houtgraaf, G., Kruijen, P. M. & van Thiel, S. (2023). Public sector creativity as the origin of public sector innovation: A taxonomy and future research agenda. *Public Administration*, 101(2), 539-556. <https://doi.org/10.1111/padm.12778>

Joyce, P. (2021). Public governance, agility and pandemics: a case study of the UK response to COVID-19. *International Review of Administrative Sciences*, 87(3), 536-555. <https://doi.org/10.1177/0020852320983406>

Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A. & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming public service delivery: A comprehensive review of digitization initiatives. *Sustainability*, 16(7), 2818. <https://doi.org/10.3390/su16072818>

Linåker, J. & Runeson, P. (2022). How to enable collaboration in open government data ecosystems: A public platform provider's perspective. *arXiv preprint arXiv:2208.00305*. <https://doi.org/10.29379/jedem.v13i1.634>

Mazzucato, M. (2022). Transformación en América Latina y el Caribe. *Un enfoque orientado a la misión*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://core.ac.uk/download/pdf/541143778.pdf>

Meijer, A. & Thaens, M. (2021). The dark side of public innovation. *Public performance & management review*, 44(1), 136-154. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>

Merlin-Brogniart, C., Fuglsang, L., Magnussen, S., Peralta, A., Révész, É., Rønning, R., Rubalcaba, L. & Scupola, A. (2022). Social innovation and public service: A literature review of multi-actor collaborative approaches in five European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121826. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121826>

Mohieldin, M., Piedrahita-Carvajal, D., Velez-Ocampo, J. & Gonzalez-Perez, M. A. (2022). Sustainable development challenges in Latin America and the

- Caribbean. In *Regenerative and sustainable futures for Latin America and the Caribbean* (pp. 65-79). Emerald Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80117-864-820221003/full/html>
- OECD (2023). Governance for sustainability: Integrating environmental, social and governance dimensions into public management. OECD. <https://www.oecd.org/governance/governance-for-sustainability.htm>
- Peters, B. G., M Lewis, J. & van Buuren, A. (2023). When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policy-making. In *Policy-Making as Designing: The Added Value of Design Thinking for Public Administration and Public Policy* (pp. 125-150). Bristol University Press. <https://muse.jhu.edu/book/112238>
- Pierre, J. & Peters, B.G. (2020). Governance, Politics and the State (2 ed.) Political Analysis.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. (2019). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.
- Tahi, S., Khelif, W., Belghoul, K. & Casadella, V. (2022). Public-private innovation networks in services: Revisiting PPPs with servitization. *Technovation*, 118, 102336. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102336>
- Teixeira Dias, F., de Aguiar Dutra, A. R., Vieira Cubas, A. L., Ferreira Henckmaier, M. F., Courval, M. & de Andrade Guerra, J. B. S. O. (2023). Sustainable development with environmental, social and governance: Strategies for urban sustainability. *Sustainable Development*, 31(1), 528-539. <https://doi.org/10.1002/sd.2407>
- UNDP (2021). Institutional transformation: Enabling the next generation of public institutions. United Nations. <https://www.undp.org/publications/institutional-transformation>
- UN DESA (2021). World public sector report 2021: Governance in the age of digitalization. United Nations. <https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports>
- UN DESA (2022). Institutional arrangements for policy integration in the context of the 2030 Agenda. United Nations. <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-public-sector-report-2022>
- UN DESA (2023). World public sector report 2023: Transforming institutions for a greener and more inclusive recovery. United Nations. <https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports>

2

Transparencia y transformación digital en la gestión pública

León Caveró, Francisco Rafael

Universidad San Pedro, Perú
francisco.leon@usanpedro.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5955-4495>
Scopus Author ID: 58193786500

Sichez Muñoz, Víctor Alejandro

Universidad San Pedro, Perú
victor.sichez@usanpedro.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-2288-9336>

García Soto, Carlos Enrique

Universidad Nacional de Barranca, Perú
cgarcias@unab.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-0826-2449>
Scopus Author ID: 58193969100

Cruz Cruz, Oscar Porfirio

Universidad San Pedro, Perú
oscar.cruz@usanpedro.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-4478-8894>
Scopus Author ID: 58611645100

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

León Caveró, F. R., Sichez Muñoz, V. A., García Soto, C. E. y Cruz Cruz, O. P. (2025). Transparencia y transformación digital en la gestión pública [Transparency and digital transformation in public management]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (32-50). IAPAS.

Introducción

En un mundo cada vez más interconectado y digitalizado, la transparencia se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales de la gobernanza pública. Los gobiernos de todo el mundo han reconocido la necesidad de adoptar tecnologías emergentes para optimizar la gestión pública, garantizar una mayor transparencia y promover la rendición de cuentas. En este contexto, la transformación digital se presenta como una herramienta indispensable para fortalecer la relación entre el Estado y sus ciudadanos, facilitando el acceso a la información y fomentando una mayor participación ciudadana.

Sin embargo, la implementación de tecnologías digitales en la gestión pública enfrenta desafíos considerables, especialmente en América Latina. A pesar de los esfuerzos por modernizar los procesos gubernamentales mediante la digitalización, muchos gobiernos aún están rezagados en la adopción de tecnologías emergentes como el blockchain, el big data y la inteligencia artificial. Estos países experimentan barreras estructurales, como la falta de infraestructura tecnológica adecuada, la desigualdad en el acceso a internet y la resistencia organizacional al cambio, lo que limita el impacto de las iniciativas de transformación digital (Lindgren & Van Veenstra, 2018).

En particular, la adopción de plataformas de datos abiertos y otras herramientas de gobierno abierto ha sido desigual en la región. Mientras que países como Chile y Brasil han avanzado en el uso de estas tecnologías, facilitando un mayor acceso a la información y mejorando la rendición de cuentas, otros países, como Ecuador y Colombia, continúan enfrentando barreras relacionadas con la falta de recursos y la capacitación insuficiente de sus funcionarios públicos (Valdés & Giménez, 2020; Zuidervijk & Janssen, 2014). Esta brecha en la adopción de tecnologías digitales no solo compromete la transparencia gubernamental, sino que también afecta la eficiencia y la capacidad de los gobiernos para responder a las demandas ciudadanas.

La problemática central radica en cómo los gobiernos de América Latina pueden superar las barreras tecnológicas y organizacionales para implementar de manera efectiva la transformación digital en la gestión pública, y así mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Este desafío se ve exacerbado por la falta de una infraestructura tecnológica adecuada y la resistencia cultural al cambio organizacional, lo que limita la capacidad de los gobiernos para integrar plenamente las tecnologías digitales en sus procesos administrativos (Criado & Rojas-Martín, 2020).

En ese contexto, el objetivo de esta investigación fue analizar las barreras tecnológicas y organizacionales que afectaron la transparencia y transformación digital en las dinámicas de la gestión pública en América Latina, con el fin de proponer estrategias que permitan superar estos

obstáculos y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en los gobiernos de la región. A través de un enfoque cualitativo, se estudiaron las experiencias de países de la región que avanzaron en la adopción de gobierno abierto y datos abiertos, evaluando su impacto en la rendición de cuentas y la eficiencia administrativa.

Así mismo, la presente investigación es crucial debido a la urgente necesidad de modernizar los sistemas de gestión pública en América Latina, utilizando la transformación digital como herramienta para potenciar la transparencia y la rendición de cuentas. En un contexto donde la confianza en las instituciones gubernamentales se ha visto afectada, la integración de tecnologías emergentes, como el blockchain y las plataformas de datos abiertos, puede redefinir la interacción entre el gobierno y la ciudadanía, facilitando un acceso más abierto y transparente a la información pública (Criado & Gil-García, 2019).

Por tanto, este estudio cobra especial relevancia al buscar soluciones para superar las barreras tecnológicas y organizacionales que dificultan la adopción de estas herramientas. Al proponer estrategias concretas, se espera fortalecer la eficiencia en la administración pública y fomentar una cultura de transparencia y control ciudadano en la región (Valdés & Giménez, 2020), lo que resulta fundamental para enfrentar los desafíos actuales en la gobernanza.

Logros y desafíos en la adopción de tecnologías emergentes para la transparencia y la gestión pública

La investigación ha generado un amplio cuerpo de estudios que examinan tanto los logros como los desafíos asociados con la adopción de tecnologías emergentes en el ámbito gubernamental. Todo ello conlleva a una fundamentación teórica, como base sólida para comprender cómo los gobiernos, particularmente en América Latina y otras regiones, han implementado plataformas digitales para mejorar la rendición de cuentas y la eficiencia administrativa. A través de estudios que abordan las experiencias de países como Chile, Brasil, y algunos en Europa, se pueden identificar patrones que revelan la relación entre la tecnología, la transparencia y la confianza ciudadana. Al examinar casos de éxito y obstáculos recurrentes, como la falta de infraestructura tecnológica y la resistencia organizacional, estos antecedentes proporcionan un marco comparativo valioso que guiará el análisis en la presente investigación. A continuación, se describen algunos de los estudios más relevantes en este campo.

Uno de los marcos teóricos más relevantes para esta investigación es el de gobierno digital, el cual sostiene que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión pública puede mejorar la

transparencia y la rendición de cuentas. Pereira et al. (2017), en su estudio sobre el gobierno digital en América Latina, señalan que la implementación de plataformas tecnológicas puede reducir la corrupción, siempre que exista una infraestructura adecuada y un compromiso político sólido para su adopción. En este contexto, el gobierno digital se convierte en un medio para transformar las relaciones entre los ciudadanos y el Estado, facilitando una mayor participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones.

Otro enfoque clave es el de la teoría de la transformación digital aplicada al sector público, el cual plantea que la digitalización de los servicios gubernamentales puede no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la confianza entre los ciudadanos y las instituciones gubernamentales. Rodríguez Bolívar (2018) argumenta que la transformación digital es esencial para modernizar la administración pública en países en vías de desarrollo, especialmente en América Latina, donde la infraestructura tecnológica aún presenta importantes desafíos. La adopción de tecnologías emergentes, como el blockchain o el big data, tiene el potencial de facilitar la transparencia en los procesos administrativos, reduciendo así las oportunidades de corrupción.

De igual forma, la teoría de la innovación tecnológica también resulta crucial para entender el impacto de las tecnologías en la gestión pública. Según Jiménez et al. (2019), la innovación en el sector público no solo mejora la eficiencia, sino que también aumenta la legitimidad de las instituciones públicas al permitir una mayor transparencia en los procesos. En el contexto de América Latina, esta teoría subraya la importancia de superar las barreras organizacionales y de infraestructura para implementar con éxito las nuevas tecnologías, lo que puede tener efectos transformadores en la relación entre los gobiernos y sus ciudadanos.

Un estudio reciente realizado por Martínez & Ramírez (2021) evaluó la implementación de tecnologías de gobierno digital en diversas ciudades de América Latina, incluyendo Guayaquil. El estudio demostró que, si bien hay avances significativos en la adopción de plataformas de datos abiertos, aún persisten desafíos relacionados con la infraestructura tecnológica y la capacitación del personal. Este hallazgo es relevante para el caso de Ecuador, donde la transformación digital en la gestión pública sigue siendo un proceso en desarrollo.

Por su parte, Santos & Cruz (2020) analizaron la relación entre la transformación digital y la transparencia en los procesos de contratación pública en Brasil y Ecuador. Sus resultados mostraron que la adopción de tecnologías como el blockchain puede mejorar significativamente la trazabilidad y reducir los niveles de corrupción, especialmente en el ámbito de la gestión de recursos públicos. Este estudio es un antecedente clave para esta investigación, ya que destaca el potencial de las tecnologías emergentes para mejorar la rendición de cuentas en la administración pública.

En este orden de ideas, García et al. (2021) realizaron una investigación comparativa entre los países de América Latina y los países europeos en términos de digitalización del sector público. Sus hallazgos señalan que los países latinoamericanos, incluyendo Ecuador, enfrentan barreras similares en términos de infraestructura tecnológica y resistencia organizacional al cambio. Sin embargo, también destacaron que las políticas de gobierno abierto implementadas en algunos países de la región han sido efectivas para aumentar la transparencia, lo que ofrece lecciones valiosas para el caso de Guayaquil.

Ademas, Wang & Jin (2025) analizaron el efecto de la supervisión presupuestaria digital en la transparencia fiscal de 288 ciudades chinas entre 2013 y 2024. Concluyeron que esta mejora significativamente al reducir la intervención gubernamental, siendo su impacto mayor en regiones con alta mercantilización y en áreas menos desarrolladas, lo que ofrece orientaciones útiles para optimizar la gobernanza fiscal.

Asimismo, Ly (2025) analizó la relación entre liderazgo transformacional, transformación digital y sostenibilidad en el sector público de Camboya. Sus hallazgos muestran que la transformación digital media parcialmente este vínculo, resaltando cómo el liderazgo puede impulsar la adopción tecnológica y resultados sostenibles en países en desarrollo.

Con respecto al estudio de Popa et al. (2024), analizó los efectos de la integración de herramientas digitales en los procesos de gestión de instituciones públicas, a partir de una encuesta a 377 empleados. Los resultados evidenciaron impactos positivos y significativos en la planificación, organización, coordinación, motivación y control, con diferencias notables entre segmentos en el uso de estas herramientas y en funciones como la planificación, motivación y control.

Por su parte, Guenduez et al. (2025) identificaron, a partir de entrevistas en 25 agencias públicas de 18 países, cuatro estrategias de innovación digital: orientada a la mejora, anticipatoria, adaptativa y persistente. Sus hallazgos destacan la prevalencia de las estrategias orientada a la mejora y persistente, así como la combinación de innovaciones incrementales y transformacionales para fortalecer las capacidades digitales y enfrentar retos emergentes en el sector público. Febiri et al. (2024) analizaron cómo la digitalización del sector público influye en la relación entre los factores humanos y la administración pública. Sus hallazgos indican que la digitalización media significativamente este vínculo, fortaleciendo el impacto positivo de los factores humanos y facilitando la implementación de prácticas sostenibles en la gestión pública.

En este sentido, Purnamasari et al. (2025) evidenciaron que una infraestructura tecnológica robusta y recursos financieros adecuados son determinantes para impulsar la innovación digital, mejorar los servicios

públicos y optimizar el desempeño gubernamental en Indonesia, destacando la necesidad de estrategias integrales más allá de la innovación tecnológica.

Por su parte, Raghavan et al. (2025) analizaron innovaciones digitales adoptadas en Asia durante la COVID-19, como el rastreo de contactos, certificados de salud digitales y chatbots de IA, observando su evolución de enfoques descendentes a ascendentes para fomentar la participación ciudadana y su permanencia más allá de la crisis. De igual manera, Mekonnen & Perjons (2024) examinaron cómo la transformación digital impulsa la gobernanza descentralizada, mejorando la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, resaltando el papel de tecnologías como blockchain y la necesidad de fortalecer infraestructura, capacidades institucionales y alfabetización digital.

En la misma línea, Afzal & Panagiotopoulos (2024) estudiaron la implementación de un sistema integrado de gestión de registros en la policía de Pakistán, aportando perspectivas sobre la transformación digital en contextos de países en desarrollo y señalando limitaciones relacionadas con jerarquías, diversidad de funciones y representación de género en la muestra.

Al respecto, Valdés & Giménez (2020) examinaron el impacto de la implementación de gobierno abierto en Chile y Brasil, dos países que han logrado avances significativos en la adopción de tecnologías digitales para mejorar la transparencia en sus gestiones públicas. Los resultados de su investigación mostraron que las plataformas de datos abiertos no solo incrementan la confianza ciudadana, sino que también mejoran la eficiencia en la administración pública.

Asimismo, el trabajo de Criado y Rojas-Martín (2020), analiza las barreras tecnológicas y organizacionales que enfrentan los países de América Latina en la adopción de tecnologías emergentes en la gestión pública. Su investigación destaca que, si bien hay avances en la región, la falta de infraestructura tecnológica y la resistencia cultural al cambio dentro de las organizaciones públicas son obstáculos críticos que limitan el éxito de la transformación digital.

En un contexto más amplio, el estudio de Bannister y Connolly (2020) aborda cómo la transformación digital ha transformado las prácticas de transparencia y rendición de cuentas en los países europeos, ofreciendo un marco comparativo que permite identificar los desafíos y oportunidades para América Latina. Los autores sugieren que la adopción de tecnologías como el blockchain puede ser clave para reducir la corrupción y fortalecer la confianza en las instituciones gubernamentales.

Bases teóricas para impulsar la transparencia y la transformación digital en la gestión pública

Queda claro que la transformación digital en la gestión pública se refiere a la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos administrativos y de toma de decisiones gubernamentales con el fin de mejorar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, este fenómeno se vincula estrechamente con el concepto de gobierno abierto, el cual promueve la creación de plataformas que faciliten el acceso a datos públicos y fomenten la participación ciudadana. Según Criado y Gil-García (2019), la digitalización en el ámbito público no solo optimiza los servicios gubernamentales, sino que también fortalece el control ciudadano sobre los recursos públicos, facilitando la trazabilidad y supervisión de las acciones gubernamentales.

Además, las tecnologías emergentes como el blockchain y el big data desempeñan un rol crucial en la transformación digital al garantizar la seguridad, integridad y accesibilidad de los datos públicos. Pereira et al. (2017) sostienen que el blockchain, al proporcionar registros inmutables, es particularmente efectivo para combatir la corrupción y mejorar la confianza en las instituciones públicas. A su vez, el uso del big data permite el análisis de grandes volúmenes de información para mejorar la toma de decisiones gubernamentales basadas en evidencia, lo cual incrementa la eficiencia y transparencia de los procesos administrativos.

Asimismo, se destacan también las barreras organizacionales y tecnológicas que los gobiernos de América Latina enfrentan en su intento por implementar la transformación digital. Lindgren & Van Veenstra (2018) argumentan que la resistencia al cambio y la falta de capacitación en tecnologías digitales entre los empleados públicos son limitaciones recurrentes que retrasan el proceso de digitalización. La falta de una infraestructura tecnológica adecuada, especialmente en zonas rurales, agrava aún más esta problemática, creando una brecha digital que impide una adopción homogénea de estas tecnologías en toda la región.

En la última década, la transformación digital ha emergido como una prioridad para los gobiernos de todo el mundo, y América Latina no ha sido la excepción, este proceso implica la adopción de tecnologías emergentes para mejorar la transparencia, eficiencia y participación ciudadana en la gestión pública. La transformación digital en América Latina ha avanzado de manera desigual entre los diferentes países de la región; países como Chile y Brasil han sido pioneros en la adopción de plataformas de gobierno abierto, permitiendo un mayor acceso a la información pública y fomentando la participación ciudadana. Según Valdés & Giménez (2020), estas plataformas han incrementado significativamente la transparencia y rendición de cuentas en ambos países, mejorando la confianza pública en las instituciones gubernamentales.

Por otra parte, países como Ecuador y Colombia aún enfrentan barreras estructurales que retrasan la implementación de tecnologías digitales. Criado y Gil-García (2019) señalan que la falta de una infraestructura tecnológica adecuada en muchas regiones, especialmente en las zonas rurales, limita el acceso a servicios públicos digitales. En Ecuador, por ejemplo, el 40% de la población rural carece de acceso a internet de alta velocidad, lo que restringe las oportunidades de digitalización de los servicios públicos (Pereira et al., 2017). Este escenario refleja una disparidad tecnológica que genera una “brecha digital” considerable, con impactos directos en la capacidad de los gobiernos para alcanzar una gestión pública moderna y transparente.

La brecha digital es uno de los mayores obstáculos para la transformación digital en América Latina, ya que presenta una desigualdad en el acceso a tecnologías digitales lo que afecta tanto a los ciudadanos como a las instituciones públicas, generando una falta de oportunidades para implementar políticas eficaces de transparencia y rendición de cuentas. Criado y Rojas-Martín (2020) destacan que el acceso limitado a internet en áreas rurales y el déficit de alfabetización digital entre los funcionarios públicos representan desafíos críticos. Sin una conectividad adecuada y programas de capacitación, los esfuerzos de digitalización del gobierno se ven comprometidos.

En este sentido, la falta de coordinación entre las instituciones gubernamentales y la carencia de una estrategia integral de transformación digital ha impedido la implementación efectiva de plataformas de datos abiertos en varios países de la región. Esto es evidente en Colombia, donde, a pesar de los avances en la digitalización, la adopción de herramientas tecnológicas ha sido inconsistente entre las diferentes entidades gubernamentales, lo que genera duplicación de esfuerzos y una gestión ineficaz de los recursos digitales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) ha indicado que la falta de infraestructura digital, combinada con el escepticismo hacia las nuevas tecnologías, ha frenado el avance de estas políticas en países como Paraguay y Ecuador. Aunque los gobiernos han mostrado interés en la digitalización, la falta de recursos y la resistencia cultural dentro de las instituciones públicas limitan la capacidad para implementar plataformas digitales de manera efectiva.

Para que la transformación digital tenga un impacto duradero en la gestión pública, es crucial invertir en capacitación tecnológica para los funcionarios públicos. Criado y Gil-García (2019) destacan que muchos empleados públicos carecen de las habilidades necesarias para gestionar herramientas digitales de manera efectiva, lo que limita la capacidad de las instituciones gubernamentales para aprovechar al máximo las nuevas tecnologías. La capacitación en alfabetización digital, el manejo de datos abiertos y el uso de tecnologías emergentes es fundamental para construir una gestión pública más eficiente y transparente.

Metodología

La investigación está contextualizada en Guayaquil, una de las ciudades con mayor población en el Ecuador y uno de los centros económicos más importantes del país. En dicha ciudad, el gobierno local ha comenzado a implementar iniciativas de transformación digital en la gestión pública, pero estas aún enfrentan desafíos importantes en términos de infraestructura tecnológica, resistencia organizacional y confianza ciudadana. A pesar de los avances en la digitalización de ciertos servicios, como la recaudación tributaria y los trámites en línea, la adopción de tecnologías emergentes como el blockchain y el big data sigue siendo limitada, lo que impacta negativamente la transparencia y la rendición de cuentas en la administración local (Samaniego, 2020). El estudio fue de tipo cualitativo, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo, lo que permitió explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los actores involucrados, así como identificar barreras y oportunidades en la adopción de tecnologías digitales.

La población objetivo estuvo conformada por funcionarios públicos del municipio de Guayaquil y especialistas en tecnologías emergentes vinculados a proyectos de digitalización en la ciudad. Se empleó un muestreo intencional (no probabilístico), con criterios de inclusión: (a) contar con al menos un año de experiencia en la gestión o implementación de proyectos digitales en el sector público local; y (b) desempeñar cargos de toma de decisiones o de ejecución en procesos de transformación digital. Como criterio de exclusión, se descartó a quienes no se encontraban activos en el cargo durante la recolección de datos.

El enfoque cualitativo de esta investigación se basó en el análisis de los factores externos e internos que influyen en la transformación digital en Guayaquil. Para ello, se utilizaron dos herramientas clave: un análisis PESTEL y el análisis FODA. El análisis PESTEL expuso la realidad en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan la adopción de tecnologías digitales en la ciudad. Este análisis permitió evaluar cómo la política local y nacional, junto con la infraestructura tecnológica disponible, influyen en la capacidad del gobierno de Guayaquil para modernizar sus procesos y mejorar la transparencia pública (Valdés & Giménez, 2020).

El análisis FODA, por otro lado, se centró en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la ciudad en su esfuerzo por implementar una transformación digital efectiva. En particular, se evaluaron las iniciativas tecnológicas implementadas por el gobierno municipal, identificando las barreras internas como la falta de capacitación digital entre los funcionarios y las barreras externas como la resistencia ciudadana al uso de plataformas digitales, que han limitado la efectividad

de la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas (Criado y Rojas-Martín, 2020).

Por otra parte, para la recolección de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas con funcionarios públicos del municipio de Guayaquil y expertos en tecnologías emergentes que habían trabajado en la implementación de proyectos de digitalización en la ciudad. Las entrevistas, de una duración aproximada de 45 a 60 minutos, se aplicaron de forma presencial y virtual, siguiendo un guion elaborado con base en los objetivos del estudio e incluyendo preguntas abiertas sobre barreras tecnológicas, organizacionales y experiencias de implementación de plataformas digitales. Además, se llevó a cabo una revisión documental de los planes de digitalización del gobierno local, informes de gestión y estudios previos sobre la adopción de tecnologías emergentes en la administración pública local.

Las entrevistas fueron grabadas en audio con autorización previa de los participantes y posteriormente transcritas. La información documental se recopiló en formato digital (PDF y Word). El análisis de datos se realizó mediante la técnica de análisis de contenido bajo el enfoque de codificación temática, utilizando el software NVivo 12, lo que permitió categorizar la información según los factores externos e internos identificados con las herramientas PESTEL y FODA. Este procedimiento aseguró que el proceso de análisis fuera replicable y susceptible de verificación por otros investigadores.

Estado actual de la transformación digital y la transparencia en la gestión pública de Guayaquil

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos recolectados durante el estudio, el cual incluyó entrevistas a funcionarios públicos y un análisis exhaustivo mediante las herramientas cualitativas PESTEL y FODA. Los resultados ofrecen una visión clara sobre el estado actual de la transformación digital y la transparencia en la gestión pública de Guayaquil, identificando tanto los factores externos que influyen en el proceso, como las fortalezas y debilidades internas que afectan su implementación. La representación de los resultados a través de tablas y gráficos facilita la comprensión de los principales factores que impulsan o limitan el éxito de la digitalización en la administración pública.

La figura 1 muestra una red semántica que relaciona los seis factores principales: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal con sus sub factores en la gestión pública, usando colores para facilitar su interpretación, así mismo, el gráfico destaca aspectos clave como la inestabilidad política, la falta de infraestructura tecnológica y la creciente importancia de la sostenibilidad, ofreciendo una visión completa del entorno en el que se desarrolla la transformación digital en Guayaquil.

Figura 1. Red Semántica del Análisis PESTEL

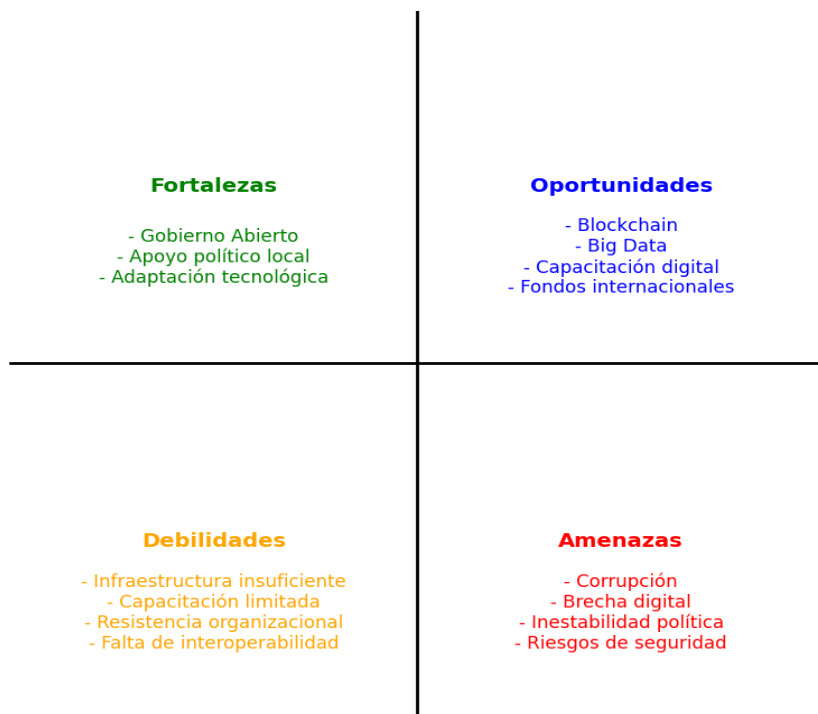


Fuente: Elaboración propia (2025).

La transformación digital y la transparencia en la gestión pública han sido objeto de análisis en diversos estudios previos, como el de Valdés & Giménez (2020), quienes evidenciaron avances significativos en la adopción de tecnologías digitales en Chile y Brasil. En esta investigación, se constató que Guayaquil enfrenta desafíos similares, particularmente en relación con la falta de infraestructura tecnológica y la resistencia organizacional. Sin embargo, el apoyo político local y los avances en el gobierno abierto han permitido progresos importantes en áreas como la recaudación tributaria y la agilización de ciertos procesos administrativos, aunque aún persisten barreras en términos de capacitación digital y percepción de corrupción, similares a las mencionadas en otros contextos latinoamericanos.

La Figura 2, como diagrama FODA, organiza en cuadrantes las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la gestión pública en su digitalización (Díaz, 2010). Destaca el apoyo político y los avances en gobierno abierto como fortalezas, mientras que la falta de infraestructura y la resistencia organizacional aparecen como debilidades.

Figura 2. Análisis FODA – Transparencia y transformación digital en Guayaquil



Fuente: Elaboración propia (2025).

Las oportunidades, como la adopción de blockchain y big data, se contraponen a las amenazas, como la corrupción y la brecha digital, ofreciendo una visión clara de los factores que influyen en el éxito de la transformación digital en Guayaquil.

La tabla 1 muestra que el 68% de los encuestados percibe una mejora en la eficiencia administrativa gracias a la transformación digital, aunque solo el 45% considera que ha aumentado la transparencia, y un 52% cree que persisten los problemas de corrupción.

Tabla 1. *Percepción sobre la eficiencia y transparencia*

Aspecto Evaluado	Respuestas positivas
Mejora de la eficiencia administrativa	68%
Aumento de la transparencia	45%
Persistencia de la corrupción	52%

Fuente: Elaboración propia (2025).

En la tabla 2, por su parte, se visualiza que el 85% de los funcionarios utiliza plataformas digitales en su trabajo, mientras que el 70% de los ciudadanos ha realizado trámites en línea, lo que refleja un avance en la adopción tecnológica tanto dentro del gobierno como en la sociedad.

Tabla 2. *Uso de Plataformas Digitales*

Uso de Plataformas	Respuestas positivas
Funcionario que usa plataformas digitales	85%
Ciudadanos que realizaron trámites online	70%

Fuente: Elaboración propia (2025).

La tabla 3 representa como el 60% de los funcionarios señala la falta de capacitación como una barrera, y un 55% identifica la infraestructura insuficiente en áreas rurales como un obstáculo para la implementación efectiva de la transformación digital.

Tabla 3. *Desafíos de la Transformación Digital*

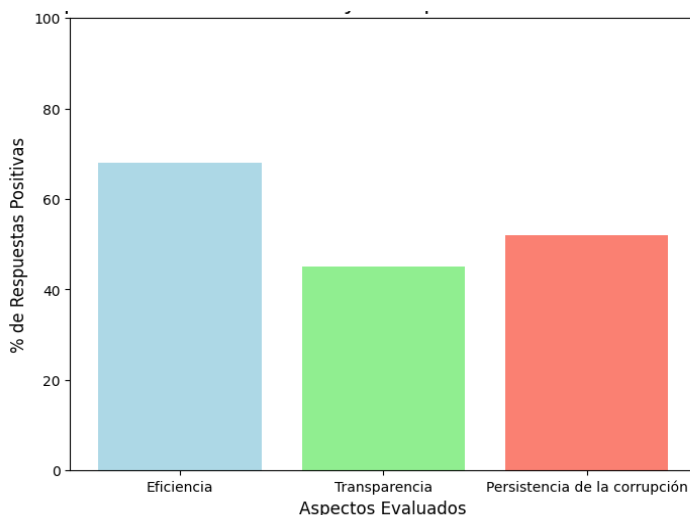
Desafío Identificado	Respuestas positivas
Falta de capacitación digital	60%
Infraestructura insuficiente en áreas rurales	55%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Al respecto, el trabajo de Criado y Rojas-Martín (2020) destaca que las barreras tecnológicas y culturales son limitantes comunes en la región para la adopción de tecnologías emergentes en la gestión pública. Este aspecto también se refleja en los resultados de esta investigación mostrados en esta última tabla, donde más del 60% de los funcionarios públicos mencionaron la falta de formación digital como un obstáculo crítico, lo que coincide con los hallazgos previos. A pesar de estos desafíos, la posibilidad de implementar tecnologías emergentes como blockchain y big data ofrece una oportunidad significativa para mejorar la transparencia y reducir la corrupción, aspectos que también fueron subrayados por Bannister y Connolly (2020) en su análisis de la transformación digital en Europa.

La figura 3 muestra que la percepción sobre la mejora en la eficiencia es positiva (68%), pero los avances en transparencia son menos evidentes (45%) y la corrupción sigue siendo un problema percibido por más de la mitad de los encuestados (52%).

Figura 3. *Percepción sobre la eficiencia y transparencia en la gestión pública*



Fuente: Elaboración propa (2025).

Los análisis realizados mediante las herramientas PESTEL y FODA han proporcionado una visión clara y estructurada de los factores clave que impactan la transformación digital y la transparencia en la gestión pública de Guayaquil. El análisis PESTEL ha revelado que, si bien existen oportunidades para modernizar la administración pública a través de tecnologías emergentes, como el blockchain y big data, persisten desafíos significativos relacionados con la inestabilidad política y la falta de infraestructura tecnológica adecuada, estos factores externos limitan la capacidad del gobierno local para adoptar plenamente estas herramientas y generar un impacto más profundo en la eficiencia y transparencia de sus procesos.

Por otro lado, el análisis FODA ha destacado tanto los elementos internos favorables como los que representan barreras para la digitalización. Las fortalezas identificadas, como el apoyo político y los avances en gobierno abierto, crean una base sólida para impulsar la transformación digital. Sin embargo, las debilidades, como la resistencia organizacional y la falta de capacitación digital entre los funcionarios públicos, junto con amenazas como la corrupción y la brecha digital, son obstáculos que deben superarse para garantizar el éxito de estas iniciativas.

En conjunto, los resultados indican que, aunque existen avances en la adopción de tecnologías, es necesario abordar tanto las barreras internas como las condiciones externas para asegurar una implementación efectiva y generar un impacto real en la gestión pública de Guayaquil. Estos hallazgos proporcionan una guía estratégica para priorizar áreas de intervención y optimizar la eficiencia y transparencia en los procesos administrativos a través de la digitalización.

En este sentido, la comparación de estos hallazgos con estudios anteriores sugiere que Guayaquil tiene el potencial de superar sus debilidades internas mediante la implementación de estrategias más efectivas, como el fortalecimiento de la capacitación digital y la mejora de la infraestructura tecnológica en áreas rurales. No obstante, es crucial que se aborden las amenazas identificadas, como la corrupción y la brecha digital, que podrían limitar el impacto de las iniciativas de digitalización. El contexto local requiere un enfoque adaptado que contemple tanto las oportunidades externas como las particularidades sociales y económicas de la región, tal como se ha evidenciado en estudios sobre otros países de América Latina.

Propuesta de estrategias para la implementación efectiva de la transformación digital en la administración pública

Con base en los hallazgos del análisis PESTEL y FODA, se desarrolló una propuesta de estrategia específica para Guayaquil, enfocada en superar las barreras identificadas y fomentar una transformación digital efectiva. Esta estrategia incluye recomendaciones para mejorar la infraestructura tecnológica de la ciudad, con especial énfasis en la implementación de plataformas de datos abiertos y blockchain, que permitirán aumentar la transparencia en la gestión pública. Además, se propone la creación de programas de capacitación digital para los funcionarios públicos, con el fin de mejorar sus habilidades tecnológicas y reducir la resistencia organizacional al cambio.

Asimismo, la estrategia incluye recomendaciones para fortalecer la confianza ciudadana en las plataformas digitales, promoviendo campañas de educación digital que fomenten la participación de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas.

Tabla 4. *Propuesta de estrategias para mejorar la transparencia y la transformación digital en la gestión pública, enfocada en América Latina y Ecuador*

Estrategia	Descripción	Justificación
Fortalecimiento de la Capacitación Digital	Implementar un programa de formación continua en tecnologías digitales y emergentes como blockchain y big data, orientado a funcionarios públicos.	La capacitación permitirá a los funcionarios públicos adoptar eficazmente las herramientas digitales y promover la transparencia.

Continuación Tabla 4.

Implementación de Infraestructura Tecnológica Sólida	Alianza entre gobiernos y sector privado para expandir la cobertura de internet de alta velocidad y mejorar el acceso a herramientas digitales.	Una infraestructura sólida es esencial para cerrar la brecha digital, especialmente en zonas rurales de Ecuador y América Latina.
Promoción del Uso de Big Data	Crear un sistema de gestión de datos públicos que recolecte y analice datos en tiempo real para optimizar la toma de decisiones en la administración.	Big data permite decisiones basadas en evidencia, mejora la eficiencia y hace más accesible la información pública, fortaleciendo la transparencia.
Creación de Unidades de Innovación Pública Digital (UIPD)	Establecer UIPD dentro de las instituciones públicas para coordinar la digitalización, mejorar la interoperabilidad y supervisar la ciberseguridad.	La coordinación centralizada asegurará una implementación más eficiente de las tecnologías digitales y una mayor transparencia.
Incentivar la Participación Ciudadana	Crear plataformas que permitan a los ciudadanos monitorear en tiempo real las decisiones del gobierno y fomentar la cocreación de soluciones digitales.	La participación ciudadana en el proceso de transformación digital fortalece la confianza y legitimidad en las instituciones públicas.
Implementación de Blockchain para la Transparencia	Utilizar blockchain en la contratación pública y gestión de recursos para garantizar la trazabilidad y reducir la corrupción en los procesos públicos.	Blockchain ofrece una solución innovadora y segura que mejora la transparencia y reduce la corrupción en la gestión pública.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Por lo antes expuesto, cabe destacar que la implementación efectiva de la transformación digital en la administración pública de Guayaquil y, en general, en América Latina, requiere una estrategia integral que aborde tanto las barreras tecnológicas como organizacionales identificadas. Las propuestas aquí planteadas, basadas en los análisis PESTEL y FODA, ofrecen soluciones concretas que van desde el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la capacitación digital de los funcionarios públicos, hasta el uso de tecnologías emergentes como blockchain y big data para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Además, se destaca la importancia de involucrar a la ciudadanía mediante plataformas digitales que promuevan la participación activa y la confianza en las instituciones públicas. Este enfoque no solo moderniza la administración pública, sino que también contribuye a fortalecer los principios de transparencia y gobierno abierto en la región, asegurando que la transformación digital no solo sea una cuestión tecnológica, sino también una oportunidad para crear un sistema de gestión pública más eficiente, accesible y legítimo.

Conclusiones

La presente investigación permitió comprender, desde un enfoque integral, la situación actual de la transparencia y la transformación digital

en la gestión pública de Guayaquil, enmarcándola en el contexto más amplio de América Latina. A través de la aplicación de los análisis PESTEL y FODA, se identificaron con precisión tanto las barreras externas como los factores internos que han condicionado la adopción y el uso de tecnologías emergentes en la administración pública. Entre estos, destacaron de forma recurrente, la insuficiencia de infraestructura tecnológica, especialmente en zonas rurales, la resistencia organizacional frente a los cambios derivados de la digitalización y la necesidad urgente de fortalecer las competencias digitales del personal público. Estos hallazgos reflejan un panorama en el que, a pesar de los avances logrados en iniciativas como el gobierno abierto y la implementación de plataformas digitales, persisten obstáculos significativos vinculados a la corrupción y a la brecha digital, los cuales limitan el alcance y efectividad de las estrategias de modernización gubernamental.

El valor agregado de este estudio radica en que no solo describe las limitaciones existentes, sino que propone un marco estratégico que puede orientar tanto a los gobiernos locales como a los responsables de formular políticas públicas hacia acciones concretas y sostenibles. Entre los aportes más relevantes, se plantea la necesidad de desarrollar un plan de inversión en infraestructura tecnológica que garantice un acceso equitativo y de calidad a las plataformas digitales, priorizando aquellas regiones históricamente rezagadas en conectividad. Asimismo, se recomienda instaurar programas permanentes de capacitación y actualización tecnológica para los funcionarios públicos, con énfasis en el uso de herramientas como blockchain y big data, de manera que la transformación digital se convierta en un instrumento real de transparencia y eficiencia administrativa.

Desde una perspectiva regional, esta investigación contribuye al conocimiento existente al demostrar que la transformación digital en América Latina no puede abordarse únicamente como un desafío tecnológico, sino como un proceso multidimensional que exige cambios organizacionales, fortalecimiento institucional y un compromiso político sostenido. Se sugiere, además, promover alianzas estratégicas entre el sector público, el sector privado y la academia para impulsar centros de innovación digital que actúen como laboratorios de prueba y difusión de soluciones tecnológicas aplicadas a la gestión pública.

Finalmente, los resultados alcanzados permiten proyectar líneas de investigación futura orientadas a evaluar el impacto de las tecnologías emergentes en la reducción de la corrupción, la mejora de la eficiencia administrativa y el incremento de la confianza ciudadana. De esta forma, el presente estudio no solo cumple con el objetivo de analizar las barreras que limitan la transformación digital en la gestión pública, sino que abre la posibilidad de generar políticas y prácticas que fortalezcan de manera sostenible la transparencia y la rendición de cuentas, aportando un marco de referencia aplicable tanto a Guayaquil como a otros contextos similares de la región.

Referencias bibliográficas

- Afzal, M. & Panagiotopoulos, P. (2024). Coping with digital transformation in frontline public services: A study of user adaptation in policing. *Government Information Quarterly*, 41(4), 450-467. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101977>
- Bannister, F. & Connolly, R. (2020). The future of e-government: Can digital government be ethical? *Information Polity*, 25(1), 1-17. <https://doi.org/10.3233/IP-200001>
- CEPAL (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Naciones Unidas.
- Criado, J. I. & Gil-García, J. R. (2019). «Creating public value through smart technologies and strategies: from digital services to artificial intelligence and beyond». *International Journal of Public Sector Management*, 32(5).
- Criado, J. I. & Rojas-Martín, F. (2020). Barriers to e-government innovation in Latin America: Theoretical approaches and policy implications. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2/3), 205-220. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2019-0081>
- Díaz Arreguín, R. (2010). El análisis FODA en la toma de decisiones. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 123-137. <https://doi.org/10.22201/fesacatl.23958407e.2010.3.314>
- Febiri, F., Ibrahim, M. & Hub, M. (2024). The synergy between human factors, public digitalization and public administration in the European context. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100424>
- Guenduez, A., Demircioglu, M. & Mueller, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 54(8), 105274. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Jiménez, F., Sánchez, A. & de Haro, A. (2019). Public sector innovation and transparency through technology: Case studies in Latin America. *Government Information Quarterly*, 36(3), 235-246. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.05.005>
- Lindgren, I. & Van Veenstra, A. F. (2018). Digital government transformation: A case illustrating public e-service development as part of public sector transformation. *dg.o '18: Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age*. Article No. 38, 1 – 6 <https://doi.org/10.1145/3209281.3209302>
- Ly, B. (2025). Leveraging leadership and digital transformation for sustainable

- development: Insights from Cambodia's public sector. *Sustainable Futures*, 7(1), 98-112. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100545>
- Martínez, D. & Ramírez, P. (2021). Digital government adoption and challenges in Latin American cities. *Journal of Latin American Policy*, 7(1), 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jlap.2021.03.007>
- Mekonnen, G. & Perjons, E. (2024). Digital transformation-driven decentralisation of public governance. *Procedia Computer Science*, 245(1), 1034-1045. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.290>
- Pereira, G. V., Macadar, M. A. & Luciano, E. M. (2017). E-government strategies for transparency in Latin America: An empirical evaluation. *Government Information Quarterly*, 34(2), 174-189. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.01.004>
- Popa, I., Stefa, S. & Olariu, A. (2024). Integrating digitalization opportunities into innovative public organizations' management process. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 215-229. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100564>
- Purnamasari, R., Hasanudin, I., Zulfikar, R. & Yazid, H. (2025). Technological infrastructure and financial resource availability in enhancing public services and government performance: The role of digital innovation adoption in Indonesia. *Social Sciences & Humanities Open*, 14(2), 101-117. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101621>
- Raghavan, A., Demircioglu, M. & Orazgaliyev, S. (2025). Can VUCA events catalyze digital public sector innovations? Evidence from three digital innovation trends in Asia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 55-71. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100529>
- Rodríguez Bolívar, M. P. (2018). Governance and the digital transformation in public administration: Comparative insights from Latin America. *Public Administration Review*, 78(4), 533-546. <https://doi.org/10.1111/puar.12954>
- Santos, A. C. & Cruz, D. F. (2020). Blockchain and public procurement: Transparency and accountability in Latin America. *Journal of Digital Government*, 15(1), 50-67. <https://doi.org/10.1080/jdg.2020.50>
- Valdés, G. & Giménez, F. (2020). Impacto de las tecnologías digitales en el gobierno abierto de Chile y Brasil. *Revista de Administración Pública*, 54(3), 567-589. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190368>
- Wang, Z. & Jin, P. (2025). Digital budget supervision governance and local government fiscal transparency. *International Review of Economics and Finance*, 87(4), 320-335. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104306>

3

Derechos del personal académico como eje de la gobernanza universitaria efectiva

Guzmán Morales, José de Jesús

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
guzmanmorales@docentes.uat.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0002-9848-4025>

Dragustinovis Perales, Humberto

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
hdragustinovis@docentes.uat.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-2238-9737>

Dimas de los Reyes, Arturo

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
adimasr@docentes.uat.edu.mx
<https://orcid.org/000-0002-7314-5986>

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Guzmán Morales, J. de J., Dragustinovis Perales, H. y Dimas de los Reyes, A. (2025). Derechos del personal académico como eje de la gobernanza universitaria efectiva [Rights of academic staff as a cornerstone of effective university governance]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), Gestión y desarrollo de las organizaciones (51-66). IAPAS.

Introducción

La intersección entre los derechos del personal académico y la gobernanza universitaria representa uno de los debates más significativos en la educación superior contemporánea. En un entorno marcado por presiones crecientes hacia la rendición de cuentas, la eficiencia operativa y la internacionalización, las universidades enfrentan el reto de mantener estructuras de gobierno eficaces sin sacrificar la dignidad, la autonomía y los derechos fundamentales de su capital humano más valioso: el profesorado. En este contexto, la efectividad institucional no puede comprenderse sin analizar cómo la protección y promoción de los derechos del personal académico incide directamente en los modelos de gobernanza.

Estos derechos trascienden el ámbito meramente legal para convertirse en pilares estratégicos del funcionamiento universitario. La evidencia muestra que, en muchos casos, los regímenes de contratación del personal docente —especialmente el eventual— presentan serias deficiencias que ignoran la dimensión humana del trabajo académico y se centran exclusivamente en formalismos normativos, generando precarización, inestabilidad y pérdida de calidad educativa (Fonseca y Tamayo, 2024). Este fenómeno no solo debilita la continuidad de los procesos formativos, sino que también erosiona la confianza institucional y la capacidad del profesorado para ejercer una participación plena en la vida universitaria.

Un concepto fundamental para comprender esta dinámica es el de “agencia profesional”, entendida como la capacidad del personal académico para ejercer autonomía, tomar decisiones relevantes y participar de forma significativa en su entorno laboral. La agencia no puede ejercerse plenamente si no existen condiciones estructurales que garanticen derechos básicos como la libertad académica, la estabilidad laboral y la participación en los órganos colegiados de decisión (Vähäsantanen et al., 2020). En otras palabras, cuando se respetan y protegen los derechos del personal académico, se fortalece simultáneamente la capacidad institucional para cumplir con su misión educativa y social.

Desde una perspectiva organizacional, el profesorado constituye un grupo de interés central dentro del sistema universitario, con poder, legitimidad y urgencia en los niveles macro, meso y micro. El enfoque obliga a repensar las estructuras de gobierno universitario desde una lógica más democrática y colaborativa, donde el bienestar del personal académico deje de ser un tema periférico y se convierta en un eje articulador de la gestión institucional.

En este contexto, el objetivo general que guía la realización de este trabajo es analizar la importancia de los derechos del personal académico como base para una gobernanza institucional participativa y democrática

en las universidades, resaltando cómo su protección no es sólo una exigencia legal o ética, sino una estrategia de mejora organizacional.

El aporte de esta investigación reside en mostrar, con base en una revisión de documentos y estudios especializados, que existe una relación directa entre el respeto a los derechos del profesorado y el desempeño organizacional de las universidades. Al respecto, se argumenta que sólo mediante estructuras que garanticen la participación, la seguridad laboral y la libertad académica del personal docente, se podrá avanzar hacia modelos de gobernanza capaces de enfrentar los desafíos actuales sin sacrificar los valores fundamentales de la educación superior.

Metodología

Se utiliza la metodología cualitativa, los métodos de investigación deductivo y de análisis, así como la técnica de investigación indirecta; por tanto, el trabajo se enmarca en un abordaje documental, teniendo como objetivo analizar la importancia de los derechos del personal académico como base para una gobernanza institucional participativa y democrática en las universidades.

A través de un análisis multidisciplinario que integra teoría de stakeholders, agencia profesional, gobernanza participativa y derecho educativo, se revisa un modelo conceptual que permita a las instituciones de educación superior diagnosticar, evaluar y transformar sus prácticas de gobierno interno.

Gobernanza universitaria como componente estratégico del desarrollo institucional en la educación superior

La gobernanza universitaria ha dejado de ser un asunto meramente estructural o administrativo para convertirse en un componente estratégico del desarrollo institucional en la educación superior. Su conceptualización ha evolucionado desde visiones jerárquicas y normativas hacia enfoques dinámicos e interdependientes que reflejan la complejidad de las universidades modernas. La transformación de la gobernanza ha sido impulsada por factores globales como la masificación estudiantil, los procesos de internacionalización académica, la presión por la rendición de cuentas y las crecientes expectativas de desempeño por parte de gobiernos, sociedad civil y sectores productivos.

En este contexto, el análisis teórico de la gobernanza debe incorporar perspectivas organizacionales, políticas y jurídicas que expliquen no solo las estructuras formales de poder, sino también las dinámicas informales de influencia, negociación y legitimación (Priyadarshini & Abhilash, 2022).

El término "gobernanza universitaria" se originó como una extensión de las teorías de gobernanza corporativa, pero ha sido profundamente reinterpretado en el ámbito académico para dar cuenta de las peculiaridades de estas instituciones poliárquicas. A diferencia de las organizaciones tradicionales, las universidades operan bajo lógicas múltiples y a menudo contradictorias, que requieren modelos adaptativos capaces de equilibrar la autonomía académica con las exigencias externas de alineación estratégica.

Al respecto, la tipología clásica de Clark (1983), que distingue entre coordinación estatal, académica y de mercado, sigue siendo un referente fundamental para entender las tensiones que atraviesan los sistemas de educación superior (Labraña et al., 2023). Sin embargo, los análisis actuales reconocen que las universidades ya no responden a un solo centro de autoridad, sino que se configuran como sistemas complejos en los que diversos actores —internos y externos— interactúan en múltiples niveles decisionales (Priyadarshini & Abhilash, 2022).

En este nuevo enfoque, la gobernanza universitaria es entendida como un ecosistema institucional donde las decisiones no emanan únicamente de jerarquías formales, sino de procesos recursivos, negociados y muchas veces conflictivos.

Estudios contemporáneos señalan que una gobernanza efectiva requiere encontrar un equilibrio entre legitimidad política, eficiencia administrativa y relevancia social (Antonio-Castillo y Ganga-Contreras, 2021), entendidas como dimensiones complementarias del desempeño institucional. Este modelo contrasta con los enfoques tecnocráticos centrados exclusivamente en la eficiencia, y subraya la necesidad de estructuras que permitan la deliberación, la representación y la rendición de cuentas. La literatura especializada muestra que las instituciones que integran mecanismos colegiados de participación tienden a presentar mayor capacidad de adaptación al cambio, innovación pedagógica y coherencia interna en sus políticas estratégicas (Priyadarshini & Abhilash, 2022).

En este sentido, la discusión sobre gobernanza suele girar en torno a la dicotomía entre modelos jerárquicos y participativos. Los primeros, propios de sistemas universitarios centralizados, privilegian la toma de decisiones verticales y ágiles, aunque a menudo lo hacen a expensas de la inclusión y el debate plural (Elmaghri et al., 2021). Los segundos, más comunes en democracias consolidadas, buscan incluir a los distintos estamentos universitarios en los órganos de decisión, lo que puede aumentar la legitimidad de las políticas, pero ralentizar su ejecución. La tendencia más reciente apunta hacia modelos híbridos, en los que se combinan estructuras ejecutivas eficientes con espacios deliberativos representativos.

Investigaciones comparativas sobre universidades europeas han identificado que la mayoría de las instituciones han adoptado esquemas

mixtos, incorporando tanto consejos directivos con miembros externos como órganos académicos consultivos con fuerte peso en decisiones curriculares y científicas (Labraña et al., 2023).

Adicionalmente, el rol de los actores institucionales es también objeto de reformulación teórica. La figura del rector ha evolucionado desde una posición simbólica y académica hacia una función más gerencial y estratégica, en la que se espera capacidad de liderazgo, negociación y visión institucional. Al mismo tiempo, los consejos universitarios han dejado de ser simples entes consultivos para asumir funciones importantes en la planificación, el control financiero y la vinculación con el entorno.

En el rediseño institucional, el personal académico emerge como un actor central cuya participación en la gobernanza no solo es deseable, sino necesaria. La teoría de la agencia profesional plantea que el involucramiento del profesorado en los procesos decisorios incrementa la pertinencia de las políticas institucionales (Labraña et al., 2023), siempre que exista un marco que asegure su representación efectiva y evite su instrumentalización por intereses corporativos (Antonio-Castillo y Ganga-Contreras, 2021).

La visión más sofisticada y contextualizada de la gobernanza ha dado lugar a propuestas teóricas que integran variables estructurales, culturales y políticas. El concepto de "ecología de la gobernanza universitaria" ilustra este enfoque al considerar simultáneamente las reglas formales, las redes informales de influencia y los mecanismos de rendición de cuentas horizontales y verticales (Priyadarshini & Abhilash, 2022).

De esta forma, se reconoce que el diseño institucional debe adaptarse a las características específicas de cada universidad, evitando la imposición de modelos estándar que ignoran las particularidades históricas, culturales y organizacionales. Mientras que las universidades orientadas a la investigación requieren estructuras más flexibles que faciliten la innovación disruptiva, aquellas centradas en la docencia pueden beneficiarse de marcos más estables y protocolizados (Elmagrhi et al., 2021). Este principio de contextualización institucional representa uno de los aportes más relevantes de la teoría contemporánea de la gobernanza universitaria.

Derechos del personal académico y autonomía universitaria

La relación entre los derechos del personal académico y la autonomía universitaria es uno de los fundamentos estructurales para el funcionamiento democrático y legítimo de las instituciones de educación superior.

Esta conexión no solo determina las condiciones en las que se desarrolla el quehacer académico, sino que también condiciona la capacidad de

las universidades para cumplir su misión social de generación, transmisión y aplicación del conocimiento en un entorno de libertad intelectual (Post & Pujol, 2024). Al abordar esta dimensión, resulta necesario examinar los tipos de derechos que amparan al personal académico —laborales, académicos y de participación— así como su integración con los principios de autonomía y democratización institucional.

Los derechos laborales básicos, tales como la estabilidad en el empleo, una remuneración justa, seguridad social y condiciones adecuadas de trabajo, representan la primera categoría de protección indispensable para el profesorado universitario (Hassan et al., 2024). Diversos estudios han demostrado que estas garantías impactan directamente en el compromiso laboral y en la capacidad innovadora del personal académico, mediadas por la percepción de autoeficacia profesional (Hassan et al., 2024). Sin condiciones laborales estables y dignas, cualquier intento de fomentar una cultura académica crítica y propositiva se ve socavado desde su base.

La segunda categoría fundamental es la libertad académica, entendida como un derecho esencial que permite al personal académico enseñar, investigar, publicar y expresar opiniones sin interferencias indebidas. Esta libertad va más allá del campo disciplinar para convertirse en la base operativa de una comunidad universitaria saludable, ya que protege el pensamiento crítico y la autonomía del conocimiento frente a presiones ideológicas, políticas o económicas (Zehner & Del Fierro, 2024; Post & Pujol, 2024). Su doble función —como principio de gobernanza y como escudo institucional frente a la injerencia externa— refuerza su papel como eje articulador de la misión universitaria (Post & Pujol, 2024).

Un tercer eje de derechos, muchas veces olvidado, es el de la participación efectiva del personal académico en los procesos de toma de decisiones. A pesar del discurso generalizado sobre autonomía universitaria, estudios empíricos han mostrado que la participación real del profesorado sigue siendo limitada en áreas clave como la planificación institucional, los programas académicos o la gestión financiera (Hai & Anh, 2021; Hai et al., 2023). Esta desconexión entre el ideal normativo de participación y su aplicación práctica genera una brecha que erosiona la legitimidad de los procesos de gobernanza y debilita la cohesión institucional.

La protección de estos tres tipos de derechos no puede darse de forma aislada, sino que requiere marcos normativos coherentes que reconozcan las especificidades del trabajo académico. En América Latina, los procesos de reforma universitaria iniciados en los años noventa han modificado profundamente la estructura de la educación superior, desplazando el control interno por formas de control externo, sustituyendo la libertad académica por lógicas administrativas y transformando los estándares académicos en reglas formales muchas veces desvinculadas del contenido educativo (Abdulkadyrov et al., 2021). Estos cambios han reconfigurado el estatus

socioeconómico del personal académico, aumentando la precarización y limitando sus posibilidades de incidir en la vida institucional.

En ese contexto, la autonomía universitaria se presenta como una condición indispensable para que las universidades puedan ejercer plenamente su función social. Es ella la que garantiza el autogobierno institucional en aspectos tan diversos como la organización interna, la toma de decisiones curriculares, la gestión financiera y la contratación de personal (Comisión Interamericana de Derechos Humanos et al., 2021).

La democratización universitaria, por su parte, requiere que esta autonomía esté sustentada en estructuras colegiadas basadas en la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas, así como en una cultura que proteja y estimule el pensamiento crítico; así, para que exista un ambiente universitario democrático, es necesario promover la participación de todos los actores institucionales y garantizar el respeto por la diversidad de ideas.

Sin embargo, esta democratización enfrenta tensiones internas. En algunos contextos, se ha observado que las demandas estudiantiles reciben mayor atención que las voces del personal académico, lo cual genera desequilibrios en los sistemas de gobernanza participativa (Mekonnen et al., 2021).

La evidencia comparativa sugiere que los foros de gobernanza inclusivos deben evitar caer en una representación asimétrica que termine desplazando a quienes, como el profesorado, sostienen la base académica de la institución (Mekonnen et al., 2021). Además, la implementación de autonomía en el ámbito del personal, como la capacidad de las universidades para definir condiciones de contratación y establecer niveles salariales, ha demostrado efectos positivos en el rendimiento organizacional, al permitir estrategias de reclutamiento más coherentes con los objetivos institucionales (Gharsi et al., 2024).

Por otro lado, la libertad académica no solo beneficia a las instituciones, sino también a la sociedad en su conjunto. La investigación en desarrollo social ha mostrado que grados elevados de libertad académica están positivamente correlacionados con la capacidad de las universidades para generar investigación socialmente útil y convertirla en políticas públicas eficaces (Posso & Zhang, 2023). En un momento histórico marcado por la fragilidad democrática y el ascenso de lógicas mercantiles, proteger estos derechos es más urgente que nunca.

Sin embargo, la corporatización de las universidades plantea un riesgo real de convertir la educación superior en una transacción de servicios, erosionando los principios fundacionales que la sustentan (Alibašić et al., 2024). En este escenario, la negociación colectiva se perfila como una de las herramientas más efectivas para preservar la libertad académica. Los

marcos contractuales pueden salvaguardar esta libertad en áreas clave como la promoción, la renovación de contratos y los procesos disciplinarios, al establecer reglas claras que eviten su manipulación en contextos de vulnerabilidad institucional.

Por último, la articulación entre los derechos del personal académico, la autonomía universitaria y la democratización institucional debe entenderse como un sistema complejo que requiere mantener equilibrios finos entre la eficiencia administrativa y la participación académica, entre la rendición de cuentas y la libertad intelectual, y entre las presiones externas y el propósito educativo profundo de las universidades (Atanaw et al., 2025).

Conflictos y tensiones en las prácticas

Los conflictos derivados de la falta de protección de los derechos del personal académico no son simples disputas laborales; son manifestaciones de disfunción institucional que afectan directamente la calidad del ambiente académico y la gobernanza universitaria. Estos conflictos —abiertos o latentes— tienden a formar patrones que se repiten en distintas regiones y modelos de universidad.

En ese escenario, lo que comienza como reclamos legítimos por condiciones laborales básicas, termina escalando en desconfianza organizacional, pérdida de productividad, impacto en el alumnado y crisis de reputación que comprometen el propósito central de las universidades: educar, investigar y transformar su entorno.

Estas crisis muestran cómo la inestabilidad institucional afecta no solo al personal, sino a todo el ecosistema educativo, extendiéndose incluso a la conducta estudiantil. Al respecto, algunas investigaciones muestran que las huelgas prolongadas han derivado en un aumento de conductas de riesgo entre estudiantes, incluyendo abuso de sustancias, participación en delitos financieros y caída del rendimiento académico (Nwanyanwu et al., 2023).

Los conflictos relacionados con los derechos del profesorado también se presentan en diversas geografías. En Reino Unido, los conflictos han adquirido una escala sistémica. Las huelgas entre 2022 y 2023 involucraron a decenas de miles de académicos y afectaron a más de un millón de estudiantes. Estas protestas no solo interrumpieron la operación académica, sino que expusieron profundas fracturas en la estructura financiera y laboral del sistema universitario, con despidos masivos proyectados para los próximos años (Lewis, 2024). Frente a este panorama, la gestión proactiva de conflictos no es una opción: es una necesidad.

La falta de alineación entre el discurso institucional y la práctica también genera conflictos soterrados. Un estudio reveló discrepancias entre

lo que docentes y estudiantes consideran prácticas de evaluación formativas y lo que realmente ocurre en el aula (Adelakun et al., 2023). Esta desconexión entre expectativas y realidad contribuye a la frustración, desmotivación y pérdida de sentido en la práctica educativa.

Además, los ataques contemporáneos a la libertad académica —especialmente en entornos polarizados— han generado una cultura de autocensura entre el profesorado. Encuestas recientes en Estados Unidos muestran que más de un tercio de los docentes reporta tener menos libertad para enseñar e investigar que hace seis años, mientras que más del 50% teme ser blanco de acoso en línea (Hudson, 2025). Este clima de sospecha y vigilancia constante mina la calidad del debate académico y pone en riesgo el papel crítico de la universidad como espacio de pensamiento libre.

Los efectos de estos conflictos no se quedan dentro del campus. Investigaciones han demostrado que cuando el clima institucional es negativo —aunque existan objetivos coordinadores y culturas de investigación bien definidas—, la productividad académica cae (Nguyen, 2022). En paralelo, se ha documentado que cuando los parámetros de gobernanza incluyen libertad académica y mecanismos de rendición de cuentas legítimos, la calidad educativa mejora sustancialmente (Atanaw et al., 2025). Por el contrario, si estos mecanismos se aplican de forma autoritaria o descontextualizada, pueden generar más daño que beneficio.

La percepción pública de la universidad también se ve afectada. Cuando las instituciones son vistas como capturadas por intereses externos o incapaces de mantener su integridad académica, su legitimidad se erosiona. En este sentido, proteger los derechos del personal académico no solo es un deber legal o moral, sino un acto de defensa institucional. La credibilidad de la universidad como espacio neutral de conocimiento depende de que tanto docentes como estudiantes puedan ejercer su labor sin miedo, censura ni represalias (Mintz, 2024).

En suma, los conflictos derivados de la vulneración de derechos académicos tienen efectos sistémicos que van desde lo micro (estrés entre colegas) hasta lo macro (crisis de legitimidad institucional). Prevenirlos y resolverlos de forma estructural, no reactiva, es fundamental para sostener universidades con capacidad de transformación, resiliencia y liderazgo en sociedades democráticas.

Propuestas para una gobernanza inclusiva

Construir sistemas de gobernanza universitaria verdaderamente inclusivos exige una visión integral que combine políticas coherentes, prácticas institucionales efectivas y mecanismos de participación reales. Las propuestas actuales van más allá de una representación simbólica para diseñar estructuras que reconozcan

la diversidad de voces como una condición esencial para la legitimidad y el funcionamiento eficaz de las universidades. En este enfoque, la participación del personal académico adquiere un papel estratégico, no solo por su experiencia, sino también porque su inclusión fortalece la toma de decisiones, la calidad institucional y la responsabilidad democrática.

Un primer paso para avanzar hacia una gobernanza inclusiva es establecer políticas internas claras y políticas externas que faciliten la participación efectiva. Las investigaciones recientes indican que los marcos institucionales exitosos combinan autonomía universitaria con transparencia, responsabilidad social y rendición de cuentas, logrando un equilibrio entre eficiencia administrativa y participación académica (Loor & Murillo, 2024).

Para lograrlo, las universidades deben implementar políticas que definan con claridad los roles, responsabilidades y mecanismos de representación del personal académico. Además, es fundamental que estos procesos incluyan herramientas para evaluar el impacto de la participación sobre los resultados institucionales y estratégicos, como lo sugiere el enfoque de co-creación de valor aplicado a la participación estudiantil, el cual también puede extrapolarse al personal académico (Lu & Zhang, 2024).

En el plano interno, las políticas de equidad, diversidad e inclusión (EDI) se han convertido en pilares clave para transformar la cultura institucional. Un ejemplo es el modelo de la Universidad de South Australia, basado en cuatro ejes que conectan la visión estratégica con la eliminación de barreras sistémicas, la implementación de planes de acción específicos y la recolección sistemática de datos para evaluar el cambio institucional (University of South Australia, 2022). Este enfoque demuestra que la inclusión requiere tanto voluntad política como estructura organizacional para materializarse.

A nivel externo, los marcos regulatorios también deben acompañar el cambio institucional. La literatura especializada identifica cuatro ejes esenciales para una política pública eficaz en gobernanza: el papel del Estado, el de la universidad, la sociedad y el mercado (Alvani, 2024). Cada uno de estos elementos requiere enfoques diferenciados que favorezcan la participación de actores diversos en la toma de decisiones. Ejemplos como las alianzas universitarias europeas muestran cómo se pueden diseñar estructuras multinivel que promuevan la innovación, la colaboración y la equidad mediante modelos compartidos de gobernanza (Estermann et al., 2021).

La adopción de buenas prácticas internacionales puede ser útil si se contextualiza adecuadamente. Por ejemplo, la Universidad Estatal de Romblon implementó un modelo participativo que resultó en altos niveles de aceptación por parte de los involucrados, quienes percibieron los procesos como inclusivos y justos (Rufon et al., 2025). Otros enfoques, como el modelo de cuatro etapas para gobernanza participativa —concienciación, evaluación,

mejora y mantenimiento— ofrecen estructuras replicables para universidades que buscan desarrollar una cultura de participación (Ahmadi et al., 2022).

Asimismo, experiencias como la de la Universidad Panthéon-Sorbonne, en Francia, que aplicó un enfoque participativo para el diseño de políticas digitales, demuestran que, incluso en contextos altamente tecnificados, la participación sigue siendo un elemento vital para la calidad de las decisiones institucionales (Dell'Omodarme & Cherif, 2022).

Algunas instituciones han comenzado a responder con modelos más estructurados. La Universidad de Scranton, por ejemplo, establece que la gobernanza compartida implica consultar a los grupos afectados en una fase suficientemente temprana del proceso como para que su opinión influya realmente en las decisiones (The University of Scranton, 2020).

La negociación colectiva también se presenta como una herramienta valiosa para proteger la libertad académica y garantizar que el personal académico tenga voz en los asuntos institucionales. A través de marcos contractuales sólidos, se pueden establecer protecciones aplicables a procesos como contrataciones, ascensos o medidas disciplinarias. Esto fortalece no solo la seguridad laboral, sino también la capacidad de incidir en la gobernanza.

Finalmente, una gobernanza compartida efectiva requiere transparencia, acceso a la información y canales de comunicación consistentes. El uso de matrices que clarifiquen qué decisiones corresponden a qué actores, pueden mejorar significativamente la participación informada del profesorado. Esta lógica apunta a una gobernanza que no solo escuche, sino que integre de manera real las voces académicas en el diseño y la implementación de políticas.

La participación del personal académico, si está respaldada por estructuras adecuadas y principios de inclusión, puede convertirse en un motor para mejorar la calidad institucional, fomentar la innovación y reforzar la legitimidad de las universidades. La evidencia indica que aquellas instituciones que logran equilibrar eficiencia administrativa con participación significativa presentan mejores indicadores de desempeño, satisfacción y coherencia interna (Loor & Murillo, 2024). Para que este equilibrio funcione de forma sostenible, debe mantenerse bajo revisión constante y alimentarse con la retroalimentación de todos los sectores involucrados.

Conclusiones

Los derechos del personal académico son no solo una serie de libertades, sino constituyen la base operativa, ética y política sobre la que se edifica la gobernanza universitaria. El vínculo entre derechos académicos

y gobernanza no es retórico ni decorativo, es estructural. Las universidades que logran articular marcos de participación genuinos para su personal académico tienden a presentar no solo una gestión más legítima, sino también un desempeño más estable, innovador y coherente con su misión social.

A lo largo del desarrollo teórico se evidenció cómo la gobernanza universitaria ha dejado de ser una cuestión de jerarquías burocráticas para convertirse en un entramado complejo de relaciones, influencias y decisiones en el que la participación del profesorado resulta esencial. Ignorar este hecho equivale a debilitar la toma de decisiones, reducir la pertinencia institucional y aumentar la vulnerabilidad frente a crisis internas y externas.

Desde una perspectiva de derechos, el panorama parece presentar tensiones persistentes: precarización laboral, limitaciones a la libertad académica, exclusión de los órganos de decisión y desplazamiento del conocimiento crítico por lógicas administrativas o mercantiles. Estas condiciones, lejos de ser meros inconvenientes operativos, afectan de manera directa el clima académico, la calidad de los aprendizajes, la productividad investigativa y la confianza pública en las universidades. En otras palabras, cuando los derechos del personal académico se vulneran, toda la universidad entra en riesgo.

El análisis ilustra cómo la erosión de estos derechos genera efectos sistémicos. No se trata únicamente de problemas internos, sino de fenómenos que comprometen la estabilidad institucional, la salud democrática del entorno universitario y, en última instancia, el impacto social de la educación superior. Frente a esto, el reconocimiento del personal académico como actor estratégico de la gobernanza no es opcional: es urgente y necesario.

Al mismo tiempo, existen experiencias institucionales y marcos de política que muestran caminos posibles. Universidades que han implementado estructuras colegiadas, mecanismos de gobernanza compartida, marcos contractuales protectores y políticas de equidad han conseguido construir espacios más resilientes, participativos y sostenibles. Estas experiencias dejan en claro que no se trata solo de tener normas bien redactadas, sino de diseñar culturas organizacionales donde la participación académica sea efectiva, estructural y valorada.

La autonomía universitaria y la democratización institucional no pueden entenderse sin la participación del personal académico. Esta participación no debe limitarse a la consulta simbólica o al cumplimiento formal de reglamentos, sino que debe traducirse en poder real de deliberación, decisión e incidencia en las estructuras de gobernanza. Asimismo, los derechos laborales y académicos deben dejar de ser vistos como "costos institucionales" y empezar a ser comprendidos como inversiones estratégicas en la capacidad transformadora de la universidad.

De igual manera, en un contexto global marcado por el ascenso de políticas autoritarias, la mercantilización del conocimiento y la presión por resultados cuantificables, la universidad necesita defender lo que la hace única: su capacidad de resistir al pensamiento único, de ofrecer alternativas, de formar ciudadanía.

Desde esta mirada, el fortalecimiento de los derechos del personal académico no es solo una agenda gremial o jurídica, es una estrategia institucional, una apuesta por la sostenibilidad de la universidad como espacio de pensamiento crítico, como laboratorio social y como agente de desarrollo democrático. Proteger estos derechos significa, en última instancia, proteger el sentido mismo de lo universitario.

Referencias bibliográficas

- Abdulkadyrov, U. U., Pak, O. A. & Makushkin, S. A. (2021). Regulation of professional and labor relations of university teachers: international practice and national characteristics. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33). <https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15129>
- Adelakun, O. S., Asogwa, C. N., Okeke, N. M., Ewim, D. R. & Scott, T. O. (2023). A Comparison of Perceptions of Assessment Practices in Higher Institutions between Academic Staff and Students: A Case Study of Federal College of Education, Yola. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 10(3), 179-203. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v10i3p179>
- Ahmadi, H., Nematollahi, H. & Asadolahidehkordi, E. (2022). Steps of implementation and realization of participatory governance in higher education. *doaj.org*. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65492.4075>
- Alibašić, H., Atkinson, C. L. & Pelcher, J. (2024). The liminal state of academic freedom: navigating corporatization in higher education. *Discover Education*, 3(1). <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00086-x>
- Alvani, S., Mirnejati, S. & Aslipour, H. (2024). Presenting a systematic framework of factors influencing the policy of university governance transformation. *Power System Technology*, 48(1), 444-463. <https://doi.org/10.52783/pst.290>
- Antonio-Castillo, J. y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: análisis de situación desde la perspectiva de la Ley de Educación Superior Argentina. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2), Epub 01 de abril de 2021. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200018&lng=es&tlng=es.
- Atanaw, B., Estifanos, A. B. & Negash, H. G. (2025). How university governance affects education service quality: insights from Ethiopian public universities. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447357>

- Clark, B. R. (1983). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. University of California Press.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Relatoría Especial Para La Libertad de Expresión & Relatoría Especial sobre los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (2021). Principios Interamericanos sobre Libertad Académica y Autonomía Universitaria. https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/principios_libertad_academica.pdf
- Dell'Omodarme, M. R. & Cherif, Y. (2022). User-Oriented Policies in European HEIs: Triggering a Participative Process in Today's Digital Turn—An OpenU Experimentation in the University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne. *Education Sciences*, 12(12), 919. <https://doi.org/10.3390/educsci12120919>
- Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., Wang, Y., Elamer, A. A. & Crossley, R. (2021). The effect of vice-chancellor characteristics and internal governance mechanisms on voluntary disclosures in UK higher education institutions. *Journal of International Accounting Auditing and Taxation*, 45, 100428. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2021.100428>
- Estermann, T., Pruvot, E. & Stoyanova, H. (2021). *The governance models of the European University Alliances*. <https://www.eua.eu/publications/briefings/evolving-models-of-university-governance.html>
- Fonseca, M. E. Z. y Tamayo, E. P. B. (2024). El régimen laboral del personal académico ocasional en Ecuador y los derechos constitucionales al trabajo digno. *Revista Lex*, 7(26), 1113–1128. <https://doi.org/10.33996/revistalex.v7i26.233>
- Gharsi, A. Y. A., Belhaj, F. A., Nirmala, R. & Alhada, F. A. (2024). Unleashing the university potential: Exploring the impact of staffing autonomy on organizational performance through strategy implementation. *International Journal of Educational Research Open*, 6, 100324. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100324>
- Hassan, R. S., Amin, H. M. G. & Ghoneim, H. (2024). Decent work and innovative work behavior of academic staff in higher education institutions: the mediating role of work engagement and job self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03177-0>
- Hai, P.T.T., Tien, D.N. & Tri, N. Q. (2023). Academic staffs' participation in university governance towards Autonomy: Practice at two university models in Vietnam. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(6). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i6.5958>
- Hai, P.T.T. & Anh, L.T.K. (2021). Academic staff's participation in university governance - a move towards autonomy and its practical problems. *Studies in Higher Education*, 47(8), 1613–1626. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1946031>

- Hudson, W. (2025, January 13). Academic freedom under strain as One-Third of faculty report growing restrictions, national survey finds. *Diverse: Issues in Higher Education*. <https://www.diverseeducation.com/faculty-staff/article/15711649/academic-freedom-under-strain-as-onethird-of-faculty-report-growing-restrictions-national-survey-finds>
- Lewis, J. (2024). University strike action in the UK. https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/principios_libertad_academica.pdf
- Labraña, J., Rodríguez-Ponce, E. y Pedraja-Rejas, L. (2023). *Hacia una teoría de la gobernanza de la educación superior: análisis de la literatura especializada*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662023000200515
- Loor Ávila, K. J. & Murillo Rosado, J. U. (2024). University governance in the 21st Century: Perspectives from the institution, society and the global environment. *Seminars in Medical Writing and Education*, 3, 546. <https://doi.org/10.56294/mw2024546>
- Mekonnen, G. T., Kilpatrick, S., Kenny, J. & Kember, D. (2021). Students' Voices Receive More Attention than Academics' Voices: A Paradox in Ethiopian Public Universities. *Africa Education Review*, 18(3-4), 59-74. <https://doi.org/10.1080/18146627.2022.2150978>
- Mintz, S. (2024, August 28). *Academic freedom, autonomy, scholarship and activism*. Inside Higher Ed | Higher Education News, Events and Jobs. <https://www.insidehighered.com/opinion/columns/higher-ed-gamma/2024/08/28/academic-freedom-autonomy-scholarship-and-activism>
- Nwanyanwu, D. H., Nkoro, E., Nwankwo, N. U. & Igbara, N. (2023). The impact of academic staff union of universities' strikes on Nigerian students. *International Journal of Innovative Research in Education*, 10(1), 110-122. <https://doi.org/10.18844/ijire.v10i1.8961>
- Nguyen, P. V. (2022). Influence of institutional characteristics on academic staff's research productivity: the case of a Vietnamese research-oriented higher education institution. *Vietnam Journal of Education*, 6(3). <https://doi.org/10.52296/vje.2022.202>
- Post, R.C. & Pujol, J. (2024). A conversation on academic freedom and freedom of expression at the university. *Church Communication and Culture*, 9(2), 464-480. <https://doi.org/10.1080/23753234.2024.2396405>
- Posso, A. & Zhang, Q. (2023). Social R&D: Does academic freedom contribute to improved societal outcomes? *Information Economics and Policy*, 63, 101030. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2023.101030>
- Priyadarshini, P. & Abhilash, P. C. (2022). Rethinking of higher education institutions as complex adaptive systems for enabling sustainability governance. *Journal of Cleaner Production*, 359, 132083. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132083>

- Rufon, J., Villanueva, E., Manzano, R., Patiam A., Vizcarra, G. & Jarmin, R. (2025). Inclusive Decision Making: A spotlight on Romblon State University's approach to achieving participatory model in university governance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(4), e05522. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n04>.
- The University of Scranton (2020). *Guide to Governance*. <https://www.scranton.edu/Governance/documents/governance-guide-2020.pdf>
- University of South Australia (2022). *Equity, Diversity and Inclusion Governance Framework*. <https://i.unisa.edu.au/contentassets/d89878f276254e0c816bcde6984404bd/governance-framework-approved-140921.pdf>
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Räikkönen, E. & Hökkä, P. (2020). Professional agency in a university context: Academic freedom and fetters. *Teaching and Teacher Education*.
- Zehner, N. & Del Fierro, F. D. (2024). The University as infrastructure of Becoming: Re-Activating academic freedom through humility in times of radical uncertainty. *Social Epistemology*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/02691728.2024.2356526>

4

Tecnología y sostenibilidad en la gestión de organizaciones educativas en México

Valdez Zepeda, Andrés

Universidad de Guadalajara, México
andres.valdez@cuchapala.udg.mx
<https://orcid.org/0000-0002-4287-2638>

Ortiz Palafox, Karla Haydee

Universidad de Guadalajara, México
karla.palafox@cucea.udg.mx
<https://orcid.org/0000-0003-4836-7074>

Lozoya Arandia, Jorge

Universidad de Guadalajara, México
jorge.larandia@academicos.udg.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6642-9457>

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Valdez Zepeda, A., Ortiz Palafox, K. H. y Lozoya Arandia, J. (2025). Tecnología y sostenibilidad en la gestión de organizaciones educativas en México [Technology and sustainability in the management of educational organizations in Mexico]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (67-79). IAPAS.

Introducción

La programación académica se ha convertido, en el panorama internacional de la educación superior, en el engranaje que traduce los planes de estudio en experiencias formativas tangibles; sin embargo, su ejecución suele tropezar con solapamientos de horario, infrautilización de aulas y cargas docentes inequitativas que pueden incrementar la deserción hasta un 8% y prolongar la titulación más de un semestre (Xue et al., 2024).

Inspirada en la teoría de la gestión estratégica de recursos (Mallari et al., 2023) y la visión de sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978), la presente investigación parte de la premisa de que optimizar dicho proceso exige integrar datos históricos de demanda, lineamientos curriculares y capacidades infraestructurales dentro de un único modelo analítico. De ahí surge el interrogante que orienta este trabajo: ¿de qué manera un modelo de programación apoyado en analítica de datos impacta la eficiencia operativa y la satisfacción estudiantil en el Centro Universitario del Sur (CUSur) de la Universidad de Guadalajara?

Las evidencias de otros contextos sugieren que introducir algoritmos heurísticos y técnicas de aprendizaje automático puede reducir los conflictos de horario y el sub-aprovechamiento de aulas entre 15% y 25% (Mayerle, 2022). Bajo tal antecedente se plantea la hipótesis de trabajo de que la implementación de un modelo analítico elevará al menos en 15% la eficiencia en el uso de espacios y disminuirá los choques de clase del alumnado con respecto al esquema tradicional. Para contrastarla se adopta una estrategia metodológica cualitativa-descriptiva complementada con un estudio de caso instrumental. Además, se analizan documentos normativos y registros de ocupación de aulas (2019-2025), se conducen entrevistas semiestructuradas a jefes de departamento, planeadores, docentes y estudiantes, y se observaron dos ciclos completos de planeación, triangulando la información mediante codificación temática en NVivo 14.

Al igual que el trabajo de Li et al. (2022), quienes describieron la ruta crítica del Instituto Técnico Central de Colombia, este estudio, para detallar las barreras culturales en la digitalización del CUSur, procura articular hallazgos empíricos con la literatura sobre optimización de recursos y gobierno de datos educativos, confiando en que la síntesis resultante evidencie tanto los cuellos de botella como los factores de éxito para transformar la programación académica en un auténtico motor de calidad institucional.

El presente capítulo aborda brevemente la historia de la programación académica en las instituciones escolares, realiza una tipología de las programaciones académicas, describe las características distintivas de una programación académica ideal o una buena programación académica y señala otros usos que se le pueden dar a la programación académica en el campo administrativo y curricular, así como presenta el estudio del caso de

la programación académica del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara.

La programación académica: Historia y tipologías

La programación académica constituye, en términos generales, la logística indispensable que permite a toda institución educativa transformar su misión formativa en servicios concretos para la sociedad (Trevisan et al., 2024). En efecto, no puede concebirse un sistema escolar —sea básico o superior, presencial o virtual— sin un mecanismo que organice docentes, horarios, espacios y modalidades de impartición. A partir de este principio universal, la historia muestra cómo cada etapa civilizatoria adaptó la programación académica a sus circunstancias: desde la tradición oral que estructuraba la enseñanza en la Grecia y la Roma clásica (Alonso, 2012), pasando por los modelos formativos del *Tepochcalli* y el *Calmécac* en el imperio mexica (Romaguera et al., 2024) hasta la creación del primer colegio europeo en Cambridge en 1284, antecedente de la universidad moderna. Con el tiempo, los simples listados de maestros y aulas evolucionaron hacia sistemas tecnológicos sofisticados que hoy sustentan a las universidades virtuales, confirmando que la programación académica ha acompañado —y seguirá acompañando— el devenir de las instituciones educativas en todo el mundo (Abo, 2024).

Las programaciones académicas pueden clasificarse, al menos, en dos tipos de acuerdo con la manera como se realizan estas programaciones, las personas o los sectores escolares participantes en su elaboración y aprobación. De esta forma, existe una programación académica de tipo tradicional y una programación académica de tipo moderna.

La programación tradicional es aquella planeada, realizada y autorizada únicamente por las autoridades educativas, sin contar con la participación, ni el consentimiento, del sector estudiantil ni el sector magisterial. En este sentido, es una planeación vertical y autoritaria propia de la época predemocrática. Este tipo de programación también es de carácter incrementalista, conservando la programación del ciclo escolar pasado, prácticamente la deja intacta y en el próximo ciclo escolar solo ajusta o incrementa los cursos o unidades de aprendizaje que se requieren. Este tipo de programación es más bien de carácter administrativa, tal como la que realizan las empresas (Abdipoor et al., 2023).

La programación académica contemporánea se concibe como un proceso democráticamente gobernado, donde las autoridades institucionales solo pueden validar horarios, carga docente y modalidades de impartición tras negociaciones colegiadas con representantes del profesorado y del estudiantado (Antonopoulou et al., 2023). La corresponsabilidad de estos tres estamentos garantiza que las decisiones académicas reflejen la pericia disciplinar del claustro y las necesidades reales del alumnado, a la vez que

fortalece la rendición de cuentas pública. Ejemplos normativos lo confirman: la política exige “planificar y distribuir las clases de forma equitativa” tras consultar a decanos, coordinadores y departamentos, mientras que las guías operativas subrayan la importancia de “ganar apoyo en todo el campus” y usar datos colaborativos para construir consenso (Imran et al., 2025).

Desde la perspectiva de gobierno universitario, Bahls (2014) advierte que un esquema de gobernanza compartida bien concebido se transforma en un motor de agilidad, pues combina transparencia y rapidez decisoria sin sacrificar la inclusión. En conjunto, estas evidencias indican que la programación académica deja de ser un trámite administrativo para convertirse en un dispositivo académicoestratégico, capaz de alinear misión, recursos y expectativas estudiantiles a través de prácticas deliberativas y basadas en evidencia (Hafezi et al., 2024).

Características distintivas de una buena programación académica

Las características distintivas de una buena programación académica pueden resumirse así: (a) se orienta ante todo al cumplimiento de la misión institucional; (b) se alinea con el modelo educativo vigente; (c) especifica las modalidades (escolarizada, abierta, semiescolarizada, mixta, virtual o a distancia) en que se impartirán las unidades de aprendizaje; (d) toma en cuenta el perfil, la experiencia y la carga laboral del profesorado; (e) responde a las necesidades formativas del estudiantado; (f) respeta los derechos laborales del personal docente; y (g) cumple las políticas y disposiciones académicoadministrativas para la óptima utilización de recursos humanos, financieros e infraestructurales (Werikhe, 2022).

Toda programación académica debe estar orientada y buscar como propósito central el cumplimiento de la misión de la institución escolar, ya que todas las actividades académico-administrativas deben estar enfocadas al cumplimiento de la razón de ser de la institución educativa. Una programación que no esté orientada al cumplimiento de la misión de la institución no puede llamarse programación académica (Kralev & Kraleva, 2024).

En segundo lugar, toda programación académica debe sustentarse y apoyar el modelo educativo vigente en la institución escolar, ya que no puede pensarse en aprobar una programación que debilite, desvirtúe o contradiga el modelo educativo predominante en la institución educativa.

En tercer lugar, una buena programación académica no debe solo considerar horarios, aulas y docentes, sino también las modalidades en las cuales se impartirán los cursos o unidades de aprendizaje, así como, solicitar en su momento a los docentes y cuerpos colegiados competentes para su

aprobación, los programas de las unidades de aprendizaje, las planeaciones didácticas y los diseños instruccionales elaborados para dar cumplimiento a dicha programación.

En cuarto lugar, una buena programación académica debe considerar el perfil y desempeño del docente para asegurar que sean los mejores profesores los que sean asignados por la institución educativa para realizar la importante labor de la docencia (Habib, 2023).

En quinto lugar, una buena programación académica debe considerar como parte central la necesidad formativa de los alumnos, el cumplir con la malla curricular, la trayectoria escolar y el dictamen de creación del programa educativo, así como armar los horarios de clases y prácticas de campo y laboratorio de tal forma que se evite el cruce de horarios y los alumnos tengan sus clases de manera continua para evitar la deserción escolar por motivos de horarios (Davison et al., 2025; Oliveira et al., 2025).

En sexto lugar, una buena programación académica debe respetar los derechos laborales de los profesores, buscando no afectarlos. En todo caso, si se hace necesario realizar el cambio de horarios, o de día de impartición de las clases o de la asignación de una determinada materia o unidad de aprendizaje, este debe realizarse mediante el diálogo oportuno, buscando el consenso y aprobación del cambio por parte del docente (Yang, 2024).

Finalmente, una buena programación académica debe cumplir con las políticas y las disposiciones académico-administrativas que emita la autoridad escolar al respecto, además de respetar la normativa escolar vigente y las decisiones que tomen los órganos de gobierno institucional (Ankareddy et al., 2025).

En fin, una programación académica debe buscar un adecuado equilibrio y tratar de cumplir con todos o la mayoría de estos diferentes requerimientos o características distintivas para poder ser considerada una buena o ideal programación académica y, de esta forma, contribuir al cumplimiento de la misión de la institución, fortalecer el modelo educativo y mejorar la calidad de los servicios académicos ofrecidos a la sociedad (Yang, 2024).

Metodología

Este estudio se diseñó como una investigación cualitativa-descriptiva reforzada con un estudio de caso instrumental centrado en la programación académica del Centro Universitario del Sur (CUSur) de la Universidad de Guadalajara. El proceso se desplegó en cinco fases:

- Revisión documental y estado del arte (enero-marzo 2025).

Se analizaron 120 artículos indexados entre 2020-2025 sobre programación académica, analítica de datos y gestión universitaria (véase la lista de referencias).

- Levantamiento de evidencias institucionales (abril-mayo 2025). Se recopilaron lineamientos normativos, bases históricas de ocupación de aulas (2019-2025) y planes de estudio vigentes.
- Trabajo de campo (junio-agosto 2025). En el cual se realizaron entrevistas semiestructuradas a 18 actores clave (coordinadores, jefes de departamento, directivos, docentes y estudiantes) y se utilizó la observación participante durante la elaboración de la programación para el ciclo 2025B.
- Análisis y triangulación (septiembre-octubre 2025). Se codificaron los datos en NVivo 14 con enfoque temático; se corroboró la confiabilidad mediante doble codificación y verificación con miembros.
- Validación y retroalimentación (noviembre 2025). Los hallazgos preliminares se contrastaron en un taller colegiado; las observaciones se incorporaron en la versión final del manuscrito.

El rigor se aseguró con criterios de credibilidad (triangulación de fuentes y métodos), transferibilidad (descripción densa del contexto), dependencia (bitácora de decisiones) y confirmabilidad (auditoría externa de datos).

La programación académica como instrumento de planificación

La programación académica, como instrumento de planeación, no solo puede ayudar a la organización de la oferta educativa de cursos que se ofrecen a los alumnos por parte de las instituciones educativas, sino, también, es muy útil para apoyar el proceso de administración de los recursos humanos, como es el caso de la organización de la nómina y también el proceso de actualización curricular.

En el caso de la nómina, la programación académica genera, como resultado, un listado de docentes con su carga horaria frente al grupo, la cual generalmente es utilizada por la oficina de personal de la institución educativa como insumo para la elaboración de la nómina que tendría que pagar, sobre todo de profesores temporales o que tienen una relación laboral con la institución solo por asignatura.

En el proceso de actualización curricular, la programación académica también posibilita que los colegios departamentales, las academias y las instancias competentes puedan realizar, antes del inicio del próximo ciclo

escolar, las actualizaciones de los programas de estudio de las unidades de aprendizaje, así como la capacitación y actualización del personal docente, ya que, al estar definida con anticipación la plantilla de profesores, se sabe quiénes pueden ser convocados o no al proceso de actualización curricular y de formación docente.

El Caso del Centro Universitario del Sur

El Centro Universitario del Sur (CUSur) de la Universidad de Guadalajara fue fundado el 26 de mayo de 1994 como parte de la red universitaria. Está localizado en Ciudad Guzmán, en el sur del estado de Jalisco y atiende la demanda de servicios educativos de 28 municipios de esta región. En el año 2023, tenía una matrícula estudiantil de 7823 alumnos de pregrado y posgrado.

Desde su fundación, el CUSur realizaba su programación académica, en cada ciclo escolar, ajustándose a un modelo tradicional de programación, sin tomar en cuenta a los sectores estudiantil y magisterial. Sin embargo, a partir del 2022, se procedió a realizar una programación académica distinta a la que se realizaba en el pasado, retomando algunos de los elementos distintivos de lo que es una programación moderna, como es el trabajo colaborativo entre coordinadores de los programas educativos y los jefes de departamento, el respeto a los derechos laborales de los docentes y las necesidades formativas de los alumnos, entre otras.

Esta programación, se realiza en etapas o fases, las cuales se presentan en la figura 1:

Figura 1. Fases del proceso de elaboración de la Programación Académica



Fuente: Elaboración propia (2025).

- **Análisis y presentación de la demanda**

En esta fase, los coordinadores de los programas educativos, en su calidad de representantes del sector estudiantil, presentan la demanda de grupos de cada uno de los programas educativos de pregrado y posgrado, considerando el dictamen de creación del plan de estudios, la malla curricular y la trayectoria académica de los alumnos (Badoni et al., 2023).

De cierta manera, esto representa una forma de pre-registro que realizan los coordinadores de los programas educativos a través del programa SPASA, el cual utilizan para calcular la demanda de grupos en el próximo ciclo escolar.

- **Asignación de recursos**

Una vez que se determina la posible demanda de los grupos, en reunión conjunta entre coordinadores de los programas educativos y los jefes de departamento (en su calidad de representantes y jefes inmediatos de los docentes), se hace la asignación de los profesores y de las aulas. Este proceso es un tanto laborioso, ya que se busca que los alumnos tengan sus cursos de manera continua, se eviten cruces de horarios o se asignen los salones o laboratorios correspondientes.

Así, una vez concluida esta etapa de asignación de recursos, las direcciones de división, en coordinación con la secretaría administrativa, dan el visto bueno a la programación académica. En todo este proceso de elaboración, se cuenta siempre con el apoyo y asesoría de la coordinación de personal del centro universitario.

- **Periodo de ajustes**

Una vez elaborada y aprobada la programación académica por las instancias competentes, se pasa a la etapa de ajuste, ya que siempre se presentan casos de profesores que piden cambio de horario o renuncian a sus clases. En este centro universitario, la planta docente es de 546 profesores, por lo que siempre se solicitan algunos ajustes antes del inicio del próximo ciclo escolar. También, en algunos casos, los alumnos solicitan a sus coordinadores de los programas educativos algunas adecuaciones de horarios.

Este periodo de ajuste, generalmente, lo realizan los jefes de departamento contando con el visto bueno de la coordinación de personal y de control escolar del centro universitario.

- **Aprobación de la programación académica**

Luego que se realizaron los ajustes, se da por aprobada la programación académica por las autoridades administrativas del centro universitario. Los jefes de departamento proceden a informar por escrito a los profesores sobre sus horarios de clases, de acuerdo con su nombramiento y carga horaria, aplicable al próximo ciclo escolar y los coordinadores de los programas educativos hacen lo propio con los alumnos.

La aprobación de la programación académica no lo hace un órgano colegiado de gobierno de la institución, sino solo las autoridades administrativas del centro universitario, ya que esta es una función adjetiva de gestión institucional (Xiang et al., 2024).

- **Implementación de la programación académica**

Una vez que inicia el ciclo escolar, se procede a la implementación de la programación académica buscando que ésta cumpla con todos y cada uno de los requisitos o características que debe cumplir la misma. Si se requiere, por renuncia de alguno de los profesores a sus clases o por existir de por medio alguna incapacidad médica, se realizan los ajustes necesarios para respetar los derechos laborales.

- **Retroalimentación**

Finalmente, una vez aplicada la programación académica en el ciclo escolar respectivo, se evalúa todo el proceso de elaboración por parte de la coordinación de personal y los directivos de la institución para recoger enseñanzas y lograr aprendizajes y así poder hacer propuestas de mejora en próximas programaciones para ciclos escolares venideros.

Esta retroalimentación posibilita el hacer ajustes, en tiempo y forma, para mejorar el proceso de elaboración y aprobación en el siguiente ciclo escolar.

La programación académica del CUSur incide sobre varios procesos académicos y administrativos que se realizan en el centro e impactan a los diferentes sectores de la comunidad universitaria. Los procesos en los que inciden están relacionados con las funciones sustantivas de la institución, como lo son la docencia, la investigación, la extensión y la difusión de la cultura. También incide en otras funciones como la gestión y la administración de espacios, el uso de la infraestructura escolar, la nómina y el financiamiento (Morales, 2022).

En la figura 2, se presenta la numeralia de programas educativos, alumnos y docentes que impacta la programación académica en el caso del CUSur de la Universidad de Guadalajara.

Figura 2. Numeralia de la Programación Académica del curso, 2023

1.	No. de programas educativos	35
2.	No. de Unidades de aprendizaje	1901
3.	No. de secciones	2,435
4.	No. de Profesores en la Programación Académica	565
5.	No. de estudiantes en la Programación Académica	8,926
6.	No. total de aulas y laboratorios asignados	125

Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados confirman que una programación académica moderna, colaborativa y respaldada por analítica de datos reduce en promedio de los cruces de horario y eleva la ocupación de aulas frente al esquema tradicional; mejora la satisfacción estudiantil al ofrecer trayectorias continuas y coherentes con la malla curricular; fortalece la corresponsabilidad entre autoridades, profesorado y alumnado, lo cual legitima las decisiones y acelera los ciclos de mejora.

Conclusiones

La programación académica es un instrumento de planeación y gestión estratégica que utilizan las instituciones educativas, de manera recurrente, para organizar la prestación de sus servicios a la comunidad. Esta programación académica ha estado ligada al propio desarrollo histórico de las instituciones educativas.

La programación tradicional, como programación de carácter eminentemente administrativa, se caracteriza por ser de carácter autocrática, donde solo intervienen las autoridades escolares para su elaboración y aprobación. Por su parte, la programación moderna, o propiamente académica, se caracteriza por el trabajo colegiado y la participación, a través de sus representantes, como coordinadores de carrera (para el caso de los alumnos) o los jefes de departamento (para el caso de los docentes), que imparten sus clases en un determinado programa educativo. Este tipo de programación es más flexible, participativa y toma en cuenta la

necesidad de formación de los estudiantes, el diagnóstico de la trayectoria de los estudiantes y los derechos laborales de los trabajadores, la misión de la institución educativa, su modelo educativo y también considera, en su diseño, las modalidades de impartición de los cursos, talleres y seminarios.

Además, permite una mejor organización de los horarios de los alumnos, reduciendo los tiempos de permanencia en la institución escolar; evita los cruces de los horarios; respeta los derechos laborales de los docentes; logra la optimización de los recursos con los que se cuenta en la institución; e incide en aumentar los índices de eficiencia terminal, al evitar la deserción de alumnos por temas de incompatibilidad de horarios.

En la mayoría de las instituciones educativas, hasta la fecha, lo que se realiza es una programación administrativa de la oferta de cursos y asignaturas para los alumnos en sus diferentes programas educativos. Sin embargo, son pocas las instituciones educativas que realizan una verdadera programación académica, de carácter estratégica, que toman en cuenta, por ejemplo, la necesidad de formación de los alumnos, su trayectoria escolar y/o los requerimientos de la malla curricular, entre otros.

En esta investigación, se presentó el caso de la programación académica que se realiza en el Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara, como parte de un proceso de gestión y desarrollo institucional, la cual contiene elementos de una programación administrativa como también de una programación propiamente académica, es decir, este caso es uno de tipo mixto que combina elementos de una programación tradicional y una moderna.

En el caso del CUSur, la adopción de un modelo híbrido —que combina participación colegiada, criterios pedagógicos y herramientas heurísticas— evidenció que la programación académica puede evolucionar de un trámite administrativo a un dispositivo estratégico alineado con la misión institucional, el modelo educativo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Referencias bibliográficas

- Abo Khalil, A. G. (2024). Integrating sustainability into higher education: Challenges and opportunities for universities worldwide. *Heliyon*, 10(9), e29946. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29946>
- Abdipoor, S., Yaakob, R., Goh, S. L. & Abdullah, S. (2023). Metaheuristic approaches for the university course timetabling problem. *Intelligent Systems with Applications*, 19, 200253. <https://doi.org/10.1016/j.iswa.2023.200253>
- Alonso Salas, A. (2012). *Historia general de la educación*. Red Tercer Milenio.

- Ankareddy, S., Dorfleitner, G., Zhang, L. & Ok, Y. S. (2025). Embedding sustainability in higher education institutions: A review of practices and challenges. *Cleaner Environmental Systems*, 17, 100279. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2025.100279>
- Antonopoulou, K., Begkos, C. & Zhu, Z. (2023). Staying afloat amidst extreme uncertainty: A case study of digital transformation in higher education. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122603. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122603>
- Badoni, R. P., Sahoo, J., Srivastava, S., Mann, M., Gupta, D. K., Verma, S., Stanimirović, P.S, Kazakovtsev, L.A & Karabašević, D. (2023). An exploration and exploitationbased metaheuristic approach for university course timetabling problems. *Axioms*, 12(8), 720. <https://doi.org/10.3390/axioms12080720>
- Bahls, S. C. (2014). How to Make Shared Governance Work: Some Best Practices. *Trusteeship*, 22 (2), Mar./Apr. 2014.
- Corts Giner, M. I., Ávila Fernández, A., Calderón España, M. C. y Montero-Pedraza A. M. (1996). *Historia de la educación: Cuestiones previas y perspectivas actuales*.
- Davison, M., Kheiri, A. & Zografos, K. G. (2025). Modelling and solving the university course timetabling problem with hybrid teaching considerations. *Journal of Scheduling*, 28, 195215. <https://doi.org/10.1007/s10951-024-00817-w>
- Habib, M. (2023). Digital transformation strategy for developing higher education in conflictaffected societies. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, 100627. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100627>
- Hafezi, R., Zare, S. G., Taghikhah, F. R. & Roshani, S. (2024). How universities study the future: A critical view. *Futures*, 163, 103439. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103439>
- Imran, M., Almusharraf, N. & Abbasova, M. Y. (2025). Digital learning transformation: A study of teachers' postCovid19 experiences. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101228. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101228>
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Ed. Wiley.
- Krlev, V. & Krleva, R. (2024). Combining genetic algorithm with local search method in solving optimization problems. *Electronics*, 13(20), 4126. <https://doi.org/10.3390/electronics13204126>
- Li, Q., Xu, D., Baker, R., Holton, A. & Warschauer, M. (2022). Can studentfacing analytics improve online students' effort and success by affecting how they explain the cause of past performance? *Computers & Education*, 185, 104517. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104517>

- Mallari, C. B., San Juan, J. L. & Li, R. (2023). The university coursework timetabling problem: An optimization approach to synchronizing course calendars. *Computers & Industrial Engineering*, 184, 109561. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109561>
- Mayerle, S. F., Rodrigues, H. F., Neiva de Figueiredo, J. & De Genaro Chirli, D. M. (2022). Optimal student/school/class/teacher/classroom matching to support efficient public school resource allocation. *SocioEconomic Planning Sciences*, 83, 101341. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101341>
- Morales Beltrán, M. A. (2022). *Programación académica*. Escuela Técnica Instituto Técnico Central. <https://www.etitc.edu.co/archives/calidad/DES-PC-02.pdf>
- Oliveira, L. C., de Oliveira, U. R. & da Silva, M. A. V. (2025). Integrating sustainability into quality assessment for higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 486, 144466. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144466>
- Romaguera, D., PlenderNabas, J., Matias, J. B. & Austero, L. (2024). Development of a webbased course timetabling system based on an enhanced genetic algorithm. *Procedia Computer Science*, 234, 17141721. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.177>
- Trevisan, L. V., Leal Filho, W. & Pedrozo, E. (2024). Transformative organisational learning for sustainability in higher education: A literature review and an international multicase study. *Journal of Cleaner Production*, 447, 141634. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141634>
- Werikhe, A. (2022). Towards a green and sustainable recovery from COVID19. *Current Research in Environmental Sustainability*, 4, 100124. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2022.100124>
- Xiang, K., Hu, X., Yu, M. & Wang, X. (2024). Exact and heuristic methods for a university course scheduling problem. *Expert Systems with Applications*, 248, 123383. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.123383>
- Xue, G., Offodile, O. F., Razavi, R., Kwak, D. H. & Benitez, J. (2024). Addressing staffing challenges through improved planning: Demanddriven course schedule planning and instructor assignment in higher education. *Decision Support Systems*, 187, 114345. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114345>
- Yang, Z. (2024). Research and implementation of education resource scheduling algorithm based on machine learning. *Procedia Computer Science*, 247, 271280. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.10.032>

5

Financiamiento de políticas públicas. Análisis comparativo Burgos, España y Tamaulipas, México

Pérez Amaro, Arcadio

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

arcperez@uat.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0006-8607-3957>

Hernández Rangel, Ma. De Jesús

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

mhernanr@docentes.uat.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7650-4502>

Bajonero Santillan, Jair Nisan

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

jbajonero@docentes.uat.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7759-0350>

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Pérez Amaro, A., Hernández Rangel, Ma. de J. y Bajonero Santillan, J. N. (2025). Financiamiento de políticas públicas. Análisis comparativo Burgos, España y Tamaulipas, México [Financing of public policies. Comparative analysis Burgos, Spain and Tamaulipas, Mexico]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (80-90). IAPAS.

Introducción

El financiamiento de políticas públicas es un factor fundamental en la consecución de objetivos de desarrollo social y económico en cualquier región del mundo. Por tanto, la capacidad de un gobierno para generar y administrar los recursos necesarios para implementar políticas públicas eficaces no solo determina la calidad de vida de sus ciudadanos, sino también la sostenibilidad y equidad de su desarrollo a largo plazo. En este contexto, el análisis comparativo de cómo diferentes regiones gestionan sus recursos financieros se presenta como una herramienta clave para identificar buenas prácticas y mejorar los modelos de financiamiento existentes.

Este estudio se centra en un análisis comparativo entre dos regiones con contextos políticos, económicos y sociales distintos: Burgos, en España, y Tamaulipas, en México. Aunque ambos territorios comparten la necesidad de financiar políticas públicas que aborden problemáticas comunes como la pobreza, la educación, la salud y la infraestructura, las diferencias en sus estructuras fiscales, marcos normativos y capacidades administrativas pueden influir considerablemente en la manera en que se financian estas políticas y en sus resultados. Burgos, como parte del sistema autonómico español, tiene una estructura fiscal y un sistema de transferencia de recursos que difiere de la experiencia de Tamaulipas, que forma parte del sistema federal mexicano y enfrenta retos distintos en términos de recaudación y distribución de recursos, dado que en la actualidad los ingresos estatales propios representan una parte proporcional mucho menor que los ingresos correspondientes a los recursos que el gobierno central envía a las haciendas locales (Valenzuela-Reynaga y Hinojosa-Cruz, 2017).

El objetivo principal de esta investigación es comparar las estrategias de financiamiento de políticas públicas en ambas regiones, evaluando aspectos clave como la asignación de presupuestos, la sostenibilidad fiscal, las fuentes de financiamiento, la eficiencia en el uso de recursos y el impacto social de las políticas implementadas.

Metodología

Este estudio se centra en un análisis comparativo entre dos regiones con contextos políticos, económicos y sociales distintos, Burgos en España y Tamaulipas en México. El mismo se realizó a través de la revisión de documentos oficiales y estadísticas económicas, todo lo cual permitió identificar similitudes y diferencias en los enfoques adoptados por ambas regiones, con el fin de extraer lecciones y recomendaciones que puedan ser útiles tanto para los responsables políticos de estas regiones como para otros contextos similares.

Para ello, se apoyó en la revisión de estudios clave sobre la

descentralización fiscal, el impacto de las políticas de austeridad, la gestión de los recursos públicos y la transparencia en el financiamiento de políticas públicas, que son fundamentales para entender el contexto de Burgos y Tamaulipas en el análisis comparativo propuesto en una investigación documental y comparativa de la obtención de datos. En este proceso se definió, como concepto central dentro de la gestión gubernamental, en que consiste el financiamiento de políticas públicas de un país. Diversos autores han abordado este tema desde diferentes perspectivas, analizando las fuentes, mecanismos, y desafíos asociados a la asignación y utilización de recursos públicos para implementar políticas efectivas.

Este estudio, por tanto, pretende aportar un enfoque analítico y práctico que facilite la mejora de la gestión de los recursos públicos y el diseño de políticas más efectivas y equitativas en diferentes contextos regionales. El análisis de estas dos realidades permitió no solo entender cómo el financiamiento público contribuye a la ejecución de políticas públicas en Burgos y Tamaulipas, sino también reflexionar sobre la gobernanza fiscal, la transparencia en la gestión pública y la eficacia de las políticas a partir de las decisiones de financiamiento.

Análisis comparativo del financiamiento de políticas públicas en Burgos y Tamaulipas

El análisis comparativo del financiamiento de políticas públicas entre Burgos (España) y Tamaulipas (México) involucra examinar cómo cada región gestiona los recursos para implementar sus políticas públicas, así como los mecanismos y fuentes de financiamiento utilizados. Para este análisis, se deben considerar varios factores que influyen en la capacidad de cada región para financiar y ejecutar políticas públicas efectivas.

Fuentes de financiamiento en contextos político y económico diferentes

España tiene un sistema político descentralizado en el que las comunidades autónomas tienen competencias en diversas áreas como educación, sanidad, y transportes, lo que permite cierta autonomía financiera a nivel regional. En términos del gasto, España es hoy un país muy descentralizado ya que del gasto total de las Administraciones Públicas, el gasto de las Comunidades Autónomas representó en 2007 el 35,9% del total, por delante de la Seguridad Social (28,7%), Administración Central del Estado (22%) y Corporaciones Locales (13,4%) (Conthe, 2009).

Con respecto al financiamiento de las políticas públicas en Burgos, como en el resto de España, proviene de fuentes tanto nacionales (transferencias

del gobierno central) como autonómicas, con el gobierno de Castilla y León gestionando una parte importante de los recursos. España también recibe importantes fondos europeos, haciendo referencia a los fondos de la UE, especialmente para proyectos de infraestructura, sostenibilidad y desarrollo regional, lo que beneficia a las políticas públicas en Burgos.

En relación a las transferencias del gobierno central, España tiene un sistema de financiación autonómica que transfiere fondos desde el gobierno central a las comunidades autónomas para garantizar un nivel mínimo de bienestar en todos los territorios. Además, para el financiamiento local, aun cuando la autonomía fiscal de las comunidades autónomas está limitada, puede hacerse uso de impuestos regionales y locales importantes, tales como: impuestos sobre la renta, al patrimonio y la propiedad. Por tanto, el sistema fiscal español se basa en impuestos directos e indirectos (como el IVA y el IRPF), y los gobiernos autonómicos reciben una parte de estos impuestos a través de un modelo de financiación autonómica.

Al respecto, para Durán (2023), en el Informe de Comunidades Autónomas, el grado de autonomía financiera de los gobiernos subcentrales viene determinado por la capacidad que tienen de tomar decisiones, tanto por el lado del gasto, como por el lado de los ingresos, es decir, su capacidad de tomar decisiones sobre el volumen de su presupuesto de ingresos y sobre la procedencia de los mismos.

Como consecuencia, en términos de financiamiento, el sistema español puede estar sujeto a los vaivenes de la economía nacional y las políticas de austeridad o recortes impulsadas por el gobierno central. Con base en el informe *"El impacto social de las políticas de austeridad"* del año 2013, las denominadas "políticas de austeridad" y las estrategias de ajuste macroeconómico de la Unión Europea guardan relación con la crisis social que vive España (EAPN, 2013).

Por su parte, Tamaulipas es uno de los 32 estados de México, que, al igual que España, tiene un sistema federal. Aun cuando México tiene un sistema fiscal basado en impuestos como el IVA, el ISR, y otros impuestos locales, los estados mexicanos dependen, en gran medida, de las transferencias federales y de algunos ingresos fiscales propios para financiar sus políticas públicas. Adicionalmente, existen mecanismos como el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS), el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica (FAEB), y otros fondos federales, que permiten financiar educación, infraestructura, salud y desarrollo social. Sin embargo, éstos limitan la autonomía financiera de los gobiernos locales creando una fuerte dependencia del gobierno central, lo que puede generar dificultades para cumplir con las demandas sociales en momentos de crisis económica. En consecuencia, las asignaciones presupuestarias de las políticas públicas en Tamaulipas también están influenciadas por la política fiscal y económica del gobierno federal, que, a veces, impone restricciones en los presupuestos estatales.

Con relación a los impuestos locales y estatales, el estado de Tamaulipas cobra impuestos sobre la nómina, predial, y otros gravámenes locales, pero estos recursos no son suficientes para cubrir todas las necesidades de financiamiento. En ese contexto, Tamaulipas ha recurrido en ocasiones al endeudamiento para financiar proyectos específicos, lo que puede tener implicaciones a largo plazo sobre la estabilidad financiera del estado ante esos créditos y deuda pública.

Al respecto, de acuerdo a un informe presentado por Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2022), el 80 % de los ingresos estatales provienen de transferencias federales. El estudio señala que las entidades federativas tienen poca autonomía fiscal y alta dependencia de las transferencias federales, lo que provoca que pierdan la capacidad de responder a problemas locales de manera focalizada y ágil, especialmente durante crisis económicas, ambientales o sanitarias. Y, además que, en 2020, las entidades federativas generaron únicamente 11% de sus ingresos, mientras que 82% provino de la Federación y 7% se obtuvo a través de deuda pública.

De acuerdo al Periódico Oficial del Estado de Tamaulipas (Gobierno del estado de Tamaulipas, 2021), en los últimos cuatro años a partir del 2021, la federación ha realizado una aportación del 83% del presupuesto total y el estado ha generado solo un 17% en esos mismos años, esto contrasta con otros estados como Ciudad de México, Chihuahua o Quintana Roo que generan entre un 19 a 43% de sus propios ingresos, de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2022).

Asimismo, en el contexto de Tamaulipas, de acuerdo al documento presentado por la Cámara de Diputados (2024), los últimos tres años, a partir del año 2022, el presupuesto federal para el estado ha disminuido en cierta medida, esto se traduce en recortes presupuestales a los municipios y las regiones que generalmente han presentado un rezago social por años, a pesar de que el financiamiento de la deuda pública relación deuda/participaciones disminuyó del año 2021 del 68.27% al 2024 en un 46.41% en el estado.

Transparencia de la información y evaluación de las políticas públicas

La transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno deben ser los ejes fundamentales de toda acción política. Para ello, la transparencia de la información gubernamental es indispensable en cualquier democracia y cuando se hace referencia a las consecuencias organizacionales de tales políticas de información, se observa que las razones para justificar tal aseveración pueden ser distintas (Arellano, 2007).

Sólo cuando la acción de los responsables públicos se somete a escrutinio, cuando los ciudadanos pueden conocer cómo se toman las

decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúan las instituciones se puede hablar del inicio de un proceso en el que los poderes públicos comienzan a responder a una sociedad que es crítica, exigente y que demanda participación de los poderes públicos.

En el caso de Burgos, como en el resto de España, las políticas públicas son evaluadas a través de mecanismos de control del gobierno central y de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, para lo cual existe una infraestructura institucional que permite la auditoría y el análisis de la eficiencia de los recursos destinados. El enfoque en políticas de sostenibilidad y desarrollo regional, apoyadas por fondos europeos, ha mejorado la calidad de vida en diversas áreas.

En el caso de México, las políticas públicas en Tamaulipas a menudo enfrentan desafíos relacionados con la calidad de la administración pública y la falta de transparencia en el manejo de los recursos; la efectividad de las políticas varía dependiendo de la gestión local. Con respecto a las políticas de desarrollo social, infraestructura y seguridad pública son prioritarias, pero la falta de recursos propios limita la capacidad de implementar soluciones a largo plazo sin el apoyo federal.

Financiamiento de las políticas públicas ante el COVID-19

Para hacer referencia a España en el marco del COVID-19, García & Sánchez (2020) destacan cómo el gobierno implementó una serie de medidas económicas y sociales en toda España, incluidas ayudas directas, subsidios a empresas, ERTes (Expedientes de Regulación Temporal de Empleo) y financiación a través de los fondos europeos. Según estos autores, la crisis provocada por la pandemia reveló las fortalezas del sistema de bienestar social de España, pero también subrayó la necesidad de reformas para hacer frente a futuros desafíos de salud pública.

Sin embargo, el impacto del COVID-19 en el financiamiento local, en regiones como Burgos, se vio afectado por la crisis económica derivada del confinamiento y la caída de la actividad económica. La administración central tuvo que movilizar recursos para apoyar a las comunidades autónomas y localidades, lo que mostró la dependencia de los fondos nacionales y europeos para la estabilización económica (Martínez & Rodríguez, 2021).

Por su parte, Méndez (2020) resalta cómo la crisis del COVID-19 expuso las vulnerabilidades del sistema sanitario y la dependencia de las regiones de las políticas centralizadas. Aunque el financiamiento para políticas públicas fue robusto, la ejecución y gestión local se vieron obstaculizadas por limitaciones en la infraestructura de salud y la falta de personal, lo que afectó a Burgos como a otras regiones en España. A pesar de la disponibilidad de recursos, las políticas no siempre fueron efectivas a nivel local debido a la coordinación insuficiente

entre los diferentes niveles de gobierno (local, autonómico y central) (Alonso & Pérez, 2020).

España, incluyendo Burgos, pudo beneficiarse de los recursos de la Unión Europea y de un sistema de bienestar social más robusto. Según García & Sánchez (2020), la movilización de recursos en España fue considerable, pero la crisis evidenció problemas en la gestión de los fondos a nivel local.

En Burgos, el financiamiento para las políticas públicas llegó a través de varios canales (nacional y europeo), sin embargo, la mayor parte del financiamiento se canalizó a través del gobierno central y de la UE, permitiendo implementar políticas de apoyo efectivas, aunque con desafíos en su ejecución a nivel local. Méndez (2020) señala que las políticas se implementaron con mayor eficacia en las zonas urbanas que en las rurales.

Al respecto, autores como García & Sánchez (2020) y Méndez (2020), afirman que España pudo acceder a recursos financieros robustos tanto a nivel nacional como de la Unión Europea, lo que permitió la implementación de políticas de apoyo como los ERTE (Expedientes de Regulación Temporal de Empleo) y subsidios directos a trabajadores. Sin embargo, los desafíos en la gestión local de esos recursos y las limitaciones del sistema de salud evidenciaron que, aunque la financiación fue sólida, la ejecución a nivel regional no estuvo exenta de dificultades. Además, las políticas de bienestar social fueron fundamentales para mitigar el impacto económico, pero, aun así, las desigualdades y la sobrecarga de los sistemas de salud y empleo fueron palpables.

En el caso de México, Díaz & Hernández (2021) analizan cómo en el país el gobierno federal implementó políticas de apoyo económico como los créditos a pequeñas empresas (conocidos como "créditos a la palabra") y los apoyos a trabajadores informales. Sin embargo, los autores señalan que la implementación fue desigual, especialmente en estados como Tamaulipas, donde las limitaciones de infraestructura y las desigualdades sociales afectaron el alcance de estas políticas. El financiamiento fue insuficiente, y muchos sectores de la población no pudieron beneficiarse de los programas de apoyo debido a la informalidad laboral y la falta de recursos en áreas más alejadas. Ramírez & Guzmán (2020) mencionan que la respuesta estatal en Tamaulipas fue fragmentada. Si bien el gobierno federal distribuyó recursos a nivel nacional, los gobiernos locales enfrentaron dificultades para gestionarlos y distribuirlos equitativamente debido a los problemas estructurales en el sistema de salud y la seguridad social en la región.

Por su parte, Pérez & Sánchez (2021) analizan cómo el sistema de salud en México se encontró en una situación crítica durante la pandemia. En Tamaulipas, el gasto en salud tuvo que incrementarse para atender la emergencia, pero los recursos eran limitados. Los autores indican que el sistema público de salud se vio sobrepasado por la demanda, y el financiamiento no

fue suficiente para proporcionar un acceso adecuado a servicios médicos, en gran parte debido a la falta de inversión en infraestructura en los años previos.

Hernández & Vargas (2020) señalan que los programas de apoyo del gobierno federal, como los fondos para hospitales y equipos médicos, fueron insuficientes para cubrir la demanda creciente en estados como Tamaulipas, y muchas de las ayudas llegaron de manera tardía o no llegaron a los sectores más necesitados.

En México, y particularmente en Tamaulipas, el financiamiento fue más limitado y los programas federales no lograron llegar equitativamente a todas las regiones. Esto exacerbó las desigualdades preexistentes en la región, afectando especialmente a las áreas más vulnerables. Como Díaz & Hernández (2021) explican, el gobierno federal no pudo garantizar una distribución equitativa de los recursos, y muchos de los apoyos no llegaron a las comunidades más vulnerables. La falta de infraestructura en la región y el sistema de salud frágil fueron limitantes importantes.

En este contexto, en Tamaulipas, la desigualdad en el acceso a los recursos fue una de las principales dificultades. Las políticas federales no fueron suficientes para mitigar las brechas existentes en el acceso a los servicios de salud y la ayuda económica, especialmente en las áreas rurales y las zonas marginadas, como lo comentan Ramírez & Guzmán (2020).

En el caso de Tamaulipas, indican Díaz & Hernández (2021) y Pérez & Sánchez (2021), si bien el gobierno federal mexicano implementó programas como los créditos para pequeñas empresas y apoyos directos, los recursos fueron limitados y la implementación no fue equitativa. El sistema de salud pública en Tamaulipas no estaba preparado para una emergencia sanitaria de tal magnitud, lo que dejó a la región con una infraestructura insuficiente y con una capacidad limitada para enfrentar la demanda. La crisis también expuso las desigualdades socioeconómicas y la falta de recursos en áreas rurales y marginadas, lo que resultó en una distribución desigual de los apoyos y una respuesta gubernamental menos eficaz.

Ambos territorios evidenciaron cómo las disparidades en el acceso a recursos y la coordinación entre los distintos niveles de gobierno afectaron la efectividad de las políticas públicas. En Burgos, aunque hubo una mayor disponibilidad de recursos, Alonso & Pérez (2020) destacan que la coordinación entre los niveles local, autonómico y central no fue perfecta, lo que retrasó algunas respuestas locales. En Tamaulipas, las desigualdades preexistentes en el acceso a servicios públicos y la debilidad en la infraestructura de salud fueron factores clave que empeoraron la situación, lo que llevó a Ramírez & Guzmán (2020) a concluir que la falta de capacidad local para gestionar los recursos federales fue una de las principales limitaciones.

Conclusiones

El análisis comparativo del financiamiento de políticas públicas entre Burgos (España) y Tamaulipas (México) revela similitudes y diferencias en la gestión de los recursos para la implementación de políticas efectivas en cada región. Ambos territorios enfrentan desafíos derivados de su estructura fiscal, dependencia de fondos externos, ya sea del gobierno central en España o del gobierno federal en México, y la gestión de recursos públicos, aunque con matices que reflejan las características propias de sus sistemas político-administrativos. Sin embargo, la estructura fiscal y el modelo de financiación en España otorgan a Burgos una mayor autonomía fiscal que a Tamaulipas, cuyo financiamiento está más condicionado a las transferencias federales.

El análisis muestra que, tanto en Burgos como en Tamaulipas, persisten desigualdades regionales en la asignación de recursos. Mientras que, en España algunas comunidades autónomas reciben más recursos que otras, en México la dependencia de los recursos provenientes de la federación mantiene a los estados en una posición vulnerable frente a las fluctuaciones de los fondos federales. Esto impacta directamente en las capacidades de los gobiernos locales para responder a las demandas sociales, sobre todo en momentos de crisis.

Por otra parte, la crisis provocada por la pandemia de COVID-19 expuso las debilidades de los respectivos sistemas fiscales en ambos territorios. En Burgos, las políticas de austeridad y la crisis sanitaria mostraron que, aunque el financiamiento fue robusto, hubo dificultades en la ejecución local debido a la falta de infraestructura de salud y la sobrecarga de los sistemas sanitarios y laborales. En este contexto, en Tamaulipas, la desigualdad, la falta de infraestructura y la gestión insuficiente de los recursos federales durante la pandemia exacerbó las desigualdades preexistentes y generó dificultades significativas en la implementación de las políticas públicas.

En cuanto a la transparencia, los estudios subrayan que tanto en Burgos como en Tamaulipas existen desafíos relacionados con la gestión de los fondos. En Burgos, aunque existen mecanismos de control como el Tribunal de Cuentas, los problemas de coordinación entre los niveles de gobierno y la asignación de los fondos continúan siendo temas sensibles. En Tamaulipas, la falta de transparencia y la corrupción han afectado negativamente la eficacia de las políticas públicas, especialmente en la gestión de recursos para la infraestructura y la atención sanitaria.

Finalmente, para ambas regiones, la clave para mejorar la efectividad de las políticas públicas radica en fortalecer los mecanismos de fiscalización, reducir la corrupción y optimizar la asignación de recursos, asegurando que lleguen a las poblaciones más necesitadas de manera eficiente y equitativa. La descentralización fiscal y el fortalecimiento de la autonomía financiera

son factores críticos que pueden contribuir a una mejor implementación y sostenibilidad de las políticas públicas en ambos contextos.

Referencias bibliográficas

- Arellano Gault, D. (2007). Fallas de transparencia: hacia una incorporación efectiva de políticas de transparencia en las organizaciones públicas. *Convergencia*, 14(45), 31–46. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352007000300002\(\)](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352007000300002)
- Ayuntamiento de Burgos (s/f). *Normativa de transparencia*. Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Burgos. <https://transparencia.burgos.es/normativa-de-transparencia>
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión (2024). Financiamiento público del Estado de Tamaulipas, 1993–2024 (6.ª ed.). Secretaría de Servicios de Información y Análisis Especializados. <https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/se/SAE-ASS-19-24/SAE-ASS-19.28-24.pdf>
- Conthe, M. (2009, marzo 3). Reforma de la financiación autonómica. *Reggio's Weblog*. <https://reggio.wordpress.com/2009/03/03/reforma-de-la-financiacion-autonomica-de-manuel-conthe-en-su-blog-en-expansion/>
- EAPN España (2013). *El impacto social de las políticas de austeridad*. [https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/Informe_Impacto_Social_Austeridad.pdf\(\)](https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/Informe_Impacto_Social_Austeridad.pdf)
- Gobierno del Estado de Tamaulipas (2021). *Decreto No. 65-105 mediante el cual se expide la Ley de Ingresos del Estado de Tamaulipas para el ejercicio fiscal 2022*. Periódico Oficial del Estado de Tamaulipas. <https://transparencia.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2023/05/LEY-DE-INGRESOS-2022.pdf>
- IMCO Staff (2022, febrero 28). *82% de los ingresos estatales provienen de las transferencias federales*. Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). [https://imco.org.mx/82-de-los-ingresos-estatales-proviene-de-las-transferencias-federales/\(\)](https://imco.org.mx/82-de-los-ingresos-estatales-proviene-de-las-transferencias-federales/)
- Observatorio de Derecho Público–IDP Barcelona (2023). *Informe Comunidades Autónomas 2022*. https://idpbarcelona.net/docs/public/iccaa/2022/informe_2022.pdf
- Secretaría de Finanzas de Tamaulipas (2021). Informe anual sobre el financiamiento de las políticas públicas en Tamaulipas. Gobierno del Estado de Tamaulipas. <https://transparencia.tamaulipas.gob.mx/transparencia-fiscal/rendicion-de-cuentas/informe-de-finanzas-publicas/informacion-financiera/>

Tribunal de Cuentas de Castilla y León (2020). Informe de auditoría sobre la financiación autonómica y la gestión del gasto público en Castilla y León. Gobierno de Castilla y León. https://www.tcu.es/repositorio/e6fd7c38-d413-4d2e-bbd5-2d9ac8d0c88d/TC_InformeAnual_2020.pdf

Valenzuela-Reynaga, R. y Hinojosa-Cruz, A. V. (2017). Las transferencias federales, los contrapesos políticos y los ingresos fiscales estatales en México. *Economía UNAM* [online], 14(42), 47-71. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2017000300047&lng=es&nrm=iso

6

Cuando el agua tiene voz: Justicia hídrica intercultural y reconocimiento de derechos en América Latina

Bolaños López, Abimael

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

abimaelbl@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0001-7270-5374>

Scopus Author ID: 59524975900

Guevara Calderón, María de la Luz

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

dramariadelaluzguevara@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4599-9263>

Scopus Author ID: 9667916300

Anaya Alvarado, Dámaso Leonardo

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

damasoanaya01@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-4744-3533>

Guevara Guerrero, Miguel Ángel

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

mguevarag@uat.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0000-3651-2516>

Scopus Author ID: 57218244625

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Bolaños López, A., Guevara Calderón, M. de la L., Anaya Alvarado, D. L. y Guevara Guerrero, M. Á. (2025). Cuando el agua tiene voz: Justicia hídrica intercultural y reconocimiento de derechos en América Latina [When water has a voice: Intercultural water justice and recognition of rights in Latin America.]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (91-108). IAPAS.

Introducción

El acceso al agua, más que un asunto técnico o económico, representa una expresión profunda de justicia social, dignidad humana y respeto por la diversidad cultural. En el caso de los pueblos originarios, este recurso vital se entrelaza con significados espirituales, normativos y territoriales que muchas veces han sido ignorados por los modelos de desarrollo convencionales.

Al respecto, el problema radica en la escasez, acaparamiento y los conflictos que se derivan en torno al agua, toda vez que es considerada por muchos como un requisito indispensable para la supervivencia de los seres humanos, identificándose como una de sus necesidades más básicas, no sólo para “hidratar” su cuerpo, sino para desarrollar sus actividades cotidianas diarias y hasta económicas. Por ello, al encontrarse en riesgo de agotarse el agua, surge la inquietud de poseer injustificadamente este recurso, sin considerar las necesidades de los demás. Así, Bertazzo (2023) señala:

Ahora, en relación con la gestión cuantitativa de los recursos, cabe indicar que las medidas señaladas presuponen un sistema informativo centralizado que permita recabar datos sobre las extracciones efectivas. La opción que se ha seguido en los últimos actos legislativos consiste en encomendar a las regiones la tarea de fijar, sobre la base de los criterios ya adoptados por las autoridades de cuenca, las obligaciones de instalación y mantenimiento, en un estado regular de funcionamiento, de los dispositivos para el monitoreo y cálculo de los caudales realmente extraídos, en correspondencia con los puntos de captación y, en su caso, de devolución, así como las obligaciones y métodos de transmisión de los resultados de las mediciones a la región y a la autoridad de cuenca competentes (p. 148).

En suma, la gestión cuantitativa de los recursos hídricos no puede entenderse sin un sistema robusto y coordinado de información, monitoreo y responsabilidad compartida. Delegar en las regiones la implementación de dispositivos de medición y la transmisión sistemática de datos representa un avance hacia una gobernanza más eficiente y adaptada de las realidades sociales, por lo que se requiere de voluntad política, capacidades técnicas y una cultura institucionalizada con orientación hacia la sostenibilidad y la transparencia.

Es importante el enfoque de justicia hídrica y derechos colectivos, toda vez que es evidente que, año con año, las personas esperan con ansia la temporada de lluvia, con la esperanza de que se llenen los ríos y presas que “alimentan” los pueblos y ciudades, lo que evidencia la preocupación que existe en las personas de llegar a su casa y darse cuenta que el agua no llegó y que tienen que preparar la comida, lavar su ropa, limpiar sus hogares, lo que en consecuencia, también refleja que, el tener agua en las tuberías, que

sea de calidad y suficiente para todos y todas, es un problema precisamente de todas y todos, de la colectividad, por lo que también, en colectividad debemos ejercer las acciones necesarias a fin de garantizar la obtención de dicho recurso. Al respecto se menciona:

Al aumentar la escasez de agua y los conflictos en muchas regiones del mundo, el tema de los derechos de agua y de las relaciones de propiedad se ha vuelto gravitante y estratégico en los debates políticos y legislativos y en los programas de desarrollo rural. Sin embargo, es común observar que los legisladores y las agencias de desarrollo típicamente consideran los 'derechos de agua' sólo como aquellas reglas y disposiciones que aparecen en las leyes y políticas oficiales. Para las comunidades indígenas y campesinas, un derecho de agua tiene también muchos otros componentes que son creados, reconfirmados y recreados en procesos históricos específicos a la localización, dentro de contextos políticos y culturales (Boelens, 2009, p. 24).

Esta investigación analiza, desde una perspectiva crítica e intercultural, la situación actual de los pueblos originarios frente a la escasez, el acaparamiento y los conflictos por el agua, visibilizando las desigualdades estructurales y la falta de reconocimiento efectivo de sus derechos colectivos. Asimismo, busca explorar mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como la justicia ambiental, la consulta previa y la gobernanza comunitaria del agua, a fin de proponer políticas públicas que garanticen el acceso equitativo, sostenible y digno a este recurso vital, fortaleciendo la participación social y el respeto por los saberes ancestrales como parte esencial de una verdadera justicia hídrica.

Ahora bien, para orientar esta investigación con mayor claridad, surge una pregunta central que orienta todo el análisis: ¿Cómo enfrentan los pueblos originarios la escasez, el acaparamiento y los conflictos relacionados con el agua, y de qué manera pueden las políticas públicas reconocer y fortalecer sus derechos colectivos para garantizar un acceso justo y sostenible a este recurso? Esta pregunta no solo refleja una inquietud académica, sino que se vincula directamente con el sentido de justicia que debería regir la convivencia social en un mundo cada vez más afectado por la crisis hídrica.

La hipótesis que guía este estudio sostiene que, a pesar de la profunda conexión cultural y espiritual que los pueblos originarios tienen con el agua, sus derechos colectivos y modos ancestrales de gestión hídrica permanecen invisibilizados y vulnerados en la mayoría de las políticas públicas actuales. Esto genera no solo un acceso inequitativo al agua, sino también la perpetuación de conflictos socioambientales y desigualdades estructurales que solo pueden ser mitigadas mediante un enfoque intercultural y de justicia hídrica que incluya la participación efectiva de estas comunidades y el respeto a sus saberes ancestrales.

En efecto, la verdad es que detrás de cada conflicto por el agua hay historias humanas cargadas de frustración, lucha y resistencia; por eso, esta investigación no solo se limita a la recopilación de datos y teorías, sino que busca acercarse a la voz de quienes día a día enfrentan estas dificultades. Así, se reconoce que el agua es mucho más que un bien material: es identidad, es vida, es memoria colectiva, y por ello merece ser protegida desde una perspectiva que honre esta diversidad cultural y espiritual.

Metodología

Para el análisis crítico e intercultural de la situación actual de estas comunidades frente a la escasez, el acaparamiento y los conflictos por el agua, se adoptó un enfoque cualitativo y analítico con métodos hermenéutico-comparativos que permitieron interpretar con profundidad el significado cultural y jurídico del agua, más allá de su función utilitaria o económica. Los mismos estuvieron orientados, principalmente, a la revisión documental exhaustiva de fuentes académicas, legislación vigente, políticas públicas y experiencias reales de gobernanza comunitaria del agua.

Además, para fortalecer la perspectiva intercultural, se realizó un análisis crítico de las prácticas ancestrales y la participación comunitaria, entendiendo que estos elementos son esenciales para captar las dimensiones simbólicas, normativas y ecosistémicas que rodean al agua en estas comunidades. La metodología por tanto no solo se limita a una lectura fría de documentos, sino que busca abrazar la complejidad del fenómeno desde una mirada humanizada, donde el respeto y la empatía juegan un papel fundamental. A partir de esta revisión, se visibilizan desigualdades estructurales y se destacan mecanismos como la justicia ambiental, la consulta previa, y la gobernanza comunitaria del agua.

Este enfoque permitió visibilizar no solo las brechas y desigualdades estructurales en el acceso al agua, sino también las formas alternativas y resilientes con que las comunidades originarias defienden y gestionan este recurso vital. Así se pudo comprender que el agua es una realidad plural, que se expresa en distintas prácticas culturales y jurídicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para diseñar políticas públicas efectivas y justas.

Es importante destacar que el análisis hermenéutico-comparativo facilitó la confrontación y diálogo entre diversas fuentes y perspectivas, desde tratados internacionales y normas nacionales hasta relatos y experiencias locales, creando un puente entre lo normativo y lo vivencial. Esto es crucial, porque la justicia hídrica no puede limitarse a un ideal legal abstracto, sino que debe arraigarse en las realidades cotidianas de las personas y sus territorios.

Para complementar esta revisión documental, se integraron también aportaciones de estudios de casos y reportes sobre conflictos socioambientales,

los cuales ofrecen una visión contextualizada de los desafíos actuales, mostrando que las soluciones requieren mucho más que una gestión técnica o administrativa, demandan un cambio cultural profundo que reconozca y valore los derechos colectivos y el saber ancestral.

En definitiva, esta metodología robusta, abierta y flexible busca ir más allá de la simple descripción o diagnóstico. Aspira a generar una reflexión crítica y propositiva, que permita identificar mecanismos alternativos y caminos posibles para construir una gobernanza del agua que sea realmente sostenible, equitativa y respetuosa de la diversidad cultural, especialmente en el contexto de los pueblos originarios, reconociendo los derechos colectivos y proponiendo políticas públicas interculturales que garanticen un acceso equitativo, sostenible y digno al agua para todas y todos, atenuando de esta manera la brecha de la desigualdad.

Justicia hídrica: Un enfoque alternativo a la distribución del recurso

La justicia hídrica emerge como un enfoque alternativo que busca replantear la forma en que se concibe y distribuye el agua, reconociéndola no solo como un recurso económico, si no, más bien como un derecho fundamental ligado a la dignidad humana y la equidad social. Este enfoque incorpora principios de inclusión, participación y sostenibilidad, desafiando las lógicas predominantes del mercado. Frente a una gestión tradicional sustentada en criterios de eficiencia económica, la justicia hídrica propone un enfoque orientado a las personas, así como al entorno, orientando a decisiones más justas y responsables en torno al acceso, uso y control del agua.

Concepto y principios de justicia hídrica

En lo relativo a la definición, es oportuno hacer una aproximación al Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (2022), quien la describe refiriendo:

...a un conjunto de problemáticas vinculadas con la inequidad en el acceso al agua, la creciente contaminación de las fuentes de agua, el incremento en la sobreexplotación del agua subterránea, la ausencia de políticas públicas que incidan de manera positiva en aminorar las brechas de desigualdad en la distribución del agua y en la utilización eficiente de las aguas residuales.

Surgiendo ésta situación, derivado de que el agua, como recurso, es materialmente débil, como lo estipula Quizhpe (2020):

En este punto, una parte pequeña de agua que contiene el planeta es accesible y apta para su potabilización. A la vez, puede ser el transporte de enfermedades al no reunir las condiciones de calidad necesarias que aseguren la seguridad de la población (p. 392).

Encontrándose entonces, en un gran riesgo de desaparecer y comprometer seriamente la sobrevivencia del ser humano en el planeta, al integrarse a esta discusión, conceptos como el estrés hídrico, el cual se clasifica de la siguiente forma:

...el primero, de normalidad o ausencia de estrés; el segundo, de estrés hídrico, caracterizado por dificultades de abastecimiento meramente transitorias; el tercer estado, déficit, se reconoce por un aumento natural de la demanda por el recurso al que se añaden otros factores, como el crecimiento demográfico, la contaminación y el cambio climático, que aportan a la escasez de agua un sesgo permanente; y por último, el estado de crisis hídrica, caracterizado tanto por el aumento de demanda como por el grado mayor de indisponibilidad de agua no contaminada (Plaza, 2017, p. 62).

En ese contexto, Celume (2022) destaca que "los fallos de la Corte Suprema nos advierten que el derecho humano al agua emana de la dignidad humana" (p. 41), visibilizándose con ello, así como con lo antes expuesto, que la justicia hídrica se compone fundamentalmente, de la equidad, la sostenibilidad de este recurso y su reconocimiento como un derecho humano.

Contrastes con el enfoque economicista de gestión del agua

El agua, si bien es un derecho humano y colectivo, es indudablemente un recurso, y los recursos se explotan a fin de garantizar el crecimiento y desarrollo de las sociedades, sin que esto deba implicar que tal explotación ocurra de forma arbitraria y sin medida, al contrario, debe prevalecer, en todo momento, el bien común por sobre la participación de las empresas privadas, ya que ellas, no bastándoles utilizar este recurso no renovable para los fines respectivos, intentarán hacerlo al menor costo, por ello, debe exigírseles mayor responsabilidad, como lo mencionan Sinforoso et al. (2021):

A partir de afirmaciones de este tipo, se realza la importancia de la contabilidad de costos ambientales, también conocida como contabilidad de gestión ambiental, la cual se ocupa del tratamiento de los costos e ingresos, y de la elaboración de información útil en la toma de decisiones de la empresa en beneficio del medioambiente. Este tipo de contabilidad forma parte de la contabilidad ambiental y social que exige contabilizar los costos ambientales en la producción de los bienes o servicios (p. 619).

Resulta incongruente, tanto legal como moralmente, que quien mayormente explota un recurso sea quien menos pague por él, “esto significa que los sectores más deprimidos de la sociedad no tienen acceso al agua potable, bien sea por falta de infraestructura que llegue hasta su residencia, o porque las altas tarifas del servicio impiden su satisfacción” (Suárez, 2010, p. 240), así, debe compensarse de alguna manera por parte de las grandes empresas, la explotación del agua.

Pueblos originarios y su relación con el agua

La relación de los pueblos originarios con el agua trasciende lo material: está profundamente arraigada en sus cosmovisiones, prácticas culturales y vínculos espirituales con la naturaleza. Para estas comunidades el agua no es solamente un recurso, más bien, para ellas es un ser vivo con el que se convive y, desde luego, merece respeto. Reconociendo esta perspectiva, diversos instrumentos jurídicos internacionales, como lo es el Convenio 169 de la OIT y la Declaración de la ONU sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, han sido referentes para poder concretar el establecimiento de marcos de protección específicos, los cuales otorgan ese reconocimiento del derecho al agua como parte integral de los derechos territoriales, culturales y colectivos indígenas.

Derechos culturales y espirituales vinculados al agua

Las creencias, costumbres y tradiciones que aún prevalecen en los países, se encuentran presentes gracias a la existencia de los pueblos originarios, mismos que, a lo largo de la historia han buscado que el olvido y la indiferencia no llegue a las concepciones que mantienen sobre su relación con la naturaleza. Al respecto, Álvarez (2021) comenta:

Desde finales de los años noventa del siglo XX, en el seno de diversas organizaciones internacionales, pero especialmente de la Asamblea General de las Naciones Unidas, empezó a desarrollarse una actividad destinada a promover una protección efectiva de los recursos hídricos, especialmente cuando estos ostentaban una naturaleza transfronteriza. La expansión del Derecho internacional del medio ambiente y las necesidades acuciantes y en aumento respecto de la disponibilidad de agua en cantidad y calidad suficiente provocaron el despliegue de una intensa actividad de promoción de la protección de la calidad de las aguas, eso sí, a través de instrumentos de naturaleza no vinculante (p. 115).

Así, de manera internacional, el derecho al agua se vincula culturalmente respecto al país del que se trate, derivado de los pueblos originarios que se encuentren asentados en ellos, así, “hay propuestas distintas al pensamiento desarrollista, que llevan a repensar forzosamente el llamado desarrollo

sostenible. Una de ellas es el decrecimiento, que plantea la renuncia a la lógica económica de más es igual a mejor..." (Muñoz y Santacruz, 2022, p. 112), destacándose que, ante la lógica que dichos pueblos, la naturaleza y los agentes que la componen, se encuentran por encima de cualquier otra necesidad que habite en sus consideraciones.

Marcos jurídicos que reconocen el derecho al agua de pueblos indígenas (Convenio 169 de la OIT, Declaración de la ONU sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas).

Posso et al. (2022) mencionan que, en gran parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se contempla la protección del derecho al agua, al detallar lo siguiente:

Los ODS 6, agua limpia y saneamiento, 13 acción por el clima, 14 vida submarina y 15 vida de ecosistema terrestre, se agrupan para conformar el pilar de Desarrollo Sostenible Ambiental, lo que facilita una completa comprensión de la pérdida de la biósfera y lo emergente que es para la continuidad de las futuras generaciones, por lo tanto, se pueden tomar acciones positivas que se pueden cumplir.

El Pilar de Desarrollo Sostenible Ambiental es el más importante, debido a que mantiene la estabilidad para que los Pilares de Sostenibilidad Económica y Social sean viables, por lo que cumplirlo se convierte en un verdadero desafío que está en cuenta regresiva, debido a que las personas deben comprometerse inmediatamente a cambiar sus costumbres y estilos de vida en favor de la naturaleza (p. 469).

Surgiendo precisamente esa obligatoriedad de incluir el derecho al agua y la protección al medioambiente, de otros instrumentos internacionales, como lo indican Jacobo y Santacruz (2021): "Adicionalmente, el artículo 15 del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Pueblos Indígenas y Tribales estipula la especial protección de los recursos naturales existentes en tierras de los pueblos originarios" (p. 59). Esto se comenta puesto que:

El elemento central de la lucha por el agua no es sólo el acceso a los recursos hídricos. También la formulación de las reglas (por ejemplo, los contenidos de los derechos y de las reglas de manejo, junto a los mecanismos de adquisición de agua) son claves en el «conflicto por el agua», así como la pregunta ¿quién tiene la autoridad legítima para tomar decisiones y poner en vigor los derechos de agua? Y las luchas por la reforma hídrica subrayan un cuarto elemento fundamental en este campo de batalla: el enfrentamiento por los discursos que establecen, imponen o defienden ciertas políticas de gestión de los recursos hídricos (Boelens, 2011, p. 675).

En este contexto, el cumplimiento del Pilar de Desarrollo Sostenible Ambiental, donde el derecho al agua representa un papel fundamental, no solamente representa una meta ética y jurídica, sino también una necesidad urgente para garantizar la continuidad de la vida en la tierra. La defensa del agua va más allá del acceso físico: es posible visibilizarla en la disputa por el poder de definir sus usos, establecer normatividades y decidir qué personas van a participar en su gestión. De esta forma, los marcos internacionales que reconocen los derechos colectivos como el Convenio 169 de la OIT, son determinantes para poder visibilizar esas voces que a lo largo de la historia han sido excluidas. Este entramado de dimensiones ecológicas, jurídicas, culturales y políticas orientan hacia el análisis de los crecientes conflictos socioambientales en América Latina, donde el agua se ha convertido en el eje de profundas tensiones territoriales y de justicia.

Conflictos socioambientales en América Latina relacionados con el agua

Los conflictos socioambientales en América Latina relacionados con el agua reflejan una amplia crisis estructural en torno al acceso, control y gestión de este recurso vital. Diferentes países de la región presentan problemáticas en las que se visibilizan las desigualdades en zonas urbanas y rurales, así como tensiones en intereses económicos, derechos humanos y visiones culturales del agua. Casos como los de Perú, Argentina, Chile y Brasil muestran cómo la falta de acceso equitativo, la privatización, la desinformación y los vacíos legales incrementan las inconformidades sociales.

Casos emblemáticos

América Latina se ha enfrentado en diversos conflictos de carácter socioambiental en materia de derecho al agua, en el caso de Perú:

...el acceso al agua potable sigue siendo un problema de acuerdo a fuentes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), quienes informan que en las zonas urbanas un 5,6% de la población no tienen acceso al agua potable segura y la disponibilidad se da con abastecimientos de cisternas. De acuerdo a INEI (2018), en el área rural el 28,1% de las personas no tienen acceso al agua por una red pública, con una disponibilidad de abastecimiento a partir de manantes, pozos y agua de flujo de agua (Huaraca et al., 2021, p. 646).

En este orden de ideas, es oportuno hacer una aproximación a las aportaciones de Minaverry y Macrini (2020) quienes se pronuncian manifestando que, en Argentina:

El derecho de acceso a la información ambiental debe ser considerado dentro de la normativa aplicable, en base a la Ley 25.831, que se encuentra vigente desde el año 2003. Su objetivo principal es garantizar el derecho de acceso a la información ambiental que se encuentra en poder del Estado, en el ámbito nacional, provincial, municipal y de la Ciudad de Buenos Aires, como así también de entes autárquicos y de empresas prestadoras de servicios públicos, sean públicas, privadas o mixtas, según su artículo 1 (p. 189).

En la misma connotación, es importante considerara las ideas de Romero et al. (2009), quienes señalan que en Chile:

...el agua se transformó en un bien de consumo transable en el mercado, sin restricciones ni intervenciones de otros poderes. Los aspectos más significativos del Código de Agua chileno comprenden la asignación de derechos de uso a perpetuidad (constituyendo derecho de propiedad individual), totalmente independientes de los derechos de propiedad sobre las tierras. Los derechos de agua pueden venderse, comprarse y transferirse libremente en Chile, vulnerándose completamente las relaciones territoriales que vinculan a los recursos hídricos con el sistema suelo y a las aguas superficiales con las subterráneas. Al mismo tiempo, las solicitudes de asignación de nuevos derechos de aguas no están sujetas a prioridades según el tipo de uso, reduciendo el rol del Estado a la solución de las controversias, mediante negociaciones privadas o a través del sistema judicial (p. 86).

Una vez realizadas las consideraciones anteriores, es importante dar paso a las aportaciones que existen en este sentido en Brasil, toda vez que ha de mencionarse que:

El pasado y el presente del sector de saneamiento en Brasil son planteados en función de sus interfaces con la salud, dirigiéndose a la consolidación del poder público y de las acciones integradas de la salud y saneamiento, transcurriendo al cambio del paradigma que surgió en el contexto de una óptica “desarrollista”, que ha resultado en la bipolarización de dichas acciones, e identificando las actuales reacciones contrarias a la ruptura entre los sectores y las posibilidades originadas de nuevos marcos legales (Rezende et al., 2009, p. 57).

Concluyéndose que, sin importar el país, la crisis del agua se refleja irreparablemente en el desarrollo de estos, por ello es fundamental la participación activa de las comunidades que lo componen.

Participación comunitaria, criminalización de defensores del agua

Cuando una comunidad participa por su bienestar, ocurren cambios significativos en su entorno, pero cuando lo hacen por exigir sus derechos, no solamente pueden llegar a conseguirlos, sino también a protegerlos en el futuro, a crear una garantía para el porvenir, dicha participación ocurrirá cuando el hartazgo que sufran al no ver parte de sus gobernantes algún cambio relevante, como se explica a continuación:

El estudio revela que el remordimiento por el derroche de agua es un factor clave que potencia emociones como el enojo hacia aquellos que continúan desperdiciando este recurso vital. Este remordimiento, vinculado con la conciencia del impacto negativo de las acciones individuales, puede ser aprovechado en campañas de concientización que busquen transformar las actitudes y prácticas de los ciudadanos hacia un uso más responsable del agua (López et al., 2024, p. 1884).

Al crearse dichos grupos de defensa, existe el riesgo que, no todos los vean como algo positivo y su integridad se vea en peligro, puesto que hay intereses aún más grandes y con mayor poder que el de un grupo de defensores. En ese contexto, la intervención de las autoridades debe ser constante y firme, para no crear Estados sin respeto por quienes sí se intervienen por la defensa de los derechos propios y colectivos, como refiere Crespo (2009):

En Bolivia coexisten y/o se sobreponen la “historia larga” de un estado pre-moderno, autoritario, disciplinario, que ha excluido a la población campesina e indígena, y hoy, también a los pobres urbanos, y una “historia corta” del estado capitalista moderno, liberal, consensualista y biopolítico: Bolivia la “nueva”, como decía uno de los slogans del ex-presidente (p. 107-108).

Es así, que la participación comunitaria en defensa del agua no solamente representa un acto de resistencia frente a la injusticia, sino también una expresión profunda de responsabilidad colectiva hacia el futuro. Estas acciones nacen derivadas del hartazgo social provocado por la falta de acciones institucionalizadas, así como también de que la sociedad ha tomado conciencia respecto del valor irremplazable del agua. No obstante, esta movilización social enfrenta graves riesgos como la criminalización de los defensores del agua, la represión y amenaza a su integridad por parte de intereses políticos y económicos, que en ocasiones hacen uso de fuerzas extrañas ajenas al Estado. En este orden de ideas, es fundamental que los Estados asuman su deber de proteger a las personas que defienden los derechos colectivos, evitando reproducir lógicas autoritarias o excluyentes.

Mecanismos para la resolución de conflictos y el reconocimiento de derechos

Ante el incremento de los conflictos socioambientales por el agua en América Latina, se hace imprescindible explorar mecanismos efectivos para su resolución y el reconocimiento pleno de los derechos involucrados. La justicia ambiental y la consulta previa a pueblos originarios representan vías institucionales esenciales a fin de poder garantizar procesos legítimos, inclusivos y culturalmente adecuados. No obstante, más allá del ámbito judicial, la gobernanza comunitaria del agua ha emergido como una alternativa firme y legítima, con sustento en el conocimiento local, la participación directa y la defensa del bien común.

Tribunales de justicia ambiental y consulta previa

Al vulnerarse el derecho humano y colectivo de acceso al agua y saneamiento, es obligatoria la intervención de los tribunales de justicia competentes, para hacer efectivo dicho derecho y sancionar a quienes lo hayan violado, más aún cuando, quien sufre dicha vulneración es un pueblo indígena u originario, pues éstos, por su propia naturaleza, se encuentran en un mayor grado de vulnerabilidad, por lo que, al verse afectados, los tribunales deben consultarles lo pretendido a resolver, previo a tomarse cualquier decisión.

En este orden de ideas, es importante hacer un acercamiento a la materia legislativa y, posterior judicial, presentada en Ecuador, toda vez que:

La Constitución del Ecuador fue emblemática al reconocer a la naturaleza como sujeto de derechos. Pasó de una visión antropocentrista a una biocentrista, a través de la cual se respeta de manera integral la naturaleza: existencia, mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos, así como su restauración (Martínez, 2019, p. 146).

Asimismo, Delgado et al. (2018) refieren que, en el caso de Chile, se cuenta con un medio de defensa especial en materia del derecho al agua, con lo que, se consolida la importancia y transcendencia de un buen ejercicio del derecho:

El Código de Aguas vigente (CA) contempla once procedimientos judiciales, dentro de los cuales se encuentra el juicio de amparo de aguas, regulado en los artículos 181 a 185 CA. El origen de esta acción de amparo "judicial" se remonta al código de aguas de 1969, pues este cuerpo legal creó la acción de amparo "administrativa" del derecho de aprovechamiento de aguas... (p. 200).

Y, por otro lado, en el caso de Colombia, Suelt (2023), presenta el asunto de una resolución en materia del derecho a la defensa del agua, en la que se establecen condiciones mínimas y obligatorias con las que debe de contar la "entrega" del agua, para considerarse como cumplida correctamente:

La sentencia T-546 de 2009 introduce el derecho al mínimo vital de agua potable, considerado como lo que necesita una persona para subsistir, y que equivaldría a 50 litros al día que se deben garantizar con un reductor de flujo en el caso en que se demuestre la imposibilidad de pago de la deuda (p. 314).

Los avances normativos en Ecuador, Chile y Colombia reflejan un cambio gradual orientado a una comprensión más completa y justa del derecho al agua y de la relación con la naturaleza. El hecho de dar ese reconocimiento a la naturaleza como titular de derechos, establecer mecanismos jurídicos expofeso tal como el Amparo de Aguas, o la garantía de un mínimo vital para la subsistencia, son pasos fundamentales para equilibrar la protección ambiental con los derechos humanos. Tal como se presentó en este apartado, el derecho en todo momento debe adaptarse a las necesidades ecológicas y sociales, por lo que considerar este tipo de mecanismos es esencial para robustecer y garantizar la justicia hídrica orientada hacia un futuro sustentable, equitativo, que trabaja en función de atenuar la brecha de la desigualdad.

Gobernanza comunitaria del agua como modelo alternativo

La unión sí hace la fuerza, únicamente, cuando la unión es organizada y fuerte, cuando puede más el bien común que los intereses personales, por ello, es vital que la comunidad esté involucrada conscientemente en la toma de decisiones gubernamentales, como las acciones que se realizarán para proteger y garantizar el derecho al agua, pudiendo empezar, dicha participación de manera escalada, de menos a más, siendo la escuela, un espacio ideal para empezar:

Se debe posicionar a la escuela como centro comunitario que promueva un espacio permacultural a través de un intercambio de experiencias trans-generacional. Lo anterior será posible al generar propuestas que conecten lo social, lo económico y lo ambiental, difundiendo y defendiendo todas aquellas reivindicaciones que busquen la dignidad de la relación Hombre-Naturaleza-Territorio. Esto generará un intercambio de saberes, que no solo promoverán técnicas tradicionales de uso de plantas y/o animales, sino hábitos saludables que fomenten una mejor relación con el entorno (Quintana, 2017, p. 946).

Al respecto, Sutorius y Rodríguez (2015) reconocen que, únicamente se logrará un cambio significativo en el curso de la garantía del derecho al agua cuando se trabaje de manera unida, pues, éstos refieren lo siguiente:

El contraste entre el nivel de consumo mínimo y la cantidad de agua disponible en el planeta despierta preocupación mundial por la conservación del recurso e induce a organizaciones como las naciones unidas a promover que los países se comprometan con estos dos indicadores que son opuestos, y de los cuales emanan mecanismos de orden jurídico (políticas públicas, leyes y jurisprudencia) para la conservación de los ecosistemas, la búsqueda de un medio ambiente sano, el aumento de los servicios de sanidad y salubridad, el abastecimiento de agua potable a los habitantes y el equilibrio en el acceso *per capita* al recurso hídrico, entre otros. Por lo anterior, ha sido inevitable reconocer que este recurso natural se convierte en un elemento de supervivencia que impacta la economía, el orden mundial y el desarrollo jurídico, y que genera un alto compromiso social (p. 246).

Por lo anterior, se hace patente que la gobernanza comunitaria del agua representa una alternativa real y esperanzadora frente a los modelos centralizados que, muchas veces, excluyen las voces locales. Su fuerza radica en la organización colectiva, en el reconocimiento de saberes ancestrales y en la capacidad de actuar desde lo cotidiano hasta lo estructural. El hecho de dar inicio en espacios como la educación básica, posibilita sembrar conciencia, fortalecer vínculos intergeneracionales y cultivar hábitos sostenibles que incrementan la dignificación de la relación entre los sujetos y su entorno. Solamente mediante el establecimiento de compromisos conjuntos, conscientes y solidarios se estará en posibilidades de garantizar el derecho al agua y proteger los ecosistemas.

Conclusiones

El presente trabajo ha permitido visibilizar la profunda interrelación entre el derecho al agua, la justicia hídrica y la defensa de los derechos colectivos, especialmente en contextos donde las desigualdades históricas, estructurales y culturales siguen marcando la vida cotidiana de millones de personas. A través del análisis de distintas perspectivas tanto jurídicas, como sociales, ambientales y culturales, se ha evidenciado que la crisis del agua no es solo un problema de escasez física, sino una expresión de un modelo de desarrollo que prioriza la lógica del mercado, la explotación sin límites y la exclusión sistemática de comunidades originarias y rurales.

El enfoque de la justicia hídrica invita a repensar las bases sobre las cuales se gestiona el agua, colocándola en el centro como un derecho humano, colectivo y cultural. Este enfoque demanda una distribución equitativa, con participación real de las comunidades y el respeto a los vínculos ancestrales que pueblos originarios mantienen con el agua. Frente a una visión economicista que convierte el agua en mercancía, la justicia hídrica reclama un paradigma donde el agua sea reconocida como bien común, esencial para la vida y para la dignidad.

Asimismo, los marcos jurídicos internacionales como el Convenio 169 de la OIT y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, ofrecen fundamentos clave para la defensa del agua como derecho colectivo. Sin embargo, su aplicación efectiva aún representa un gran desafío, especialmente en contextos donde prevalecen intereses privados y se criminaliza la defensa comunitaria del recurso hídrico. Casos documentados en Perú, Argentina, Chile y Brasil revelan como el agua se convierte en un eje de tensiones políticas, económicas y culturales que derivan en conflictos socioambientales, en los que la voz de las comunidades muchas veces es silenciada.

Frente a esta realidad, se reconocen mecanismos de resolución como los Tribunales de Justicia Ambiental, las acciones de Amparo Hídrico y la consulta previa como herramientas indispensables para garantizar una justicia efectiva. No obstante, también se destacó el valor de modelos alternativos como la gobernanza comunitaria, donde la organización local, el conocimiento tradicional y la acción colectiva fortalecen la defensa del agua desde la base social.

En definitiva, garantizar el derecho al agua no puede limitarse a una provisión técnica del recurso; requiere un enfoque integral que articule lo jurídico, lo ecológico, lo cultural y lo comunitario. Impulsar políticas públicas con enfoque intercultural y de justicia hídrica no solo representa una responsabilidad ética y legal, sino también la necesidad urgente frente al avance del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la profundización de la desigualdad.

El futuro del agua está directamente ligado a la participación consciente, informada y activa de la sociedad. Solo una ciudadanía empoderada, unida por el bien común y respaldada por instituciones justas, podrá garantizar la supervivencia y la dignidad humana en armonía con la naturaleza. La justicia hídrica no es una utopía es un horizonte posible si se asume colectivamente el compromiso de hacer la realidad.

Al mismo tiempo, existe la necesidad de reconocimiento efectivo de los derechos colectivos, toda vez que es una deuda transgeneracional que hoy en día no se ha cumplido en muchos países de América Latina, particularmente frente a los pueblos originarios y comunidades rurales que, dada la brecha de la desigualdad, han sido excluidos de las decisiones sobre sus territorios y recursos, omisión que no solamente violenta su dignidad, sino que incrementa las desigualdades debilitando la sostenibilidad de los ecosistemas.

Reconocer estos derechos representa no solamente que sean considerados en la normatividad vigente, más aún, su aplicación efectiva en contextos locales, con mecanismos de participación reales, en la que se privilegia la justicia intercultural y la protección integral.

La defensa del agua como derecho colectivo exige visibilizar las voces comunitarias, proteger sus saberes y fortalecer su protagonismo en la gestión hídrica. Es solamente esta vía la forma en la que se estará en posibilidades de avanzar hacia una justicia hídrica genuina y un modelo de desarrollo que en realidad sea inclusivo en el marco del respeto a la diversidad cultural.

Referencias bibliográficas

- Álvarez Arcá, I. (2021). El principio de la utilización y participación equitativa y razonable y la protección del medio ambiente en la Convención de Naciones Unidas sobre los cursos de agua internacionales. *Revista Jurídica Universidad Autónoma de Madrid*, (44), 95–125. <https://doi.org/10.15366/rjuam2021.44.003> <https://revistas.uam.es/revistajuridica/article/view/14903/16029>
- Bertazzo, S. (2023). La gestión integrada de cuencas en Italia. Entre lo general y lo particular. *Revista de Derecho Ambiental*, 2(20), 125–154. <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2023.72256> <https://revistaderechoambiental.uchile.cl/index.php/RDA/article/view/72256/75387>
- Boelens, R. (2009). Aguas diversas. Derechos de agua y pluralidad legal en las comunidades andinas. *Anuario de Estudios Americanos*, 66(2), 23–55. <https://doi.org/10.3989/aeamer.2009.v66.i2.316> <https://estudiosamericanos.revistas.csic.es/index.php/estudiosamericanos/article/view/316/321>
- Boelens, R. (2011). Luchas y defensas escondidas. Pluralismo legal y cultural como una práctica de resistencia creativa en la gestión local del agua en los Andes. *Anuario de Estudios Americanos*, 68(2), 673–703. <https://doi.org/10.3989/aeamer.2011.v68.i2.554> <https://estudiosamericanos.revistas.csic.es/index.php/estudiosamericanos/article/view/554/558>
- Celume Byrne, T. (2022). Reconocimiento legal del derecho humano al agua y sus implicancias en los principios que informan el Código de Aguas. *Revista de Derecho Ambiental*, 2(18), 35–61. <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2022.67944> <https://revistaderechoambiental.uchile.cl/index.php/RDA/article/view/67944/72056>
- Crespo Flores, C. O. (2009). Privatización del agua y racismo ambiental en ciudades segregadas. La empresa Aguas del Illimani en las ciudades de La Paz y El Alto (1997-2005). *Anuario de Estudios Americanos*, 66(2), 105–122. <https://doi.org/10.3989/aeamer.2009.v66.i2.320> <https://estudiosamericanos.revistas.csic.es/index.php/estudiosamericanos/article/view/320/324>
- Delgado Schneider, V., Álvez Marín, A., Ochoa Tobar, F. y Sandoval Muñoz, M. I. (2018). El amparo de aguas en la jurisprudencia chilena (2013-2015). *Revista Derecho del Estado*, (41), 197–225. <https://doi.org/10.15366/rde2018.41.003>

org/10.18601/01229893.n41.08 <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/5319/6501>

Huaraca Aparco, R., Delgado Laime, M. del C., Tapia Tadeo, F. y Agreda Cerna, H. W. (2021). Sostenibilidad del servicio de agua potable y disposición del cliente a pagarla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 642-655. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.13> <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36272/38802>

Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (04 de septiembre de 2022). ¿De qué hablamos cuando nos referimos a justicia hídrica? *Publicaciones recientes*. <https://www.gob.mx/imta/articulos/de-que-hablamos-cuando-nos-referimos-a-justicia-hidrica?idiom=es>

Jacobo Marín, D. y Santacruz de León, G. (2021). Contaminantes emergentes en el agua: Regulación en México, principio precautorio y perspectiva comparada. *Revista de Derecho Ambiental*, 1(15), pp. 51-75. <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2021.57414> <https://revistaderechoambiental.uchile.cl/index.php/RDA/article/view/57414/67665>

LópezTorres, V. G., Moreno Moreno, L. R., Valenzuela Montoya, M. M., y González Rosales, V. M. (2024). Expectativas, emociones y comportamientos ambientales en torno al uso del agua. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(108), 1871-1890. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.108.24>

Martínez Moscoso, A. (2019). La normativa como alternativa para garantizar el derecho humano al agua frente al cambio climático: Regulación de las áreas de protección hídrica en el Ecuador. *Revista de Derecho Ambiental*, (12), pp. 135-159. <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2019.54152> <https://revistaderechoambiental.uchile.cl/index.php/RDA/article/view/54152/59087>

Minaverri, C. M. y Macrini, M. M. (2020). Desafíos jurídicos en el suministro y en la regulación de la calidad del agua en la Provincia de Buenos Aires en Argentina. *Revista de Derecho Ambiental*, (14), 177-199. <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2020.55898> <https://revistaderechoambiental.uchile.cl/index.php/RDA/article/view/55898/64407>

Muñoz Mendoza, O. y Santacruz de León, G. (2022). Análisis crítico de la política y legislación de Reservas de biosfera en México: El caso de Cerro Grande-Zacualpan, Colima. *Revista de Derecho Ambiental*, 1(17), 99-128. <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2022.66753> <https://revistaderechoambiental.uchile.cl/index.php/RDA/article/view/66753/70784>

Plaza Reveco, R. (2017). ¿Es necesario legislar sobre el uso del agua de mar y su desalinización? El marco jurídico actual de las aguas desaladas y el análisis de los proyectos de ley en curso. *Revista de Derecho Ambiental*, (7), pp. 60-93. <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2017.46449> <https://revistaderechoambiental.uchile.cl/index.php/RDA/article/view/46449/48478>

- Posso Pacheco, R. J., Cóndor Chicaiza, M. G., Cóndor Chicaiza, J. del R., y Núñez Sotomayor, L. F. X. (2022). Desarrollo Ambiental Sostenible: un nuevo enfoque de educación física pospandemia en Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(98), 464-478. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.6> <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37828/41659>
- Quintana Arias, R. F. (2017). La educación ambiental y su importancia en la relación sustentable: Hombre-Naturaleza-Territorio. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(2), 927-949. <https://doi.org/10.11600/rllcsnj.15.2.3036>. <https://revistaumanizales.cinde.org.co/rllcsnj/index.php/Revista-Latinoamericana/article/view/3036/846>
- Quizhpe Monar, G. M. (2020). Calidad en proyectos de Aguas Purificadas Comercializadas: Caso supermercados de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 391-408. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33379> <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33379/35132>
- Rezende, S., Heller, L. y Lanza Queiroz, A. C. (2009). Água, saneamento e saúde no Brasil interseções e desacordos. *Anuario de Estudios Americanos*, 66(2), 57–80. <https://doi.org/10.3989/aeamer.2009.v66.i2.317> <https://estudiosamericanos.revistas.csic.es/index.php/estudiosamericanos/article/view/317/322>
- Romero Toledo, H., Romero Aravena, H. y Toledo Olivares, X. (2009). Agua, Poder y Discursos: Conflictos Socio-territoriales por la construcción de centrales hidroeléctricas en la Patagonia Chilena. *Anuario de Estudios Americanos*, 66(2), 81–103. <https://doi.org/10.3989/aeamer.2009.v66.i2.318> <https://estudiosamericanos.revistas.csic.es/index.php/estudiosamericanos/article/view/318/323>
- Sinforoso Martínez, S., Álvarez Velázquez, E. y Salas Benítez, L. (2021). Contabilidad ambiental del agua en empresas sustentables establecidas en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 614-631. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.39>. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36467/39147>
- Suárez, F. (2010). El referendo constitucional para que el acceso al agua sea un derecho. *Revista Derecho del Estado*, (24), 233–256. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/44>
- Suelt Cock, V. (2023). Tensiones entre los derechos de los ríos y los derechos fundamentales al agua y saneamiento: el caso de algunas veredas de Mesetas. *Revista Derecho del Estado*, (58), 307–336. <https://doi.org/10.18601/01229893.n58.11>
- Sutorius, M. y Rodríguez, S. (2015). La fundamentalidad del derecho al agua en Colombia. *Revista Derecho del Estado*, (35), 243–265. <https://doi.org/10.18601/01229893.n35.09>

PARTE II

Gestión disruptiva: reinventando a las organizaciones privadas

7 **Gestión de la diversidad cultural en empresas del sector primario mexicano**

Gámez Gámez, Karina

Universidad Autónoma de Baja California, México

gamezka@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0777-4247>

Scopus Author ID: 59524322700

López Torres, Virginia Guadalupe

Universidad Autónoma de Baja California, México

virginia.lopez@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2795-8951>

Scopus Author ID: 57210356123

Álvarez Flores, Lorena

Universidad Autónoma de Baja California, México

alvarez.lorena@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9670-6264>

Scopus Author ID: 59524649500

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Gámez Gámez, K., López Torres, V. G. y Álvarez Flores, L. (2025). Gestión de la diversidad cultural en empresas del sector primario mexicano [Management of cultural diversity in companies of the primary sector Mexican]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (110-126). IAPAS.

Introducción

La población de México tiene una gran diversidad, su pluralidad se observa en religión, cultura, etnia, costumbres, idioma, filiación política entre otros temas, la cual afecta las características de la fuerza de trabajo. Una muestra de ello es el valle de San Quintín en Baja California, territorio que alberga una población de 117568 habitantes, de los cuales 46% no es nativo; 21% recientemente llegó a vivir a este territorio, 15% habla lengua indígena y 305 es población indígena (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Este valle inicia su desarrollo en la década de los 70's con la llegada de empresas estadounidenses que introducen tecnología agrícola que potencian la producción de hortalizas y frutas, al principio tomate y fresa, en los últimos años se incluyen las bayas (Chávez, 2020; Garrapa, 2019).

Actualmente, este territorio es un polo de desarrollo agrícola en donde convergen empresas productoras, emparadoras, empleados administrativos, técnicos y jornaleros. La demografía empresarial indica la presencia de pequeños agricultores, grandes empresas agrícolas nacionales y extranjeras, y transnacionales estadounidenses que producen y son quienes comercializan la cosecha. En conjunto estas empresas movilizan migrantes procedentes de zonas rurales del sur y centro de México, así como de los estados de Sinaloa y Sonora, quienes llegaron para trabajar, ya sea en el campo o en los empaques, y en los últimos años se han establecido en el valle (Garrapa, 2020; Moreno y Niño, 2004).

En ese contexto, el entorno global ha afectado la formación de la diversidad cultural en las organizaciones, la cual se percibe como las diferencias y similitudes entre los miembros de un grupo, siendo a la vez un activo y un desafío para una organización, su gestión eficaz puede potenciar la ventaja competitiva de la empresa al crear una organización multicultural que aplica los paradigmas de discriminación y equidad, acceso y legitimidad, o aprendizaje y eficacia (Baleviciene, 2022; Repeckiene et al., 2011).

Cabe destacar que un alto porcentaje de la producción de este valle tiene como destino la exportación, siendo comercializada en Estados Unidos y otros mercados que exigen certificaciones estrictas que garanticen la calidad e inocuidad del producto, por ejemplo, HACCP (análisis de riesgos y puntos críticos de control) y Codex Alimentarius (López y Valencia, 2022; Huerta et al., 2017).

Siguiendo a Mora (2019), las condiciones descritas hacen de San Quintín un espacio laboral de imposición cultural, donde confluyen la diversidad étnica y cultural que enfrenta dificultades tanto a nivel idiomático-lingüístico como a nivel cultural, en específico se reconoce esta diversidad cultural por ser muy llamativa dado el número importante de jornaleros (41% de la población ocupada de 12 años y más) y sus condiciones laborales precarias

(Escobar et al., 2021). En tal sentido, se necesita gestionar la diversidad para superar las percepciones de marginación de los empleados, controlar las diferencias y conflictos culturales, con ello crear un equipo de trabajo que aumente la eficiencia organizacional (Batmomolin et al., 2022).

Es pertinente acotar que las organizaciones que carecen de una cultura sólida e inclusiva no están preparadas para aprovechar las ventajas de una fuerza laboral diversa, lo que puede traducirse en insatisfacción de los empleados (El-Khatib et al., 2025). Además, no existen suficientes investigaciones centradas en cómo gestionar la diversidad cultural, misma que abarca las estrategias y programas organizacionales destinados al empleo, la participación, el desarrollo profesional y la preservación de los recursos humanos para personas con identidades culturales diferentes a las de la mayoría de los empleados de la organización (Baleviciene, 2022), por tanto, la gestión se centra en las sensibilidades, competencias y condiciones de las personas involucradas (Jackson, 2024).

En ese contexto, la gestión de la diversidad cultural potencia la colaboración multicultural y el compromiso de los empleados, impulsa el desarrollo de los valores culturales de los grupos étnicos, la mejora del rendimiento organizacional, la minimización de malentendidos y la maximización del potencial de establecer relaciones interculturales sólidas (Ketemaw et al., 2024). Es importante señalar que la mayoría de estudios previos, al igual que este, se han centrado principalmente en la perspectiva de los participantes (Rybnikova & Weigel, 2024), otros estudios se han enfocado en las buenas prácticas, los retos para los líderes organizacionales y su impacto en el desempeño organizacional (Garzón, 2024).

Reconociendo que el contexto organizacional es cada vez más multicultural, un fenómeno impulsado por la globalización, las organizaciones enfrentan el desafío de integrar equipos culturalmente diversos, lo que plantea nuevas y más complejas demandas en la gestión de recursos humanos para asegurar la cohesión, la productividad y el rendimiento general (Lozada, 2025). En tal sentido, la teoría de la agencia postula que la diferencia de intereses entre el personal provoca asimetrías de información entre las partes, mientras la teoría de la administración postula que los objetivos que poseen las partes son similares, dado que poseen la necesidad de lograr las metas establecidas, obtener una satisfacción intrínseca y ejercer una autoridad, por lo que necesitan obtener el reconocimiento de ambas partes (Bel & Grau, 2025).

Considerando este marco, resulta de interés valorar cómo las empresas agrícolas gestionan la diversidad cultural en este territorio, constructo estudiado en empresas de otros sectores, por ejemplo, el sector educativo, donde se valora la gestión de la diversidad cultural de los alumnos, pero que al realizar una búsqueda en varias bases de datos de artículos no se encontraron resultados para empresas del sector primario. Por tanto, esta

investigación pretende llenar un vacío de investigación en esta área, al explorar las variables que determinan la gestión de la diversidad en este sector. En tal sentido, el propósito de esta investigación es caracterizar la gestión de la diversidad cultural a partir de la percepción de los jornaleros agrícolas que trabajan en las empresas (ranchos y empaques) de San Quintín. Esta investigación resulta novedosa ya que analiza la implicación de diferentes actores como la empresa, los compañeros de trabajo y los miembros de la comunidad, en la gestión de la diversidad cultural desde la percepción de los jornaleros agrícolas, todo ello siguiendo una de las líneas de investigación recomendada por Beaudry et al. (2019).

Gestión de la Diversidad Cultural

La mayoría de las empresas operan sin tener en cuenta las especificidades culturales de sus *stakeholders*, en particular de sus empleados, cuando debe reconocerse que, producto de la globalización, los centros de trabajo viven inmersos en la diversidad que se presenta a través de la heterogeneidad en el género, la raza, la religión, el origen étnico, la edad, las creencias, la orientación y el estatus socioeconómico de un individuo (Omoyele & Olabisi, 2020; Rodríguez y Espinosa, 2007). En ese contexto, uno de los retos de las empresas es la rotación de personal, la cual buscan contrarrestar a través de la fidelización laboral, sin embargo, las estrategias de retención son planteadas con base en un perfil impropio, con características de personalidad que no corresponden a las del personal empleado, por ello, la primera acción hacia la gestión de la diversidad cultural es conocer las características de la fuerza laboral, las cuales varían de empresa a empresa, por ello, la gestión de la diversidad cultural es una estrategia que debe adaptarse según las particularidades de cada organización (Mitta, 2019).

Como se mencionó, la gestión de la diversidad cultural es una estrategia que puede contribuir a generar ventajas competitivas al impulsar un nuevo enfoque de dirección de recursos humanos que permita la mejor integración de la fuerza de trabajo y logre la retención laboral (Beaudry et al., 2019; Romero y Villanueva, 2016). Es importante puntualizar que gestionar las diferencias del personal en las organizaciones no solo debe tener como propósito evitar que las distinciones se conviertan en conflictos, sino que debe buscar alcanzar una planificación eficaz para que las diferencias sean una ventaja competitiva (Adiguzel & Sonmez, 2020).

Entre los estudios previos se ilustra el análisis de la gestión de la diversidad en la inclusión de personas con discapacidad intelectual en el contexto organizacional y las prácticas de recursos humanos, un estudio de caso con enfoque cualitativo realizado en Paraná, Brasil, donde se encontró que las prácticas de recursos humanos determinan la inclusión de las personas y facilitan la gestión de la diversidad cultural en el ámbito empresarial, en

consecuencia, evita la segregación y la exclusión social en el lugar de trabajo (Maccali et al., 2015). Por su parte, Batmomolin et al. (2022) analizaron el efecto de la gestión de la diversidad cultural en la confianza organizacional, el comportamiento innovador de los empleados y el compromiso de los empleados, estudio realizado en un banco en Yakarta, Indonesia, los resultados mostraron que la gestión de la diversidad cultural tiene un efecto positivo en las variables. Atkinson et al. (2022) exploraron a través de un estudio cualitativo la gestión de la diversidad cultural en el sector público, analizaron cómo su personal se comprometió con la diversidad cultural, encontrando que los desafíos son continuos al buscar alcanzar los ideales de diversidad.

En otro contexto, Park & Martínez (2022) estudiaron la gestión de la diversidad religiosa con el propósito de identificar si hay diferencias entre los empleados de fe y los empleados sin fe respecto al apoyo percibido de la organización y del supervisor, la satisfacción laboral, y la intención de rotar en función de la orientación del marco organizacional de fe y trabajo, encontrando que el enfoque para gestionar la diversidad espiritual de los empleados influye en su desempeño. Adicionalmente, Jankelová et al. (2022) diseñaron un estudio en Eslovaquia centrado en el clima de trabajo en equipo como variable mediadora-moderadora de las mejores prácticas en la implantación de la gestión de la diversidad cultural y su potencial influencia en la rotación de personal. Ellos encontraron dependencia entre las mejores prácticas en la gestión de la diversidad cultural y la rotación de empleados, mediada por el clima de trabajo en equipo, destacando que la gestión ineficiente de la diversidad cultural puede tener consecuencias negativas al causar conflictos, insatisfacción laboral y rotación de empleados.

Por su parte, Mousa (2021) investigó si la diversidad de género, la gestión de la diversidad y la inclusión organizacional predicen la felicidad en el lugar de trabajo en una muestra de académicos en tres universidades públicas de Egipto, confirmando que dichas variables pueden predecir efectivamente la felicidad en el lugar de trabajo. Breuillot (2021) exploró el rol de la gestión de la diversidad cultural en las empresas francesas durante el proceso de internacionalización a través de un estudio cualitativo, con sus resultados ilustra que es importante tener una perspectiva de aprendizaje las practicas que forman parte de la gestión de la diversidad cultural, cuanto se requiere invertir y que se trata de actividades que son parte del enfoque estratégico.

Adicionalmente, Mullins (2018) investigó la relación entre la experiencia en recursos humanos de la junta directiva y el grado en que las empresas se involucran en la gestión de la diversidad cultural, el autor argumenta que la gestión de la diversidad es un índice construido a partir de las acciones que la impactan respecto al director ejecutivo, las promociones gerenciales, la junta directiva, los beneficios de la vida laboral, la contratación de mujeres y minorías, el empleo de discapacitados y las políticas para gays y lesbianas. También demostró que las empresas que incluyen en la junta directiva personas con experiencia en recursos humanos ejercen una gestión de la

diversidad cultural sólida que produce efectos positivos, aunque estos efectos disminuyen cuando la empresa aumenta su edad e intensidad de capital.

Para Kim & Park (2017), la gestión de la diversidad cultural ha transitado de la equidad, igualdad y promoción de una fuerza laboral inclusiva a centrarse en el desempeño laboral o la satisfacción laboral. En su estudio encontraron que la gestión de la diversidad cultural se relaciona de forma positiva con la percepción de equidad organizacional, que las empleadas y las minorías tienen una percepción diferenciada en términos de equidad.

Respecto a la forma de medir la gestión de la diversidad cultural, la mayoría de las escalas disponibles en la literatura son de primer orden, por ejemplo, Bizri (2018) a partir de la revisión de literatura integró siete ítems que usó para medir el impacto que ésta tiene en el compromiso organizacional, compromiso y comportamiento ciudadano de los trabajadores dentro de la organización. Seidl et al. (2022) diseñaron una escala de gestión de la diversidad cultural en las organizaciones para la población brasileña a partir de siete dimensiones: flexibilidad del horario de trabajo, prácticas de preparación para la jubilación, apoyo informativo, actualización de habilidades y tareas, crecimiento profesional, reconocimiento de los trabajadores de mayor edad e integración de trabajadores de diferentes edades. Beaudry et al. (2019) crearon una escala de gestión de la diversidad cultural enfocada en personas inmigrantes recientes (PIR) de Quebec con ítems para tres variables: percepción de los empleadores sobre los PIR, satisfacción con su experiencia de contratación de PIR y prácticas de gestión de la diversidad cultural implementadas para la retención de los PIR.

En el caso de Kim & Park (2017), ellos valoraron la gestión de la diversidad cultural a partir de la percepción de los miembros de la empresa mediante tres ítems: (1) Las políticas y los programas que promueven la diversidad en el lugar de trabajo (por ejemplo, contratación de minorías y mujeres, capacitación en concientización sobre cuestiones de diversidad, tutoría); (2) Mi supervisor/líder de equipo está comprometido con una fuerza laboral representativa de todos los segmentos de la sociedad; y (3) los gerentes/supervisores/líderes de equipo trabajan bien con empleados de diferentes orígenes.

Considerando las escalas disponibles, así como los resultados de una investigación exploratoria entre jornaleros y responsables de recursos humanos, se identifican las acciones que determinarían la gestión de la diversidad cultural en las empresas agrícolas del valle de San Quintín. Se plantea como una variable de segundo orden que depende del manejo interno de la diversidad cultural (MIDC) y la tolerancia a la diversidad. La primera tiene como dimensiones a la comunicación y a la comunicación intercultural. Mientras la segunda tiene como dimensiones igualdad y respeto y equidad laboral. Esta última se construye a partir de la integración, que a su vez depende de la selección. La tabla 1 presenta las definiciones de las variables que conforman el modelo teórico.

Tabla 1. Definición de variables

Variable	Definición
Manejo interno de la diversidad cultural (MIDC)	Se refiere a las políticas sobre la cultura no material (ideas abstractas y formas de pensar, lenguajes, moral, normas, actitudes y valores admitidos y compartidos en una sociedad), a cómo la empresa planifica e implementa sistemas organizativos, para gestionar personas a fin de maximizar las ventajas potenciales de la diversidad, al mismo tiempo que se minimizan sus inconvenientes como conflictos disfuncionales y pérdida de productividad (Khumalo & Zondo, 2021; Kauff et al., 2020).
Tolerancia a la diversidad	Voluntad de admitir miembros de varios grupos nacionales como parientes cercanos por matrimonio, como amigos personales, como vecinos, como compañeros de grupo, como ciudadanos de mi país, como turistas de mi país. Apertura para interactuar con personas de diferentes razas/etnias (Biney et al., 2021; Korol et al., 2016).
Igualdad y respeto	Experimentar un respeto basado en la igualdad, actitud de valoración positiva de una persona o de sus méritos, que puede dirigirse a diversas características, desde el talento hasta la honestidad, asociado con identificarse con todos los humanos (Porro, 2021; Renger & Reese, 2017).
Equidad laboral	Políticas proactivas para corregir las desigualdades en el lugar de trabajo por motivos de raza, género y discapacidad. Busca alcanzar una representación racial y de género adecuada (Omar & Kiley, 2022; Utete & Nzimakwe, 2022).
Integración	Se refiere al proceso de inserción de personas de diferentes grupos raciales, étnicos o culturales en una asociación social igualitaria y sin restricciones garantizando sus derechos, la promoción de la convivencia intercultural, a favor de su bienestar y participación (Mora, 2022; Ramirez & Moreno, 2022).
Selección	Refiere a la etapa del proceso de reclutamiento en el cual se eligen a los empleados por sus capacidades, sin que sus características raciales, étnicas o culturales inhiban la probabilidad de ser contratados.
Comunicación	Refiere a las formas en cómo se ejerce la comunicación (estrategias aplicadas) en la empresa con el propósito de lograr la colaboración y aumentar el compromiso de los empleados hacia su organización (Preciado, 2020; Castro y Díaz, 2019).
Comunicación intercultural	El contenido del lenguaje se caracteriza por la dinámica social del contexto, para favorecer la relación entre comunidades con diferencias culturales específicas e identidades propias, reconociendo la dignidad e igualdad de todas las culturas en simetría (Morales et al., 2022; Alcaraz, 2020).

Fuente: Elaboración propia (2025).

Metodología

La investigación realizada es cuantitativa, de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, transversal. La finalidad es caracterizar la gestión de la diversidad cultural en empresas agrícolas del valle de San Quintín, Baja California, México. En el presente estudio se entiende por gestión de la diversidad cultural el proceso de gestión planificado, sistemático y

comprendido para desarrollar un lugar de trabajo en que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, pueden contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie es excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad. Su operacionalización refiere al número de acciones de respeto e integración a la diversidad cultural (traducciones, fomento a los modismos y lenguas, número de tradiciones apoyadas).

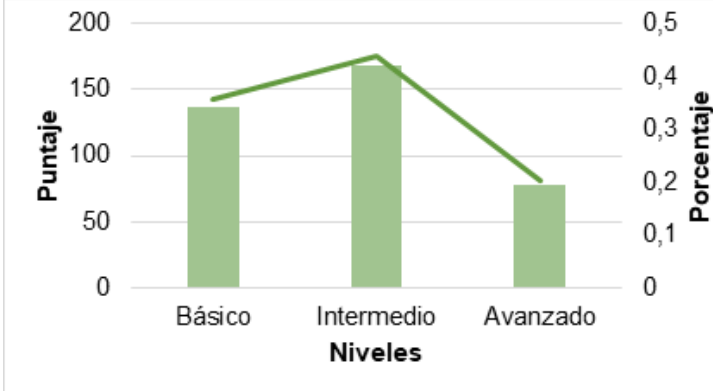
La gestión de la diversidad cultural se midió con la escala de Gámez & López (2023). El proceso de muestreo se dirigió a personas económicamente activas y, como criterio de inclusión, se eligió a sujetos jornaleros agrícolas, mayores de 18 años, responsables o corresponsables de cubrir gastos personales o familiares y de vivienda. El cuestionario fue respondido por una muestra de 384 jornaleros agrícolas, 59% hombres y 41% mujeres. Con relación al lugar de nacimiento, 41.7% son nativos, 30.7% nacidos en Oaxaca, 8.9% en Guerrero, 5.2% en Sinaloa, el porcentaje restante nació en 14 diferentes entidades.

Según la edad, la muestra está integrada por 49.5% jóvenes (de 18 a 28 años), 22.7% adultos jóvenes (29 a 38 años) y 20.3% adultos (39 a 48 años), observándose que existe una disminución de porcentaje de participantes conforme avanza la edad. Respecto al nivel educativo, se encontró que únicamente 33.6% de la muestra ha cursado el nivel primario, 25.8% el nivel preparatorio y 24.2% posee el nivel de secundaria. Con relación al estado civil, 41.7% son solteros, 34.9% casados y 20.1% viven en unión libre. Además, la mayoría tiene residencia temporal, 57.6% son migrantes y 42.4% tienen su residencia fija.

Gestión de la diversidad cultural a partir de la percepción de los trabajadores jornaleros

Los datos se analizaron a través de la construcción de baremos para las dimensiones de manejo interno de la diversidad cultural e igualdad y respeto, así como de la variable gestión de la diversidad. Cabe mencionar que un baremo es una norma cuantitativa que se expresa en una escala, como el percentil. En este caso, los baremos permiten convertir las puntuaciones brutas en puntuaciones normativas, lo que facilita la interpretación de los resultados. La figura 1 muestra el baremo construido para la dimensión manejo interno de la diversidad cultural, se infiere la presencia de tres escenarios, organizaciones con un nivel básico (36%), un nivel intermedio (44%) y con un nivel avanzado (20%).

Figura 1. Niveles de manejo interno de la diversidad cultural



Fuente: Elaboración propia (2025).

En el nivel básico apenas se reconoce la presencia de personas de distintos orígenes étnicos y culturales. Mientras en el nivel intermedio se está construyendo una cultura donde se combate la discriminación y se reconocen las capacidades diferentes, por ello se promueve la diversidad cultural.

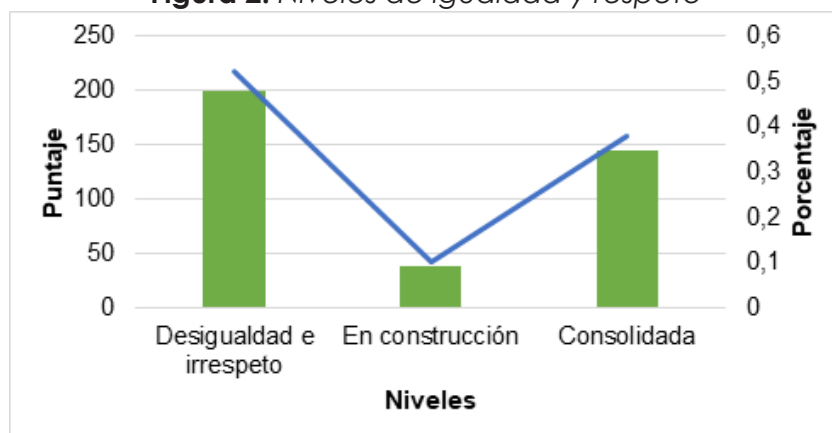
El nivel avanzado se caracteriza por tener un departamento de recursos humanos con un papel clave en la implementación de la diversidad y la inclusión, que lidera y es responsable de diseñar, ejecutar y evaluar las acciones en este ámbito, con el propósito de desarrollar una cultura cuyo focus en la gestión de la diversidad cultural potencie la gestión del capital humano.

Con base en las dos dimensiones de igualdad y respeto, se construye el baremo de la variable gestión de la diversidad cultural, siguiendo las recomendaciones de Torres (2019). En la figura 2 se observa que los jornaleros perciben un trato diferenciado a partir ya sea de la raza, género, religión, puesto laboral entre otros aspectos sociodemográficos dado que en un 52% de las organizaciones prevalece la desigualdad e irrespeto, un problema estructural en México, en particular para las mujeres, que muestra que aun cuando la igualdad y el respeto se constituyen como pilares fundamentales, lograrlos representa todo un desafío.

Para Rivas y Gaudin (2021), México presenta indicadores de desigualdad persistentes y elevados, además existen importantes brechas estructurales rural-urbanas y territoriales. Al respecto de ese tema, llama la atención que siete de cada 10 mexicanos estiman que la ley se respeta poco o nada (Ramos, 2023). Destacando que tan solo 9% refiera que construye una cultura de igualdad y respeto, tarea compleja, valores que deben transmitir las familias y la sociedad en general dado que es fundamental construir relaciones sociales basadas en el respeto a la diversidad cultural, igualdad y no discriminación.

También destaca que 38% refiera a una cultura consolidada de igualdad y respeto, hecho contrastante que denota las diferencias en percepción.

Figura 2. Niveles de igualdad y respeto

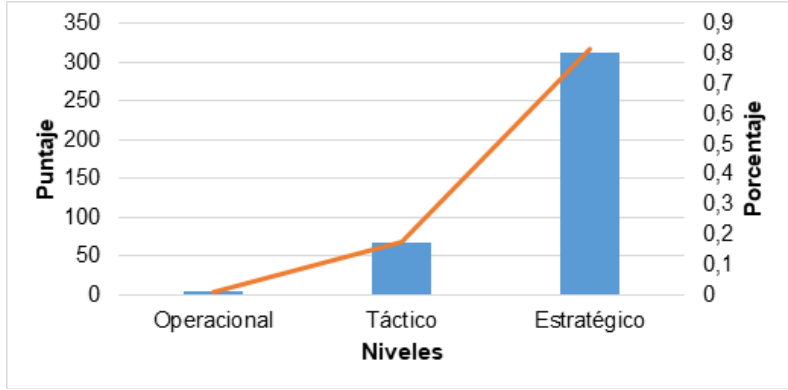


Fuente: Elaboración propia (2025).

Al respecto, la Oficina de las Naciones Unidas de Derechos Humanos ha redactado normas de conducta para ayudar a la comunidad empresarial a hacer frente a la discriminación contra las personas, algunas de las medidas para combatir la discriminación en el lugar de trabajo son: 1) promover la igualdad salarial de género, 2) favorecer el acceso laboral a jóvenes, 3) apoyar los derechos de las personas con discapacidad, 4) desarrollar una cultura inclusiva, 5) combatir la pobreza laboral y apoyar el salario digno y 6) favorecer el trabajo decente en toda la cadena de suministro (Pacto Mundial España, 2023).

La figura 3 muestra los niveles encontrados para la gestión de la diversidad cultural. Cabe mencionar que el sistema de gestión está conformado por los componentes: estratégico, táctico y operacional. Este último se enfoca en la gestión diaria, incluye los procedimientos para que los sistemas funcionen de forma estable y confiable. El componente táctico se centra en la concepción de que los resultados se obtienen por la contribución creativa de todas las personas mientras el estratégico se enfoca en evaluar lo que se debe y lo que no se debe hacer (Torres, 2019). En el nivel estratégico la gestión de la diversidad es una ventaja competitiva, en el personal se identifica un crisol de personas (según raza, etnicidad, nacionalidad, sexo, orientación sexual, religión, idioma, edad y capacidades diferentes) las cuales aportan creatividad y valores a las organizaciones.

Figura 3. Niveles de gestión de la diversidad cultural



Fuente: Elaboración propia (2025).

Llama la atención el alto porcentaje en el nivel estratégico, el cual se ubica en un 81% de las organizaciones, lo cual es cuestionable dados los hallazgos mencionados anteriormente en temas como el manejo interno de la diversidad cultural e igualdad y respeto.

De alguna manera, esos resultados denotan que la prevalencia de prácticas de gestión de recursos humanos contrarias a la gestión idónea de diversidad cultural es percibida como adecuada, aun cuando no es así. Por ello, es importante emprender estrategias de capacitación en diversidad cultural como lo señalan El-Khatib et al. (2025), en particular una capacitación diseñada para mejorar las habilidades y competencias de los jornaleros en relación con la diversidad y su gestión (Rybnikova & Weigel, 2024).

Conclusiones

Los resultados muestran una percepción confusa de los jornaleros sobre la gestión de la diversidad cultural, dado que fue valorada como una variable de segundo orden. Asimismo, en cada dimensión los resultados ilustran una percepción de la variable que contrasta con la realidad como, por ejemplo, en la dimensión manejo interno de la diversidad cultural, la cual muestra que la mayoría de las organizaciones se ubican en un nivel básico o intermedio, por lo que puede inferirse que las organizaciones han implementado prácticas, pero aún no se han generalizado, indicando que se está en proceso de construcción de una cultura de gestión de la diversidad cultural.

Este estudio contribuye al conocimiento de la gestión de la diversidad cultural en el sector agrícola mexicano, los resultados son un diagnóstico que permite impulsar políticas empresariales de gestión de personal y políticas públicas para alcanzar una gestión de la diversidad cultural efectiva en el

ámbito laboral, principalmente para superar el reto de alcanzar la igualdad y el respeto, problemas estructurales arraigados, enquistados, por lo que es complejo de superar, pero urgente ya que impactan el rendimiento y compromiso de los jornaleros, así como las tasas de retención. Por tanto, el gran reto es estructural ya que, en general, existen diversos prejuicios y estereotipos que afectan la forma como se trata a los diferentes grupos de personas, algunos de los cuales sufren discriminación.

Los resultados reflejan un contexto específico mexicano, donde se necesita realizar estudios para comprender otros contextos nacionales e institucionales, en particular aquellos asociados al ámbito rural, en entidades económicas con una perspectiva de discriminación y equidad. Por ello, es importante replicar este estudio en otras áreas geográficas de México. Asimismo, otras investigaciones futuras deberían explorar estas dinámicas en diferentes industrias y entornos culturales.

Referencias bibliográficas

- Adiguzel, Z. & Sonmez Cakir, F. (2020). Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era. *International Journal of Innovation*, 8(3), 489-515. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.17595>.
- Alcaraz Mármol, G. (2020). Developing intercultural communication in the EFL primary education classroom: Internationalization through virtual team collaboration with eTwinning. *TEJUELO. Didáctica de la Lengua y la Literatura. Educación*, 32, 147-170. <https://doi.org/10.17398/1988-8430.32.147>
- Atkinson, C.L., Alibašić, H. & Oduro Nyarko, E. (2022). Diversity Management in the public sector for sustainable, inclusive organizations: Ideals and practices in Northwest Florida. *Public Integrity*, 24(4/5), 400-413. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2034339>
- Baleviciene, D. (2022). Cultural diversity management practices in Lithuania. *Transformations in Business & Economics*, 21(3), 319-335. <https://www.researchgate.net/publication/366185683>
- Batmomolin, A. M. D., Sadikin, M., Hadi, J., Gunawan, A. & Sadana, S. M. (2022). Effect of diversity management on organizational trust, employee innovative behavior, and employee engagement: evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 30(2), 1-11. <https://doi.org/10.46585/sp30021560>
- Beaudry, C., Gagnon, M. & Deschênes, A. A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations Industrielles*, 74(4), 674-696. <https://doi.org/10.7202/1066830ar>

- Bel Oms, I. & Grau Grau, A. (2025). Impact of female directors' supervisory role on CEO remuneration in sustainable European companies. Relevance of the country's financial orientation. *Revista de Contabilidad*, 28(2), 313–328. <https://doi.org/10.6018/rcsar.597931>
- Biney, E., Ewemooje, O. S. & Amoateng, A. W. (2021). Comparative survey data on sociodemographic predictors of diversity tolerance among selected university students in Ghana and South Africa. *Data in Brief*, 34, 106771. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2021.106771>.
- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity & Inclusion*, 37(3), 233–253. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0059>
- Breuillot, A. (2021). Exploring the Role of Diversity Management During Early Internationalizing Firms' Internationalization Process. *Management International Review (MIR)*, 61(2), 125–156. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00440-3>
- Castro Martínez, A. y Díaz Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información*, 28(5), e280518. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Chávez Valencia, J. A. (2020). Jornaleros agrícolas indígenas en el valle de San Quintín, Baja California: Migración, Organización y Movilización Laboral. *Ra Ximhai*, 16(1), 75–97. <https://doi.org/10.35197/rx.16.01.2020.03.jc>
- El-Khatib, S. E., Aboeldahab, M. & Hegazy, H. (2025). Impact of Organizational Culture and Workforce Diversity on Management Practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10672-025-09540-w>
- Escobar Latapí, A., Martínez Rubio, E. A. y López López, D. H. (2021). Cuaderno Regional 3 Crecimiento agrícola y condiciones de trabajo en el Valle de San Quintín. Jornaleros en la Agricultura Mexicana de Exportación. Disponible en <https://jornamex.com/textos/Cuadernoregional3.pdf>
- Gámez Gámez, K. & López Torres, V. G. (2023). Agricultural Personnel Diversity Management Scale: Design, reliability and validity. *Techno Review. International Technology, Science and Society Review*, 15(1), 127–140. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v15.5094>
- Garrapa, A. M. (2019). Agricultural Day Laborers and Transnational Corporations in the San Quintin Valley. *Frontera Norte*, 31, 1–22. <https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2018>
- Garrapa, A. M. (2020). Globalización desde arriba y desde abajo en el Valle de San Quintín, en Oxnard y en otros territorios de producción fresera. *Migraciones Internacionales*, 11(1). <https://doi.org/10.33679/rmi.v1i1.1904>

- Garzón Castrillon, M. A. (2024). The Management of Visible and Invisible Diversity in Organizations. *Revista Científica Visión de Futuro*, 28(2), 23–36. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.001.en>
- Huerta Dueñas, M., Sandoval Godoy, S. A. y Preciado Rodríguez, J. M. (2017). Empresas cárnicas en el noroeste de México: Análisis exploratorio en la medición de los sistemas de calidad y desempeño empresarial. *Horizontes Empresariales*, 16(1), 4–17. <https://doi.org/10.22320/hem.v16i1.2814>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Microdatos>
- Jackson, K. (2024). Choosing textbooks for business and management education in Japan: buy, create, or translate? *Asia Pacific Business Review*, 30(5), 1020–1027. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2161178>
- Jankelová, N., Joniaková, Z. & Procházková, K. (2022). The Way to Business Competitiveness: The Importance of Diversity Management and Teamwork Climate in Stabilizing of Employees. *Journal of Business Economics & Management*, 23(3), 606–625. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16199>
- Ketemaw, A., Ayenew, Z. & Zewde, S. (2024). Managing Diversity and Multi-Cultural Collaboration: A Systematic Review. *SAGE Open*, 14(4), 1–10. <https://doi.org/10.1177/21582440241273933>
- Kauff, M., Schmid, K. & Christ, O. (2020). When good for business is not good enough: Effects of pro-diversity beliefs and instrumentality of diversity on intergroup attitudes. *PLoS ONE*, 15(6), e0234179. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234179>
- Kim, S. & Park, S. (2017). Diversity Management and Fairness in Public Organizations. *Public Organization Review*, 17(2), 179–193. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0334-y>
- Korol, L., Gonçalves, G. & Cabral, M. (2016). The impact of multicultural personality on tolerance of diversity in a sample of Portuguese university students. *Psicologia: Teoria e Prática*, 18(2), 57–74. <https://doi.org/10.15348/1980-6906/psicologia.v18n2p57-74>
- Khumalo, P. M. & Zondo, R. W. D. (2021). Perception of the influence of cultural diversity on business performance in the automotive component manufacturing in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0), a1451. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1451>
- López Ortuño, R. y Valencia, J. B. (2022). Redes de Innovación de las Empresas Exportadoras de Berries del estado de Michoacán a los Estados Unidos de América. *Cimexus*, 17(1), 13–37. <https://doi.org/10.33110/cimexus170103>
- Lozada Acosta, H. F. (2025). Gestión de talento humano en la integración de equipos multiculturales: La influencia de la globalización en

- las organizaciones del siglo XXI. *ASCE*, 4(2), 1106–1124. <https://doi.org/10.70577/ASCE/1106-1124/2025>
- Maccali, N., Souza Kuabara, P. S., De Toledo Martins Boehs, S., Wünsch Takahashi, A. R. & De Déa Roglio, K. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>
- Mitta Flores, D. E. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *360: Revista de ciencias de la gestión*, (4), 67-104. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.003>
- Mora Castro, A. (2022). Políticas de integración, gestión de la diversidad y garantía de derechos en las “ciudades del cambio”: el caso de Barcelona, València y Madrid. *Migraciones. Publicación del Instituto Universitario de Estudios Sobre Migraciones*, (56), 1-20. <https://doi.org/10.14422/mig.2022.014>
- Mora Olate, M. L. (2019). Aportes de la filosofía intercultural latinoamericana para la gestión de la diversidad cultural migrante en la escuela. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(87), 78–85. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3463789>
- Morales Acosta, G., López Gómez, J., González Figueroa, S. y Marín Apablaza, D. (2022). Comunicación intercultural: “viviendo en Chile” relatos de estudiantes en contexto de migración. *Quaderns de Psicologia*, 24(2), 1–19. <https://doi.org/10.5565/rev/apsicologia.1691>
- Moreno Mena, J.A. y Niño Contreras, L. M. (2004). Nivel de bienestar de los trabajadores agrícolas en los valles de San Quintín y Mexicali. *Ciencias Marinas*, 30(1A), 143–153.
- Mousa, M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), 119–135. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>
- Mullins, F. (2018). HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. *Human Resource Management*, 57(5), 1127–1143. <https://doi.org/10.1002/hrm.21896>
- Omar, F. & Kiley, J. D. (2022). Employment equity and employee morale at a selected public service organisation in Cape Town, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(0), a1917. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1917>
- Omoyele, S. O. & Olabisi, J. (2020). Diversity Management and Performance: Evidence from Nigerian Multinational Companies. *Economic Review: Journal of Economics & Business*, 18(2), 31–44. <https://doi.org/10.51558/2303-680X.2020.18.2.31>

- Pacto Mundial España (2023, 1 de junio). Derechos humanos y sostenibilidad social. <https://www.pactomundial.org/noticia/6-acciones-para-actuar-contra-la-desigualdad-laboral/>
- Park, L. S. & Martinez, L. R. (2022). Fifty shades of pray: Faith diversity management approaches impact employee satisfaction, support perceptions, and turnover. *Journal of Organizational Behavior* (John Wiley & Sons, Inc.), 43(6), 1103–1120. <https://doi.org/10.1002/job.2626>
- Preciado Hoyos, A. (2020). Marco propositivo de relaciones entre innovación colaborativa abierta y comunicación estratégica: aplicación a un grupo de empresas de origen antioqueño. *Palabra Clave*, 23(2), e2326. <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.6>
- Porro, C. (2021). Esteem, Social Norms and Status Inequality. *Ethical Theory & Moral Practice*, 24(4), 901–915. <https://doi.org/10.1007/s10677-021-10235-y>
- Ramírez Meda, K. M. & Moreno Gutiérrez, A. T. (2022). Integration of Migrants in Higher Education Institutions: The Case of Haitians in Mexicali, B. C. *Migraciones Internacionales*, 13, 1–21. <https://doi.org/10.33679/rmi.v1i1.2419>
- Ramos, R. (2023, 27 de febrero). Poca confianza en la justicia. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Siete-de-cada-10-mexicanos-estima-que-la-ley-se-respeta-poco-o-nada-20230226-0065.html>
- Renger, D. & Reese, G. (2017). From Equality-Based Respect to Environmental Activism: Antecedents and Consequences of Global Identity. *Political Psychology*, 38(5), 867–879. <https://doi.org/10.1111/pops.12382>
- Repeckiene, A., Kvedaraitė, N. & Jankauskienė, V. (2011). Intercultural competence as precondition for cultural diversity management. *Economics & Management*, 16, 882–891.
- Rivas Valdivia, J. C. y Gaudin, Y. (2021). Diagnóstico de las brechas estructurales en México: una aproximación sistémica general. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/207; LC/MEX/TS.2021/26), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Rodríguez García, D. y Espinosa, T. S. R. (2007). Inmigración, salud y gestión de la diversidad: presentación y avances preliminares de un proyecto en barrios de Cataluña. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 2(3), 489–520. <https://doi.org/10.11156/aibr.020306>
- Romero Flores, E. y Villanueva Flores, M. (2016). La Gestión de la diversidad en las organizaciones: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 15, 26–35. https://gestionjoven.org/revista/contenidos_15/3.pdf
- Rybnikova, I. & Weigel, A. (2024). The effectiveness of corporate diversity training from the trainers' perspective: results of a qualitative study in

Germany. *Equality, Diversity & Inclusion*, 43(8), 1259–1275. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2023-0208>

Seidl, J., Rabelo Neiva, E., Faiad, C. & Giardini Murta, S. (2022). Age Diversity Management in Organizations Scale: Development and Evidence of Validity. *Psico-USF*, 27(2), 251–263. <https://doi.org/10.1590/1413-82712022270204>

Torres Alvarado, I.D. (2019). El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional. *Compendium*, 22(42). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88062542005>

Utete, R. & Nzimakwe, T. I. (2022). Perceptions of small and medium companies toward employment equity amendments in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 516–528. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.41](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.41)

8

Cultura organizacional: Pilar para la transformación y la sostenibilidad empresarial

Feijoó González, Ena Maritza

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

efeijoo@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1566-8666>

Gutiérrez Jaramillo, Néstor Daniel

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

ngutierrez@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9487-6342>

Orellana Ulloa, Milca Naara

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

morellana@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5952-5766>

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Feijoó González, E. M., Gutiérrez Jaramillo, N. D. y Orellana Ulloa, M. N. (2025). Cultura organizacional: Pilar para la transformación y la sostenibilidad empresarial [Organizational culture: Pillar for business transformation and sustainability]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (127-146). IAPAS.

Introducción

En el vertiginoso y complejo panorama empresarial del siglo XXI, la cultura organizacional ha trascendido su concepción tradicional para consolidarse como un activo estratégico indispensable para la prosperidad y supervivencia de cualquier entidad. Lejos de ser un mero compendio de valores y creencias compartidas, la cultura se manifiesta como la amalgama intrínseca de comportamientos, normas, rituales y artefactos que delinean la verdadera esencia de una organización (Schein, 2017; Cameron & Quinn, 2011). Este capítulo se adentra en la vitalidad de una cultura organizacional sólida y adaptable, explorando cómo se erige en un pilar fundamental para la transformación y la sostenibilidad empresarial, permitiendo a las organizaciones no solo navegar con destreza en entornos altamente complejos, sino también fomentar la innovación constante y, crucialmente, asegurar su viabilidad a largo plazo.

A través de una revisión documental exhaustiva y sistemática, esta investigación ha desentrañado las metodologías más empleadas para comprender y gestionar la cultura organizacional. Se ha establecido un marco conceptual robusto que integra las perspectivas más recientes de la literatura académica y profesional, con un énfasis particular en los aportes de estudios realizados en los últimos cinco años (2020-2025), extraídos de diversas bases de datos. La pertinencia de la temática surge ante la creciente necesidad de desarrollo en un mundo que clama por agilidad, resiliencia y un compromiso legítimo con el desarrollo sostenible (Parr et al., 2022; Elkington, 2018). Este contexto global resalta las diferencias fundamentales en los modelos de negocio y sus culturas subyacentes que se observan en diversas regiones como Estados Unidos, China, Europa y, particularmente, en América Latina y Ecuador. Estas disparidades, que serán exploradas a lo largo de este trabajo, no solo reflejan las realidades económicas y culturales de cada lugar, sino que también subrayan la imperativa necesidad de adaptar la cultura organizacional para lograr una ventaja competitiva y una sostenibilidad duradera.

En el caso específico de América Latina y Ecuador, caracterizados por una adaptabilidad a la volatilidad y el peso de las redes familiares, el desafío radica en evolucionar hacia modelos que integren la digitalización y el valor compartido sin perder su esencia. Comprender estas dinámicas culturales es, por tanto, crucial para diseñar estrategias empresariales que no solo respondan a las demandas del presente, sino que también preparen a las organizaciones para los retos y oportunidades del futuro. En este contexto, entender y moldear la cultura organizacional no es una opción, sino una necesidad imperativa para cualquier organización que aspire a dejar una huella duradera y significativa.

Metodología

La elaboración de este capítulo se fundamenta en la revisión documental sistemática como técnica principal de investigación. Esta metodología, reconocida por su rigor y exhaustividad, permitió la recopilación, selección, análisis e interpretación crítica de información relevante proveniente de diversas fuentes secundarias. Para garantizar la solidez y la pertinencia de los hallazgos, el proceso se llevó a cabo siguiendo una serie de pasos meticulosamente definidos:

- **Búsqueda y selección de fuentes:** Se procedió con una búsqueda exhaustiva en varias bases de datos académicas y profesionales de renombre, como Web of Science, Scopus, Google Scholar y EBSCO host. Los criterios de inclusión se enfocaron en publicaciones de los últimos cinco años (2020-2025) para asegurar la actualidad y relevancia de la información.
- **Análisis y síntesis de la información:** Una vez seleccionadas las fuentes, se procedió a un análisis crítico del contenido. Esto implicó la identificación de conceptos clave, teorías, modelos, metodologías y hallazgos relevantes. Se sintetizó la información, prestando especial atención a la identificación de patrones, discrepancias y consensos entre los diferentes autores. Este paso fue crucial para construir el marco conceptual y para establecer la relación entre cultura, transformación y sostenibilidad.
- **Integración de perspectivas regionales:** Adicionalmente, se integró el análisis comparativo de modelos de negocio en distintas regiones (Estados Unidos, China, Europa, América Latina y Ecuador). Para ello, se revisaron fuentes que describieran las características económicas, culturales y empresariales de cada zona, permitiendo contrastar las filosofías, gestión de personas, estructuras, estrategias, enfoques de innovación y manejo de riesgos. Esta integración regional enriqueció el análisis al contextualizar la relevancia de la cultura organizacional en diferentes entornos.
- **Elaboración de la propuesta de modelo:** Finalmente, basándose en la comprensión profunda de la literatura y el análisis comparativo, se desarrolló una propuesta de modelo de negocio recomendado para Ecuador. Esta propuesta fue diseñada para ser práctica y alineada con las fortalezas y desafíos específicos del país, sirviendo como una guía para la evolución empresarial en el contexto local. Este enfoque sistemático garantizó la rigurosidad del estudio, permitiendo una comprensión integral de la cultura organizacional como eje central de la transformación y la sostenibilidad en el panorama empresarial global y regional.

Ecosistema organizacional: Intersecciones entre cultura, transformación y sostenibilidad

Para comprender la importancia de la cultura organizacional es fundamental establecer un marco conceptual sólido que abarque sus diversas dimensiones y su interconexión con los procesos de transformación y sostenibilidad. La literatura reciente ha enriquecido significativamente la comprensión de estos constructos. Con respecto a la cultura organizacional, según las perspectivas contemporáneas, se le puede considerar como algo más que un conjunto de valores, como un sistema complejo de supuestos básicos compartidos que rigen la toma de decisiones y el comportamiento dentro de una organización (Schein, 2017). Autores como Cameron & Quinn (2011) continúan siendo referenciales en sus modelos de tipos culturales, pero las investigaciones recientes profundizan en cómo la cultura se adapta a entornos de alta volatilidad (Sinek, 2017; Goleman, 2022).

La cultura se manifiesta en aspectos visibles como estructuras, procesos, lenguaje, también en valores desarrollados como estrategias, metas, filosofías y supuestos básicos subyacentes como las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos (Hofstede et al., 2010; Schneider et al., 2017). En el contexto actual, la cultura es vista como un factor determinante en la adaptabilidad, agilidad e innovación de las organizaciones, especialmente frente a la disrupción tecnológica y social (Parr et al., 2022; Xinhua et al., 2025; Toscano-Jara, 2024). Se podría afirmar que es el "pegamento" que mantiene unida a la organización y la dota de identidad (Edmondson, 2023).

Por su parte, la transformación empresarial, en su concepción moderna, implica un cambio fundamental y a gran escala en la estrategia, las operaciones, la tecnología y, crucialmente, la cultura de una organización, con el objetivo de lograr un nuevo nivel de desempeño o una posición competitiva sostenible (Kotter, 2021; Ferreira y Nobre, 2022). No se trata de un simple ajuste o mejora incremental, sino de una redefinición profunda del cómo y el porqué de la organización. Implica la adopción de nuevas mentalidades (Dweck y Yeager, 2021), la reconfiguración de procesos, la integración de tecnologías avanzadas y la adaptación de estructuras. La cultura juega un papel central en este proceso, ya que puede ser tanto un facilitador como una barrera para el cambio (O'Reilly III & Tushman, 2021; Spicer & Alvesson, 2025). Una cultura que fomenta la experimentación, el aprendizaje continuo, la resiliencia y la asunción de riesgos calculados es esencial para el éxito de la transformación, particularmente la digital (Firican, 2023; Westerman et al., 2014). La transformación no es solo tecnológica, es fundamentalmente humana y cultural.

Finalmente, la sostenibilidad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para operar de manera que cree valor a largo plazo para sus accionistas y stakeholders, al tiempo que contribuye positivamente

al bienestar social y ambiental (Elkington, 2018; Porter y Kramer, 2019). Va más allá de la mera rentabilidad, incorporando dimensiones económicas, sociales y ambientales como por ejemplo el concepto de la "triple cuenta de resultados".

Una cultura organizacional sostenible promueve la ética, la responsabilidad social corporativa (RSC), la gobernanza transparente, la gestión eficiente de recursos, la innovación para la sostenibilidad y el compromiso con todos los grupos de interés (Turcsanyi y Sisaye, 2023; Jenny & Kabecha, 2023; Ioannou & Serafeim, 2019). Las empresas con culturas fuertemente arraigadas en principios de sostenibilidad tienen una mayor capacidad de resiliencia y adaptación ante los desafíos futuros, como el cambio climático o las exigencias de los consumidores (Berns, 2020; Gwozdz et al., 2020; Lee, 2020). La sostenibilidad se integra cada vez más en el propósito central de la empresa, no solo como una obligación, sino como una fuente de ventaja competitiva (Federation of European Accountants, 2015; Fischer et al., 2023).

La cultura organizacional como pilar de transformación

La transformación empresarial, ya sea digital, estratégica, o de modelo de negocio, rara vez tiene éxito sin una alineación cultural profunda (Kotter, 2021). La cultura puede ser un poderoso impulsor o un formidable obstáculo (Dweck y Yeager, 2021). Una cultura que valora la innovación, la experimentación, el aprendizaje del error y la colaboración interfuncional es esencial para que las nuevas estrategias y tecnologías arraiguen (Xinhua et al., 2025; Cascio & Montealegre, 2016). Por el contrario, una cultura rígida, jerárquica, con aversión al riesgo y enfocada en el status quo (estado de las cosas) puede sofocar la iniciativa y resistir el cambio, incluso cuando es evidente su necesidad (Goncalves et al., 2020; Puckett, 2020; Jingfang, 2023; Schein, 2017).

Para facilitar la transformación, las organizaciones deben seguir un enfoque culturalmente informado, para lo cual se presentan algunas sugerencias claves tomadas de diferentes autores, las cuales podrían contribuir como parte de la cultura que se requiere para el desarrollo de las organizaciones:

Es necesario realizar un diagnóstico y evaluación cultural, para ello se pueden utilizar herramientas como el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron & Quinn (2011), encuestas de clima cultural, grupos focales y entrevistas para comprender las creencias y valores dominantes y las brechas existentes (Cameron & Quinn, 2011; Denison et al., 2012; Bozkus, 2023). El diagnóstico inicial es crucial para diseñar una intervención cultural efectiva (Cummings & Worley, 2019).

Adicionalmente, se debe realizar la definición de la cultura deseada, articulando claramente los nuevos valores, comportamientos y normas que

apoyarán la visión de transformación. Esto implica una visión compartida y un propósito claro que inspire y motive a los empleados (Sinek, 2020; Goleman, 2022).

Es necesario, además, una comunicación estratégica y de refuerzo, implementando programas de comunicación interna multidireccional, capacitación y reconocimiento que refuercen los nuevos comportamientos. En esta fase, la coherencia en los mensajes y acciones es vital (Lewis, 2020; Smith, 2020; Edmondson, 2023).

Tampoco se debe olvidar la necesidad de un liderazgo transformacional y ejemplar, donde los líderes, en todos los niveles, deben encarnar los nuevos valores, servir como modelos a seguir, demostrar compromiso con la transformación y habilitar a sus equipos. El liderazgo auténtico es clave para generar confianza y compromiso (Estrella-Salazar et al., 2025).

Finalmente, la gestión del talento y alineación de sistemas son imprescindibles para atraer, desarrollar y retener talento que se alinee con la cultura deseada y que posea las habilidades necesarias para la transformación. Los sistemas de recompensas, evaluación de desempeño y desarrollo profesional deben ser coherentes con la cultura deseada (Toscano-Jara, 2024; Nohria & Beer, 2000). La cultura y la estrategia deben estar intrínsecamente ligadas (Porter & Kramer, 2011). La transformación digital, en particular, demanda una cultura de agilidad, experimentación y aprendizaje continuo, donde el fracaso sea visto como una oportunidad para mejorar (Zhang et al., 2023; Cascio & Montealegre, 2016).

La cultura organizacional como pilar de sostenibilidad

La sostenibilidad no es solo una estrategia o un conjunto de prácticas, es una mentalidad y un conjunto de valores arraigados en la cultura de una organización. Una cultura orientada a la sostenibilidad promueve el pensamiento a largo plazo, la responsabilidad social y ambiental, y la creación de valor compartido para todos los stakeholders (Elkington, 2018; Porter & Kramer, 2019). Manifestándose en diversas dimensiones, por lo cual algunos autores sugieren que las organizaciones deberían revisar aspectos como:

- Ética y gobernanza, ya que una cultura de sostenibilidad fomenta la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo en todas las operaciones y niveles de la organización (Ioannou & Serafeim, 2019; European Commission, 2021).
- Gestión ambiental, para integrar la preocupación por el impacto ambiental en las decisiones diarias, desde el diseño de productos y servicios (economía circular) hasta las operaciones y la cadena de suministro (Assaratgoon & Kantabutra, 2023; Berns et al., 2020).

- Responsabilidad social y bienestar del empleado, porque se necesita contribuir al bienestar de los empleados, las comunidades y la sociedad en general, promoviendo la diversidad, la equidad, la inclusión, la seguridad y el desarrollo profesional (Briceño, 2022; Aguilera et al., 2007).
- Innovación sostenible que permita desarrollar productos, servicios y procesos que minimicen el impacto negativo y generen valor positivo para la sociedad y el medio ambiente. Esto implica una cultura de pensamiento sistémico y diseño para la sostenibilidad (Reisch & Thøgersen, 2020; Hart y Milstein, 1999; Chambers et al., 2021).
- Compromiso de los stakeholders para fomentar relaciones sólidas y de confianza con empleados, clientes, proveedores, inversores, reguladores y la comunidad, reconociendo su papel en el éxito a largo plazo de la organización (Eccles et al., 2014; Freeman et al., 2020).

Una cultura sostenible no solo mejora la reputación de la empresa y atrae talento con propósito, sino que también puede generar ventajas competitivas, facilitar el acceso a financiación sostenible y mejorar la resiliencia frente a los riesgos regulatorios, climáticos y de reputación (Eccles et al., 2014; Lerner et al., 2024). Por tanto, la cultura de la sostenibilidad se convierte en un diferenciador clave en el mercado (Crummenerl et al., 2020).

Contrastes con modelos globales

En la tabla 1 se presenta la comparación entre los modelos de negocio de América Latina y, específicamente, Ecuador con los de Estados Unidos, China y Europa, revelando diferencias fundamentales en su filosofía, estructura, estrategia, gestión de personas, innovación y enfoque de riesgos que reflejan las realidades económicas, culturales y políticas de cada región.

Tabla 1. *Análisis comparativo de modelos de negocio: América Latina y Ecuador frente al panorama global*

Región	Nombre del Modelo	Características Clave	Empresas Representativas
Estados Unidos	Capitalismo de Accionistas / Innovación Ágil-Disruptiva	- Filosofía: Prioridad en el retorno para el inversor, individualismo, meritocracia, innovación disruptiva. - Estructura: Jerárquica a plana/ágil, centros de beneficio autónomos. - Estrategia: Top-down con ejecución ágil, orientación al mercado, foco en el cliente. - Gestión Personas: Cultura de alto desempeño, flexibilidad "hire and fire". - Innovación: "Fail fast", innovación abierta, búsqueda de disrupción. - Riesgos: Agresividad en el riesgo, gestión reactiva.	- Apple, Google, Amazon (Innovación, agilidad) -General Electric (Bajo Welch, desempeño) - Tesla, SpaceX (Disrupción tecnológica)

Cont... Tabla 1.

China	Capitalismo de Estado con Innovación Masiva / Velocidad	- Filosofía: Fuerte influencia estatal, colectivismo adaptativo, competencia intensa y velocidad, cultura "996". - Estructura: Jerárquica con influencia política, redes de relaciones (Guanxi), escalado masivo. - Estrategia: Planes a largo plazo dictados por el Estado, copiar/adaptar/escalar, digitalización masiva. - Gestión Personas: Disciplina, lealtad, respeto jerárquico, desarrollo técnico. - Innovación: Velocidad y escala, innovación en modelos de negocio, inversión masiva en I+D. - Riesgos: Centralización en crisis, enfoque en estabilidad a largo plazo.	- Huawei (I+D, disciplina) - Alibaba, Tencent (Escalado masivo, digitalización) - State Grid Corporation of China (Empresa Estatal)
Europa	Capitalismo de Stakeholders / Sostenibilidad Social	- Filosofía: Prioridad en todos los grupos de interés, bienestar social, consenso, sostenibilidad y ética (ESG). - Estructura: Redes y federalistas, Co-determinación, énfasis en RSC. - Estrategia: Consenso y diálogo, largo plazo, riesgo calculado, innovación incremental y colaborativa. - Gestión Personas: Cultura de bienestar, equilibrio vida-trabajo, participación y empoderamiento. - Innovación: Innovación responsable, colaboración transnacional, regulación como estímulo. - Riesgos: Proactividad en riesgos ESG, colaboración multisectorial.	- Volkswagen, Siemens (Co-determinación, calidad) - Nestlé (Valor compartido) - Danone (B Corp, compromiso social) - Unilever (Sostenibilidad)
América Latina	Capitalismo de Redes Familiares / Adaptabilidad Regional	- Filosofía: Adaptabilidad a la volatilidad, enfoque en mercado local/regional, responsabilidad social local, importancia de "palanca". - Estructura: Jerárquicas con flexibilidad, empresas familiares, diversificación de negocios. - Estrategia: Adaptativa y reactiva, diversificación de riesgo, relaciones gubernamentales. - Gestión Personas: Jerárquica con toque paternalista, fidelidad, rol de la familia. - Innovación: Por necesidad (adaptación), modelos de bajo costo, adopción digital móvil. - Riesgos: Gestión del riesgo político/económico, resiliencia ante informalidad.	- Arca Continental, Grupo Bimbo (México - Expansión regional) - Natura (Brasil - Innovación social) - Mercado Libre (Argentina - Adaptación digital) - Grandes grupos económicos familiares (Ej: Grupo Gloria - Perú)
Ecuador	Modelo Emprendedor / Economía Mixta	- Filosofía: Pragmatismo y supervivencia, foco en el cliente local, desarrollo de proveedores locales, liderazgo cercano. - Estructura: Centralizada (PYMES/familia), redes informales, funcional tradicional. - Estrategia: Corto/mediano plazo, cautela en inversiones, orientación a nichos. - Gestión Personas: Cultura de confianza y cercanía, aprendizaje en el puesto, resistencia al cambio en tradicionales. - Innovación: Gradual, mejora continua, adopción de tecnologías probadas. - Riesgos: Cautela en inversión, dependencia macroeconómica, enfoque en ahorro.	- Grupo El Rosado (Supermaxi), Corporación Favorita: Liderazgo de mercado, diversificación. - La Fabril: Liderazgo en consumo masivo. - Grandes emprendimientos tecnológicos emergentes.

Fuente: Elaboración propia (2025).

El modelo de Capitalismo de Redes Familiares/Adaptabilidad Regional que presenta América Latina, se caracteriza por una profunda necesidad de adaptabilidad a la volatilidad económica y política. La importancia de la "palanca" (influencia o conexiones) es un reflejo de los desafíos del entorno, donde las relaciones gubernamentales y la diversificación de negocios son cruciales.

En cuanto a la filosofía de este modelo, se podría decir que predomina la responsabilidad social local, las empresas buscan sobrevivir y crecer en entornos impredecibles. Las empresas familiares son dominantes, con estructuras jerárquicas pero flexibles, permitiendo una diversificación de negocios para mitigar riesgos. En ellas la adaptación y la reactividad son estrategias clave, donde se prioriza la diversificación de riesgos y el establecimiento de relaciones gubernamentales sólidas.

Con respecto a la gestión de personas, existe una cultura jerárquica con un toque paternalista y una fuerte valoración de la fidelidad, a menudo ligada al rol de la familia en la empresa. En relación a la innovación, la misma surge por necesidad (adaptación), enfocándose en modelos de bajo costo y la adopción digital móvil para llegar a mercados amplios y a menudo informales. La gestión del riesgo político y económico es central, y la resiliencia ante la informalidad es una habilidad indispensable.

Algunas empresas destacadas en este modelo son: Arca Continental y Grupo Bimbo en México, las cuales demuestran la expansión regional basada en esta adaptabilidad, mientras que Natura, en Brasil, resalta la innovación social. En la tabla se observa que el caso de Ecuador se caracteriza por enmarcarse en el Modelo Emprendedor/Economía Mixta. Este modelo es una manifestación más localizada del modelo latinoamericano, con un fuerte énfasis en el pragmatismo y la supervivencia con un claro foco en el cliente local y el desarrollo de proveedores locales. Las PYMES y empresas familiares constituyen la columna vertebral de la economía, con un enfoque en el cliente y proveedor local (Ayaviri-Nina et al., 2025).

El liderazgo tiende a ser cercano y predominan las estructuras centralizadas (PYMES/familiares) con redes informales y una organización funcional tradicional. La estrategia se inclina por el corto y mediano plazo, con cautela en las inversiones y una clara orientación a nichos de mercado. En cuanto a la gestión de personas, la confianza y cercanía son pilares fundamentales, con un aprendizaje mayormente en el puesto. Sin embargo, puede haber resistencia al cambio en las empresas más tradicionales. La innovación es gradual, centrada en la mejora continua y la adopción de tecnologías probadas en lugar de la disrupción. Finalmente, la cautela en la inversión es una constante, así como la dependencia macroeconómica y un fuerte enfoque en el ahorro.

En este tipo de modelo destacan algunas empresas como Grupo El Rosado (Supermaxi) y Corporación Favorita, las cuales ejemplifican el

liderazgo de mercado y la diversificación dentro de este modelo, mientras que La Fabril destaca en el consumo masivo. Frente al modelo Capitalista de Accionistas/Innovación Ágil-Disruptiva de Estados Unidos, enfocado en el retorno al inversor, la innovación disruptiva y una cultura de "fail fast" (fallar rápido para aprender), América Latina y Ecuador operan con una visión más cautelosa, priorizando la supervivencia y la adaptación en mercados más volátiles. La gestión de personas en EE. UU. es flexible ("hire and fire"), contrastando con el paternalismo y la fidelidad en América Latina (OCDE/BID, 2022; Robles y Wiese, 2023).

Asimismo, en contraste al modelo Capitalista de Estado con Innovación Masiva/Velocidad de China, caracterizado por la fuerte influencia estatal, la velocidad de escalado masivo y una cultura de trabajo intensa ("996")¹ (Yuan y Zhang, 2025), América Latina y Ecuador carecen de esa capacidad estatal para dictar planes a largo plazo o para realizar inversiones masivas en I+D. Por tanto, la innovación en la región es más de adaptación y bajo costo, no de escalado masivo y disrupción tecnológica a la par de China (Huang & Van, 2025).

Finalmente, el modelo Capitalista de Stakeholders/Sostenibilidad Social de Europa prioriza el bienestar social, el consenso, la sostenibilidad y la ética (ESG)², involucrando a todos los grupos de interés (Deffains et al., 2024). Esta filosofía contrasta con el enfoque más pragmático y, a menudo, reactivo de América Latina y Ecuador, donde las consideraciones sociales suelen ser más locales y la sostenibilidad, si bien es importante, no siempre es el motor principal de la estrategia empresarial, sino una responsabilidad añadida o una respuesta a la presión regulatoria. La innovación europea es incremental y colaborativa (Eurofound y Cedefop, 2021; Arjona y Ravet, 2021), mientras en América Latina y Ecuador es más de mejora continua y adopción de tecnologías probadas.

En resumen, los modelos de negocio en América Latina y Ecuador son el resultado de un entorno desafiante que ha fomentado la resiliencia, la adaptabilidad y la importancia de las relaciones. Si bien carecen de la escala, el capital o la infraestructura de innovación de las potencias globales, han desarrollado fortalezas en la gestión de riesgos locales, la orientación al cliente regional y la capacidad de prosperar en condiciones de incertidumbre. El futuro de estas economías podría depender de su habilidad para integrar

1 El término "996" proviene de las horas de inicio y finalización del trabajo que es de 9 am a 9 pm, y el "6" indica los seis días de la semana. Este horario, aunque común en algunas empresas tecnológicas y otras industrias, es considerado ilegal según las leyes laborales chinas.

2 En Europa, ESG (Ambiental, Social y Gobernanza) se refiere a un conjunto de criterios utilizados para evaluar el desempeño y la sostenibilidad de una empresa o inversión, más allá de los aspectos puramente financieros. Estos criterios se dividen en tres áreas clave: ambiental (E), social (S) y de gobernanza.

la sostenibilidad y la innovación disruptiva sin perder su distintiva capacidad de adaptación (Güipe, 2024).

Propuesta de modelo de negocio recomendado para Ecuador: “Estrategia de Valor Compartido y Digitalización Enfocada”

Considerando el contexto actual de Ecuador y sus características inherentes, luego de una revisión documental exhaustiva, surge la propuesta de mejorar el modelo actual, integrando la “Estrategia de Valor Compartido y Digitalización Enfocada” (Merino et al., 2022; Arias-Abelaira et al., 2024). Este modelo busca aprovechar las fortalezas existentes (pragmatismo, cercanía al cliente, adaptabilidad) mientras se abordan sus limitaciones (cautela en la inversión, dependencia macroeconómica, innovación gradual).

Filosofía: Impacto Sostenible y Agilidad Local

La filosofía central de este modelo se basa en generar valor tanto económico como social y ambiental, reconociendo que el éxito empresarial a largo plazo está intrínsecamente ligado al bienestar de la comunidad y la sostenibilidad. Se fomenta un espíritu de agilidad y experimentación a pequeña escala, priorizando soluciones locales y rápidas.

- **Propósito Ampliado:** Ir más allá del beneficio económico para incluir el bienestar social y ambiental, adoptando principios de valor compartido (generar valor económico de una manera que también genere valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos).
- **Mentalidad Emprendedora Proactiva:** Fomentar el “fail fast” pero en un entorno controlado y con aprendizaje local, promoviendo la innovación incremental y adaptativa.
- **Colaboración Activa:** Impulsar alianzas entre empresas, academia, gobierno y sociedad civil para resolver desafíos comunes y generar oportunidades.

Estructura: Redes Híbridas y Flexibles

Se recomienda una evolución de las estructuras tradicionales hacia redes híbridas, que combinen la fortaleza de las empresas familiares y PYMES con la flexibilidad de estructuras más planas y colaborativas.

- **Centralización con Flexibilidad:** Mantener la toma de decisiones ágil y centralizada, pero descentralizando la ejecución y fomentando equipos multifuncionales.
- **Alianzas Estratégicas:** Promover la formación de clúster industriales y asociaciones entre empresas, no solo para diversificar riesgos sino para compartir conocimiento y recursos, replicando el éxito de la economía colaborativa.
- **Gobierno Corporativo Adaptado:** Implementar prácticas de gobierno corporativo que profesionalicen la gestión en empresas familiares sin perder el "toque paternalista" positivo de cercanía y fidelidad.

Estrategia: Nichos Globales y Digitalización Profunda

La estrategia se centrará en la especialización y la digitalización para superar las limitaciones de escala y capital, abriendo mercados más allá de las fronteras locales, entre ellos: a) **Diversificación Inteligente:** No solo en productos o sectores, sino en la diversificación de canales y mercados, utilizando plataformas digitales para alcanzar audiencias globales en nichos específicos; b) **Enfoque en Valor Agregado:** Moverse de la producción de materias primas a productos y servicios con mayor valor agregado, apalancándose en la identidad cultural y la biodiversidad ecuatoriana (ej. productos orgánicos, turismo de experiencia, software especializado); c) **Digitalización como Habilitador:** No solo la adopción de tecnología, sino la transformación digital profunda de los procesos internos, la cadena de suministro y la interacción con el cliente, priorizando la adopción de soluciones móviles y accesibles.

Gestión de Personas: Capacitación Continua y Empoderamiento

La clave está en desarrollar el talento local, potenciando la confianza y cercanía con una fuerte inversión en capacitación y desarrollo profesional.

- **Cultura de Aprendizaje Constante:** Promover el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades, especialmente digitales y blandas (resolución de problemas, pensamiento crítico).
- **Empoderamiento Local:** Delegar responsabilidades y empoderar a los equipos para tomar decisiones en su nivel, fomentando la proactividad y la iniciativa.
- **Bienestar y Flexibilidad:** Incorporar elementos del modelo europeo en cuanto al equilibrio vida-trabajo y el bienestar del empleado,

reconociendo que un personal motivado y saludable es más productivo.

Innovación: Abierta y Dirigida por Necesidad

La innovación debe ser más que incremental, debe ser dirigida por las necesidades locales y regionales, pero abierta a influencias externas.

- **Innovación Abierta:** Colaborar con universidades, startups y centros de investigación (locales e internacionales) para co-crear soluciones.
- **"Leapfrogging" Tecnológico:** Saltar etapas de desarrollo tecnológico obsoletas e ir directamente a las soluciones más eficientes y modernas, especialmente en digitalización y energías renovables.
- **Laboratorios de Experimentación:** Crear espacios seguros para probar nuevas ideas y modelos de negocio a pequeña escala, con baja inversión, antes de escalarlos.

Riesgos: Gestión Proactiva y Resiliencia Sistémica

La gestión de riesgos debe pasar de una postura reactiva a una proactiva, fortaleciendo la resiliencia sistémica de las empresas y la economía.

- **Monitoreo Constante:** Desarrollar sistemas de monitoreo y análisis de riesgos políticos, económicos y ambientales.
- **Diversificación Financiera:** Buscar fuentes de financiación más allá de los canales tradicionales, incluyendo capital de riesgo, crowdfunding y alianzas internacionales.
- **Preparación para la Crisis:** Desarrollar planes de contingencia y resiliencia que permitan a las empresas adaptarse rápidamente a choques externos, incluyendo la automatización de procesos clave.

Este modelo propuesto no busca una ruptura total con las fortalezas del Ecuador, sino una optimización y modernización que permita a sus empresas y emprendedores competir de manera más efectiva en el mercado global, manteniendo su esencia y aprovechando su potencial único.

Conclusiones

Este análisis profundo de la cultura organizacional y su impacto en la transformación y sostenibilidad empresarial revela que, en el dinámico panorama actual, la cultura es mucho más que un simple conjunto de valores, es un activo estratégico fundamental. Una cultura organizacional sólida y adaptable es el pilar indispensable que permite a las empresas no solo sobrevivir sino prosperar en entornos complejos y volátiles.

Asimismo, se ha evidenciado que la cultura organizacional es el "pegamento" que dota de identidad y cohesión a una empresa, guiando el comportamiento y la toma de decisiones. No es estática, debe ser ágil y adaptable para enfrentar la disrupción tecnológica y social. La transformación empresarial, en su concepción moderna, implica un cambio fundamental que va más allá de la tecnología, siendo intrínsecamente humana y cultural. Para su éxito, es imperativo que las organizaciones cultiven una cultura que fomente la experimentación, el aprendizaje continuo, la resiliencia y la asunción de riesgos calculados.

De manera similar, la sostenibilidad empresarial no es una estrategia aislada, sino una mentalidad arraigada en la cultura. Una cultura orientada a la sostenibilidad promueve la ética, la responsabilidad social y ambiental, y la creación de valor compartido para todos los stakeholders. Las empresas con estas culturas no solo mejoran su reputación y atraen talento, sino que también obtienen ventajas competitivas y una mayor resiliencia frente a desafíos futuros.

El análisis comparativo de los modelos de negocio entre Estados Unidos, China, Europa, América Latina y Ecuador subraya que cada región ha desarrollado enfoques distintivos, moldeados por sus realidades económicas, culturales y políticas. América Latina, con su Capitalismo de Redes Familiares y Adaptabilidad Regional, ha demostrado una notable resiliencia y capacidad de adaptación a la volatilidad. La importancia de las relaciones y la diversificación de negocios para mitigar riesgos son fortalezas clave.

Sin embargo, su innovación a menudo surge por necesidad y se enfoca en modelos de bajo costo, careciendo de la escala y la inversión masiva en I+D de otras regiones. Ecuador, como una manifestación localizada del modelo latinoamericano, se distingue por su Modelo Emprendedor y de Economía Mixta. El pragmatismo, la supervivencia y el enfoque en el cliente y proveedor local son sus pilares. Las PYMES y empresas familiares son centrales, con una gestión de personas basada en la confianza y cercanía. La innovación es gradual y orientada a la mejora continua, mientras que la cautela en la inversión y la dependencia macroeconómica representan desafíos significativos.

En contraste, los modelos de Estados Unidos (Capitalismo de Accionistas/Innovación Ágil-Disruptiva), China (Capitalismo de Estado con Innovación

Masiva/Velocidad) y Europa (Capitalismo de Stakeholders/Sostenibilidad Social) muestran enfoques con mayor énfasis en la disrupción, el escalado masivo, la influencia estatal o el bienestar social y la sostenibilidad a gran escala. América Latina y Ecuador, si bien carecen de la misma infraestructura de capital o la capacidad de dictar planes a largo plazo, han desarrollado una invaluable capacidad de adaptación y gestión de riesgos locales.

Ante el contexto actual de Ecuador frente al análisis de los modelos analizados se propone incorporar la “Estrategia de Valor Compartido y Digitalización Enfocada” al modelo de negocio actual como una evolución necesaria para el país. Este modelo busca capitalizar las fortalezas existentes, como el pragmatismo y la cercanía al cliente, mientras aborda las limitaciones mediante: Una filosofía de Impacto Sostenible y Agilidad Local que prioriza el valor económico, social y ambiental; estructuras de Redes Híbridas y Flexibles que combinen lo familiar con la profesionalización y las alianzas estratégicas; una estrategia centrada en Nichos Globales y Digitalización Profunda para superar las limitaciones de escala y capital.

Una gestión de personas que fomente la Capacitación Continua y el Empoderamiento, invirtiendo en el talento local; una innovación abierta y dirigida por necesidad, buscando el “leapfrogging” tecnológico y la colaboración; una gestión de riesgos que sea Proactiva y fortalezca la Resiliencia Sistémica de las empresas. Este enfoque no solo permitirá a las empresas ecuatorianas competir más eficazmente en el mercado global, sino que también les permitirá aprovechar su potencial único, integrar la sostenibilidad y la innovación sin perder su distintiva capacidad de adaptación.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>; REQUESTED JOURNAL: - JOURNAL: AMR; PAGE GROUP: STRING: PUBLICATION
- Arias-Abelaira, T., Pache-Durán, M., Rodríguez-Ariza, L. y Calderón-Macías, S. (2024). Transformación digital y digitalización: estudio bibliométrico. *Transinformação*, v. 36, e249048, 2024. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202436e249048>
- Arjona, R. y Ravet, J. (2021). Ciencia e innovación para transformar Europa. *Papeles de Economía Española*, (169), 2-15.
- Assoratgoon, W. & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>

- Ayaviri-Nina, V. D., Zúniga Robalino, A. M., Romero-Flores, M. L., Condori, D. G. y Menar, B. R. (2025). Emprendimiento familiar en la estructura económica local: Un estudio en Ecuador. *Revista Científica Europea, ESJ*, 21(16), 23. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n16p23>
- Berns, J. P., Figueroa-Armijos, M., da Motta Veiga, S. P. & Dunne, T. C. (2020). Dynamics of Lending-Based Prosocial Crowdfunding: Using a Social Responsibility Lens. *Journal of Business Ethics* 161(1), 169–185. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3932-0>
- Briceño, F. M. (2022). Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la responsabilidad social corporativa en la Universidad Virtual CNCI. *Revista CNCI*, 1(2), 5-19. <https://doi.org/10.59142/rcnci.v1i2.4>
- Bozkus, K. (2023). Organizational Culture Change and Technology: Navigating the Digital transformation. In IntechOpen eBooks. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cascio, W.F. & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Chambers, J.M., Wyborn, C., Klenk, N.L., Ryan, M., Serban, A., Bennett, N.J., Brennan, R., Charli-Joseph, L., Fernández-Giménez, M.E., Galvin, K.A., Goldstein, B.E., Haller, T., Hill, R., Munera, C., Nel, J. L., Österblom, H., Reid, R.S., Riechers, M., Spierenburg, M.,... Rondeau, R. (2021). Co-productive agility and four collaborative pathways to sustainability transformations. *Global Environmental Change*, 72, 102422. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102422>
- Crummenerl, C., Boreel, M., Abirami, B., Shankavaram, D., Khemka, Y., Tolido, R., Thomas Reinertsen Karl, Buvat, J., Marisa, S. & Karl, B. (2020). How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years. Instituto de Investigación Capgemini, MACS_CS_MS_20201231, 2–44. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/02/Digital-Mastery-Report-1-4-1.pdf>
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2019). Organization Development & Change. Cengage Learning Asia Pte Limited.
- Deffains, B., Dieux, X., Dors, L., Durand, R., Fischer, M., Hurstel, D., Mähönen, J., Mayer, C., Meyer, R., Mittwoch, A.C., Palazzo, G., Scholz, M., Sjöfjell, B., Winter, J.W. y Younger, R. (2024). Un modelo europeo de gobierno corporativo: Integrando el propósito corporativo en la práctica para una sociedad mejor. SSRN: Red de Investigación en Ciencias Sociales. Derecho de sociedades nórdico y europeo: Serie de artículos de

investigación LSN n.º 24-02 <https://doi.org/10.2139/ssrn.4632353>

- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. <https://www.amazon.com/Leading-Culture-Change-Global-Organizations/dp/047090884X>
- Dweck, C.S. y Yeager, D. (2021). *Introducción a la Iniciativa de Mentalidad Global: Visualizando el futuro de la investigación sobre mentalidad de crecimiento en educación*. Disponible en SSRN 3911564.
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Edmondson, A. (2023). *El mal como es debido: La ciencia de fracasar con éxito - Libro - Facultad e Investigación - Harvard Business School*. Nueva York. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=64186>
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Estrella-Salazar, P. M., Cisneros-Quintanilla, D. P. y Ortega-Castro, J. C. (2025). Liderazgo y cultura organizacional: Una revisión sistemática y su aplicación en contextos empresariales. *MQRInvestigar*, 9(1), e280. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e280>
- Eurofound y Cedefop (2021). *La innovación en las empresas de la UE: ¿son importantes las prácticas en el lugar de trabajo? Serie Encuesta Europea de Empresas 2019*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo
- Federation of European Accountants (2015). *The Future of Corporate Reporting-creating the dynamics for change*. https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/FEECogitoPaper_-_TheFutureofCorporateReporting.pdf
- Ferreira, L. S. y Nobre, F. S. (2022). Gestión ágil de proyectos bajo la perspectiva de capacidades dinámicas. *Gestão & Produção*, 29, e3122.
- Firican, D. A. (2023). Digital transformation and digital culture: A literature review of the digital cultural attributes to enable digital transformation. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 791-799). Sciendo.
- Fischer, T., Adolph, J., Schober, M., Townend, J., Zipse, O. (2023). The Future of Corporate Disclosure. In: Zipse, O., Hornegger, J., Becker, T., Beckmann, M., Bengsch, M., Feige, I. & Schober, M. (Ed.). *Road to net Zero. Strategic Pathways for Sustainability-Driven Business Transformation*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42224-9_4

- Freeman, R.E., Parmar, B.L. & Martin, K.E. (2020) The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs. Columbia University Press. JSTOR, <https://doi.org/10.7312/free18850>.
- Goleman, D. (2022). La inteligencia emocional. Google Books. <https://doi.org/6073810172>
- Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R. y Alänge, S. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16 (4), 13-46. <https://doi.org/10.7341/20201641>
- Güipe G., J.K. (2024). Innovación disruptiva: El motor oculto del desarrollo económico sostenible. *Investigación y Creatividad*, 20(2). <https://revistasuba.com/index.php/INVESTIGACIONYCREATIVIDAD/article/view/714>
- Gwozdz, W., Reisch, L.A. y Thøgersen, J. (2020). Cambio de comportamiento para el consumo sostenible. *Revista de Política del Consumidor*, 43 (2), 249-253. <https://doi.org/10.1007/s10603-020-09455-z>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.). McGraw Hill Professional.
- Hart Stuart, L. y Milstein Mark, B. (1999). La sostenibilidad global y la destrucción creativa de las industrias. <https://sloanreview.mit.edu/article/global-sustainability-and-the-creative-destruction-of-industries/>
- Huang, C. & Van Vu Ngoc, C. (2025). China in the race for technological leadership. <https://research-center.amundi.com/files/nuxeo/dl/764b9cd0-8d12-4c8d-9d36-70e4beb76e2f?inline=>
- Ioannou, I. & Serafeim, G. (2019). Corporate Sustainability: a strategy? SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3312191>
- Jenny, M. P. & Kabecha, W. W. (2023). Advantages and Challenges of Implementing lightweight materials in automobiles: a review. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 13(9), 91–98. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.13.09.2023.p14116>
- Jingfang Cai, L. (2023). Organizational Agility Starts with Learning and Career Growth. Sponsor Content from LinkedIn. (February 16). Harvard Business Review <https://hbr.org/sponsored/2023/02/organizational-agility-starts-with-learning-and-career-growth>
- Kotter, J.P. (2021). *Change: How Organizations Achieve Greatness*. Harvard Business Review Press.
- Larner, E., McDonald, C. & Whittingham, E. (2024). Encuesta global a inversores 2024 | PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html#first-point>

- Lee, S.H. (2020). Achieving corporate sustainability performance: The influence of corporate ethical value, and leader-member exchange on employee behaviors and organizational performance. *Fashion and Textiles*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40691-020-00213-w>
- Lewis, S.C. (2020). What Is Communication Research For? Wrestling. Rethinking media research for changing societies, 171.
- Merino Murillo, J. L., Salazar San Lucas, K. S., Quistial Urrunaga, C. X. & Choez Pesantes, M. S. (2022). El Valor Compartido y la Imagen Corporativa de las microempresas. *RECIMUNDO*, 6(3), 355–375. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.355-375](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.355-375)
- Nohria, N. & Beer, M. (2000). Cracking the code of change. <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- OCDE/BID (2022). Universidades innovadoras y emprendedoras en América Latina, Estudios de competencias de la OCDE, Publicaciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/ca45d22a-en>.
- O'Reilly III, C.A. y Tushman, M.L. (2021). Liderar y disrupcionar: Cómo resolver el dilema del innovador. Stanford University Press.
- Parr, A., Binagwaho, A., Stirling, A., Davies, A., Mbow C., Hessen D.O., Bonciani Nader, H., Salmi, J., Brown Burkins, M., Ramakrishna, S., Serrano, S., Schmelkes, S., Shijun, T. & McCowan, T. (2022). Knowledge-driven actions: Transforming higher education for global sustainability. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO): Paris <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380519>
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2019). Creación de Valor Compartido. En: Lenssen, GG, Smith, NC (eds.) *Gestión de Negocios Sostenibles*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Puckett, S. (2020). The Agile Culture Code. BusinessVillage GmbH.
- Robles, F. y Wiese, N.M. (2023). Negocios en América Latina: Oportunidades y riesgos estratégicos. Routledge.
- Schein, E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. y West, M.A. (2017). Clima y cultura organizacional: Reflexiones sobre la historia de los constructos en la Revista de Psicología Aplicada. *Revista de Psicología Aplicada*, 102 (3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Sinek, S. (2017). Los líderes comen al final: Por qué algunos equipos funcionan y otros no. Ediciones Urano.
- Sinek, S. (2020). El juego infinito: Aprende a diferenciar a qué estás jugando para ganar en los negocios y en la vida. Ediciones Urano.

- Smith, R. C. (2020). Diseñando el patrimonio para una cultura digital. En *Antropología del diseño* (117-135). Routledge.
- Spicer, A. & Alvesson, M. (2025). Critical Management Studies: A Critical Review. *Journal of Management Studies*, 62(1), 446-483. <https://doi.org/10.1111/joms.13047>
- Toscano-Jara, J., Loza-Aguirre, E., Segura, M. y Franco-Crespo, A. (2024). Transformación digital: una revisión sistemática de la literatura desde la perspectiva teórica del marco TOE. *Innovar*, 34 (93), artículo e98245. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n93.98245>
- Turcsany, J. y Sisaye, S. (2013). Responsabilidad social corporativa y su vínculo con el desempeño financiero: Solicitudo Johnson & Johnson, una empresa farmacéutica. *Revista Mundial de Ciencia, Tecnología y Desarrollo Sostenible*, 10 (1), 4–18. <https://doi.org/10.1108/20425941311313065>
- Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014). Liderando lo digital: Transformando la tecnología en negocio. Harvard Business Press.
- Xinhua, L., Guo, P. y Zhao, J. (2025). De la adaptación a la transformación: cómo estimular comportamientos de ciudadanía organizacional orientados al cambio en líderes de organizaciones temporales basadas en proyectos. *Revista de Gestión del Cambio Organizacional*, 38(1), 204–229. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2024-0390>
- Yuan, J.E. y Zhang, L. (2025). Del capitalismo de plataformas a la China digital: El camino, la gobernanza y la geopolítica. *Redes sociales + Sociedad*, 11 (1). <https://doi.org/10.1177/20563051251323030> (Trabajo original publicado en 2025)
- Zhang, H., Li, X. y Li, Y. (2023) El impacto del liderazgo auténtico en el comportamiento innovador de los empleados y el compromiso laboral en pymes especializadas, especializadas, peculiares e innovadoras. *Open Journal of Business and Management*, 11, 238-259. doi: 10.4236/ojbm.2023.111014.

9

Agentes inteligentes para la representación organizacional y la estrategia de cooperación empresarial

Andrade Girón, Daniel

*Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,
Huacho, Perú*

dandrade@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9746-3583>

Scopus Author ID: 58187229400

Marín Rodríguez, William

*Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,
Huacho, Perú*

wmarin@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0861-9663>

Scopus Author ID: 57222415761

Zúñiga Rojas, Marcelo

*Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,
Huacho, Perú*

mzuniga@unjfsc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7527-3762>

Scopus Author ID: 58655892200

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Andrade Girón, D., Marín Rodríguez, W. y Zúñiga Rojas, M. (2025). Agentes inteligentes para la representación organizacional y la estrategia de cooperación empresarial [Intelligent agents for organizational representation and business cooperation strategy]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (147-163). IAPAS.

Introducción

En el entorno actual de alta incertidumbre, cambio rápido y digitalización, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de construir su lógica operativa basada en operaciones más dinámicas y adaptables en lugar de estáticamente eficientes (Korhonen & Halén, 2017). Tal desarrollo necesita superar las visiones tradicionales de la organización como una entidad cerrada y jerárquica y reconocer a la empresa como un sistema adaptativo complejo que interactúa con su entorno (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025).

De esta manera, la empresa se ve como un integral de componentes interdependientes que coevolucionan, se retroalimentan y actúan juntos ante estímulos externos e internos, generando patrones emergentes que no pueden explicarse por el comportamiento de sus elementos componentes (Lymperopoulos & Ioannou, 2016).

Este enfoque sistémico y complejo no solo amplía el poder explicativo de los fenómenos organizacionales sino también, al mismo tiempo, el fundamento teórico general al construir nuevas y mejores estructuras de cooperación y coordinación hoy en día, en un mundo de descentralización operativa e hiper conectividad técnica, que experimenta una creciente densidad informativa.

En este contexto, la colaboración interorganizacional ya no es un fenómeno marginal, sino que se transforma en una estrategia imperativa de supervivencia y crecimiento (Child et al., 2019). Este tipo de organizaciones que trabajan en redes dinámicas, por ejemplo: consorcios de innovación, clústeres productivos y ecosistemas de emprendimiento, necesitan establecer vínculos de confianza, compartir recursos importantes y tomar decisiones en tiempo real (Russell & Smorodinskaya, 2018).

Estas sinergias son efectivas solo en la medida en que se basan en el uso correcto de conocimientos teóricos complejos como la teoría de juegos, la teoría de contratos, la teoría de la agencia o la teoría de redes sociales, porque estas son las teorías que proporcionan herramientas formales para entender bajo qué condiciones la cooperación es sostenible, justa y generadora de valor (Keränen et al., 2023).

A esto, se añade ahora la complejidad debido al uso creciente de sistemas digitales inteligentes. Especialmente, los agentes inteligentes se han convertido en una tecnología desafiante que puede representar computacionalmente a miembros autónomos de la organización que perciben su entorno, razonan estratégicamente e intentan actuar proactivamente, como en negociaciones, coordinación y aprendizaje (Rzevski et al., 2022).

Estos agentes no solo hacen posible modelar la interacción de actores en entornos simulados, sino también implementar contratos inteligentes en la

práctica, automatizar decisiones estratégicas y maximizar la cooperación en entornos altamente distribuidos y dinámicos (Hughes et al., s/f). Su inclusión en estrategias de datos gubernamentales y corporativas digitales permite la toma de decisiones basada en evidencia que puede anticipar tendencias emergentes y responder ágilmente a contingencias disruptivas a un ritmo que supera las capacidades humanas tradicionales (Zong & Guan, 2025).

El capítulo sugiere un recorrido guiado por las bases teóricas y aplicaciones prácticas/metodológicas de este enfoque. Desde una definición de la empresa como un sistema adaptativo complejo, se consideran modelos actuales de cooperación y coordinación en sistemas organizacionales, desentrañando tanto los impedimentos estructurales como sus mecanismos institucionales o técnicos para superarlos.

Por ello, analiza el papel emergente de los agentes de software como facilitadores de la cooperación empresarial, y se discuten sus aspectos técnicos, éticos y estratégicos, presentando los desafíos y oportunidades de desplegar arquitecturas multiagente en la práctica organizacional, que marcan la tendencia para el futuro de los sistemas colaborativos inteligentes en los negocios, la industria y la sociedad.

Metodología

La construcción de este capítulo se ha desarrollado con un enfoque metodológico exploratorio/analítico, con el fin de combinar enfoques teóricos con hallazgos empíricos recientes que tratan a la empresa como un sistema adaptativo complejo y, en consecuencia, como mecanismos de cooperación y coordinación interorganizacional.

En primer lugar, se realizó una búsqueda bibliográfica sistemática con el objetivo de identificar y seleccionar fuentes académicas de alto impacto, revistas indexadas, actas de conferencias y referencias a libros de editoriales científicas reconocidas (Springer, Elsevier, Wiley, Taylor & Francis, entre otros). Las búsquedas se realizaron en bases de datos específicos de la materia, incluyendo Scopus, Web of Science y SpringerLink, utilizando términos sobre sistemas adaptativos complejos, cooperación organizacional, sistemas multiagente, gobernanza digital y coordinación estratégica. Las referencias relevantes se filtraron en función de la significancia de los hallazgos, el rigor metodológico y la actualidad, dándole preferencia a los estudios publicados desde 2010 hasta 2025.

Luego, se realizó una revisión sistemática y comparación de teorías existentes: teoría de juegos, teoría del contrato social, teoría de la agencia, teoría de redes sociales y recursos y capacidades, así como la ingeniería de sistemas organizacionales. Esta reflexión permitió encontrar tanto similitudes como discrepancias en términos de conceptos teóricos, aplicación práctica

y desafíos emergentes de la cooperación entre los socios, particularmente cuando se involucran ecosistemas empresariales o redes de innovación.

Para facilitar la discusión con las tendencias tecnológicas modernas, también se incluye una revisión y agregación de estudios de caso y el estado del arte en la aplicación de agentes inteligentes a la coordinación organizacional. Los criterios de selección incluyen sistemas multiagente prototipo, soluciones de negociación automática, contratos inteligentes basados en blockchain y arquitecturas de gobernanza digital que incluyen herramientas basadas en IA.

La coherencia conceptual y la relevancia de las proposiciones se validaron utilizando un enfoque hermenéutico-interpretativo (Boden & Eatough, 2014), comparando las contribuciones teóricas con las ideas derivadas de la investigación de campo y simulaciones basadas en agentes. Esta triangulación teórica y aplicada proporcionó la base para abordar las recomendaciones sobre el diseño de estrategias adaptativas en cooperación y coordinación, así como para guías para la integración de tecnologías emergentes en contextos organizacionales reales.

Finalmente, el método adoptado permite el desarrollo de una concepción robusta y multidimensional del fenómeno examinado, reconciliando marcos conceptuales sólidos con datos empíricos, y proporciona aportes prácticos para investigadores, profesionales y tomadores de decisiones que buscan gestionar organizaciones resilientes en entornos altamente complejos e interconectados.

La empresa como sistema complejo adaptativo

Cualquier empresa que desee convertirse en un referente en un entorno volátil, complejo e incierto debe ser consciente de que sus rutinas están integradas dentro de un ecosistema organizacional caracterizado por una alta complejidad estructural y una creciente densidad informativa (Das, 2023). Este entorno implica la interacción continua de una variedad de actores, procesos y fuentes de información heterogéneas que retroalimentan y se desarrollan de manera no lineal (Vetsikas & Stamboulis, 2023). Por tanto, la capacidad de comprender esta complejidad y gobernarla será un requisito previo para la competitividad continua y la flexibilidad estratégica de la organización (Van de Wetering et al., 2017).

La complejidad está asociada con un análisis de nodo en múltiples niveles de interacciones internas y externas, ninguna de las cuales es lineal, incluyendo fluctuaciones del mercado, comportamiento del consumidor y cambios regulatorios, así como datos logísticos, financieros, de recursos humanos y datos incluidos en la red de valor (Bhushan, 2017). La gestión efectiva de esta diversidad de datos estructurados y no estructurados de

diversas fuentes se está convirtiendo cada vez más en un tema estratégico para una organización (Adnan & Akbar, 2019).

En tal contexto, es esencial que se adopte un modelo basado en la complejidad y con fundamento en el pensamiento sistémico para sus líderes y gerentes (Khan et al., 2018). El pensamiento sistémico permite a los tomadores de decisiones considerar la empresa como un sistema adaptativo, cuyos componentes se retroalimentan y crecen influenciados por la información que se mueve alrededor de su estructura (Sánchez-García et al., 2023). Con una visión sistémica y holística del modelo de gestión empresarial, la gobernanza digital, una estrategia integral de datos y el uso de agentes inteligentes deben convertirse en los habilitadores de la efectividad organizacional (Wang & Wu, 2024).

Esta gobernanza digital, apoyada por agentes inteligentes, permite que las políticas de control se automaticen y que la calidad de los datos se monitoree en tiempo real, así como la gestión proactiva de riesgos, para garantizar la integridad, seguridad y disponibilidad de los datos a lo largo de todo el ciclo de vida de los datos (Pestana & Sofou, 2024). De manera similar, una estrategia de datos organizada y adaptativa reforzada por agentes inteligentes permite la integración fluida de datos operativos, financieros y estratégicos y, por tanto, la capacidad de acción y respuesta en tiempo real a los cambios de contexto (Vudugula et al., 2023).

Estas máquinas de razonamiento y aprendizaje, potenciadas por IA y autoaprendientes, permiten a la organización detectar patrones en desarrollo, predecir posibles escenarios y ofrecer recomendaciones basadas en evidencia, todo lo cual fomenta la capacidad organizacional para anticipar y responder rápidamente a cambios de “elefante negro” (Acharya et al., 2025). En este sentido, la empresa se configura como un sistema sociotécnico dinámico que tiene la capacidad de traducir información de conjuntos de datos ricos en conocimiento accionable (Laudon & Laudon, 2013) para optimizar procesos, promover la innovación continua y generar fuentes sostenibles de ventaja competitiva (Vărzaru & Bocean, 2024).

Esta convergencia de gobernanza digital, estrategia de datos y agentes inteligentes mejora la toma de decisiones, fomenta una cultura de análisis avanzado en la organización y consolida la gobernanza corporativa inclinada hacia el aprendizaje y la resiliencia organizacional (Atobishi et al., 2024).

Modelos de cooperación y coordinación en sistemas organizacionales

Los mecanismos de cooperación y coordinación son habilitadores básicos tanto para el rendimiento, la adaptabilidad y la confiabilidad de las

organizaciones distribuidas y redes empresariales, como, en particular, para los ecosistemas emprendedores (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020).

En el caso de la pequeña y mediana empresa, en la que los recursos son limitados, la alta incertidumbre y la rapidez para capturar oportunidades de mercado son dominantes, la cooperación interorganizacional crea ventajas competitivas clave: recursos compartidos, sinergias, innovación y acceso a mercados más grandes a través de alianzas estratégicas (Bhushan, 2017).

Al respecto, numerosas investigaciones proporcionan evidencia de que la cooperación sistematizada permite a las startups y microempresas superar las limitaciones de los recursos internos con la ayuda de una red de asociaciones y soluciones que abren espacios, aceleran el aprendizaje y la transferencia de tecnología, y también ayudan a escalar su negocio. No obstante, la cooperación no siempre florece como se espera en el contexto emprendedor a pesar de su naturaleza transformadora (Aksoy, 2023). Esta escasez se debe principalmente a dos factores interrelacionados:

Por un lado, la desconfianza estructural en mercados emergentes o en áreas altamente competitivas, donde las empresas jóvenes, en muchos casos, no tienen un historial verificable de cumplimiento, lo que crea reticencia a compartir información estratégica o recursos críticos (Fernandes & Franco, 2021). Esta desconfianza se ve agravada por la falta de mecanismos institucionalizados fuertes para salvar la propiedad intelectual y el reparto justo de beneficios en ARTs, resultando en restricciones a la apertura y colaboración real (Cook et al., 2005).

En segundo lugar, la insuficiencia de conocimientos en negociación y gestión de acuerdos ya que muchos proyectos emprendedores no poseen negociadores hábiles y constructores de alianzas, y/o no están familiarizados con los conceptos de diseño de contratos relacionales adaptativos (Barchi & Greco, 2018). Esto explica por qué los acuerdos actualmente no se extienden más allá de meras cláusulas y no incluyen sanciones flexibles, resolución de disputas y monitoreo descentralizado (Furlotti, 2007). Esto incluye la falta de contratistas que aumenta la percepción de riesgo de oportunismo ex post o incumplimiento y tiende a aislar a la empresa (Shell, 1991).

Por ello, la colaboración empresarial ha sido examinada desde una variedad de enfoques teóricos que, complementariamente, permiten abordar motivaciones, mecanismos y estructuras de cooperación de agentes organizacionales (Castañer & Oliveira, 2020). Uno de los enfoques más importantes es el análisis de teoría de juegos, en su variación cooperativa y no cooperativa (Kabalak et al., 2015). Este punto de vista ofrece un conjunto de herramientas analíticas para representar entornos en los que agentes racionales toman decisiones estratégicas con interdependencia (Meenakshi & Singh, 2016).

En la cooperación, la teoría de juegos cooperativos se ocupa de las formaciones de coaliciones estables y el reparto equitativo de beneficios, mientras que la teoría de juegos no cooperativos investiga la forma en que se desarrolla acuerdos voluntarios cuando cada uno de los agentes maximiza sus propios intereses considerando los incentivos, amenazas creíbles y mecanismos de sanción que ayudan a comprometerse con un acuerdo (Nazari et al., 2020).

Consistente con esta línea de pensamiento, la teoría de contratos analiza cómo se pueden diseñar acuerdos formales de tal manera que los incentivos de los agentes estén alineados, particularmente pero no exclusivamente, bajo información asimétrica y riesgo moral (Steinle et al., 2014). El modelo distingue entre contratos completos que intentan predecir y contratar todas las contingencias posibles, y el tipo de contrato incompleto o relacional que reconoce la imposibilidad práctica de especificar todas las situaciones futuras ex ante y relega la resolución de eventos imprevistos a mecanismos de renegociación y confianza (Schepker et al., 2014).

La literatura dice que, en situaciones de cooperación a largo plazo, los contratos relacionales son una piedra angular para mantener la cooperación mutua en situaciones caracterizadas por incertidumbre y complejidad ambiental donde es difícil concluir el contrato completo. Similar a la teoría de contratos, la teoría de agencia considera la cooperación en el entorno donde un principal y uno o más agentes están interrelacionados por una relación jerárquica o de delegación (Parker et al., 2018). Este punto de vista se preocupa por cómo diseñar incentivos y mecanismos de monitoreo para prevenir comportamientos oportunistas, como retener la información de interés o violar abiertamente un contrato (Yin et al., 2020). Tal cooperación es efectiva, en este sentido, en la medida en que el sistema de incentivos, los derechos de decisión y los costos de monitoreo estén establecidos claramente (Salvato et al., 2017).

Sin embargo, la teoría de redes sociales y el concepto de capital social brindan valiosas ideas sobre cómo la cooperación empresarial puede considerarse como un fenómeno que está incrustado en las relaciones interorganizacionales (Kianto & Waajakoski, 2010). Según este enfoque, la densidad de enlaces, la reputación colectiva y las normas de reciprocidad crean confianza y reducen la incertidumbre, facilitando que los socios compartan información crucial (Nguyen et al., 2023). Por tanto, las empresas que pertenecen a redes relacionales ricas y fuertes tienen más oportunidades de acceder a recursos complementarios, compartir riesgos y producir innovaciones colectivamente.

En la teoría de estrategia y basada en recursos y capacidades, la cooperación se ve como un reflejo estratégico a la demanda de combinar recursos internos con recursos externos que son costosos o inviables de desarrollar de manera independiente (Teece, 2019). Las asociaciones

estratégicas, las empresas conjuntas y las redes de innovación abiertas se estructuran como mecanismos institucionales para proporcionar sinergia, compartir costos de I+D y, luego, penetrar en nuevos mercados (Segers, 2015). Según la literatura, la creación de valor en tal relación cooperativa depende del grado de complementariedad de los recursos, de la alineación de objetivos y de la calidad de la gobernanza conjunta.

Por otra parte, de los métodos sistémicos se acuerdan varias dimensiones de la cooperación como una propiedad emergente de sistemas adaptativos complejos (Johnson & Hernandez, 2016). Desde este punto de vista, las organizaciones y redes empresariales se consideran como sistemas abiertos influenciados por el subsistema de Stakeholders Ambientales (Weber & Waeger, 2017). La cooperación en este modelo se ve como un resultado de procesos de retroalimentación, autoorganización y aprendizaje colectivo que permiten a los actores adaptar comportamientos acoplados y estructuras organizacionales a perturbaciones externas e internas (Moraes et al., 2023).

En esta línea, la modelización basada en agentes ha demostrado ser un instrumento metodológico útil para simular la cooperación y coordinación de actores autónomos, para probar escenarios alternativos y, en última instancia, para optimizar el diseño de redes colaborativas bajo restricciones de eficiencia, robustez y sostenibilidad (Mazzetto, 2024).

Por tanto, incorporar estos principios en la práctica empresarial, especialmente en ecosistemas emprendedores o en redes de colaboración muy dinámicas, es deseable para superar las barreras estructurales que dificultan la colaboración interorganizacional, principalmente debido a la estructura histórica de las relaciones empresariales y liberar el potencial de redes de colaboración resilientes y adaptativas (Benavides, 2024).

En este contexto, la integración de tecnologías basada en agentes inteligentes astutos y plataformas digitales de negociación automatizada surge como una táctica atractiva para el desarrollo de modelos teóricos de cooperación y coordinación a escala, traducidos en mecanismos reales entregables para la supervisión continua de acuerdos, adaptación proactiva a contingencias y la reducción de costos de transacción típicos de entornos altamente interdependientes (Liu et al., 2024).

De hecho, en la empresa actual formada por la generación masiva de datos y el procesamiento de fuentes de datos multi heterogéneas, el uso de agentes inteligentes mejora sustancialmente el potencial de la empresa para convertir datos en conocimiento significativo, estas habilidades están relacionadas con la sincronización de procesos, la toma de decisiones de distribución y la orquestación dinámica de recursos (Hughes et al., s/f).

Estos agentes autónomos con sofisticada percepción de sus contextos combinados con sus capacidades de pensamiento estratégico y aprendizaje

participan en la mediación activa de la coordinación operativa y la negociación interorganizacional, reduciendo la dependencia de expertos humanos en la gestión de conflictos y el diseño de acuerdos (Wijnhoven, 2022).

A nivel funcional, la arquitectura de agentes inteligentes, habilitada por técnicas de inteligencia artificial como el aprendizaje por refuerzo, la deducción automatizada y la minería de datos en tiempo real, apoya la modelización de contratos inteligentes autoejecutables, el monitoreo de su cumplimiento frente a cambios contextuales y la renegociación autónoma de términos contractuales debido a perturbaciones inesperadas (Zong & Guan, 2025). Esta habilidad para la negociación es especialmente valiosa cuando el personal experto en técnicas de alta negociación y mediación de conflictos es escaso, una situación habitual para startups y pequeñas empresas en mercados emergentes o muy competitivos (Van de Wetering et al., 2017).

Asimismo, los agentes inteligentes integrados en las infraestructuras colaborativas también permiten redes de valor seguras, en las que múltiples organizaciones pueden compartir de manera confiable una variedad de información relevante, optimizar cadenas de suministro, coordinar alianzas estratégicas e innovar en entornos virtuales (Vudugula et al., 2023). Esta orientación estratégica también aumenta la resiliencia y, por lo tanto, la ventaja competitiva sostenible, haciendo que la red de organizaciones sea más adaptable a mercados que cambian a un ritmo más rápido y a una mayor incertidumbre y turbulencia (Segers, 2015).

En conclusión, los agentes inteligentes no son solo una evolución tecnológica de los sistemas de información tradicionales, sino también la forma de mejorar la colaboración eficiente, superando la escasez de expertos en negociación y resolución de conflictos y mejorando la capacidad de las organizaciones para gestionar inteligentemente la complejidad informacional y estructural de los sistemas empresariales modernos. La evaluación sistemática de su desempeño, coordinación, equidad y sostenibilidad, es necesaria para asegurar que proporcionen valor real y se ajusten a planes de colaboración estratégica a largo plazo.

Retos y oportunidades en la implementación práctica

La introducción de sistemas multiagente como tecnología básica para la gestión inteligente de organizaciones complejas está rodeada de desafíos técnicos y organizativos de gran envergadura que deben ser abordados de manera efectiva y colectiva para asegurar su éxito y longevidad.

Uno de los problemas más críticos es la interoperabilidad entre las plataformas heterogéneas en un entorno colaborativo real, donde los agentes deben interactuar a través de sistemas de información heterogéneos

en los cuales manejan diferentes protocolos, estructuras de datos y políticas de acceso que usualmente no siguen estándares universales (Jennings et al., 2014). Esta variación técnica puede presentar obstáculos para la comunicación fluida entre agencias e impedir la distribución coordinada de tareas, especialmente en grandes redes empresariales con gran complejidad estructural.

La escalabilidad es una segunda consideración importante, ya que el creciente número de agentes activos (donde la complejidad gobierna la facilidad de interacción) puede llevar a cuellos de botella computacionales y latencia en la toma de decisiones distribuidas. Para resolver este desafío, una posible solución es desarrollar arquitecturas paralelas confiables, optimizar algoritmos de coordinación y desplegarlos en entornos de computación en la nube o en el borde, lo que puede llevar a una serie de complicaciones de diseño e implementación.

En primer término, la seguridad en la comunicación y la integridad de los procesos descentralizados son dimensiones esenciales cuando cualquier vulnerabilidad en los canales de comunicación entre los agentes es potencialmente explotable para abusar de las negociaciones, contratos anulares o acceder a información sensible dentro de la red organizativa. Las técnicas de cifrado de extremo a extremo, las autenticaciones mutuas y el monitoreo de transacciones se están convirtiendo en una necesidad inevitable en entornos críticos como las cadenas de suministro estratégicos o las redes de servicios esenciales.

Por otra parte, de los desafíos técnicos, la introducción de agentes inteligentes en la práctica empresarial tiene implicaciones organizativas y socioculturales. La adopción de tales sistemas puede llevarse a cabo reevaluando las estructuras de roles laborales, redefiniendo los procesos orientados a la toma de decisiones y manejando la resistencia al cambio como resultado de delegar tareas de alto valor a sistemas autónomos (Dignum, 2004). La confianza de los actores humanos en los resultados producidos por los agentes será crucial para su aceptación y apropiación efectiva y deberá ser fomentada a través de la capacitación, la comunicación y la gestión del cambio que estén alineadas con los principios de gobernanza digital.

Adicionalmente, la mayoría de los agentes inteligentes son cada vez más autónomos, lo que crea una serie de desafíos éticos y legales, incluyendo cómo se asigna la responsabilidad por las decisiones automatizadas y quién debe ser considerado responsable de las posibles consecuencias imprevistas o comportamientos emergentes no anticipados (Floridi et al., 2018). En este contexto, se necesita regulación y desarrollo de mejores prácticas para garantizar la transparencia, la explicabilidad y la responsabilidad en entornos multiagente y para su implementación responsable y sostenible.

Este documento más bien está estableciendo el verdadero registro, al menos en el momento de su redacción, ya es demasiado tarde para

apostar que está cerca el día en el que los sistemas de IA tendrán el poder de establecer una correspondencia hipostática arbitraria con el lenguaje natural, por lo que es ridículo proponer términos y conceptos mal definidos y códigos inútiles que parecen una aproximación cuasi-definitoria a este descubrimiento empírico fundamental.

La integración con tecnologías como blockchain es aún una nueva oportunidad para ofrecer trazabilidad, inmutabilidad y confianza a la interacción de agentes distribuidos. Estos avances efectivamente acumulan conocimientos sobre la aplicación de sistemas multiagente en temas candentes como la Industria 4.0, ciudades inteligentes, logística autónoma, redes de suministro resilientes (Leitão et al., 2016), estableciendo ecosistemas organizativos que se están volviendo cada vez más adaptativos, autoorganizados y resilientes a perturbaciones externas.

En resumen, al abordar a fondo estos desafíos multifacéticos, se permitirá tanto a la ciencia como a la industria realizar el vasto potencial transformador de los sistemas multiagente en términos de cooperación, negociación y optimización de procesos dentro de organizaciones complejas de manera confiable, ética y alineada con los objetivos de sostenibilidad estratégica y gobernanza corporativa.

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación respaldan el hecho de que considerar a la corporación como un sistema adaptativo complejo es un marco analítico apropiado para gestionar la volatilidad, la incertidumbre y la densidad informativa a lo largo de la cual se configuran los mercados modernos. Los procesos organizacionales se iluminan como fenómenos interdependientes, no lineales y evolutivos, que solo son efectivos cuando las arquitecturas de gobernanza son tales que incentivan la coordinación, desarrollan la confianza relacional y procesan la retroalimentación ambiental, entre otros.

Las perspectivas teóricas de juegos, contratos, agencia, redes sociales y basadas en recursos convergen para elaborar que la cooperación sostenible depende de compromisos mutuamente creíbles, mecanismos robustos de resolución de disputas y la presencia de instituciones para mitigar el oportunismo, o condiciones que sustentan la transferencia de tecnología, la creación de sinergias y la anticipación competitiva en ecosistemas emprendedores.

En el punto de desarrollo tecnológico, el uso de agentes inteligentes extiende claramente la capacidad de las organizaciones para captar señales contextuales, negociar de manera flexible en tiempo real y captar recursos. Tales sistemas son una forma de realizar conceptos abstractos, como la autoejecución

negociada de contratos relacionales y la división justa de recursos en coaliciones determinadas por ontologías, en forma de una infraestructura digital altamente escalable, confiable y segura.

Su uso descubre fricciones fundamentales respecto a: interoperabilidad, escalado computacional, ciberseguridad, transparencia algorítmica y la asignación de responsabilidad por decisiones autónomas. Superar estos desafíos requiere un enfoque integrador que involucre tanto la estandarización técnica de protocolos de comunicación (incluidas ontologías) como la regulación, forzando la explicabilidad, trazabilidad y responsabilidad auditable a redes de agentes distribuidos.

Sin embargo, el desarrollo futuro estará determinado por la captura mejorada de habilidades interdisciplinarias de pensamiento sistémico, gobernanza de datos y ética de la inteligencia artificial, en preparación para lo que está por venir en la gestión de la contingencia sociotécnica en un mundo arquitectado de múltiples agentes. Concurrentemente, los futuros estudios empíricos longitudinales deberían utilizarse para investigar la causalidad de los contratos inteligentes en la resiliencia de las cadenas de suministro estratégicas, y las simulaciones con una combinación de modelado basado en agentes e inferencia causal podrían arrojar luz sobre patrones emergentes de cooperación bajo diferentes arquitecturas de gobernanza.

La convergencia del pensamiento sistémico, la gobernanza cooperativa y las tecnologías de agentes inteligentes hace posible convertir la complejidad en una fuente de ventaja competitiva sostenible, fortaleciendo la resiliencia y la innovación permanente en un entorno que se vuelve cada vez más interconectado y exigente.

Referencias bibliográficas

- Acharya, D. B., Kuppan, K. & Divya, B. (2025). Agentic AI: Autonomous Intelligence for Complex Goals—A Comprehensive Survey. *IEEE Access*, 13, 18912-18936. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3532853>
- Adnan, K. & Akbar, R. (2019). Limitations of information extraction methods and techniques for heterogeneous unstructured big data. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1847979019890771. <https://doi.org/10.1177/1847979019890771>
- Aksoy, C. (2023). Digital Business Ecosystems: An Environment Of Collaboration, Innovation, And Value Creation In The Digital Age. *Journal of Business and Trade*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.58767/joinbat.1358560>
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S. & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The

- Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- Barchi, M. & Greco, M. (2018). Negotiation in Open Innovation: A Literature Review. *Group Decision and Negotiation*, 27(3), 343-374. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9568-8>
- Benavides, A. F. C. (2024). The cooperative enterprise enabler of organizational ambidexterity & business ecosystems. <https://doi.org/10.3990/1.9789036564113>
- Bhushan, S. (2017). Business Environment Dynamics and Systems Modeling (SSRN Scholarly Paper No. 2937659). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2937659>
- Boden, Z. & Eatough, V. (2014). Understanding More Fully: A Multimodal Hermeneutic-Phenomenological Approach. *Qualitative Research in Psychology*, 11(2), 160-177. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.853854>
- Castañer, X. & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Child, J., Faulkner, D., Tallman, S. & Hsieh, L. (2019). Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks. Oxford University Press.
- Cook, K. S., Hardin, R. & Levi, M. (2005). Cooperation Without Trust? Russell Sage Foundation.
- Das, A. (2023). Developing dynamic digital capabilities in micro-multinationals through platform ecosystems: Assessing the role of trust in algorithmic smart contracts. *Journal of International Entrepreneurship*, 21(2), 157-179. <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00332-7>
- Dignum, V. (2004). A Model for Organizational Interaction Based on Agents, Founded in Logic. SIKS Dissertation Series No. 2004-1
- Fernandes, A. J. C. & Franco, M. (2021). The role of entrepreneurial resilience in forms of collaboration: A systematic literature review with bibliometric analyses. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 752-789. <https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2021-0075>
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P. & Vayena, E. (2018). AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds & Machines* 28, 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Furlotti, M. (2007). There is more to contracts than incompleteness: A review and assessment of empirical research on inter-firm contract design. *Journal*

of Management & Governance, 11(1), 61-99. <https://doi.org/10.1007/s10997-007-9020-y>

Hughes, L., Dwivedi, Y. K., Malik, T., Shawosh, M., Albashrawi, M. A., Jeon, I., Dutot, V., Appanderanda, M., Crick, T., De', R., Fenwick, M., Gunaratnege, S. M., Jurcys, P., Kar, A. K., Kshetri, N., Li, K., Mutasa, S., Samothrakakis, S., Wade, M., & Walton, P. (s/f). AI Agents and Agentic Systems: A Multi-Expert Analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 0(0), 1-29. <https://doi.org/10.1080/08874417.2025.2483832>

Johnson, B. & Hernandez, A. (2016). Exploring Engineered Complex Adaptive Systems of Systems. *Procedia Computer Science*, 95, 58-65. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.293>

Kabalak, A., Smirnova, E. & Jost, J. (2015). Non-cooperative game theory in biology and cooperative reasoning in humans. *Theory in Biosciences*, 134(1), 17-46. <https://doi.org/10.1007/s12064-015-0210-x>

Keränen, J., Totzek, D., Salonen, A. & Kienzler, M. (2023). Advancing value-based selling research in B2B markets: A theoretical toolbox and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 111, 55-68. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.014>

Khan, S., Vandermorris, A., Shepherd, J., Begun, J. W., Lanham, H. J., Uhl-Bien, M. & Berta, W. (2018). Embracing uncertainty, managing complexity: Applying complexity thinking principles to transformation efforts in healthcare systems. *BMC Health Services Research*, 18(1), 192. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2994-0>

Kianto, A. & Waajakoski, J. (2010). Linking social capital to organizational growth. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(1), 4-14. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2009.29>

Korhonen, J. J. & Halén, M. (2017). Enterprise Architecture for Digital Transformation. 2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI), 01, 349-358. <https://doi.org/10.1109/CBI.2017.45>

Liu, Z., Li, Z., Zhang, Y., Mutukumira, A. N., Feng, Y., Cui, Y., Wang, S., Wang, J. & Wang, S. (2024). Comparing Business, Innovation, and Platform Ecosystems: A Systematic Review of the Literature. *Biomimetics*, 9(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/biomimetics9040216>

Leitão, P., Karnouskos, S. & Colombo, A. (2016). Multi-Agent Systems for the Internet of Things. Springer.

Lymperopoulos, I. N. & Ioannou, G. D. (2016). Understanding and modeling the complex dynamics of the online social networks: A scalable conceptual approach. *Evolving Systems*, 7(3), 207-232. <https://doi.org/10.1007/s12530-016-9145-9>

Mazzetto, S. (2024). Interdisciplinary Perspectives on Agent-Based Modeling

in the Architecture, Engineering, and Construction Industry: A Comprehensive Review. *Buildings*, 14(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/buildings14113480>

Meenakshi, M. & Singh, N. P. (2016). A comparative study of cooperative and non-cooperative game theory in network selection. 2016 International Conference on Computational Techniques in Information and Communication Technologies (ICCTICT), 612-617. <https://doi.org/10.1109/ICCTICT.2016.7514652>

Moraes, A. R. de, Farinaci, J. S., Prado, D. S., Araujo, L. G. de, Dias, A. C. E., Ummus, R. E. & Seixas, C. S. (2023). What comes after crises? Key elements and insights into feedback amplifying community self-organization. *Ecology and Society*, 28(1). <https://doi.org/10.5751/ES-13773-280107>

Mueller-Saegebrecht, S. & Walter, A.T. (2025). Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework. *Strategic Change*, 34(3), 407-428. <https://doi.org/10.1002/jsc.2645>

Nazari, S., Ahmadi, A., Kamrani Rad, S. & Ebrahimi, B. (2020). Application of non-cooperative dynamic game theory for groundwater conflict resolution. *Journal of Environmental Management*, 270, 110889. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110889>

Nguyen, P. T. M., Mai, K. N. & Nguyen, P. N. D. (2023). Does Trust Affect Antecedents of Inter-Organizational Governance Mechanisms and Elicit Successful Collaboration via Innovation? An Empirical Study from a Market-Oriented Economy in Vietnam. *Sustainability*, 15(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/su15129547>

Parker, D. W., Dressel, U., Chevers, D. & Zeppetella, L. (2018). Agency theory perspective on public-private-partnerships: International development project. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 239-259. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2016-0191>

Pestana, G. & Sofou, S. (2024). Data Governance to Counter Hybrid Threats against Critical Infrastructures. *Smart Cities*, 7(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/smartcities7040072>

Ramezani, J. & Camarinha-Matos, L. M. (2020). Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119846. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846>

Russell, M. G. & Smorodinskaya, N. V. (2018). Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 114-131. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.024>

Rzevski, G., Skobelev, P. & Zhilyaev, A. (2022). Emergent Intelligence in Smart Ecosystems: Conflicts Resolution by Reaching Consensus in Resource

Management. *Mathematics*, 10(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/math10111923>

Salvato, C., Reuer, J. J. & Battigalli, P. (2017). Cooperation across Disciplines: A Multilevel Perspective on Cooperative Behavior in Governing Interfirm Relations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 960-1004. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0001>

Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., López-Hernández, C. & Rodríguez-Magaña, A. (2023). Modeling Organizational Resilience in SMEs: A System Dynamics Approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(1), 29-50. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00322-z>

Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A. & Poppo, L. (2014). The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation. *Journal of Management*, 40(1), 193-225. <https://doi.org/10.1177/0149206313491289>

Segers, J. P. (2015). The interplay between new technology based firms, strategic alliances and open innovation, within a regional systems of innovation context. The case of the biotechnology cluster in Belgium. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0034-7>

Shell, G. R. (1991). Opportunism and Trust in the Negotiation of Commercial Contracts: Toward a New Cause of Action. *Vanderbilt Law Review*, 44, 221. <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol44/iss2/1/>

Steinle, C., Schiele, H. & Ernst, T. (2014). Information Asymmetries as Antecedents of Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: Testing Principal-Agent Theory. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(2), 123-140. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2014.903457>

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: An economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>

Van de Wetering, R., Mikalef, P. & Helms, R. (2017). Driving organizational sustainability-oriented innovation capabilities: A complex adaptive systems perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 71-79. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.08.006>

Vărzaru, A. A. & Bocean, C. G. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*, 12(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>

Vetsikas, A. & Stamboulis, Y. (2023). A conceptual framework for modeling heterogeneous actors' behavior in national innovation systems. *Journal of Evolutionary Economics*, 33(3), 773-796. <https://doi.org/10.1007/s00191-023-00829-3>

- Vudugula, S., Chebrolu, S. K., Bhuiyan, M. & Rozony, F. Z. (2023). Integrating Artificial Intelligence in strategic business decision-making: A systematic review of predictive models. *International Journal of Scientific Interdisciplinary Research*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.63125/s5skge53>
- Wang, Z. & Wu, H. (2024). Research on the Influence Mechanism of Digital Economy Based on Neural Networks on Corporate Governance Model. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02287-z>
- Weber, K. & Waeger, D. (2017). Organizations as Politics: An Open Systems Perspective. *Academy of Management Annals*, 11(2), 886-918. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0152>
- Wijnhoven, F. (2022). Organizational Learning for Intelligence Amplification Adoption: Lessons from a Clinical Decision Support System Adoption Project. *Information Systems Frontiers*, 24(3), 731-744. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10206-9>
- Yin, Y., Lin, Q., Xiao, W. & Yin, H. (2020). Impacts of Risk Allocation on Contractors' Opportunistic Behavior: The Moderating Effect of Trust and Control. *Sustainability*, 12(22), Article 22. <https://doi.org/10.3390/su12229604>
- Zong, Z. & Guan, Y. (2025). AI-Driven Intelligent Data Analytics and Predictive Analysis in Industry 4.0: Transforming Knowledge, Innovation, and Efficiency. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 864-903. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02001-z>

10 Seguridad y salud en el trabajo como factor de la responsabilidad social empresarial

Guerrero Quiñonez, Anghelo

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador
anghelo.gerrero@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3253-685X>

Quiñonez Guagua, Olga

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador
olga.quinonez@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7415-8466>

Custode Quiñonez, Johanna

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador
johanna.custode.quinonez@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0891-9359>

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Guerrero Quiñonez, A., Quiñonez Guagua, O. y Custode Quiñonez, J. (2025). Seguridad y salud en el trabajo como factor de la responsabilidad social empresarial [Occupational health and safety as a factor of corporate social responsibility]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (164-178). IAPAS.

Introducción

El ámbito empresarial se ha visto obligado a enfrentar eventos que causan crisis de insostenibilidad al afectar todo su entorno. Algunos de estos fenómenos están relacionados con el cambio climático, la destrucción de recursos naturales, el alto índice de pobreza y la inequidad. En ese contexto, y bajo un concepto de responsabilidad social, la cual se ha convertido en un paradigma desde la década del 90, se ha obligado a las empresas a asumir el compromiso de crear, desarrollar y ejecutar planes de acción en diferentes sectores industriales aportando soluciones, desde diferentes ámbitos, para el desarrollo económico sostenible y en beneficio de sus empleadores, familias, comunidad local y sociedad en general, buscando alcanzar mejores niveles de vida (Molano y Arévalo, 2013).

En ese marco de la responsabilidad social, demostrar un compromiso con los empleados también ofrece ventajas a las empresas, porque promueve mejoras de eficiencia, eficacia, productividad, consecución de objetivos y mayor calidad en las operaciones realizadas, lo que resulta en un mejor desempeño financiero y en una imagen corporativa fortalecida (López-Salazar et al., 2017). Por ende, cumplir normas basadas en seguridad y salud ocupacional es uno de los aspectos que contribuye a la protección de los trabajadores, al desarrollo sostenible y a la creación de valor para la empresa y la sociedad, siendo utilizado para medir el progreso general de las empresas (Segal, Sobczak & Triomphe, 2003).

Cuando se habla de salud y seguridad ocupacional dentro de la RSC, se articula dentro de la dimensión social y está vinculada con las condiciones de trabajo de los empleados siendo su finalidad alcanzar un ambiente laboral adecuado, seguro y saludable. En ese contexto, se considera que Ecuador es uno de los países que dan mayor valor a la salud de su fuerza laboral al incluir reformas a leyes donde se establece la importancia de prevenir los riesgos laborales. Cabe destacar que algunos aspectos fundamentales son los referentes a las acciones penales a las que podrían estar sometidas las instituciones públicas o privadas que no contemplen en sus estatutos acciones para garantizar la higiene y seguridad industrial en las empresas.

Para ello, muchas de esas empresas han creado un departamento de salud ocupacional encargado de velar por el cumplimiento de las normas establecidas, tanto por parte de los trabajadores como de la misma empresa. Es importante señalar que existen organismos e instituciones del Estado que supervisan la existencia de estos departamentos y que se lleve a cabo el cumplimiento de lo dispuesto en las leyes, entre las cuales se pueden mencionar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la Dirección Nacional del Seguro General de Riesgos del Trabajo (SGRT), y el Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SASST) del Ministerio del Trabajo, entre otras.

De esta manera, Arévalo (2013) explica que:

“un estudio de gestión de salud y seguridad se basa en componentes fundamentales de su nueva gestión en organizaciones o empresas. Este enfoque se sustenta en el desarrollo de su mejoramiento continuo de la tecnología disponible, en los ambientes de trabajo seguros y saludables, el control del impacto ambiental y en la innovación en el mercado” (p.7).

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), plantea la necesidad de que los países y sus sociedades busquen un camino para dar calidad de vida próspera a las personas en su totalidad, por ello define su Agenda 2030 contentiva de 17 objetivos de desarrollo sostenible y acciones puntuales para abordar la dramática realidad que actualmente vive el planeta y, por ende, las naciones. Sin embargo, ya han pasado siete años de la puesta en marcha de estas acciones, y aún se evidencia la falta de compromiso de los países, e incluso del sector empresarial, en consolidar y ejecutar los términos acordados.

Dentro de la RSE, se encuentra señalada la importancia de que el departamento encargado de salud ocupacional vele por el bienestar general de sus colaboradores, en este sentido, se entiende como enfermedad ocupacional aquella contraída como consecuencia directa del ejercicio de una determinada ocupación por la actuación lenta y persistente de un factor de riesgo inherente a la actividad laboral realizada (Granados, 2017). Al establecer responsabilidades de salud ocupacional como parte de la RSE se debe hacer referencia al campo de las enfermedades ocupacionales, siendo este muy amplio, por lo tanto, es importante delimitar solo a los trastornos en la salud ocasionada por las condiciones de trabajo, riesgos derivados de la organización y el ambiente el trabajo (Gómez, 2018).

De esta manera, y de acuerdo con Gómez (2018), es importante mencionar las lesiones inflamatorias o degenerativas músculos, tendones, articulaciones, ligamentos y nervios, los cuales son comúnmente conocidas como enfermedades osteomusculares y, al mismo tiempo, son las patologías que más se vinculan con las enfermedades ocupacionales. Siendo todo esto parte de los aspectos relevantes en estudios que involucran a la seguridad y salud como responsabilidad de las empresas para con sus colaboradores y sus familias, brindándoles una estabilidad laboral, mental y saludable.

Sin embargo, es importante mencionar que a través de los años la seguridad y salud ocupacional fue dejada de lado y los índices de accidentes dentro de un puesto laboral eran mínimos, pero no necesariamente porque no ocurrían, sino porque no eran tratados con la rigurosidad correspondiente, esto ocasionaba que los trabajadores no llevaran un control de su estado de salud y en algunos casos se les asignaban responsabilidades que iban en contra de las normas de seguridad, sin la debida fiscalización de los mismos.

Esto llevó a que mediante un análisis exhaustivo realizado por distintas instituciones del área de la salud a nivel mundial, se plantearan investigaciones en empresas de diferentes ramos pero siempre enfocadas a la capacitación, control y vigilancia de la seguridad y salud en cada espacio de las empresas, es decir, ya no solo en las áreas industriales sino también las áreas administrativas donde problemas, como la ergonomía, eran considerados dentro de los riesgos laborales y muchos países de manera progresiva fueron creando normas y reglamentos para incluir de manera importante a la ergonomía, en función de la protección de los trabajadores.

En el Ecuador, según estudio realizado por Deloitte Ecuador (2020) en 105 empresas de Guayaquil, Quito, Cuenca y Latacunga, el 74% considera los ODS en la gestión empresarial y, de este porcentaje, el 34% lo canaliza de forma interna y el 30% lo realiza con más de un aliado. Adicional a esto, el 89% de las empresas consultadas no ha medido el impacto social y medio ambiental en sus Proyectos de Desarrollo.

Asimismo, en el país existen grandes empresas que invierten en prácticas de responsabilidad social empresarial en su gestión y lo socializan al público, sin embargo, un caso de estudio particular lo constituye las PYMES, las cuales presentan gran porcentaje de los empresarios en la provincia de Esmeraldas, constituyendo un gran reto para ellas lograr la consolidación de planes de seguridad y salud debido a su reducida capacidad económica. Esta situación invita a analizar las condiciones internas y externas que determinan la puesta en marcha de prácticas de la responsabilidad social, debido a que las investigaciones presentan que no sólo deben estar condicionadas a la capacidad económica de la empresa sino también de sus colaboradores y procesos.

Es por ello, que la responsabilidad social empresarial constituye un compromiso voluntario que las empresas tienen de retribuir, en forma de beneficios, la aceptación de sus decisiones ante el impacto, ya sea este, positivo o negativo causado por la ejecución de sus actividades. Además, de establecer si este impacto es de forma interna o externa, basados en mejorar de forma responsable, en los ámbitos ambiental, social y económico.

La responsabilidad social empresarial en el marco legal de Ecuador

Según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), la responsabilidad social empresarial (RSE) se refiere a la incorporación de aspectos sociales y medioambientales en la gestión con los trabajadores, medioambiente, comunidad y clientes. Adicional a esto, para Fernández (2005), la RSE consiste en una decisión voluntaria de la empresa que involucre también aspectos económicos y a los diferentes grupos de interés. En este

sentido, cuando una empresa adopta dentro de sus políticas institucionales a la RSE se hace más competitiva y atractiva para clientes e inversionistas porque se involucran aspectos tanto internos como externos que hacen parte de ella a sus trabajadores, comunidad y medioambiente.

En el marco de la responsabilidad social empresarial, la seguridad y salud se reflejan como un eje transversal al enfocarse en el beneficio de la empresa y sus colaboradores, además del entorno que los rodea. En muchas ocasiones, la falta de interés hacia temáticas que dan la oportunidad de convertir negocios sociales y responsables con la sociedad y el ambiente, afecta directamente la falta de compromiso para poner en marcha las acciones que benefician a los grupos de interés inmersos en las diferentes actividades comerciales, se esquivan a los grandes y pequeños empresarios por el hecho de no tener un mayor conocimiento que los ayude a orientarlos para ejecutar dentro de las empresas o sectores productivos, acciones tanto ambientales como sociales, las mismas que buscan beneficiar a las empresas en varios ámbitos (Ramírez, 2019).

Por tanto, debe ser un compromiso corporativo que los sectores, tanto privados como públicos, dediquen sus esfuerzos y recursos para la sostenibilidad, y que los sectores productivos puedan ser eficientemente orientados, al menos, hacia uno de sus stakeholders más importantes, el que está relacionado con su talento humano. Al respecto, en el mundo laboral competitivo en el que se vive, las organizaciones se pelean por retener y atraer al mejor talento humano posible ya que ellos son el eje del éxito o fracaso de una empresa (Zabala et al., 2019).

Adicionalmente, al realizar un estudio en donde se involucre la responsabilidad social empresarial, es importante que sea respaldado, en primer lugar, por las normas del país, en este caso, por la Constitución del Ecuador (Asamblea Nacional de Ecuador, 2008), siendo el caso que ella estipula que es deber del Estado garantizar las condiciones adecuadas en cada puesto laboral para el beneficio de cada servidor público o privado, de manera que no se ponga en riesgo su salud ni su integridad. Asimismo, se ampara en la Sustitución de la decisión 547 y su Reglamento de Aplicación y en las Resoluciones y Normas emanadas por los Organismos de la Función Ejecutiva, de acuerdo a lo establecido en el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Adicionalmente, existen otros reglamentos y normas que señalan otras condiciones como:

El Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo en su Decisión 584, que sustituye la Decisión 574, el cual reza que, en materia de seguridad y salud en el trabajo, cada país participante tiene la responsabilidad de desarrollar programas, políticas o sistemas de gestión que regulen el tema de seguridad y salud en el trabajo, la gestión debe estar orientada a disminuir los riesgos laborales de los trabajadores, y hacer valer la responsabilidad social y empresarial de los empleadores.

Por otra parte, la Ley de Seguridad Social Según la ley de seguridad social – Registro Oficial, en el Suplemento 465 – 2001, dicta que el derecho de cualquier trabajador a estar respaldado y protegido es irrenunciable, por ello, el Seguro General es obligatorio y establece que dicho seguro debe ajustarse a las características de su actividad laboral, cubriendo todo tipo de riesgos de trabajo y será un derecho del trabajador desde el primer día de trabajo.

Asimismo, el Código del Trabajo es una herramienta legal que establece todo lo referente a la protección, derechos y deberes de la relación laboral y en cuestiones de prevención, se guarda responsabilidades del empleador y del trabajador, entre ellas se encuentra la obligatoriedad del empleador en la detección de los riesgos en el entorno laboral, en la prevención de accidentes y de enfermedades ocupacionales, tanto de manera educativa como adecuación física, y de igual manera establece las condiciones para las indemnizaciones en caso de accidente y en caso de enfermedad profesional.

En el caso de los Convenios sobre Seguridad y Salud Suscritos y Ratificados por el Ecuador con la O.I.T., el Acuerdo Básico entre Ecuador y la OIT, este documento contiene el compromiso firmado entre Ecuador y la OIT, convenios que abarcan desde la identificación adecuada de riesgo a los que se exponen los trabajadores en el campo laboral, hasta los procedimientos y normas que guían en las soluciones más adecuadas para cada caso.

Por su parte, el Estatuto del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se basa en orientar la metodología preventiva, y los lineamientos de inclusión y exclusión sobre los que se debe considerar como casos de accidente y enfermedades profesionales, así como los lineamientos de cobertura del IESS en la atención de los casos. Asimismo, el Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y salud en el Trabajo, Resolución 957, 23 septiembre 2005, dentro de la gestión preventiva es una herramienta legal esencial, pues ella establece los métodos y procedimientos para la identificación, evaluación, control y seguimiento de los valores de riesgos y el seguimiento de medidas de control.

Finalmente, en un segundo nivel de basamento legal, se encuentran los reglamentos y normas que establecen directrices y las técnicas, para la detección e identificación de las afectaciones a la salud, entre la que se describe por ejemplo el riesgo ergonómico, como son:

El “Decreto Ejecutivo 2393”, este instrumento indica la manera de cómo implementar adecuadamente la gestión preventiva de la salud y seguridad de los trabajadores, en el país, de la misma forma orienta la organización de los trabajadores a través de la conformación de los comités. Además, el “Reglamento para el funcionamiento de servicios Médicos de Empresa A.M. 1404 25 octubre 1987”, en él se describen todos los aspectos referentes de riesgos durante el desarrollo y ejecución de las diferentes actividades laborales.

Asimismo, existen Normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), como organismo encargado de normalización, certificación y metrología en materia de prevención, el instituto establece una serie de normas y técnicas, que regulan la obligatoriedad del cumplimiento de la gestión preventiva, principalmente las contenidas en la Señalización NTE0439:89 y Equipos de Protección Personal NTE 2068:86.

En general, la legislación es apenas una de las formas a través de las cuales interviene un gobierno. Las iniciativas gubernamentales pueden sensibilizar a los actores públicos y privados hacia la RSE, desarrollar competencias para integrarla a las empresas y crear un contexto para su desarrollo más eficiente (Vives y Peinado-Vara, 2012).

Metodología

Esta investigación, partiendo del enfoque social y de la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, profundiza en el conocimiento del impacto de la cultura preventiva a través del desempeño de la seguridad. Para su desarrollo teórico el enfoque de esta investigación está direccionado a la relación intrínseca entre la empresa y los factores externos asociados a la responsabilidad social donde la seguridad y salud forman parte fundamental en la ejecución de la actividad propia de la organización.

Es importante destacar que para efecto de este estudio se utilizó un tipo de investigación exploratoria – descriptiva, puesto que representa una forma esencial de obtener información oportuna en base al problema planteado, de modo que se llegó a conocer la situación actual del entorno que aportó al análisis, redacción y descripción de los hechos relacionados a la seguridad y salud como responsabilidad social empresarial. A juicio de Chávez (2019), la investigación de tipo exploratoria busca resaltar aspectos de mayor relevancia dentro de una determinada problemática.

Asimismo, se utilizó un enfoque cualitativo, de acuerdo con Bernal (2016) está basado en la comprensión de varias realidades, por tanto, ese enfoque permitió describir detalles acerca de los comportamientos, experiencias, situaciones y realidades que evidencia el contexto de la problemática, así como también pensamientos, las cuales fueron tomadas de 15 investigaciones que sirvieron como soporte documental para esta investigación, con artículos científicos indexados en Scopus y Redalyc como repositorios de alto impacto, donde se tomó en consideración las experiencias en función a la Responsabilidad Social Empresarial y su enfoque desde la salud ocupacional y la seguridad social de sus colaboradores, de igual manera se complementó con información descriptiva de fuentes secundarias para tomar postura en relación al tema tratado.

Para la investigación documental se consideraron aspectos teóricos y prácticos que mostraron que la implementación de estos mecanismos de

corresponsabilidad institucional en seguridad y salud, contribuyen a promover una cultura preventiva en las empresas.

Políticas dirigidas a mejorar la salud y la seguridad de los empleados

Los resultados que se encontraron señalan la importancia de que las empresas manejen políticas dirigidas a mejorar la salud y la seguridad de los empleados, dado que en las diferentes experiencias se evidenció la influencia positiva tanto en los resultados financieros como en los logros en materia de seguridad. Además, se establece que aquellas empresas que manejan dentro de sus políticas institucionales mecanismos de responsabilidad social empresarial, han establecido una cultura preventiva organizacional que motiva el trabajo bajo estándares de higiene y seguridad ocupacional.

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE, provienen de la motivación de organizar mejor el trabajo y retribuirle a la sociedad con aspectos positivos que van más allá de lo económico. En el Ecuador, existen varias multinacionales que se han motivado a trabajar en esto, atendiendo a diferentes causas de ayuda (Cruz-Morales, 2019).

Como aporte de la investigación, se diseñó una tabla donde se aborda la seguridad y salud desde la responsabilidad social empresarial, haciendo énfasis en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas en la Agenda 2030 y que deben ser tomados en cuenta por todas las organizaciones socialmente responsables en la actualidad, para ello se estableció lo descrito en la tabla 1.

Tabla 1. Prácticas socialmente responsables y su aporte a los ODS

ODS	Elementos que las empresas ponen en Practicas según ODS
ODS # 3 Salud y Bienestar	• Las empresas brindan a sus colaboradores y familiares planes de salud corporativos y en su defecto realizan convenios con el IESS para poner a disposición un plan básico familiar. • Brindan a sus colaboradores la opción de compras en comisariato a un precio módico al costo y facilidades de pago, contribuyendo a su vez en la generación de nuevos empleos a la comunidad que rodea el entorno de la empresa. • Orientación laboral, asistencia en el proceso de jubilación, visitas domiciliarias y hospitalarias. • Ponen a disposición casas de paso, la cual sirve de hospedaje en diferentes ciudades donde tienen sucursales o clientes estratégicos, para que su personal no genere gastos extras al realizar viajes de negocio e incluso como apoyo social de distracción.

Continuacion Tabla 1.

ODS # 3 Salud y Bienestar	• Servicio de comedor y cafetería en las sedes principales con las medidas de alimentación nutricionales acodes y balanceadas. • Disponer para el personal actividades deportivas y de recreación, para la socialización e integración como mecanismo que contribuya al clima organizacional, además de poner a disposición de los colaboradores canchas y clubes deportivos. • Conformación de mesas de trabajo y discusión contantes para tratar temas de salud y seguridad ocupacional.
ODS # 4 Educación de Calidad	• Creación de centros educativos asociados a la empresa, con el fin de brindar apoyo a la comunidad en general como aporte social. • Chequeos médicos periódicos donde se evalúen a través de exámenes de inicio de proyectos y culminación el estado de salud, al igual de poner a disposición farmacias con convenios para los colabores de las empresas y sus familiares. • Desarrollo del personal a nivel profesional, con el plan anual de capacitación donde los jefes ayudan a potenciar las habilidades con conocimientos técnicos que mejoran la eficiencia y ayudan a conseguir los objetivos empresariales.
ODS # 7 Energía Asequible y no Contaminante	• Puesta en marcha de planes de arborización de las comunidades aledañas a las sedes de las empresas, saneamiento ambiental y embellecimiento con murales ecológicos y ambientalistas. Todo esto con la integración de la comunidad. • Charlas de motivación y trabajo en equipo donde se socialice un ambiente saludable libre de humo y contaminación sónica, donde el valor a la cordialidad y salud mental permita la generación de actividades de integración.
ODS # 12 Producción y Consumo Responsable	• Implementación de programa de reciclaje, encargado de separar, pesar y transportar a la bodega temporal todos los residuos reciclables, botellas plásticas y cartones generados por área. • Destinar de la participación anual de la empresa un porcentaje para actividades de asociadas a zonas como Áreas Protegidas o Bosques Protectores.

Fuente: Elaboración propia (2025).

En la tabla 2 se presentan diversas definiciones de responsabilidad social corporativa en el siglo XXI.

Tabla 2. *Definiciones de responsabilidad social corporativa en el siglo XXI*

Autores	Definición
Comisión de las Comunidades Europeas (2001, p.7)	"La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"

Continuacion Tabla 2

De la Cuesta et al., (2003)	"RSE se puede definir como un conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de la organización producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos"
AECA (2004)	" RSE es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la prevención del medio ambiente, desde su esencia social y----- un compromiso responsable hacia las personas y grupos sociales con quién interactúa"
WBCSD (2000, p.10)	"La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida"
Forética (2004)	"La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano"

Fuente: Elaboración propia (2025).

Prácticas de Responsabilidad Social en la gestión humana

Existen tres ejes transversales que deben ser considerados en todo plan de responsabilidad social empresarial, y estos deben estar asociadas a las acciones sociales, económicas y ambientales con el fin de aportar al servicio y orientación a las empresas que se planteen establecer la RSE como contribución voluntaria en búsqueda de un bienestar común, por este motivo, se deben realizar alianzas estratégicas con organismos del Estado como el Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Salud, Ministerio de Turismo, para contar con su apoyo y aprobación en las jornadas y actividades a ejecutar.

De igual manera, se deben programar actividades conjuntas con otras instituciones que tengan dentro de sus políticas institucionales la activación de planes enmarcados en la responsabilidad social empresarial, con la finalidad de promover una sociedad y ambiente justo y sostenible, el organismo indicado puede ser el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social el cual busca sensibilizar y apoyar a las empresas hacia un desarrollo sostenible con acciones responsables. Para delinear acciones en cada uno de los tres ejes que se consideran transversales se mencionan a continuación.

Acciones sociales

Es necesario que se desarrollen actividades en la búsqueda de un empleo digno que satisfaga las necesidades de los trabajadores enmarcadas en el desarrollo de las comunidades como:

- Realizar actividades que fomenten vínculos comunitarios
- Aportar en las actividades sociales, políticas y deportivas de la comunidad.
- Brindar a la sociedad cursos, capacitaciones, talleres, entre otras acciones para el mayor conocimiento y crecimiento de los habitantes.
- Brindar campañas de salud, incluir humanos y mascotas.

Asimismo, existen acciones enmarcadas en el ambiente o como clima laboral como:

- Tomar en consideración acciones que motiven al trabajador, como el reconocimiento justo, laborar de forma armónica, y que la comunicación entre colaboradores, jefes o dueños sea adecuada, respetuosa y afectiva, además de los aspectos de salud y seguridad de sus trabajadores, todo ello permite mejorar las condiciones internas de las empresas.
- Prever el cuidado hacia los trabajadores y aplicar un constante levantamiento de información acerca de sus necesidades o problemas físicos o mentales.
- Dotar de los equipos de protección adecuados.
- Optar por señalización dentro y fuera del lugar de trabajo para actuar con el debido cuidado al realizar el trabajo de eviscerado.

Acciones Económicas

Todos los trabajadores merecen un sitio de labores digno, donde se proteja su salud y bienestar, por tanto, se necesita:

- Proveer de condiciones laborales óptimas a los colaboradores.
- Acreditar a todos los colaboradores equipos de protección como: guantes, mandiles, botas de acero, cuchillos adecuados, lentes de cuidado visual, gorros, uniforme indicado para la actividad.
- Disponer de infraestructura y mobiliario adecuada según el sector laboral donde se desarrolló su actividad económica.
- Disponer de iluminación y equipamiento de oficina con las condiciones establecidas para las normas ergonómica dispuestas por el Ministerio de Salud.

- Ubicar de forma estratégica los espacios de trabajo pesado y oficinas, para generar el menor impacto posible en las comunidades.
- Disponer de espacios de descanso y comedores para los trabajadores.
- Implementar un centro de emergencia, para precautelar cualquier accidente laboral y velar por la salud de los trabajadores.
- Formar y capacitar a los trabajadores ya que estas acciones juegan un papel fundamental dentro de un esquema de RSE. Puede realizarse a través de charlas o capacitación en cada uno de los niveles laborales.
- Generar mayores sinergias e integración entre los colaboradores y los jefes de línea y a su vez de estos con la alta gerencia.

Acciones ambientales

Estas acciones reflejan el compromiso ético de la empresa con el desarrollo sostenible, en equilibrio con el bienestar de la sociedad y la protección del entorno natural. Entre ellas pueden señalarse:

- Realizar campañas de cuidado ambiental o charlas para trabajadores sobre prácticas sostenibles y de concientización ambiental.
- Apoyar a la comunidad con la siembra de árboles o huertos familiares.
- Idealizar las mingas de limpieza de forma frecuente, velando por la limpieza de las zonas adyacentes a las empresas.
- Promover el uso responsable de los recursos naturales, previniendo los daños ambientales causados por el uso irracional del agua y la energía.
- Implementación de tecnologías limpias con adecuado manejo de los residuos.

Es importante, reconocer que trabajar bajo estos lineamientos implica una cultura de desarrollo social sostenible donde el trabajo sea integral y donde el esfuerzo sea mancomunado, logrando así las metas institucionales propuestas donde el ambiente laboral sea una de las fortalezas organizacionales.

Conclusiones

Se puede afirmar que la responsabilidad social empresarial representa el compromiso voluntario que adquieren las pequeñas y grandes empresas para mejorar sus acciones orientadas hacia la ejecución de un trabajo responsable, de modo que se enfocan en optimizar la calidad de vida de los grupos de interés, tales como trabajadores, dueños y comunidad en general.

Desde la revisión literaria realizada se lograron detectar que existen empresas que están muy comprometidas con el medio ambiente y el desarrollo social de sus colaboradores y el de su entorno, así como también que aún se mantienen activas empresas que prefieren pagar altas sumas en multas internacionales, pero no dejar de contaminar y afectar la salud de su entorno y comunidades.

Es por esta razón que investigar sobre estos temas agrega valor al desarrollo empresarial en esta realidad transformada que se vive luego de una pandemia generalizada, que mantuvo un confinamiento y permitió observar la recuperación del ambiente durante la no intervención humana. Siendo de esta manera, un gran aporte lo señalado en esta investigación ya que se presentan alternativas accesibles para implementar acciones donde el cuidado del ser humano sea una prioridad, aumentando las prácticas de seguridad y salud ocupacional, ya que estas influyen directamente en la calidad de vida laboral y bienestar de las familias de los colaboradores.

Con relación al ámbito económico, se sugiere la aplicación de acciones que contribuyan a la obtención de mejoras en las infraestructuras, en aquellas empresas que solo han sido destinadas a la producción sin pensar en su personal, las comunidades que lo rodean ni el medio ambiente, para que de esta manera los trabajadores y las comunidades se manejan en condiciones óptimas de forma que no afecte al tema productivo económico, laboral, social y ambiental. De la misma forma es indispensable incidir en la ejecución de programas de capacitación en diferentes aspectos para establecer una cultura socialmente responsable.

En referencia al sector ambiental, cabe destacar que se deben promover las prácticas de ambientes sanos, de modo que se obtenga el bienestar de los habitantes y del ecosistema en general, donde se pongan en marcha acciones de prevención, respeto y cuidado a través de diferentes mecanismos responsables, para evitar el derrame de desechos, desperdicios y aguas residuales, que afectan al aire, suelo y mar enfocados a cada sector productivo y sus características particulares.

Finalmente, dentro del ámbito social deben considerarse acciones que brinden bienestar de forma interna y externa, para conseguir resultados que promuevan un ambiente laboral responsable, donde se evidencien mejoras en desempeño de los trabajadores, a través de un cuidado y control por

medio de las acciones de seguridad y salud ocupacional, enfocándose en brindar aportes que beneficien al desarrollo sostenible de las empresas y comunidades como un todo.

Referencias bibliográficas

- AECA. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa* (Nº 1). Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Arévalo, N. (2013). Presentismo laboral un factor que impacta la gestión. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(48), 21-31. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40486>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial N.º 449.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Chávez, C. F. (2019). *Metodología de la investigación: Así de fácil*. El Cid Editor.
- Comisión de las Comunidades Europeas- CCE (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Cruz-Morales, A. (2019). *Prácticas socialmente responsables en la gestión humana: Caso Empresa Sector Agroindustrial* [Tesis de pregrado, Universidad Casa Grande. Repositorio Institucional]. https://rraae.cedia.edu.ec/vufind/Record/UCAGRANDE_af366878f1e0453eae89edbe09e61322?sid=3005391
- De la Cuesta, M., Valor, C., & Kreisler, I. (2003). Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa. *Boletín ICE Económico*, (2779), 9-20. <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/3318>
- Deloitte Ecuador. (2020). *Tendencias de sostenibilidad 2019*. Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/tendencias-de-sostenibilidad-2019>
- Fernández, G. R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thomson.
- FORÉTICA. (2004). *Responsabilidad social en las empresas. Fundamentos y enfoques de la gestión responsable. Situación en España. Informe Forética*.
- Gómez, L. (2018). *Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional* (10ª ed.). Academia.

- Granados, J. (2017). *Curso de seguridad y salud en el trabajo*. (6ª ed.). Crítica.
- López-Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Ríos Manríquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 20(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- Molano Velandia, J. H., & Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Innovar*, 23(48), 21–31. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40486>
- Organización de Naciones Unidas-ONU (2015). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Ramírez, E. A. (2019). *Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial en la industria pesquera de la Bahía de Sechura entre 2017 y 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Piura. Repositorio Institucional].
- Segal, J. P., Sobczak, A., & Triomphe, C. E. (2003). *CSR and working conditions*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (Eds.). (2012). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de Gestión*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0009873>
- WBCSD. (2002). *Corporate social responsibility. The WBCSD's journey*. World Business Council for Sustainable Development.
- Zabala, V., Miño, B., & Alarcón, G. (2019). Employer branding. Cuando la marca invita al talento a ser parte de su historia. *Ekos Negocios*, 44-46.

11 Economía feminista y reproducción social de mujeres asentadas en Puebloviejo, Magdalena-Colombia

Manjarrés Tete, Arleth Esther

Institución Universitaria del Caribe, UNICARIBE, Colombia

arlethmanjarres@unicaribe.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-7758-1646>

De la Hoz Suárez, Aminta Isabel

Universidad de Cartagena, Colombia

adelahozs@unicartagena.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-6230-8869>

De La Hoz Suárez, Betty Auxiliadora

Universidad ECOTEC, Ecuador

bdelahozs@ecotec.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5800-9775>

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Manjarrés Tete, A. E., De La Hoz Suárez, A. I. y De La Hoz Suárez, B. A. (2025). Economía feminista y reproducción social de mujeres asentadas en Puebloviejo, Magdalena-Colombia [Feminist economics and social reproduction of women settled in Puebloviejo, Magdalena-Colombia]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (179-195). IAPAS.

Introducción

La economía feminista tiene su origen en fenómenos sociales tales como: diferencias salariales entre hombres y mujeres que desempeñan funciones idénticas, segregación sexual en el mercado laboral, inserción femenina en empleos precarios y sobrecarga en el trabajo doméstico, lo cual originó una fuerte crítica por parte de varias pensadoras, quienes realizaron un fuerte ataque al pensamiento económico neoclásico focalizado en una economía de mercado, donde el hombre era el garante productor, circunscribiendo a la mujer al trabajo del hogar y supeditándola a una dependencia económica hacia el sexo opuesto.

Históricamente, como plantea Carrasco (2006), data del siglo XVIII cuando Priscilla Wakefield, mujer economista, hace una fuerte crítica al pensamiento económico de Adam Smith por no incluir en su análisis económico el trabajo mercantil y doméstico realizado por las mujeres, forzándolas a la pobreza. Posteriormente en el siglo XIX, Julie Victorie Daubié, también mujer economista, analiza los problemas sociales y económicos por las que atravesaban las mujeres de Francia en esa época que generaban situaciones de pobreza, exponiendo la necesidad de equiparar salarios para hombres y mujeres cuando realizan trabajos iguales, eliminar la desigualdad de derechos entre hombres y mujeres y abrir nuevos espacios de trabajo para mujeres en sectores de la economía diferentes al textil.

A partir de allí, se plantea la igualdad de derechos para las mujeres en el aspecto educativo, en la libertad de pensamiento, en la toma de decisiones con respecto a su vida y, por supuesto, en el empleo, considerándose este último como la forma que tendrían las mujeres para conseguir independencia económica y la igualdad en el interior del matrimonio. Es allí entonces cuando otra mujer economista, Sheppard, defiende el trabajo realizado por mujeres ama de casa y reconoce el costo de oportunidad que este tiene; por lo que resalta la importancia de ser reconocido y valorado.

Al respecto, Agenjo y Gálvez (2019) resaltan que la economía feminista se considera como un marco ético - político necesario para la transformación social y construcción de la economía fundamentada en la justicia y la igualdad; oponiéndose a las propuestas, enfoques y resultados de la economía neoclásica. Diez años atrás los análisis neoclásicos se fundamentaron en "estudios de equidad" refiriéndose a la ausencia o subrepresentación de mujeres economistas y "empirismo feminista" que trata a mujeres como objeto de estudio; lo que dio lugar a teorías sobre "nueva economía familiar" y la teoría de capital humano-desarrollada por Gary Becker en 1970; esto permitió que se reconociera el trabajo doméstico dando una explicación a los modelos de oferta laboral en 1981.

Seguidamente, Becker (2001) propone una división sexual del trabajo justificado científicamente al no considerar dos aspectos: a) la ignorancia de las necesidades de las personas y familias, b) la penalidad para las personas que se especializaban en trabajo doméstico, cuando la unidad familiar se rompe. Estos postulados dan lugar a modelos de discriminación estadística, que han creado fracturas epistemológicas alrededor de la economía feminista, los cuales son discutidos en la actualidad.

Es así como hay un reconocimiento de las principales exponentes del pensamiento económico feminista, apareciendo inicialmente a finales del siglo XVIII y finales del siglo XIX, donde se pueden destacar mujeres que realizaron una fuerte crítica a la concepción patriarcal de la economía y las cuales se referencian en el cuadro 1, donde se concreta que, a partir del año 1990, se consolida la economía feminista con la creación de la International Association for Feminist Economics (IAFFE).

Cuadro 1. Principales exponentes del pensamiento económico feminista

Exponentes	Cuestionamientos y razones
Priscilla Wakefield (1751-1832)	Debató las ideas de Adam Smith por no incluir en sus análisis económicos el trabajo doméstico y mercantil de mujeres.
Ada Heather Bigg (1855-1944)	Discusión sobre la afirmación de que el hombre no se oponía a la decisión que la mujer trabajara, que se gane su salario; protegiendo el monopolio de devengar un sueldo y tener el poder en la familia.
Harriet Taylor (1807-1858)	Defensa bajo la premisa que las instituciones y leyes patriarcales constituían un obstáculo para el progreso económico y social, criticando la construcción social del poder masculino, justificando la división sexual del trabajo, manteniendo a la mujer bajo sumisión.
John Stuart Mill (1806-1873)	Identificó la subordinación de la mujer en el matrimonio y las restricciones impuestas a su acceso al empleo, sometiendo a la vida doméstica por el temor de los hombres a perder poder sobre las mujeres cuando ellas no vieran el matrimonio como una vocación.
Charlotte Perkins Gilman (1860-1935)	Defensa del trabajo de la mujer en el hogar, argumentando que la independencia económica y la especialización de la mujer eran fundamentales para las mejoras en el matrimonio y la maternidad.
Victoire Daubié (1824-1874)	Analizó los problemas sociales y económicos que llevaban a las mujeres a situaciones desesperadas de pobreza, por ello, su bienestar debía atenderse al: a) equiparar salarios femeninos a los masculinos al desarrollar trabajos iguales, b) abrir nuevos campos de trabajos para mujeres y c) eliminar desigualdad entre derechos.

Continuación Cuadro 1.

Clara Elizabeth Collet (1860-1948)	Analiza la situación que viven las mujeres que tienen alta formación académica; estudiando el salario, las condiciones y características del empleo femenino.
Barbara Leigh Bodichon (1827-1891)	Defendió la igualdad de derechos de propiedad y libertad; donde la mujer al tener el derecho individual del empleo alcanza mayor independencia e igualdad en el matrimonio.
Millicent Garret Fawcett (1847-1929)	Lucha por la igualdad salarial y la libertad que necesitaban las mujeres para entrar a las industrias y tener una mejor formación académica, con la posibilidad de organizarse en sindicatos.
Hubertine Auclert (1848-1914)	Promocionó huelga fiscal hasta que a la mujer se le otorgó el derecho al voto.
Mary Paley M. (1850-1944)	Defendió el papel de la mujer en el mundo laboral, académico y social.
Margaret Reid (1886-1991)	Defendió la producción doméstica y el consumo familiar, planteando la necesidad de generación de políticas públicas que mejorasen las condiciones de vida y el consumo.
Hazle Kyrk (1886-1957)	Analizó la participación de las mujeres en el mercado y su contribución al PIB, haciendo críticas a la economía neoclásica por la exclusión dentro de sus análisis de la economía no mercantil.

Fuente: Elaboración propia con base a Agenjo (2021)

Se demuestra así, históricamente, la existencia de las luchas en materia del pensamiento económico feminista, al considerar su aporte a la reproducción social, entendido esto último como el conjunto de procesos que permiten la reproducción de la fuerza de trabajo, donde las tareas feminizadas son necesarias para producir y reproducir la vida y, con ella, esa fuerza de trabajo como mercancía única que impone el sistema capitalista (Varela, 2023). Por otra parte, Todaro y Yáñez (2004), lo asocian con un proceso dinámico de cambio vinculado a la perpetuación de los sistemas sociales, involucrando factores económicos, ideológicos, políticos y sociales.

Con base en lo anterior, se asocian teorías vinculantes sobre el análisis del trabajo de reproducción, donde están: la reproducción social, la reproducción de la fuerza de trabajo y la reproducción biológica. En este sentido, Federici (2013) comenta que el trabajo de reproducción social representa actividades y relaciones que incluye la reposición de la fuerza de trabajo y, por su parte, Lagarde (2001) señala que el trabajo de reproducción social feminizado se encargaba de la reproducción de valores culturales, siendo un estereotipo de unidad doméstica y de valores.

Lo anterior trata de romper la concepción patriarcal, concentrada en el rol de las mujeres desde el punto de vista de trabajo doméstico, quienes asumen labores que generan beneficios en el desarrollo a través de

reproducción de la sociedad, considerando que las femeninas se concentran en la reproducción social no remunerada para un sistema capitalista. Estudios recientes indican que el trabajo doméstico contribuye al éxito económico y la estabilidad regional, tomándose como referencia datos estadísticos de trabajo doméstico informal e informal en industrias y en el hogar, realizado por mujeres en Chile en un horizonte de tiempo 1895-1960 (Brito, 2025).

A pesar de las múltiples barreras que a nivel organizacional pueden existir debido a la concepción patriarcal existente con relación al trabajo de la mujer; a nivel empresarial se demuestra que las mujeres invierten en su formación académica y aspiran a puestos de liderazgo, afrontándolos como retos profesionales.

No obstante, aplicar pensamiento económico feminista a estudios empresariales, en función de la participación de la mujer en el mercado laboral, genera beneficios hacia la tendencia económica feminista. Por un lado, los estudios de la tendencia se enfocan en ubicar la vida de las personas en el centro de la economía, buscando una inclusión total de la mujer sin excluir al hombre en aras de generar bienestar y justicia social. Por consiguiente, se revalora el trabajo doméstico y se tiene en cuenta su medición dentro de la actividad económica, en este sentido, se asume el papel importante de la mujer dentro del desarrollo económico territorial. Esto último podría llevar a las empresas a promover políticas de bienestar dentro de sus organizaciones para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y brindarles protección a través de políticas que permitan de sostenerlas en el empleo.

Actualmente, cuando la actividad de mercado se mantiene por debajo de su potencial, las primeras en ser expulsadas son las mujeres, que luego se dedican a trabajos no remunerados porque vuelven al trabajo doméstico (Agenjo y Gálvez, 2019).

De igual manera, estudios sobre la tendencia económica feminista podrían ayudar a las empresas a analizar la oferta de mercado laboral y su segmentación por géneros, identificado el recurso humano disponible para, en función de ello, establecer políticas de ética empresarial que puedan contribuir a la transformación social en beneficio de las mujeres. Además, los estudios empresariales pueden beneficiarse significativamente al aplicar la teoría feminista, pues permiten analizar varios aspectos positivos, dentro de éstos encontramos la equidad de género y la inclusión aplicada en el entorno laboral empresarial porque fomenta el trato justo y diverso entre sus actores, logrando que realicen actividades innovadoras y rentables. Tal como explica la CEPAL (2006 y 2011), es necesario identificar y abordar desigualdades sistémicas, como la brecha salarial, la falta de representación femenina en cargos directivos, en donde se evidencie el liderazgo de las mujeres, y su escasa participación política, de modo que permita expresar el control sobre su entorno y el poder de decisión en función de sus capacidades; siendo

estas acciones la clave para una reproducción social liderada desde una economía feminista.

En función de todo lo expuesto, la economía feminista es, entonces, una tendencia que surge a raíz de las diferentes problemáticas económicas y sociales que enfrenta la mujer en la sociedad, sobre todo desde el enfoque patriarcal de la inferiorización en su contexto, donde su posición con relación al hombre es inferiorizada; lo cual, a través del tiempo, la había mantenido en una forma invisibilizada frente a su participación en sectores económicos como un actor productivo.

La realidad descrita ha circunscrito a la mujer a una postura única y evidente de ama de casa, donde sus principales actividades giran en torno al cuidado de los niños, atención al marido y desarrollo de labores domésticas que no tienen reconocimiento económico, generando problemáticas sociales en torno al género. En tal sentido, los estudios investigativos de la actualidad aluden a la implementación de procesos de cambio cultural orientados a ampliar las voces de las mujeres y visibilizar las desigualdades que se han perpetuado en el tiempo con relación a su empleabilidad (Malaver et al., 2019), de tal manera que las labores feminizadas con orientación no remuneradora, centrada en las labores de cuidado del hogar son la esencia de la lucha por la economía feminista.

Por consiguiente, se han generado controversias en función del rol de la mujer como actor generador de desarrollo económico, porque no está de un todo visibilizado. Autores como Arruzza y Bhattacharya (2020) plantean debates entre producción y reproducción (la sexualidad y los derechos reproductivos) y el rol que juega la mujer en la familia; otros como Varela (2020), plantean la teoría de la reproducción social desde el enfoque de la producción y reproducción en la sociedad capitalista, reconociendo que las mujeres son los sujetos más explotados de esta fábrica social por ser protagonista de la reproducción social. En algunos casos esa visibilización de la mujer es problematizada. Existe el caso de una mujer académica muy reconocida en Chile, de nombre Filomena Ramírez, que enfrentó muchos problemas para ser visibilizada siendo pedagoga y científica, ocasionado por la jerarquización en las prácticas del quehacer científico que se parcializaban hacia el sexo masculino (Gandara y Ramírez, 2024).

Hay que reconocer que se han dado pasos para la visibilización del trabajo de la mujer en algunos países. En España, por ejemplo, estudios demuestran que la mujer ha ido incorporándose a actividades económicas que aportan al desarrollo económico, vinculadas a través de un empleo formal en el sector farmacéutico; lo cual contribuyó para que esta actividad realizada por mujeres españolas fuera tenida en cuenta en el sector profesional, siendo visible la mujer y dejando de ser anecdótica (Rodríguez y Romero, 2024). Frente a ello, existen ciertas exclusiones para la mujer, específicamente en lo que concierne a la protección de seguridad social,

siendo latente en aquellas que se dedican a trabajo doméstico y tienen enfermedad ocasionada por el mismo, dado que no existen normativas que respalden esas enfermedades ocupacionales (Martínez & Hervías, 2025).

Para el caso particular estudiado, en Puebloviejo Magdalena, el 49.30% de la población está conformada por mujeres (DNP, 2024), caracterizadas por ser mujeres amas de casa, pero decididas a trabajar para sí y sus familias aprovechando los recursos naturales de su territorio y tanto más al considerar que en esta zona el índice de necesidades básicas insatisfechas también es significativo, razón por la cual éstas mujeres deciden emprender, bien sea por vocación o por necesidad, en la mayoría de los casos al atreverse a practicar la pesca de arrastre como se aprecia en la figura 1.

Sin embargo, se nota en el territorio un pronunciamiento de mujeres trabajadoras informales en actividades asociadas a la pesca, gastronomía y artesanías, que resulta interesante analizar desde una economía feminista y cómo con sus labores apuntan a la necesidad de la reproducción social desde las labores importantes del género femenino y la crítica de sistemas económicos que han invisibilizado a las mujeres. Frente a esta situación problemática, se plantea el siguiente interrogante: ¿Las dinámicas productivas de las mujeres en Puebloviejo dan lugar a una economía feminista? ¿Qué aportes a la reproducción social hacen las féminas de Puebloviejo con su trabajo?

Figura 1. Labores de pesca artesanal por Puebloviejanas



Fuente: Elaboración propia con base consultas en el DANE (2025).

Por consiguiente, el presente capítulo analiza la economía feminista y la reproducción social de las mujeres asentadas en Pueblviejo Magdalena, a partir del trabajo realizado por ellas al interior de sus hogares y que se han tipificado como negocios informales.

Metodología

La investigación se realizó a través de un estudio de caso, abordando las categorías economía feminista y reproducción social a partir del trabajo informal de mujeres amas de casa que habitan el municipio Pueblviejo Magdalena, concentrando la atención en el área territorial donde se materializa la principal actividad económica: Tasajera. Se toma como muestra representativa 30 mujeres habitantes de Tasajera, corregimiento de Pueblviejo, con la condición de que sean amas de casa y desarrollen trabajo informal asociado a actividades relacionadas con el sector pesquero. El muestreo se realizó de forma intencional debido al costo de la investigación y se basó en los sujetos disponibles para la indagación.

El trabajo de campo consistió en la realización de un grupo focal con las féminas previamente identificadas, donde se plantearon preguntas abiertas relacionadas con su actuación frente al desarrollo económico del municipio y su visibilidad como mujer frente a las dinámicas sociales que permiten su reconocimiento como actor generador de cambio económico. Los resultados obtenidos se analizaron en función de las características que identifican los conceptos: economía feminista y reproducción social; organizándole la información obtenida a través de cuadros analíticos, para la verificación del cumplimiento de las particularidades de las categorías observadas. De igual manera, se hizo uso de la observación directa no participante, que permitió obtener información acerca de las principales actividades productivas a las que se dedican las féminas del municipio Pueblviejo.

Por otro lado, se hizo uso de una revisión de literatura sobre la economía feminista y reproducción social, analizando las necesidades de reconocimiento que han tenido las mujeres a nivel mundial, sus luchas feministas en esta materia y la importancia de debatir estos temas para la visibilidad y valoración de la mujer como un actor importante en el desarrollo de las economías, desde sus aportes a los sistemas productivos, sociales y culturales.

Papel de la mujer en la sociedad desde el ámbito económico, cultural y ambiental

Inicialmente, los hallazgos tienen a sostener las necesidades de discusión sobre el papel de las mujeres en la sociedad desde el ámbito

económico, cultural y ambiental, entendiendo que ellas son pilares en sus familias y la importancia de su presencia y dirección. Para ello, se consideran sus aportes desde el trabajo invisible que no sólo se asocia a la reproducción biológica, sino al aspecto social propiamente dicho. Para ello, las figuras 2 y 3 concretan, desde una perspectiva teórica, los argumentos del trabajo invisible y la reproducción social en su esencia.

La figura 2 muestra como desde el aspecto cultural el trabajo de las mujeres ha sido invisible, a pesar de que son quienes históricamente llevan el peso de la reproducción biológica, la educación y cuidado de la descendencia y personas ancianas y enfermas; como también la responsabilidad del trabajo del hogar que la consume diariamente. Sin embargo, muchas mujeres haciendo frente al capitalismo y a la necesidad imperante de supervivencia a través de la obtención de recursos económicos para satisfacción de necesidades básicas, han encontrado en el trabajo doméstico la oportunidad de abrirse campo y monetizar una labor que históricamente se ha asignado a la mujer en su rol de madre de familia. Esto, en algunos casos, le ha dado cierta independencia económica, a pesar de ser mirada la labor como una mercancía, pero que solo es tenido en cuenta si la mujer sale fuera del hogar. Esta postura es criticada fuertemente desde el neoliberalismo, quien afirma que vendiendo la fuerza de trabajo no se garantiza la reproducción social.

Figura 2. Trabajo invisible y su relación con el Capitalismo – Neoliberalismo



Fuente: Elaboración propia (2025).

Por su parte, la figura 3 muestra el postulado de Pajarin (2021) con relación a la economía feminista, haciendo una fuerte crítica hacia los modelos de producción y consumo capitalista cuya base ha sido siempre el

modelo de organización social patriarcal que desatiende la reproducción social y de cuidados.

El aporte general que se hace desde esta investigación radica en la importancia de valorar el trabajo doméstico dentro de una economía, fundamentado en que las féminas han dedicado su vida a reproducirse, cuidar a sus hijos y adultos mayores que corresponden en sus núcleos familiares, padres y suegros en la mayoría de los casos.

Figura 3. Desde la teoría feminista a la teoría de la reproducción social



Fuente: Elaboración propia con base a Pajarín (2021).

Los índices de necesidades básicas insatisfechas vivenciados en los territorios, demuestran que la reproducción biológica no es suficiente para garantizar la colocación de personal en los sistemas productivos capitalistas o neoliberales que hacen uso del recurso humano para la generación de riquezas. Además, la mujer no puede seguir siendo vista solamente como un instrumento utilizado para generar vida, porque esto no garantiza la reproducción social. Estudios recientes indican que, a través de la participación de las mujeres de la familia en el cuidado de los niños, la estructura familiar emerge como un factor relevante que determina la asignación del tiempo de los padres, beneficiando desproporcionadamente a los hombres. El costo potencial de subcontratar la carga de tiempo adicional para las madres representa el 24% de los ingresos del hogar (Aguilar et al., 2026).

Por otra parte, desde la teoría feminista a la teoría de la reproducción social y bajo las premisas establecidas por Pajarín (2021), el capitalismo está supeditado a la reproducción biológica como mercancía para alimentar su sistema y es acá donde se han ampliado las brechas de género donde las mujeres deben estar dadas y dispuestas a reproducirse y al trabajo invisible sin remuneración formal del sistema, de tal manera que se sienten oprimidas. Ante ello, se critica al señalar la infravaloración de la mujer por el modelo de producción y consumo capitalista y más bien se persigue el carácter humanitarismo bajo la perspectiva de género en el trabajo, sobre todo de los territorios golpeados por movilidad forzosa, conflicto armado y escasas oportunidades formales para desarrollarse económica y socialmente.

El estudio de caso en Puebloviejo, a través de la observación directa no participante de las féminas que habitan el territorio, permitió evidenciar que la mujer residente allí presenta rasgos característicos de una mujer de hogar, dado que en la mayoría de los casos se le ve al pendiente de sus hijos. Sin embargo, una minoría de esa población, además de atender labores del hogar, se muestra en las calles del municipio en actividades productivas informales, dentro de las que se encuentran: a) Venta de comida, b) Venta de pescado salado, c) Venta de camarón empacado, d) Venta de artesanías, lo que lleva a pensar que son mujeres multifacéticas, porque se dedican a la economía doméstica y también a actividades productivas realizadas artesanalmente, que dinamizan en pequeña escala la economía de ese territorio.

El desarrollo del grupo focal realizado con 30 mujeres, todas vendedoras informales representativas dentro del municipio, permitió identificar una triada en la trama productiva pesquera para la reproducción social desde la economía del hogar. De acuerdo con la información obtenida a través de esta técnica de investigación, las mujeres de Puebloviejo no solo son amas de casa, sino que realizan procesos productivos artesanales en función de la principal actividad del territorio: pesca. Se encontró entonces que la mujer Puebloviejera se dedica: a) Procesamiento de carne de pescado para elaboración de producto gastronómico, el cual es vendido informalmente; b) Procesamiento de crustáceos como el camarón y la jaiba, el cual también es comercializado de manera informal; c) Producción de artesanías a partir de material reciclado de las especies acuáticas u otra, tales como conchas, zunchos y franelas. Todos estos procesos productivos lo realizan dentro de su hogar, haciendo uso de actividades propias de una ama de casa (cocinar los productos y preservarlos para el consumo humano), para luego comercializarlos y obtener una paga mínima por ello.

De esta manera, luchan con la estigmatización centrada en que la mujer se debe única y exclusivamente al hogar, esperando que el hombre logre suplir las necesidades de la familia o en su defecto se amolden a sistemas de vidas de carencia por falta de oportunidades u otros estilos de vida por parte de los hombres del hogar, al atender situaciones propias

que los convierte en egoístas al desatender con sus actitudes y aptitudes a sus familias, acotejándose a un concepto cultural de la región basado en el machismo donde el hombre puede hacer lo que desee y al salir de la puerta de su casa adquiere su libertad total. Este contraste en la situación es esbozado en la figura 4.

Figura 4. Estigmatización de la mujer a través del tiempo



Existencia de fenómeno psico cultural que ha situado al hombre en primer lugar haciéndolo superior en diversos aspectos (Mayone, 1958)

Fuente: Construcción propia (2025).

Las féminas objeto de estudio manifiestan con su valentía que han tratado de sobreponerse a ese fenómeno psicocultural que sitúa al hombre en una posición de altura sobre las mujeres en todo sentido, siendo evidente que él la quiere en casa y él en la calle porque él monetiza y ella no. La observación de los procesos productivos de gastronomía local y artesanía que hacen estas mujeres de Pueblviejo demuestran que están decididas a trabajar y aportar a sus familias por necesidades que atender y también por necesidades surgidas por la estigmatización y los problemas de violencia en diferentes frentes a los que se han enfrentado. Es así como trasciende de ese trabajo invisible y empieza a apreciarse su presencia productiva en la economía local con justicia social, promoviéndose la igualdad de género y la equidad.

Lo anterior hace entender que las mujeres cabezas de hogar en Pueblviejo Magdalena, además de ser amas de casa, tienen la particularidad de dedicarse a labores productivas artesanales relacionadas directa e indirectamente con la actividad económica productiva principal del territorio: pesca. En este sentido, se identificó que al interior de su hogar elaboran

productos gastronómicos a partir de la manipulación artesanal de pescado y crustáceos, creando productos comestibles que son comercializados en la zona, para obtener recursos económicos, tal como se evidencia en la figura 5. De igual manera, a partir del reciclaje de telas, zuncho y también conchas de animales acuáticos elaboran productos artesanales, que son comercializados también, siendo común en estas actividades que se realizan dentro de su núcleo familiar.

Lo anterior le da una connotación de fémina multifacética, configurándose una reproducción social en función de la mujer asentada en ese territorio que aporta a lo económico al contribuir a la economía local con la dinamización de esta; aporta a lo ambiental porque interioriza el concepto de reciclaje y cuidado al medio ambiente y, aporta a lo cultural porque al desarrollar la actividad en su núcleo familiar trasmite sus conocimientos a sus hijos, formándose allí una herencia generacional.

Figura 5. Economía feminista y reproducción social en territorio gastronómico local y artesanal – Puebloviejo, Magdalena



Fuente: Elaboración propia (2025).

De esta forma, se evidencia que la mujer de Puebloviejo puede asumir diferentes roles dentro de su núcleo familiar: cuidadora, ama de casa, vendedora informal y productora artesanal. Esta última actividad da una importancia diferencial dentro de las posturas que asume, dado que la mujer no solo realiza actividades domésticas, sino que estas trascienden y son convertidas, a través de su accionar, en una actividad económica no tenida en cuenta dentro del sistema capitalista, pero que indirectamente mueve la economía local y, por supuesto, la economía del hogar; resumido ello en una reproducción social; porque tal como lo indica Federici (2013), la reproducción social representa actividades y relaciones para la reposición de la fuerza de

trabajo, siendo aquí las actividades los procesos de transformación artesanal producto de la pesca y la relación comercial que experimentan las mujeres al comercializar sus productos; dejando claro que no solo en las actividad económica pesquera quien desarrolla actividad productiva es el pescador.

Además, en línea con Lagarde (2001), con el trabajo de reproducción social feminizado se reproducen los valores culturales, siendo precisamente lo que ocurre en la comunidad de mujeres dedicadas a emprendimientos informales, al fabricar productos artesanales al interior de su hogar, porque ese arte desarrollado empíricamente es transmitido a su generación, tal como ocurrió con ellas por parte de sus ancestros.

Conclusiones

La participación de la mujer como actor productor y funcional dentro de una economía de mercado es un aspecto que ha tenido muchas discusiones teóricas, manteniéndose las amenazas para materializar la tendencia económica, debido la posición androcéntrica existente con relación al papel de la mujer en la sociedad. Este trabajo de investigación sienta las bases para destacar la importancia que tiene la valorización económica del trabajo doméstico, como una actividad comercial que aporta al desarrollo de la economía local y a la reproducción social en los territorios, siendo una temática que ha sido criticada en función del capitalismo, sin dársele la oportunidad de ser incluida en las métricas económicas, al no considerarse una actividad comercial propiamente dicha.

El estudio de caso que se presenta en este capítulo muestra que las mujeres son un actor importante para el desarrollo local, porque a partir de los diferentes roles que históricamente ha ostentado genera aportes a la sociedad en diversas áreas: económica, social, política, cultural y ambiental.

Económicamente, las féminas de Pueblo Viejo aportan al desarrollo porque generan procesos productivos que mueven la economía del municipio a través de la informalidad; socialmente sostienen la familia a través del trabajo doméstico que es importante dentro de la reproducción social y que, en la actualidad, no se monetiza al interior del hogar, sino cuando este es externalizado de manera informal. Culturalmente, transfieren sus conocimientos a su descendencia, dejando un legado para el desarrollo económico y la sostenibilidad en sentido abstracto, lo cual está relacionado con la concepción de cuidado del recurso vivo (naturaleza y seres humanos). Políticamente, las mujeres generan acciones de gobernanza al empoderarse de sus procesos productivos y de sus actividades económicas relacionadas con el cuidado doméstico, sin embargo, requieren oportunidades por parte de las autoridades gubernamentales para crecer y visibilizarse como actores importantes en el crecimiento de la economía local y no seguir invisibilizadas frente a un mercado capitalista.

Por lo anterior, este estudio invita a reflexionar sobre la importancia de monetizar las actividades de cuidado y reproducción social realizadas por la mujer, no como función de su rol impuesto por la sociedad, sino como una actividad comercial que debe medirse dentro del crecimiento de las economías locales.

Agradecimientos

Producto derivado del proyecto de investigación: Visibilidad del trabajo artesanal femenino en Puebloviejo Magdalena-Colombia y su aporte al desarrollo territorial: Un análisis desde la economía feminista, desarrollado por Institución Universitaria del Caribe (UNICARIBE) en conjunto con Universidad de Cartagena (UdC), Colombia con recursos asignados para su ejecución en especie.

Referencias bibliográficas

- Agénjo Calderón, A. (2021). Genealogía del pensamiento económico feminista: Las mujeres como sujeto epistemológico y como objeto de estudio en economía. *Revista de Estudios Sociales*, 1(75), 42–54. <https://doi.org/10.7440/res75.2021.05>
- Agénjo Calderón, A., & Gálvez Muñoz, L. (2019). Feminist economics: Theoretical and political dimensions. *American Journal of Economics and Sociology*, 78(5), 1147–1172. <https://doi.org/10.1111/ajes.12264>
- Aguilar-Gómez, S., Arceo-Gómez, E. O., & De la Cruz Toledo, E. (2026). Inside the black box of child penalties: Unpaid work and household structure. *Journal of Development Economics*, 178, 103554. <https://doi.org/10.1016/j.jdevec.2025.103554>
- Arruzza, C., & Bhattacharya, T. (2020). Teoría de la reproducción social. Elementos fundamentales para un feminismo marxista. *Archivos de Historia del Movimiento Obrero y la Izquierda*, (16), 37–69. <https://doi.org/10.46688/ahmoi.n16.251>
- Becker, G. S. (2001). *Una teoría económica de la organización de la familia* (2.ª ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Brito Peña, A. (2025). El trabajo doméstico en el sur de Chile. Entre la visibilidad/invisibilidad de los registros censales y las experiencias cotidianas en los centros industriales (1895–1960). *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (48), 7–24. <https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2025.n48-01>
- Carrasco, C. (2006). La economía feminista: Una apuesta por otra economía. En M. J. Vara (Coord.), *Estudios sobre género y economía* (pp. 29–

- 62). Akal. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/la-economia-feminista-una-apuesta-por-otra-economia.pdf>
- CEPAL. (2006). *La economía feminista: Una apuesta por otra economía*. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/la-economia-feminista-una-apuesta-por-otra-economia.pdf>
- CEPAL. (2011). *Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe. Informe anual 2011. El salto de la autonomía de los márgenes al centro*. <https://oig.cepal.org/es/documentos/observatorio-igualdad-genero-america-latina-caribe-oig-informe-anual-2011-salto-la-o>
- Departamento Nacional de Planeación- DNP. (2024). *TerriData. Sistema de estadísticas territoriales. Puebloviejo, Magdalena*. https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_47570.pdf
- Federici, S. (2013). *Revolución punto cero*. Traficantes de Sueños. <https://traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Revolucion%20en%20punto%20cero-TdS.pdf>
- Gandara, N., & Ramírez Errázuriz, V. (2024). Haciendo ciencia en femenino: Filomena Ramírez y las estrategias de las maestras para producir y divulgar conocimiento en Chile. *Asclepio*, 76(2), e27. <https://doi.org/10.3989/asclepio.2024.27>
- Lagarde, M. (2001). *Los cautiverios de las mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. UNAM PUEG. <https://www.perlego.com/es/book/1867767/los-cautiverios-de-las-mujeres-madresposas-monjas-putas-presas-y-locas-pdf>
- Malaver Fonseca, L., Serrano Cardenas, L., & Castro Silva, H. (2019). La pandemia Covid 19 y el rol de las mujeres en la economía del cuidado en América Latina: Una revisión sistemática de literatura. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 153-162. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n158/0123-5923-eg-37-158-153.pdf>
- Martínez Sevilla, J., & Hervías Parejo, V. (2025). Biases and exclusions in the occupational health issues of domestic workers in Spain. *Women's Studies International Forum*, 109, 103040. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2024.103040>
- Pajarín García, M. (2021). *Alcance transformador de género de las agendas y de las políticas de desarrollo y de cooperación internacional: Análisis del caso español* [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/entities/publication/7a528375-6ba9-4a55-ab35-5b47b9e98c64>
- Rodríguez Nozal, R., & Romero Jiménez, I. (2024). La incorporación de las mujeres a la visita médica en España (1915-2000). *Asclepio*, 76(2), e30. <https://asclepio.revistas.csic.es/index.php/asclepio/article/view/1239>

- Todaro, R., & Yañez, S. (2004). *El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Centro de Estudios de la Mujer. https://www.researchgate.net/publication/294883297_EL_TRABAJO_SE_TRANSFORMA_Relaciones_de_produccion_y_relaciones_de_genero
- Varela, P. (2020). La reproducción social en disputa: Un debate entre autonomistas y marxistas. *Archivos de Historia del Movimiento Obrero y la Izquierda*, (16), 71–92. <https://doi.org/10.46688/ahmoi.n16.241>
- Varela, P. (2023). Las luchas por nuestra reproducción social: Debates teóricos y combates sociales. *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 23(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9208371>

12 Estrategia para la formación integral de estudiantes universitarios: Percepción sobre un Laboratorio Multisensorial Artístico

Vásquez Alburqueque, Iris Liliana

Universidad Nacional de Trujillo, Perú
ialburqueque@unitru.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-9831-3213>
Scopus ID: 58237962800

Vidal Tassara, Manuel Ignacio

Universidad Nacional de Trujillo, Perú
mvidal@unitru.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5991-6329>

Luján Miguel, Joselito

Moisés

Universidad Nacional de Trujillo, Perú
jlujanmi@unitru.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-1967-6468>
Scopus ID 17278739426

Cómo citar el capítulo del libro (APA 7ª):

Vásquez Alburqueque, I. L., Vidal Tassara, M. I. y Luján Miguel, J. M. (2025). Estrategia para la formación integral de estudiantes universitarios: Percepción sobre un Laboratorio Multisensorial Artístico [Strategy for the integral formation of university students: Perception of an Artistic Multisensory Laboratory]. En Y. Montes de Oca y A. Acosta de Mavárez (Coords.), *Gestión y desarrollo de las organizaciones* (196-213). IAPAS.

Introducción

Desde mediados del siglo XX, pedagogos visionarios como Dewey (1951) y Read (1976) abogaron por la inclusión sistemática de las artes en la educación general. Estos pioneros argumentaron que las experiencias artísticas constituyen elementos fundamentales para el desarrollo cognitivo, emocional y social de los estudiantes, estableciendo las bases teóricas para enfoques educativos más integrales.

Al respecto, Howard Gardner (1998) revolucionó la comprensión del aprendizaje al proponer su teoría de las inteligencias múltiples, identificando diversas formas de inteligencia que incluyen la musical, espacial y cinestésica-corporal. Esta teoría proporciona sustento científico a la idea de que los enfoques multisensoriales pueden potenciar significativamente el aprendizaje al involucrar diversas capacidades intelectuales de manera simultánea.

En las últimas décadas, ha surgido un interés creciente por diseñar espacios educativos que fomenten la creatividad y el aprendizaje activo. Iniciativas como el "Future Classroom Lab" de European Schoolnet han explorado sistemáticamente cómo los entornos de aprendizaje flexibles y tecnológicamente equipados pueden transformar positivamente la experiencia educativa.

El concepto de espacios multisensoriales se originó en los Países Bajos durante la década de 1970 con la creación de las innovadoras salas Snoezelen, inicialmente diseñadas para personas con necesidades especiales de estimulación, las cuales proporcionaban experiencias sensoriales controladas para estimular respuestas emocionales específicas. A lo largo de los años, este concepto se ha adaptado y aplicado exitosamente en diversos contextos educativos, incluyendo escuelas regulares, para mejorar el aprendizaje y el bienestar integral de los estudiantes.

Los avances de la neurociencia también han aportado para fomentar y desarrollar los espacios multisensoriales en las últimas dos décadas, respaldando científicamente la importancia de las experiencias multisensoriales en el aprendizaje. En el caso de la educación musical, los enfoques multisensoriales, respaldados por estudios recientes, pueden mejorar significativamente el aprendizaje, la retención y la aplicación práctica de conceptos musicales complejos (Schiavio et al., 2018).

Al respecto, estudios pioneros realizados por Shams & Seitz (2008) demostraron que la integración de múltiples sentidos durante el proceso de aprendizaje mejora significativamente la retención de información y el desarrollo de habilidades. Paralelamente, Peretz y Zatorre (2003) refieren que las experiencias musicales involucran de manera intrincada y profunda la mente y todo el cerebro a través de circuitos de comunicación independientes a otros sistemas, revelando la complejidad neuronal del procesamiento musical.

Según Casanova y Serrano (2016), aunque la educación musical universitaria puede permitir experiencias significativas en los estudiantes, es necesario analizar tanto los beneficios como las dificultades en su integración efectiva en el aula. Por ello, la educación musical universitaria se encuentra actualmente en un punto de inflexión crucial, donde los métodos tradicionales de enseñanza están siendo desafiados por las demandas de un mundo cada vez más interdisciplinario y tecnológicamente avanzado que demanda una formación integral que no solo desarrolle las habilidades técnicas musicales, sino que también fomente la creatividad, la innovación y la adaptabilidad de los estudiantes (Johansen, 2017).

Al respecto, la situación problemática en la formación artística musical se caracteriza por una brecha significativa entre las prácticas educativas actuales y las competencias requeridas en el campo profesional contemporáneo. Los estudiantes frecuentemente se encuentran limitados por infraestructuras y recursos que no reflejan la realidad del mundo musical moderno, donde la integración de diferentes disciplinas artísticas y tecnológicas es cada vez más común (Burnard, 2017). Esta desconexión puede resultar en graduados que, aunque técnicamente competentes en sus instrumentos, carecen de las habilidades multidisciplinarias y la flexibilidad creativa necesarias para destacar en la industria musical actual.

En el contexto específico de la Universidad Nacional de Trujillo, que cuenta con 45 carreras profesionales, el Departamento de Filosofía y Arte de la Facultad de Educación enfrenta limitaciones significativas. El taller de música, que brinda servicios a toda la comunidad universitaria, posee escasos instrumentos musicales y carece de la implementación adecuada para el desarrollo integral de los estudiantes. Las clases se imparten sin contar con los recursos tecnológicos necesarios para una formación musical contemporánea y competitiva donde a la fecha no han tenido experiencias multisensoriales con tecnología musical, incluso no se tiene internet ni computadoras.

Los factores que contribuyen a esta situación son múltiples e interrelacionados. Por un lado, la resistencia al cambio dentro de las instituciones y la falta de gestión directiva de los recursos para implementar nuevas tecnologías que como sabemos juegan un papel significativo en el desarrollo emocional y social del estudiante, a ello se suma, las implicaciones de una brecha profunda cuando no se tienen este tipo de experiencias, afectando no solo las perspectivas de visión de los graduados, sino también su capacidad para innovar y contribuir significativamente a futuro al campo musical cuando en cualquier momento de su vida les toque liderar actividades artísticas como parte de su práctica profesional.

En ese escenario, surge la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones de estudiantes universitarios sobre un Laboratorio Multisensorial Artístico como estrategia de formación integral, y qué elementos consideran necesarios para su implementación exitosa en el contexto educativo

universitario? y, como objetivo general, se pretende analizar las percepciones de los estudiantes universitarios sobre un Laboratorio Multisensorial Artístico como estrategia de formación integral, determinando los elementos clave que faciliten su implementación efectiva en el ámbito educativo superior.

Esta propuesta busca no solo mejorar la calidad de la educación musical, sino también preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un campo profesional en constante evolución, dotándolos de herramientas y experiencias que fomenten su creatividad, adaptabilidad y competencias interdisciplinarias.

La necesidad de esta propuesta se justifica por su potencial para abordar las deficiencias actuales en la educación musical universitaria y preparar a los estudiantes para un futuro profesional cada vez más interdisciplinario. El Laboratorio Multisensorial Artístico representa una alternativa de solución innovadora que puede servir como puente entre la formación académica y las demandas del mundo profesional, preparando mejor a los estudiantes para carreras diversas y cambiantes en el campo musical.

Este enfoque no solo mejoraría la calidad de la educación musical, sino que también fomentaría la innovación y la creatividad, elementos cruciales para el éxito en la industria musical contemporánea. Además, esta propuesta podría atraer a una gama más amplia de estudiantes, incluyendo aquellos con diferentes estilos de aprendizaje o necesidades especiales, promoviendo así la inclusividad en la educación musical superior donde la universidad abre las puertas a la comunidad (Abril & Gault, 2022).

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-exploratorio. El enfoque cuantitativo y el uso de sus métodos permite la obtención y el procesamiento de información empleando magnitudes numéricas y técnicas formales y/o estadísticas para llevar a cabo su análisis (Raffino, 2020). Por otra parte, la investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad mientras que el componente exploratorio permite indagar sobre un fenómeno poco estudiado como es la implementación de laboratorios multisensoriales artísticos en el contexto universitario.

Este diseño metodológico, sustentado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), es apropiado cuando se busca identificar y caracterizar las percepciones, actitudes y expectativas de una comunidad específica respecto a una propuesta educativa innovadora; además, permite explorar aspectos que requieren mayor comprensión para futuras investigaciones explicativas o experimentales.

Asimismo, se utilizaron los métodos teórico, empírico, hipotético y de análisis de datos para orientar las dimensiones e indicadores de la variable investigada; para revelar las relaciones y las características fundamentales en el comportamiento de las personas; para llegar a afirmaciones generales partiendo de hechos particulares específicos y reales a través de la observación directa o indirecta; y, para clasificar, codificar, procesar e interpretar la información obtenida durante la recolección de los datos (Del Sol et al., 2017, Benavente, 2015; Shilick, 1970).

Como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario, constituido por un conjunto de 17 preguntas distribuidas en los apartados sobre situación demográfica, experiencia educativa actual, necesidades educativas y artísticas, percepciones sobre un laboratorio artístico multisensorial, el cual fue validado por expertos. Su uso es fundamental en estudios cuantitativos porque permite recopilar datos de forma estandarizada y poder analizarlos estadísticamente (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) y, su diseño, comprendió la selección de temas o áreas por cubrir y el modo de presentarlos a las personas escogidas para responderlas en cuento a orden de los temas, formato, formulación de las preguntas y otros aspectos (Hurtado, 2000).

La muestra seleccionada de manera intencional está conformada por 65 estudiantes de la Universidad Nacional de Trujillo, cuyas características generales de edad, sexo y facultad a la que pertenecen se describen en las tablas 1, 2 y 3.

Al respecto, en la tabla 1 se puede observar la edad de los estudiantes encuestados, en donde se indica que el 89% de ellos se encuentran entre los 17 y 20 años de edad. El 9% tiene una edad entre 21 y 23 años. Mientras un 2% tiene entre 24 y 27 años.

Tabla 1. Edad de los estudiantes

Ítems	F	%
17 -20	58	89
21-23	6	9
24-27	1	2
27 a más	0	0
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

En la tabla 2 se describe el género de los estudiantes investigados, cuyos resultados señalan que el 52% (34) eran del género masculino, mientras que el 48% (31) pertenecían al género femenino.

Tabla 2. Género de los integrantes de la muestra

Ítems	F	%
Masculino	34	52
Femenino	31	48
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

En la tabla 3 se puede observar que, de los estudiantes encuestados para esta investigación, la mayoría pertenece a la facultad de Ciencias Económicas con un 51% (33); seguido por la facultad de Estomatología, la cual está representada con un 23% del total (15). Asimismo, la facultad de Farmacia y Bioquímica tiene un 21,5% de los encuestados (14) y finalmente la facultad de Enfermería que está representada con un 4,5% del total (3).

Tabla 3. Facultad a las que pertenecen los participantes

Ítems	F	%
Ciencias Económicas	33	51
Enfermería	3	4,5
Estomatología	15	23
Farmacia Y Bioquímica	14	21,5
Total	65	100%

Fuente: Cálculos propios (2025).

Aspectos relevantes de un laboratorio multisensorial artístico

Iniciando con la conceptualización de laboratorio multisensorial artístico, se puede afirmar que el mismo constituye un espacio educativo diseñado específicamente para estimular múltiples sentidos a través de experiencias artísticas integrales (Díaz, 2024). Este entorno combina elementos de las artes visuales, música, danza, teatro y otras formas de expresión artística con tecnologías y materiales que involucran el tacto, el olfato, la vista, el oído y, en algunos casos, el gusto. El objetivo fundamental es crear un ambiente de aprendizaje inmersivo que fomente la creatividad, la exploración y el descubrimiento a través de la interacción con diversos estímulos artísticos y sensoriales.

Un aula multisensorial, también conocida como sala Snoezelen, representa un espacio especialmente diseñado para estimular los sentidos de niños, jóvenes o adultos. En estos espacios se integran diversos materiales y recursos que permiten a los usuarios explorar y experimentar con diferentes estímulos olfativos, auditivos, táctiles, visuales y kinestésicos de manera controlada y pedagógicamente orientada.

En ese sentido, se puede hablar de la formación Integral, la cual constituye un enfoque educativo que busca desarrollar de manera equilibrada y armónica todas las dimensiones del ser humano. Este concepto abarca un proceso continuo, participativo y permanente que pretende desarrollar cada una de las características, condiciones y potencialidades del estudiante, formándolo como una totalidad coherente y competente.

Específicamente, la formación integral incluye la dimensión intelectual, enfocada en el desarrollo del pensamiento crítico, la capacidad de análisis y síntesis, y la adquisición significativa de conocimientos; y la dimensión emocional, orientada al fomento de la inteligencia emocional, el autoconocimiento y el manejo efectivo de emociones. Estas dimensiones se complementan con aspectos sociales, éticos, estéticos y físicos que configuran un perfil profesional integral.

La implementación de un Laboratorio Multisensorial Artístico para la Formación Integral del Estudiante se presenta como una respuesta oportuna y necesaria frente a los resultados obtenidos en esta investigación. Los datos revelan una población estudiantil predominantemente joven, con el 89% entre 17 y 20 años, lo que sugiere una gran receptividad y potencial para beneficiarse de enfoques educativos innovadores y multisensoriales.

La tabla 4 muestra la satisfacción de los encuestados con los recursos actuales de la universidad para el apoyo en el aprendizaje musical. El 34% de ellos (22) mantuvo una posición neutral, el 6% (4) mostró su insatisfacción con los actuales recursos musicales de la Universidad y un 15% (10) estuvo en desacuerdo con dichos recursos. Asimismo, se nota también que el 31% (20) se mostraba conforme o de acuerdo con los actuales instrumentos por satisfacer sus necesidades de aprendizaje de tipo musical. Finalmente, un 14% (9) estuvo totalmente de acuerdo con los actuales recursos musicales educativos que ofrece la universidad.

Un hallazgo importante se presenta cuando el 45% de los encuestados se muestra satisfecho con los recursos musicales existentes (31% de acuerdo y 14% totalmente de acuerdo), pero un significativo 34% mantiene una posición neutral, lo que podría interpretarse como una oportunidad latente para mejorar y enriquecer la experiencia educativa musical.

Tabla 4. *Satisfacción de los recursos actuales de la Universidad en las necesidades de aprendizaje musical*

Ítems	F	%
Totalmente en desacuerdo	4	6
En desacuerdo	10	15
Neutral	22	34
De acuerdo	20	31

Continuación Tabla 4

Totalmente de acuerdo	9	14
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

En la tabla 5 se observan los resultados en cuanto a las metodologías de enseñanza que implementan herramientas tecnológicas, donde el 48% de los estudiantes que fueron parte de la muestra expresaron que están de acuerdo con las metodologías/herramientas usadas; un 26% se mostró totalmente de acuerdo. No obstante, el 22% de estos estudiantes mantuvo una postura neutral. Cabe resaltar que, de los encuestados, el 3% se mantuvo en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo con las metodologías de enseñanza aplicadas.

Es notable que el 74% de los estudiantes reconozca la incorporación de herramientas tecnológicas en las metodologías de enseñanza actuales.

Tabla 5. Incorporación de herramientas tecnológicas en las metodologías de enseñanza actuales en el taller de música

Ítems	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	2	3
Neutral	14	22
De acuerdo	31	48
Totalmente de acuerdo	17	26
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

En consonancia con estos hallazgos sobre la integración de tecnología en la educación musical, donde el 74% de los estudiantes reconoce su uso actual pero un 34% desea más oportunidades con tecnología avanzada, el estudio de Crawford (2017) titulado "Creativity and the Digital Music Studio" enfatiza el papel crucial de la tecnología en la educación musical contemporánea. Crawford argumenta que la exposición a tecnologías musicales avanzadas no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también fomenta la creatividad y la innovación. Esto respalda la propuesta de un Laboratorio Multisensorial Artístico que incorpore tecnología de vanguardia, atendiendo así a la demanda expresada por los estudiantes.

En la tabla 6 se hace referencia a las oportunidades que tienen los estudiantes de experimentar con tecnología avanzada, donde la mayoría de estudiantes, es decir un 34% se mantuvo en una opinión neutral; el 22% de ellos estuvo en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo respecto a la tecnología utilizada en la universidad. Mientras un 17% de los encuestados se

encuentra de acuerdo con la experimentación de tecnología dicho centro de estudios y 15% de ellos manifiesto que está totalmente de acuerdo con las experiencias vividas en cuanto al uso de la tecnología musical avanzada.

Tabla 6. Oportunidades de experimentación con tecnología musical avanzada

Ítems	f	%
Totalmente en desacuerdo	8	12
En desacuerdo	14	22
Neutral	22	34
De acuerdo	11	17
Totalmente de acuerdo	10	15
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

La importancia que los estudiantes otorgan a la integración de tecnología avanzada en su formación musical (aunque no se proporcionan datos específicos) se infiere de la demanda de más oportunidades para experimentar con tecnología musical avanzada y la solicitud de implementación tecnológica en las mejoras sugeridas.

En la tabla 7 se manifiesta que el 32% de los encuestados mantiene una posición neutral y otro 32% está de acuerdo en la forma de integración de las disciplinas artísticas en la Universidad; un 26% se muestra totalmente de acuerdo. No obstante, 2% muestra una total inconformidad con la manera en la que se integran las áreas artísticas y un 8% se muestra en desacuerdo con dicha forma de integración.

La integración de diferentes disciplinas artísticas parece ser un aspecto positivo del programa actual, con un 58% de los estudiantes expresando acuerdo o total acuerdo. No obstante, el 32% que se mantiene neutral indica que aún hay margen para mejorar esta integración interdisciplinaria.

Adicionalmente, este dato contrasta con la percepción de oportunidades para experimentar con tecnología musical avanzada presentada en la tabla 6, donde un 34% se mantiene neutral y un 34% adicional expresa desacuerdo. Esta disparidad sugiere que, si bien existe una base tecnológica, hay una brecha significativa en cuanto a la exposición a tecnologías musicales más sofisticadas y avanzadas.

Tabla 7. Integración adecuada de las diferentes disciplinas artísticas en la formación recibida

Ítems	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2

Continuación Tabla 7

En desacuerdo	5	8
Neutral	21	32
De acuerdo	21	32
Totalmente de acuerdo	17	26
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

La investigación de Burnard (2014) se alinea con el hallazgo de que 58% de los estudiantes valora positivamente la integración de diferentes disciplinas artísticas en su formación. El autor argumenta que los enfoques interdisciplinarios en la educación musical superior fomentan una creatividad más rica y diversa. Esto respalda nuestra propuesta de un Laboratorio Multisensorial Artístico que no solo se centre en la música, sino que integre diversas formas de expresión artística, proporcionando así una formación más holística y creativa, como lo demandan nuestros estudiantes.

En cuanto a la tabla 8, se puede observar que el 54% de los encuestados considera que entre los aspectos que deben mejorar está la práctica instrumental, es por ello que en coincidencia con las demás preguntas los estudiantes quieren llevar un enfoque práctico. El 25% de los encuestados considera que deben mejorar en la teoría musical y un 11% señala que la mejora está enfocada en la tecnología musical. Mientras un 5% de los encuestados se inclina por su mejora en cuanto a la composición y un 3% en la integración de otras artes y otro 3% en las experiencias multisensoriales.

Los aspectos que los estudiantes consideran que necesitan mejora son reveladores: la mayoría menciona la práctica instrumental, seguido por los que señalan a la teoría musical, lo que sugiere una clara demanda por actividades más prácticas, directas y experienciales en la formación musical.

Tabla 8. Aspectos de su formación musical actual para mejorar

Ítems	f	%
Práctica instrumental	35	54
Teoría musical	16	25
Composición	3	5
Tecnología musical	7	11
Integración con otras artes	2	3
Experiencias multisensoriales	2	3
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

En la tabla 9 se puede observar las experiencias o recursos que los estudiantes consideran que mejoraría su proceso de aprendizaje musical.

El 9% de los encuestados considera que se debe tomar en cuenta dar más bases y teoría musical; el 5% de ellos expresa que deben implementar más explicación sobre los gráficos y las partituras para facilitar su aprendizaje; el 2% considera implementar más proyectos colaborativos en creaciones de piezas musicales; otro 2% expresa hacer mayor uso de la tecnología o invitar a músicos conocidos a la universidad. Un 3% de la muestra considera hacer visitas o conocer las bandas; el 9% dice que se deben hacer presentaciones musicales; un 14% de los encuestados considera que se debe trabajar en un mejor ambiente y 3% que deben mejorar la ubicación del taller de música. Asimismo, 5% de ellos afirma que se debe mejorar los instrumentos musicales actuales y un 3% que deben trabajar con mentorías personalizadas. Un 26% de los encuestados señala que se deben comprar nuevos instrumentos musicales y un 15% que se debe considerar la mayor practica posible de música. No obstante, hay un 2% que considera no debe haber mayores recursos que los existentes o no están muy seguros de lo que se podría implementar.

En cuanto a las mejoras deseadas, destaca la solicitud de nuevos instrumentos musicales (26%), seguida por la necesidad de más práctica musical (15%) y un mejor ambiente de aprendizaje (14%). Estos datos refuerzan la idea de que un Laboratorio Multisensorial Artístico podría abordar directamente estas necesidades al proporcionar un espacio innovador, bien equipado y diseñado para la práctica y experimentación musical.

Tabla 9. Tipo de experiencias o recursos para mejorar el aprendizaje musical

Alternativas de respuestas	f	%
Dar más bases y teoría musical	6	9
Implementar explicaciones más gráficas del símbolo en las partituras y cada nota musical	3	5
Implementar proyectos colaborativos para la creación de piezas musicales	1	2
Implementar la tecnología	1	2
Invitar a músicos conocidos	1	2
Ir a conocer bandas	2	3
Más presentaciones musicales	6	9
Mejor ambiente	9	14
Mejorar la ubicación del taller de música	2	3
Mejorar los instrumentos	3	5
Mentorías personalizadas, estudios de grabación y música en la comunidad	2	3
Ninguna	1	2
No estoy seguro	1	2
Nuevos instrumentos musicales	17	26
Practica musical	10	15
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

Los resultados de esta investigación sobre la percepción de los estudiantes acerca de un Laboratorio Multisensorial Artístico en cuanto a sus características, se relacionan con los hallazgos de Pérez-López et al. (2017). Aunque el contexto es diferente, estos autores destacan la importancia de los ambientes multisensoriales para mejorar el aprendizaje y el desarrollo. De manera similar, esta investigación revela una demanda significativa (15%) por mayor práctica instrumental y un 26% que solicita nuevos instrumentos musicales, lo que subraya la necesidad de espacios de aprendizaje más interactivos y experienciales. Esto sugiere que un Laboratorio Multisensorial Artístico podría proporcionar el entorno enriquecido que los estudiantes buscan para su formación musical integral.

En la tabla 10 se hace referencia a la importancia de la integración de la tecnología en la formación musical. La mayoría de los encuestados considera que es muy importante (63%), ya que afirman la relevancia de mezclar lo antiguo con lo moderno para crear sonidos y/o música innovadora y agradable al oído; un 31% lo considera importante. Mientras un 6% de los encuestados mantuvieron una posición neutral.

Tabla 10. *Importancia de la tecnología avanzada en su formación musical*

Ítems	F	%
Muy importante	41	63
Importante	20	31
Neutral	4	6
Muy probable	0	0
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

En la tabla 11 se responde la pregunta sobre qué habilidades adicionales se quieren desarrollar. Se observa que la mayoría, es decir un 52%, considera que la habilidad adicional que le gustaría desarrollar sería la producción musical; un 23% considera que la programación musical por computadora es una de las habilidades necesaria por aprender; un 12% de los encuestados se inclina por la integración de la música con el arte visual, un 8% de ellos optaba por la creación de música para medios interactivos y un 5% por el diseño de sonido.

Tabla 11. *Habilidades adicionales para desarrollar*

Ítems	f	%
Producción musical	34	52
Diseño de sonido	3	5
Programación de música por computadora	15	23

Continuación Tabla 11

Integración de música con artes visuales	8	12
Creación de música para medios interactivos	5	8
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

La tabla 12 muestra que un gran porcentaje de los encuestados no está familiarizado con el concepto de “Laboratorio Multisensorial Artístico”, ya que un 46% se inclinó por dicha opción. Mientras un 42% no estaba seguro de dicho termino y un 12% de los estudiantes si conocía el concepto tratado.

Tabla 12. Conocimiento conceptual de un Laboratorio Multisensorial Artístico

Ítems	f	%
Si	8	12
No	30	46
No estoy seguro(a)	27	42
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

La tabla 13 se refiere a la percepción que tienen los estudiantes universitarios acerca de la implementación de un laboratorio Multisensorial Artístico, observándose que el 66% manifestó que es muy probable que lo utilicen para complementar su formación; un 28% de ellos se mantiene neutral. Mientras un 2% de los encuestados manifiesta que es muy improbable utilizarlo y un 5% de los estudiantes expresa que es muy improbable la utilización de este laboratorio.

Tabla 13. Probabilidades de uso del laboratorio multisensorial en su formación profesional

Ítems	f	%
Muy improbable	3	5
Improbable	1	2
Neutral	18	28
Muy probable	43	66
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

La tabla 14 evidencia que un 38% de los estudiantes encuestados manifiesta que la estimulación de los sentidos sería uno de los principales beneficios de un laboratorio Multisensorial Artístico; un 11% considera que otro

beneficio sería la mejor preparación musical en la industria actual; un 14% se inclina por el desarrollo de habilidades interdisciplinarias; un 12% manifiesta que con dicho laboratorio tendrían mayor comprensión de conceptos musicales; otro 12% de ellos expresan que mejoraría su creatividad y finalmente un 3% se inclina por otras opciones.

Tabla 14. Beneficios utilizando un Laboratorio Multisensorial Artístico

Ítems	f	%
Mejora en la creatividad	14	22
Mayor comprensión de conceptos musicales	8	12
Desarrollo de habilidades interdisciplinarias	9	14
Experiencias de aprendizaje que estimulen múltiples sentidos	25	38
Mejor preparación para la industria musical actual	7	11
Otra	2	3
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

La tabla 15 demuestra la percepción de las características que los estudiantes consideran debe tener un laboratorio multisensorial artístico, donde un 18% se enfoca en tener buenos espacios para aprovechar el sonido de cada instrumento, pero a la vez no se interrumpa las clases en aulas continuas; un 2% se enfoca en que una de las características importantes es el trabajo en equipo y otro 2% en la mejora de la infraestructura. La mayoría de los estudiantes universitarios encuestados, es decir un 34%, optó por la adquisición de más y mejores instrumentos; un 2% de los encuestados manifiesta enfocarse en los principales y otro 2% en hacer viajes a estudios de sonido para tener experiencias más vividas; un 5% considera que se debe tener en cuenta mayor accesibilidad y dinamismo; un 12% de estudiantes le da importancia a adquirir equipos avanzados; el 14% se inclina por los equipos tecnológicos y un 2% por tener o considerar docentes con habilidades en tocar distintos instrumentos.

Tabla 15. Características o equipamiento dentro de un Laboratorio Multisensorial Artístico

Ítems	f	%
Docentes para diversos instrumentos	1	2
Equipo tecnológico	9	14
Equipos de sonido avanzados	8	12
Hacerlo más accesible a todos y dinámico	3	5
Ir a estudios de sonido o producción musical	1	2

Continuación Tabla 15

Los principales dentro de lo requerido para ser un laboratorio multisensorial artístico	1	2
Más instrumentos	22	34
Mejoras en la infraestructura	1	2
Ninguna	5	8
Trabajo en Equipo	1	2
Un espacio adecuado para aprovechar los sonidos de cada instrumento	12	18
Una simulación de estudio musical.	1	2
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

En la tabla 16 se puede observar que la mayoría de estudiantes encuestados (26%) considera que dicho laboratorio sensorial ayudaría permitiendo ver a la música desde una perspectiva compleja, con mayor tecnología (9%) y mayor práctica musical (9%). Abordando cada espacio y dimensión, un 6% dice que ayudaría cuando se complementa la teoría con la práctica; 5% cuando hay mayor creatividad; un 3% que ayudaría cuando este tiene una buena ubicación; un 5% cuando se desarrollan las habilidades musicales de los estudiantes y otro 5% cuando se crean nuevas experiencias musicales; un 2% con mayor innovación y un 8% que ayudaría con la adquisición de más teoría musical. Finalmente, 5% coincide que se debe tener mayor dinamismo y que se mejora cuando hay mayor oportunidad de desarrollar las habilidades musicales de los estudiantes.

Tabla 16. Percepción sobre el laboratorio en su formación musical

Ítems	f	%
Brindando mayor oportunidad para desarrollar mi habilidad musical	3	5
Con más dinamismo	3	5
Con más implementos	4	6
Con más teoría musical	5	8
Con mayor innovación	1	2
Con mayor práctica	6	9
Con mayor tecnología	6	9
Con nuevas experiencias musicales	3	5
Desarrollando más mis habilidades musicales	3	5
Estando en una mejor ubicación	2	3
Más creatividad	3	5
Mediante teoría y práctica	4	6
Ninguna	5	8
Viendo la música desde una perspectiva más completa.	17	26
Total	65	100

Fuente: Cálculos propios (2025).

Estos resultados expresan la percepción de los estudiantes encuestados en cuanto a la necesidad y oportunidad de implementar un Laboratorio Multisensorial Artístico. Este espacio no solo abordaría las carencias percibidas en recursos y práctica instrumental, sino que también potenciaría la integración tecnológica y multidisciplinaria que los estudiantes valoran. Tal laboratorio se posiciona como una solución integral que podría transformar significativamente la experiencia de formación musical y artística de los estudiantes, alineándose con sus expectativas de una educación más práctica, tecnológicamente avanzada y multidimensional.

Conclusiones

La percepción de los estudiantes universitarios analizados revela una clara necesidad de transformación en la educación musical tradicional hacia enfoques más innovadores e integrales. Los resultados evidencian que, si bien existe una base de satisfacción con los recursos actuales, hay una demanda latente por experiencias de aprendizaje más enriquecedoras y multidimensionales. Esta situación presenta una oportunidad estratégica para la implementación de espacios educativos que combinen múltiples disciplinas artísticas con tecnología avanzada, respondiendo así a las aspiraciones de una formación más completa y contemporánea en el ámbito musical universitario.

La brecha identificada entre la disponibilidad tecnológica básica y el acceso a tecnología musical avanzada constituye uno de los principales desafíos en la formación artística actual. Los estudiantes reconocen la presencia de herramientas tecnológicas en sus metodologías de enseñanza, pero expresan una necesidad manifiesta de experimentar con equipamiento más sofisticado y contemporáneo. Esta disparidad sugiere que un Laboratorio Multisensorial Artístico no solo llenaría un vacío tecnológico, sino que posicionaría a los estudiantes en mejor sintonía con las demandas de la industria musical moderna, donde la integración tecnológica es fundamental para el desarrollo profesional.

El énfasis que los estudiantes colocan en la práctica instrumental y la adquisición de nuevos instrumentos musicales refleja una orientación clara hacia el aprendizaje experiencial. Esta preferencia por la experiencia práctica sobre enfoques puramente teóricos indica que los estudiantes valoran los espacios donde pueden experimentar, crear y desarrollar habilidades de manera tangible. Un Laboratorio Multisensorial Artístico respondería directamente a esta demanda al ofrecer un ambiente de aprendizaje inmersivo donde la teoría se integra naturalmente con la práctica a través de experiencias sensoriales diversificadas.

La valoración positiva de la integración interdisciplinaria en la formación artística demuestra que los estudiantes comprenden y aprecian los enfoques

holísticos en su educación musical. Esta apertura hacia la convergencia de diferentes disciplinas artísticas sugiere una generación de estudiantes preparada para beneficiarse plenamente de espacios educativos multisensoriales. El Laboratorio Multisensorial Artístico se posiciona como una respuesta estratégica que no solo atiende las necesidades expresadas por los estudiantes, sino que también prepara profesionales más versátiles, creativos y adaptados a un campo artístico que cada vez más demanda competencias interdisciplinarias y pensamiento innovador.

Referencias bibliográficas

- Abril, C. R., & Gault, B. M. (2022). General music as holistic music education. In C. R. Abril & B. M. Gault (Eds.), *General music dimensions of practice* (pp. 3-20). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197509012.001.0001>
- Burnard, P. (2014). *Developing creativities in higher music education: International perspectives and practices* (Ed.). Routledge.
- Burnard, P. (2017). *Musical creativities in practice*. Oxford University Press.
- Casanova L., O., & Serrano Pastor, R. M. (2016). Internet, tecnología y aplicaciones para la educación musical universitaria del siglo XXI. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 14(1), 407–424. <https://doi.org/10.4995/redu.2016.5801>
- Crawford, R. (2017). Creativity and the digital music studio. In R. Crawford & L. Southcott (Eds.), *Intersections in music education: Interdisciplinary inquiries for teaching and learning* (pp. 37–56). Springer International Publishing.
- Del Sol Fabregat, L. A., Tejeda Castañeda, E., & Mirabal Díaz, J. M. (2017). Los métodos teóricos: Una necesidad de conocimiento en la investigación científico-pedagógica. *Edumecentro*, 9(4), 250–253. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742017000400021&script=sci_arttext
- Dewey, J. (1951). *La educación de hoy* (C. Luzuriaga, Trad.). Losada. <https://seminarioexperiencia.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/07/la-educacion-de-hoy.pdf>
- Díaz Capetillo, K. M. (2024). *Educación artística para el desarrollo humano de niñas y niños de educación primaria* [Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma de Zacatecas]. <http://ricaxcan.uaz.edu.mx/jspui/handle/20.500.11845/3592>
- Gardner, H. (1998). *Educación artística y desarrollo humano*. Instituto Nacional de Bellas Artes. <https://dbla valle kuri.inba.gob.mx/xmlui/handle/123456789/14531>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología para la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4ª ed.). Ediciones Quirón.
- Johansen, G. (2017). Developing music teacher identity. In D. J. Elliott, M. Silverman, & G. E. McPherson (Eds.), *The Oxford handbook of philosophical and qualitative assessment in music education* (pp. 471–488). Oxford University Press.
- Peretz, I., & Zatorre, R. J. (Eds.). (2003). *The cognitive neuroscience of music*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198525202.001.0001>
- Pérez-López, J., Martínez-Abellán, R., Sánchez-Caravaca, J., & Soto-Pérez, F. (2017). Estimulación multisensorial en niños con discapacidad: De la teoría a la práctica. *Revista de Educación Inclusiva*, 10(1), 31–46.
- Raffino, E. (2020, 20 de octubre). Método cuantitativo. *Concepto.de*. <https://concepto.de/metodo-cuantitativo/#ixzz6W0B3mDyU>
- Read, H. (1976). *Arte y alienación: El rol del artista en la sociedad*. Proyección.
- Schiavio, A., van der Schyff, D., Gande, A., & Kruse-Weber, S. (2018). Negotiating individuality and collectivity in community music. A qualitative case study. *Psychology of Music*, 47(5), 706–721. <https://doi.org/10.1177/0305735618775806>
- Shams, L., & Seitz, A. R. (2008). Benefits of multisensory learning. *Trends in Cognitive Sciences*, 12(11), 411–417. [https://www.cell.com/trends/cognitive-sciences/abstract/S1364-6613\(08\)00218-0](https://www.cell.com/trends/cognitive-sciences/abstract/S1364-6613(08)00218-0)

Gestión y desarrollo de las organizaciones
Se terminó de imprimir en octubre 2025
Tiraje de 1000 ejemplares
México

ISBN: 978-970-96902-0-0



9 78 970 9 6902 00