



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO



ACCESO CIENTÍFICO

ACCIENTIA: REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



GESTIÓN - INGENIERÍA - SALUD - EDUCACIÓN

"Promover la producción y difusión de conocimiento científico multidisciplinario generado en el ámbito del posgrado, orientado a la innovación, la toma de decisiones y el desarrollo sostenible"

Revista de la Escuela de Posgrado
ISSN: 3084-777X (En línea)

Volumen 2, Número 1

Enero - Junio 2026
Periodicidad Semestral

Se publica en acceso abierto bajo
licencia Creative Commons CC BY
4.0, permitiendo su uso y difusión
con atribución.

OPEN  ACCESS



Universidad Nacional del Callao
Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado





ACCIENTIA: Acceso Científico es una marca registrada en INDECOPI bajo **Certificado N° 00378283** fiel a su misión de promover el acceso abierto al conocimiento. La revista impulsa el diálogo multidisciplinario y la aplicación práctica de los hallazgos científicos, **fortaleciendo el vínculo entre la investigación académica y los desafíos reales de nuestras comunidades.** Con una visión integradora y transformadora, refuerza la conexión entre la producción académica y los retos sociales. Acceso Científico reafirma su compromiso con una divulgación que valore la **diversidad de enfoques y fomente la participación activa de investigadores y profesionales.**

Dra. Arcelia Olga Rojas Salazar
 Rectora

Dr. Jorge Luis Camayo Vivanco
 Vicerrector Académico

Dr. Juan Herber Grados Gamarra
 Vicerrector de Investigación

Dr. Juan Valdivia Zuta
 Director de la Escuela de Posgrado

© **Universidad Nacional del Callao**
 Escuela de Posgrado
 Dirección: Av. Juan Pablo N° 306, Bellavista 07011,
 Callao, Perú
 RUC: 20138705944.

Vol. 2, N° 1 Enero-Junio 2026

Depósito Legal N° 2025-05073
 ISSN: 3084-777X (En línea)

Esta revista es de acceso abierto bajo una licencia **Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)**. Se permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que se cite adecuadamente la fuente original y no se utilice con fines comerciales.

CONSEJO EDITORIAL

Dra. Vigo Ingar Katia
 Universidad Nacional del Callao, Perú
 Directora de la Revista

Dra. Reyna Segura Ana María
 Universidad Nacional del Callao, Perú
 Directora Ejecutiva General

Dr. García Flores Segundo Agustín
 Universidad Nacional del Callao, Perú

Dr. Álvaro Bravo Néstor Marcial
 Universidad Nacional del Callao, Perú

Dra. Valderrama Ríos Olga Giovanna
 Universidad Nacional del Callao, Perú

Dra. Merino Lozano Alicia Lourdes
 Universidad Nacional del Callao, Perú

COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Cerceau Renato
 Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. Barbosa Manhães Laci Mary
 Universidad Federal Fluminense, Brasil

Dra. Bianca Chierogato Maniglia
 Universidad de Sao Paulo, Brasil

Mg. Jo Rivero Cynthia Lisette
 Pukyong National University, Corea

Dra. Gonzales Quirarte Nora
 Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Dr. Leynard Natividad
 Universidad James Cook, Australia

Dr. Morón Villarreyes Joaquín Ariel
 Universidad Federal de Rio Grande, Brasil

Dr. Zavaleta Gavidia Jorge
 Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. Quintana Sanchez Diana Judith
 Universidad Nacional del Piura, Perú

Dr. Tirado Rengifo Arminda
 Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú

Dra. Aldana Trejo Florcita Hermoja
 Universidad Nacional del Callao, Perú

Dr. Rocha Fernandez Víctor Edgardo
 Universidad Nacional del Callao, Perú

Dr. Pesantes Arriola Genaro Christian
 Universidad Nacional del Callao, Perú

TABLA DE CONTENIDOS

01

Gobernanza ESG en proyectos de infraestructura con participación de china en Bolivia: desafíos Institucionales y Respuestas para el desarrollo sostenible

04

02

Islas de calor en Zonas Urbanas de la parroquia Universidad de Ciudad Guayana

19

03

Entre la invisibilidad y la dignidad: Mujeres con discapacidad frente a la doble discriminación y el desafío de los derechos humanos en México y el mundo

26

04

Liderazgo Docente y Satisfacción Estudiantil en la educación superior: Una revisión de la Literatura

32

05

Retos ambientales, sociales y de gobernanza en proyectos de infraestructura con participación de china en latinoamérica (2020-2025): Una revisión sistemática de la literatura

48

06

Educación Virtual universitaria en la satisfacción del estudiante de postgrado de la Universidad Nacional del Callao, Perú.....

59

07

El Podcast como Mediador de la Competencia Oral

67

08

Habilidades Blandas y Gerenciales: Perspectiva teórica en organizaciones no gubernamentales

75

09

Participación Femenina en el Mantenimiento de infraestructura Urbana: Escaleras comunales y gobernanza participativa en san juan de Miraflores, Lima

88

10

Competencias Investigativas, alfabetización digital e integridad en educación superior: Una evaluación multidimensional de brechas entre el conocimiento y la práctica

96

11

Estudio del Comportamiento Térmico en el Secado del Grano de café mediante Imágenes Infrarrojas

107

12

Las Barreras Burocraticas en la Atención del Interés del Administrado en una Municipalidad

114

GOBERNANZA ESG EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA CON PARTICIPACIÓN DE CHINA EN BOLIVIA: DESAFÍOS INSTITUCIONALES Y RESPUESTAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

GOVERNANCE IN INFRASTRUCTURE PROJECTS WITH CHINESE PARTICIPATION IN BOLIVIA: INSTITUTIONAL CHALLENGES AND RESPONSES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

GOVERNANÇA ESG EM PROJETOS DE INFRAESTRUTURA COM PARTICIPAÇÃO CHINESA NA BOLÍVIA: DESAFIOS INSTITUCIONAIS E RESPOSTAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



Yong Li

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno

Resumen

Los proyectos de infraestructura con participación de capital chino en Bolivia han generado tanto oportunidades de desarrollo como tensiones socioambientales e institucionales que la literatura especializada ha abordado de forma fragmentada y parcial. Con base en la revisión de 31 fuentes académicas y documentales seleccionadas bajo el protocolo PRISMA, junto con el análisis comparativo de tres proyectos representativos —la carretera Rurrenabaque-Riberalta, el complejo siderúrgico de El Mutún y los emprendimientos asociados al litio en el salar de Uyuni—, este artículo examina los condicionamientos institucionales que moldean las prácticas de gobernanza ambiental, social y de gobernanza (ESG) en dichos proyectos. La aproximación metodológica combina revisión documental, análisis normativo-institucional, process tracing y una herramienta descriptiva comparativa denominada índice ESG-D. Los documentos revisados permiten identificar tres modalidades de gobernanza —mínima, adaptativa e integrada— con comportamientos diferenciados en las cuatro dimensiones del índice. De manera preliminar, los hallazgos sugieren que el entorno institucional boliviano opera como un factor estructural de condicionamiento que limita el alcance de las estrategias ESG adoptadas por las empresas. A partir de estos patrones se propone el Modelo de Gobernanza ESG Adaptativa (Modelo GESGA), concebido como herramienta analítica interpretativa antes que como proposición teórica de alcance general.

Palabras clave: ASG; Bolivia; infraestructura; inversión china; gobernanza; desarrollo sostenible.

Abstract

Infrastructure projects involving Chinese capital in Bolivia have generated both development opportunities and socio-environmental and institutional tensions that specialized literature has addressed in a fragmented and partial manner. Drawing on a review of 31 academic and documentary sources selected under the PRISMA protocol, combined with a comparative analysis of three representative projects —the Rurrenabaque-Riberalta highway, the El Mutún steel complex, and lithium-related initiatives at the Uyuni salt flat—, this article examines the institutional conditions that shape environmental, social, and governance (ESG) practices in these projects. The methodological approach combines documentary review, normative-institutional analysis, process tracing, and a descriptive comparative tool referred to as the ESG-D index. The reviewed documents allow for the identification of three governance modalities —minimal, adaptive, and integrated— with differentiated performance across the index's four dimensions. Preliminary findings suggest that Bolivia's institutional environment operates as a structural conditioning factor that limits the scope of ESG strategies adopted by companies. Based on these patterns, the Adaptive ESG Governance Model (GESGA Model) is proposed as an interpretive analytical tool rather than a theoretical proposition of general scope.

Keywords: ESG; Bolivia; infrastructure; Chinese investment; governance; sustainable development.

Resumo

Os projetos de infraestrutura com participação de capital chinês na Bolívia têm gerado tantas oportunidades de desenvolvimento quanto tensões socioambientais e institucionais que a literatura

especializada abordou de forma fragmentada e parcial. Com base na revisão de 31 fontes acadêmicas e documentais selecionadas sob o protocolo PRISMA, combinada com a análise comparativa de três projetos representativos —a rodovia Rurrenabaque-Riberalta, o complexo siderúrgico de El Mutún e os empreendimentos relacionados ao lítio no salar de Uyuni—, este artigo examina os condicionamentos institucionais que moldam as práticas de governança ambiental, social e corporativa (ESG) nesses projetos. Os documentos revisados permitem identificar três modalidades de governança —mínima, adaptativa e integrada— com comportamentos diferenciados nas quatro dimensões do índice ESG-D. De forma preliminar, os achados sugerem que o ambiente institucional boliviano opera como fator estrutural de condicionamento que limita o alcance das estratégias ESG adotadas pelas empresas.

Palavras-chave: ASG; Bolívia; infraestrutura; investimento chinês; governança; desenvolvimento sustentável.

I. INTRODUCCIÓN

Desde comienzos del siglo XXI, la presencia de China en América Latina se ha fortalecido de manera estratégica en infraestructura, principalmente en los sectores de energía, transporte, minería y recursos naturales; incidiendo en la reconfiguración de las dinámicas económicas, institucionales y territoriales en los países receptores. La naturaleza de esta participación ha transitado desde la ejecución de grandes obras civiles hacia modalidades de cooperación más complejas e interconectadas mediante diversos mecanismos como financiamiento, transferencia de tecnología y optimización estratégica de cadenas de valor.

Bajo esta perspectiva, la inversión en infraestructura ha trascendido su rol tradicional como vector de desarrollo económico para constituirse en componente capaz de redefinir las relaciones de gobernanza territorial, la subordinación financiera y los lineamientos operacionales del sector público (Myers et al., 2024; Bogado Bordazar & Margueliche, 2022). Al mismo tiempo, la evaluación del desempeño sostenible se ha transformado en el eje analítico de los megaproyectos de infraestructura. Como resultado, las prácticas Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) se consolidan como instrumentos orientados a fortalecer la legitimidad organizacional ante el creciente escrutinio público y demandas sociales de sostenibilidad, transparencia y responsabilidad corporativa (Albuquerque et al., 2023).

Sin embargo, la aplicación efectiva de los criterios ESG se erige todavía como objeto de controversia, principalmente en tejidos institucionales densos caracterizados por normativas fragmentadas, competencias inestables e inconsistencia en la fiscalización (Tarroja, 2025). Dichas fricciones adquieren notabilidad especial en Bolivia, espacio donde el

nexo con China ha logrado centralidad en sectores estratégicos para el desarrollo nacional.

En este contexto, la cooperación bilateral entre China y Bolivia se ha canalizado fundamentalmente mediante financiamiento, aprovechamiento de recursos naturales y proyectos de infraestructura de alta relevancia económica. Pese a ello, esta corriente subsiste con contradicciones persistentes relacionadas con resultados sostenibles y conflictividad territorial (Flores et al., 2024). Bajo estas condiciones, las tensiones han adquirido visibilidad en sectores como el litio, recurso considerado clave para la transición energética global.

En este ámbito, Bolivia, Argentina y Chile forman parte del área denominada triángulo del litio, zona afectada por presiones convergentes derivadas del crecimiento continuo de la demanda de minerales estratégicos, disputas geoeconómicas y fallas socioambientales (Petavratzi et al., 2022). No obstante, los desafíos asociados a sostenibilidad no obedecen exclusivamente al carácter extractivo de las iniciativas ni a las fluctuaciones del comercio internacional, además de la gestión institucional necesaria para arbitrar entre objetivos económicos, sociales y ambientales en conflictos.

Desde esta perspectiva epistémica, el caso boliviano denota una contradicción estructural, caracterizada por la vigencia de un corpus normativo ambiental formalmente denso y en contraposición con restricciones operativas para su cumplimiento efectivo en el territorio. La Constitución Política del Estado promueve el desempeño sostenible, el cuidado ambiental y los derechos colectivos, mientras que la Ley N.º 300 Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien profundiza un enfoque de gestión integral (Estado Plurinacional de Bolivia, 2009, 2012).

Aun así, evidencia reciente sugiere que la falta de uniformidad en las capacidades estatales ha frenado la aplicación de estas regulaciones, debido a la insuficiencia de los controles institucionales y al panorama complejo de disputas regionales (Flores et al., 2024; Pan et al., 2023). Bajo estas condiciones, Bolivia constituye un espacio empírico particularmente relevante para examinar cómo las condiciones institucionales condicionan la adopción y adaptación de prácticas ESG en proyectos de infraestructura con participación extranjera.

A pesar del constante aumento de estudios sobre la inversión china en América Latina, mantiene un marcado sesgo en relación con el papel de los entornos institucionales receptores condicionan el comportamiento organizacional. Dado que, predominan los análisis encauzados en los factores económicos y geopolíticos, mientras que las investigaciones que integran las dimensiones ESG en proyectos concretos continúan siendo escasos (Morris, 2023; Springer et al., 2023).

En este sentido, estas limitaciones adquieren un valor fundamental desde la teoría institucional, la cual plantea que las entidades adecuan sus estrategias, estructuras y procesos al sistema de incentivos vigente, condicionamientos normativos y presiones del entorno comercial (North, 1990; Scott, 2014). Por lo tanto, las prácticas ESG por empresas foráneas no responden únicamente como decisiones autónomas internas, sino también como ajustes estratégicos ante las regulaciones y complejidades sociopolíticas que caracterizan al país receptor.

Aunque la producción académica sobre sostenibilidad, gobernanza e inversión extranjera ha aumentado, aún persisten tres vacíos de investigación clave por resolver. En primer lugar, registro de pocos trabajos que analizan el marco institucional de Bolivia y los criterios ESG en proyectos de infraestructura con capital chino. En segundo lugar, escasas herramientas comparativas diseñadas para entornos con acceso restringido a la información pública. Finalmente, los estudios actuales no alcanzan a explicar el comportamiento de proyectos en un mismo contexto macroeconómico muestran variaciones importantes en sus sistemas de gestión y logros ambientales.

En este marco, la investigación se orientó a responder la siguiente pregunta: ¿De qué manera el entorno institucional boliviano condicionó la formación y adaptación de prácticas de gobernanza ESG en proyectos de infraestructura

con participación china, y cómo incidieron las estrategias adoptadas sobre los resultados de sostenibilidad observados?

A partir de este problema, la investigación examinó como el entorno institucional en Bolivia influyó en el desarrollo y adecuación de las prácticas ESG en proyectos de infraestructura con participación china, además de analizar la incidencia de las estrategias adoptadas en sus indicadores de sostenibilidad.

Para ello, se combinó una revisión sistemática bibliográfica e institucional, complementada mediante el análisis comparativo de tres casos estratégicos: la carretera Rurrenabaque-Riberalta, el complejo siderúrgico de El Mutún y los emprendimientos asociados al litio en el salar de Uyuni.

Partiendo de la evidencia analizada, el estudio plantea el modelo de Gobernanza ESG Adaptativa (GESGA), concebido como una herramienta analítica dirigida a explicar los cambios en los mecanismos de coordinación y la sostenibilidad en contextos institucionales complejos. Más allá de un alcance global, el enfoque propone un esquema interpretativo para economías en desarrollo definidas por capacidades de regulación asimétricas y la conservación ambiental.

El cuerpo del artículo se conforma en cinco bloques. En el apartado inicial se despliega el marco teórico relacionado con gobernanza ESG, teoría institucional e inversión china en contextos de sostenibilidad. Acto seguido, se presenta la metodología empleada.

Después, se muestran los resultados del análisis comparativo de los casos seleccionados. Seguidamente, se discuten los hallazgos a la luz de la literatura especializada. En definitiva, se exponen las conclusiones, limitaciones e implicaciones del estudio.

MARCO TEÓRICO

Gobernanza ESG en proyectos de infraestructura

Los criterios ESG surgieron inicialmente como sistemas orientados a perfeccionar la evaluación habitual del desempeño corporativo mediante la incorporación de variables no financieras asociadas con sostenibilidad, gestión de riesgos y responsabilidad organizacional. Su consolidación se debió al creciente consenso de que las métricas ESG no solo afectan la reputación corporativa, sino a su rendimiento financiero, y

continuidad del negocio (Da Cunha et al., 2025). Aun así, el traslado del concepto ESG desde el espacio financiero corporativo hacia megaproyectos de infraestructura ha planteado retos teóricos y metodológicos.

Sin embargo, la implementación de la perspectiva ESG a proyectos de infraestructura enfrenta limitaciones conceptuales y operativas importantes. Albuquerque et al. (2023) sostienen que la fragmentación de estándares representa un obstáculo para su aplicación, en vista de que las instituciones financieras, gobiernos y empresas aplican métodos de evaluación desiguales que carecen de uniformidad. De manera adicional, Haryani y Anjani (2023) sostienen que la gestión ESG temprana en proyectos de infraestructura podría favorecer a mitigar riesgos operativos, consolidar la licencia social y potenciar la continuidad financiera.

Como respuesta a dichos inconvenientes, la literatura reciente ha propuesto configuraciones particulares de los criterios ESG a entornos en vías de desarrollo. Herath (2025) señala el modelo Development-Environmental-Social-Governance (D-ESG), argumentando que en economías emergentes el componente económico resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad política-social de los objetivos ambientales y comunitarios. De forma convergente, Ma et al. (2025) por medio de un cotejo de las variables de 121 países, concluyen que omitir los factores económicos puede generar distorsiones constantemente en las evaluaciones de sostenibilidad, principalmente en países de ingreso medio-bajo.

A nivel metodológico, diversos autores han formulado herramientas destinados a implementar la evaluación ESG en infraestructura y recursos estratégicos. Dong et al. (2023) diseñan un índice integrador entre sostenibilidad y rendimiento ESG aplicado a compañías eléctricas chinas, demostrando que el componente institucional resulta determinante para estabilizar los impactos socioambientales. A su vez, Ren et al. (2025) proponen un marco de evaluación de barreras con el fin de establecer los componentes clave que delimitan la ejecución óptima de las estrategias ESG en naciones asociadas a proyectos globales de infraestructura. Estas contribuciones cobran especial importancia en escenarios con acceso restringido a datos públicos y la supervisión institucional cuenta con capacidades muy limitadas.

Empresas chinas, adaptación organizacional y gobernanza ESG

El avance de las corporaciones chinas en sectores clave de infraestructura ha dinamizado el análisis académico en torno a la sostenibilidad y la gobernanza corporativa en las naciones receptoras. No toda la literatura coincide, ya que se ha cuestionado si estas organizaciones se quedan en el simple cumplimiento de la ley o si implementan mecanismos avanzados de sostenibilidad en sus procesos de proyección al exterior.

En este contexto, la literatura especializada coincide en plantear que el rendimiento ESG de compañías de origen chino no puede interpretarse como homogéneo. A partir de un análisis comparativo de proyectos desarrollados en países de África, Asia y Latinoamérica, Morris (2023) sostiene que las prácticas ESG implementadas por empresas chinas varían de forma significativa acorde con el sector, la exposición reputacional, las exigencias regulatorias y sus fuentes de financiamiento. En ocasiones, las corporaciones implementan esquemas sofisticados de sostenibilidad; en otros casos, tienden a operar bajo estándares mínimos consistentes con las capacidades regulatorias existentes en el país de acogida.

Springer et al. (2023) coinciden en sus conclusiones tras evaluar comparativamente proyectos de infraestructura realizados en África. Los hallazgos indican un rendimiento de las prácticas ambientales y sociales condicionado principalmente por la estructura institucional local, anteponiéndose a los protocolos de la firma de la empresa. Según esta postura, el contexto regulatorio se comporta como un elemento estructural que marca la pauta para las decisiones internas.

No obstante, esta interpretación ha sido matizada por investigaciones que subrayan la relevancia de arreglos institucionales específicos. Jepson y Baldakova (2024), al comparar experiencias de cooperación entre China, Bolivia y Kazajistán, sostienen que los logros en materia de sostenibilidad están condicionados por múltiples factores, más allá de la solidez institucional global de la nación receptora. Además, de la situación de los vínculos entre gobiernos, empresas, comunidades locales y entes interestatales.

En América Latina, la presencia china ha evolucionado hacia rubros de progresiva complejidad en materia tecnológica y estratégica, integrando gradualmente enfoques de

sostenibilidad, transición energética e infraestructura robusta (Myers et al., 2024). A su vez, documentan que este avance ha estado acompañado por una transición desde proyectos de infraestructura estándar hacia industrias de alta tecnología y sectores estratégicos, como la energía y los minerales críticos.

Teoría institucional y adaptación estratégica de la gobernanza

La teoría institucional representa un marco esencial para analizar la adaptación organizacional ante la conducta institucional a las exigencias legales y socioculturales. Desde esta perspectiva teórica, las instituciones constituyen normativas formales e informales que alinean los incentivos, restricciones y expectativas de la conducta en un entorno concluyente (North, 1990).

Asimismo, según North (1990), las organizaciones disminuyen la falta de certeza de interacción, pero también plantean diferentes estímulos que transforman las estrategias de la organización. En consecuencia, las actividades empresariales no actúan de forma independiente, sino supeditadas por el entorno normativo, político, cultural y los factores de legitimidad del escenario donde ejecutan sus actividades.

Esta interpretación se amplía mediante el institucionalismo organizacional, el cual sostiene que las instituciones persiguen lograr validez ajustando sus procesos con las demandas normativas del entorno (Scott, 2014). Por lo tanto, determinaciones orientadas a desempeño sostenible, participación ciudadana, claridad o control ambiental pueden entenderse como réplica corporativa a las fuerzas regulatorias, obligatorias y sociales externas. Al aplicarse a proyectos de infraestructura con capital foráneo, este modelo facilita analizar la gobernanza ESG como un fenómeno moldeado por el entorno institucional.

Esto implica que los resultados no derivan únicamente de los compromisos previos de las corporaciones, sino que abre la posibilidad de evaluar el marco regulatorio, la aplicación de leyes y el contexto sociopolítico en la adopción de prácticas ESG.

El contexto institucional boliviano como entorno de gobernanza

En Bolivia, la implementación de prácticas ESG coexiste con tensiones estructurales entre la intención de las normas y los recursos para

aplicarla. El país dispone de un cuerpo legal ambiental en estado de consolidación, sustentado en principios constitucionales de cuidado de la biodiversidad y derechos colectivos establecidos por la Constitución Política de Estado (2009), así como la ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien (Ley N.º 300/2022).

A pesar de ello, hallazgos contemporáneos constatan la continuidad permanente entre marco regulatorio frente a la capacidad operativa de control y articulación (Flores et al., 2024). Pan et al. (2023) detectan que las inversiones chinas en proyectos de infraestructura afrontan tensiones asociadas a riesgos político-legales y gestión de consultas públicas en entornos territoriales de alta complejidad.

A las restricciones normativas vigentes se añaden elementos socioculturales que impactan la gestión de proyectos clave. (Pan et al., 2023; Dong et al., 2023) evidencian disparidades en las prácticas organizacionales, la autoridad y las dinámicas de las relaciones de reciprocidad entre la gerencia china y los representantes bolivianos presenta roces constantes que impactan la administración contractual, los vínculos laborales y el diálogo comunitario. De manera similar, Tassi (2025) expone que los intercambios económicos por parte de China y Bolivia se articulan mediante redes descentralizadas por mediadores locales que dificultan la gestión de las políticas entre actores públicos, privados y territoriales.

II. MÉTODOS

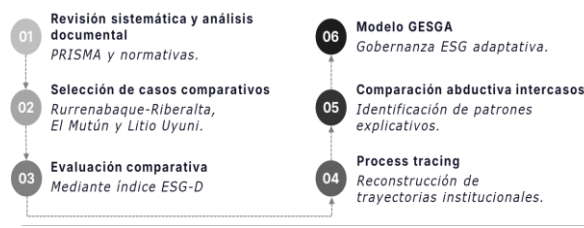
Diseño metodológico general

El diseño metodológico se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de alcance exploratorio-comparativo, bajo una perspectiva interpretativa para comprender como el entorno institucional boliviano estableció la formación y adopción de prácticas ESG en proyectos de infraestructura con capital chino. La naturaleza del objeto de estudio determinó la elección de este enfoque, marcado por un complejo entramado de interacciones, normas, capacidades institucionales y dinámicas de gobernanza cuya complejidad desborda los indicadores exclusivamente métricos.

En materia metodológica, el estudio adoptó un diseño comparativo de corte documental, integrando componentes de revisión sistemática de literatura, análisis normativo-institucional, investigaciones de casos múltiples, process tracing, comparación abductiva y modelo GESGA. Este esquema facilitó consolidar evidencia científica, textos regulatorios, registros institucionales y datos de la actividad sectorial con

la finalidad, de interpretar los modelos de gobernanza ESG en proyectos estratégicos bajo el mismo lineamiento organizacional.

La investigación se basó en el postulado analítico que sostiene que las prácticas ESG ejecutadas en proyectos de infraestructura con flujo de inversión de origen chino no trascienden el marco de las decisiones estrictamente corporativas y autónomas, sino que dependen directamente del contexto institucional receptor. El diseño metodológico general del estudio quedó ilustrado en la Figura 1.



Unidad de análisis

La unidad de análisis se centró en proyectos estratégicos de infraestructura y recursos naturales con participación de capital chino desarrollados en Bolivia, relacionado principalmente en mecanismos visibles de gobernanza ESG, comprendidos como transformaciones de ajuste institucional, capacidades regulatorias, prácticas organizacionales y desempeño de sostenibilidad.

Desde una perspectiva empírica, el estudio se focalizó en la evaluación de datos documentales referidas al impacto ambiental, conflictividad social, resiliencia del negocio, herramientas de control interno y dinámicas de coordinación entre actores estatales, corporativos y territoriales.

Estructura metodológica del estudio

Con el fin de instrumentar la metodología, el estudio se dividió en cuatro etapas secuenciales que incluyeron enfoques documentales, de contraste y de interpretación.

En la Tabla 1 detalla los propósitos, procedimientos, fuentes y los resultados que forman parte del diseño metodológico.

Tabla 1

Diseño metodológico del estudio

Etapa	Propósito	Procedimiento	Fuentes	Resultado
I. Sistematización teórica	Sistematizar literatura y mapear marco analítico	Revisión sistemática PRISMA y análisis documental normativo	Bases académicas y normativa boliviana	Corpus 31 fuentes y mapa institucional
II. Evaluación comparativa ESG-D	Comparar desempeño ESG de proyectos	Aplicación del índice ESG-D y análisis de obstáculos	EIA, resoluciones, informes y documentos públicos	Perfil corporativo ESG-D por caso
III. Reconstrucción de trayectorias	Identificar mecanismos de gobernanza	Process tracing y análisis temático	Documentación primaria y secundaria	Tipología de modelos de gobernanza
IV. Síntesis interpretativa	Elaborar modelo explicativo	Comparación abductiva Inter casos	Integrados de resultados previos	Modelo GESGA

Fuente: Elaboración propia.

En cada etapa se integraron fuentes documentales, procesos específicos y resultados parciales que, de forma acumulativo robusteció la solidez interpretativa de la investigación. Esta configuración propició la articulación entre el marco académico, legal y empírico, disminuyendo limitaciones asociadas a la asimetría informativa en el sector público.

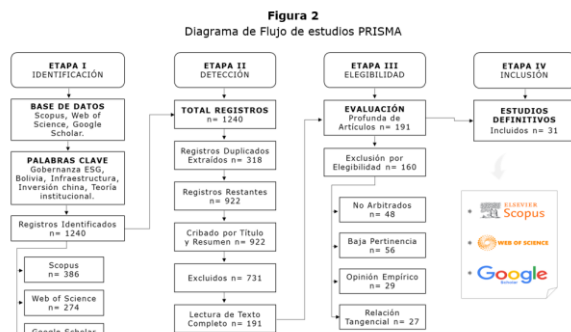
Revisión sistemática de literatura y análisis documental

La revisión de literatura siguió el protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Las búsquedas se realizaron en las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Scholar, elegidas por su variedad y alcance temático. Se diseñaron ecuaciones de búsqueda estructuradas en español e inglés, organizados mediante descriptores y operadores booleanos ("ESG" OR "gobernanza sostenible") AND ("infraestructura" OR "infrastructure") AND ("China" OR "inversión china") AND ("Bolivia" OR "América Latina").

Los criterios de inclusión considerados fueron: publicaciones científicas entre (2019-2026); artículos intercedidos, revisiones sistemáticas y estudios comparativos relacionados a la unidad de análisis; investigaciones redactadas en español e inglés; y documentos vinculados con gobernanza ESG, infraestructura, inversión china, solidez institucional y desarrollo sustentable en economías en transición temático.

A su vez, el proceso de depuración implicó descartar los registros duplicados y literatura de opinión. Asimismo, se omitieron estudios con una relación temático marginal o periférico para la investigación. La gestión de cribado redujo un universo inicial de 1.240 registros hasta una muestra de 31 fuentes académicas y documentales. Estos estudios fueron codificadas temáticamente en cuatro categorías: marcos analíticos ESG utilizados, factores institucionales identificados como determinantes, mecanismos

explicativos de adaptación organizacional y espacios no investigados. El procedimiento de la selección documental se ha ilustrado en la Figura 2, de acuerdo con el diagrama de flujo de la declaración PRISMA.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en: Scopus (scopus.com, 2026), WEB OF SCIENCE (webofscience.com, 2026) y Google Scholar (google.com, 2026), mediante una revisión documental adaptada al enfoque PRISMA.

Además, de los 1.240 registros identificados, 386 documentos se recuperaron de Scopus, 274 de Web of Science y 580 de Google Scholar, lo que evidenció una estrategia de búsqueda dirigida a maximizar la amplitud temática y la diversidad disciplinaria.

De forma paralela, se examinó el marco legal boliviano referente al desarrollo sostenible, infraestructura y gobernanza institucional, teniendo como eje principal la Constitución Política del Estado (2009), la Ley Marco de la madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien (Ley N.º 300/2012), Ley N.º 1333/1992 del Medio Ambiente, reglamentos sectoriales, disposiciones relacionadas con consulta previa y gobernanza territorial.

Selección de casos y estrategia comparativa

El estudio de casos múltiples comparativos articuló el análisis empírico, basado en un muestro de variación máxima (Yin, 2018). La muestra se seleccionó con el fin de contrastar iniciativas dentro de un marco institucional nacional común, pero segmentados en función del sector económico, nivel de conflictividad socioterritorial y modelos de gobernanza identificados.

En términos analíticos los casos seleccionados fueron: la carretera Rurrenabaque-Riberalta, referente del sector vial y asociada a impactos socioambientales vinculadas con consecuencias en la región y consultas a la comunidad; el complejo siderúrgico de El Mutún, perteneciente al sector extractivo, escenario propenso a las modificaciones contractuales y reformas institucionales debidas a problemas de aplicación; y los emprendimientos vinculados al litio en el

salar de Uyuni, iniciativas corporativas de alta complejidad, tecnológica y geopolítica.

La selección respondió a tres criterios primordiales, así como la presencia de participación china directa o indirecta, la importancia clave para el crecimiento del país y el acceso a documentos públicos con fines analíticos. Las características comparativas de los casos seleccionados se describieron en la Tabla 2.

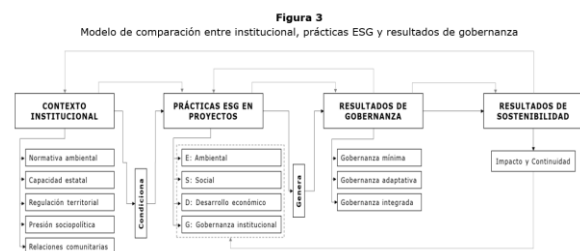
Tabla 2

Tipologías comparativas de los casos

Caso	Sector	Complejidad	Conflictividad	Participación china
Rurrenabaque Riberalta	Vial	Media	Alta	Indirecta
El Mutún	Siderúrgica	Alta	Media	Directa
Litio Uyuni	Recursos estratégicos	Muy alta	Alta	Directa

Fuente: Elaboración propia con base en documentos oficiales, estudios sectoriales y literatura especializada (Pan et al., 2023; Myers et al., 2024; Springer et al., 2023; Jepsen & Baldakova, 2024).

Esta metodología facilitó la comparación de los resultados de sostenibilidad de contextos institucionales semejantes. El modelo analítico de comparación quedó ilustrado en la Figura 3.



Fuente: Elaboración propia con base en North (1990), Scott (2014), Dong et al. (2023), Herath (2025) y Ma et al. (2025).

En este sentido, a través del modelo analítico comparativo, se demostró que el entorno institucional condiciona la implementación y adaptación de prácticas ESG, lo que facilitó entender que las trayectorias de gobernanza y sostenibilidad para cada caso objeto de estudio son distintas.

Construcción del índice ESG-D y técnicas de análisis

Para efectos comparativos, se construyó un índice descriptivo de cuatro dimensiones: Ambiental, Social, Gobernanza y Desarrollo (ESG-D), diseñado como una herramienta descriptiva sustentada con base en los marcos de Kim y Chang (2022), Dong et al. (2023) y Herath (2025), adaptados a la disponibilidad de información pública en Bolivia.

A cada indicador se asignó una puntuación en escala ordinal de tres niveles (bajo desempeño= 1, desempeño intermedio= 2, alto desempeño=

3). La asignación de valores se realizó a través de la triangulación documental y la evaluación cruzada de casos. Además, a fin de comparar el desempeño general, se promediaron aritméticamente las cuatro dimensiones analíticas consideradas para obtener el índice ESG-D.

En este sentido, el cálculo del índice fue estructurado de la siguiente manera: $ESG-D = (A + S + D + G) / 4$. En la cual A representa a la dimensión ambiental, S a lo social, D al desarrollo y la variable G a la gobernanza. No obstante, a falta de datos empíricos concluyente para validar los pesos institucionales diferentes, se aplicó una ponderación equitativa entre los componentes, manteniendo la coherencia comparativa frente a la asimetría en la información disponible.

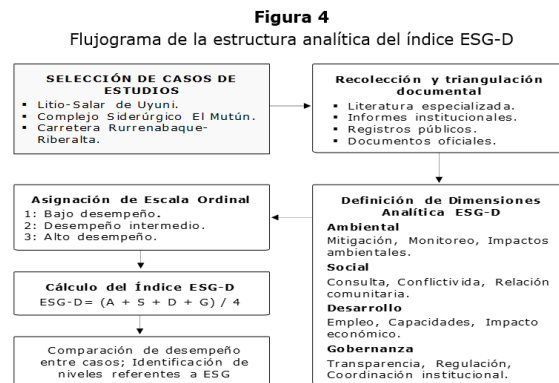
El estudio consistió en un análisis comparativo transversal entre casos para identificar formas de gobernanza ESG, heterogeneidad institucional y divergencia en el desarrollo sostenible. A su vez, la recolección de datos se basó prioritariamente en un examen documental sistemático, orientado a la literatura académica, normativas legales, instrumentos de gestión ambiental, actos administrativos, comunicados institucionales, textos corporativos y prensa especializada. Asimismo, se emplearon matrices enfocadas a precisar las regularidades empíricas, tales como: mitigación y monitoreo ambiental; mecanismos de consulta y conflictividad social; aportes de empleo y generación de capacidades; componentes de regulación y transparencia.

Cabe destacar que las puntuaciones del índice ESG-D no constituyeron mediciones estadísticas precisas, sino aproximaciones analíticas comparativas que se construyeron a partir de evidencia documental. Asimismo, se estimó un promedio simple como puntaje para clasificar el desempeño de los proyectos mediante una tipología de gestión institucional y diferenciar las disposiciones de gobernanza mínima, adaptativa e integrada sobre bases correlativas.

A su vez, se configuró el Modelo de Gobernanza ESG Adaptativa (GESGA). De forma convergente, se abordó el impacto de los entornos institucionales en el cambio organizacional, así como en el desarrollo verde en infraestructuras con capital extranjero.

Desde una perspectiva metodológica, este enfoque facilitó la conexión entre la teoría institucional y la evaluación de documentos como contraste empírico, procesos que fueron guiados por una lógica interpretativa alineada con los objetivos.

En la Figura 4, se ilustró el flujograma de la estructura analítica del índice ESG-D.



Fuente: Elaboración propia con base en (Kim y Chang, 2022; Dong et al., 2023; Herath, 2025; Ma et al., 2025).

Para fortalecer consistencia interpretativa, se definieron niveles de estandarizados para evaluar los aspectos ambientales, sociales, de desarrollo y de gobernanza, los cuales se expuso en la Tabla 3.

Tabla 3
 Criterios operacionales del índice descriptivo ESG-D

Dimensión	Indicadores	Bajo 1	Intermedio 2	Alto 3
Ambiental	Gestión de impactos ecológicos, mitigación ambiental, uso de recursos naturales y mecanismos de protección ecosistémica	Evidencia limitada de mitigación ambiental, conflictos ecológicos recurrentes o débil protección ecosistémica.	Medidas parciales de mitigación y supervisión ambiental con resultados mixtos.	Evidencia consistente de mitigación, monitoreo y gestión ambiental relativamente estructurada.
Social	Participación comunitaria, conflictividad territorial, mecanismos de consulta y relaciones con actores locales.	Alta conflictividad territorial, limitada participación o consultas insuficientes.	Participación parcial y niveles moderados de articulación social.	Participación relativamente consolidada y mecanismos de consulta más estructurados.
Desarrollo	Desarrollo productivo, generación de capacidades, continuidad operativa y contribución económica observada.	Beneficios económicos limitados o continuidad operativa inestable.	Contribuciones económicas parciales con resultados heterogéneos.	Aportes económicos relativamente consistentes y continuidad operativa favorable.
Gobernanza	Supervisión, transparencia, cumplimiento regulatorio y coordinación interinstitucional.	Supervisión limitada, débil coordinación institucional y baja transparencia.	Supervisión parcial y mecanismos regulatorios intermedios.	Coordinación institucional relativamente robusta y mayores capacidades de supervisión.

Fuente: Elaboración propia con base en triangulación documental y literatura especializada.

Reconstrucción de trayectorias institucionales mediante process tracing

A objeto de analizar los mecanismos de gobernanza y adaptación institucional, el estudio incluyó elementos de process tracing, visto como un método analítico para reconstruir secuencias causales, así como la evolución de las instituciones en cada entorno.

Mediante esta técnica se evaluó el impacto de ciertas configuraciones regulatorias, disputas territoriales, capacidades estatales y decisiones organizacionales que influyeron en el diseño como en las prácticas ESG en cada caso de estudio. Operativamente, se analizaron sucesos críticos, cambios normativos, tensiones locales,

reestructuraciones internas y las respuestas de las instituciones evaluadas.

La implementación de process tracing permitió determinar los mecanismos causales razonables que justifican el comportamiento de proyectos condicionados por su entorno institucional de un país que registraron resultados distintos en materia de sostenibilidad y gobernanza ESG.

Comparación abductiva y síntesis interpretativa

Los resultados emergentes de la revisión documental, análisis comparativo, índice ESG-D. También se combinó la reconstrucción de las trayectorias institucionales a través de una comparación abductiva intercasos. Dicha perspectiva propició el contraste de las regularidades y discrepancias encontradas, revelando patrones explicativos viables en lo referente a la adaptación organizacional y esquema de gobernanza ESG.

A partir de evidencia empírica variada, el razonamiento abductivo permitió construir explicaciones teóricas sobre cómo influye el entorno institucional en el diseño de prácticas ESG. Como producto de esta alineación conceptual, se formuló el Modelo de Gobernanza ESG Adaptativa (GESGA), centrado en examinar las diferentes dinámicas institucionales en los proyectos estratégicos con presencia de capitales chinos en Bolivia.

Rigor metodológico y validación

Para potenciar la consistencia en la interpretación de los resultados, se empleó un enfoque de triangulación documental, mediante el análisis de informaciones de origen académico, normativo, institucional y del sector. Con este método facilitó la validación cruzada de los datos de diferentes registros, disminuyendo las distorsiones causadas por la disparidad de la información pública.

Por otra parte, la integración de la revisión sistemática con el análisis comparativo intercasos, process tracing y estimación descriptiva ESG-D respaldó la consistencia de los resultados empleando validación cruzada. Por consiguiente, el análisis de diversos documentos otorgó mayor rigor en la reconstrucción minuciosa de la gobernanza identificada en cada caso.

Limitaciones metodológicas

El alcance del estudio dependió estrictamente de la documentación accesible al público general, impidiendo incorporar evidencia interna, el uso de

bases de datos corporativas y las entrevistas a actores clave. Además, la cantidad de información varió entre sectores de acuerdo a los casos evaluados.

A pesar de ello, la combinación de la triangulación de documentos, el análisis comparativo intercasos, la reconstrucción de las trayectorias y la evaluación descriptiva ESG-D consolidó la estructura analítica y la fiabilidad de las conclusiones, atenuando en parte las restricciones que generan las desigualdades informativas en el contexto boliviano. Por lo tanto, la metodología facilitó conectar la teoría institucional, el corpus documental con un examen comparativo alineado con los propósitos de la investigación.

III. RESULTADOS

Resultados de la revisión sistemática

La revisión del corpus de 31 fuentes permite observar algunos patrones que orientan el análisis posterior. En términos metodológicos, los enfoques cualitativos predominan ampliamente aproximadamente tres de cada cuatro estudios adoptan análisis de caso, revisión documental o síntesis teórica. La dimensión de gobernanza (G) es la más frecuentemente abordada, seguida de la económica, mientras que la ambiental recibe menor atención sistemática y la integración de las tres dimensiones en un solo marco analítico es prácticamente inexistente.

Geográficamente, los estudios referidos específicamente a Bolivia representan una minoría: la mayor parte adopta una perspectiva regional latinoamericana o recurre a casos africanos o asiáticos como referencia comparada. La Tabla 4 presenta una síntesis de los estudios incluidos.

Tabla 4

Síntesis de los estudios incluidos en la revisión

Referencia	Enfoque	Dim. ESG	Área	Hallazgo central
Albuquerque et al. (2023)	Conceptual	E+S+G	Global	Fragmentación ESG limita financiamiento sostenible
Trápaga Delfin (2023)	Cualitativo	E+G	A. Latina	Efectos diferenciados según capacidad institucional
Petavratzi et al. (2022)	Comparativo	E+S+G	Triángulo lito	ESG determinante para sostenibilidad litifera
Haryani & Anjani (2023)	Revisión teórica	E+S+G	Países en desarrollo	ESG reduce riesgos en infraestructura pública
Kim & Chang (2022)	Rev. sistemática	E+S+G	Global	Brecha entre ESG corporativo y nivel de proyecto
Pan et al. (2023)	Análisis de caso	S+G	Bolivia	Riesgos político-legales predominantes
Pan & Dong (2023)	Análisis de caso	S	Bolivia	Diferencias culturales como riesgo sistémico
Morris (2023)	Comparativo	E+S+G	Países en desarrollo	ESG chino adopta estándar mínimo local
Springer et al. (2023)	Casos múltiples	E+S+G	África	Institución del receptor determina desempeño ESG
Jepson & Baldakova (2024)	Comp. bilateral	G	Bolivia/Kazajistán	Arreglos bilaterales condicionan resultados
Liu (2024)	Análisis regional	G	A. Latina	Riesgos institucionales reducen sostenibilidad
Herath (2025)	Marco conceptual	D+E+S+G	Países en desarrollo	Desarrollo económico como precondition ESG
Ma et al. (2025)	Cuantitativo	D+E+S+G	121 países	Omitir economía distorsiona evaluación ESG
Dong et al. (2023)	Empírico	E+S+G	China	Gobernanza pilar más sólido; economía más débil
Ren et al. (2025)	Modelo ESG-MI	E+S+G+M+I	64 países BRI	Análisis de obstáculos identifica cuellos de botella
Soberón Bravo (2023)	Análisis de caso	G	Chile/Bolivia	ESG-G debe incorporar dimensión soberana estatal
Flores et al. (2024)	Cualitativo	E+S+G	Bolivia	Contradicción entre modelo extractivo y ODS
Myers et al. (2024)	Mixto	G	A. Latina	Transición hacia nueva infraestructura tecnológica
Tassi (2025)	Etnográfico	S+G	Bolivia	Redes descentralizadas China-Bolivia
Gao & Lin (2025)	Descriptivo	E+G	A. Latina	Cooperación energética con dependencia emergente

Nota: E=ambiental; S=social; G=gobernanza; D=desarrollo; M=minerales; I=industria.

Fuente: Elaboración propia a partir de una selección de 20 de las 31 fuentes consultadas.

De acuerdo a los resultados, la literatura actual prioriza el estudio desvinculadas de la sostenibilidad, la regulación de riesgos y el desempeño institucional general, restando prioridad a los mecanismos de adaptación organizacional en proyectos de infraestructura particulares.

Resultados comparativos del índice ESG-D

Mediante la medición del índice, se asignaron valores ordinales comparables a la evidencia cualitativa. Esto permitió una descripción detallada de las distintas formas de gobernanza en cada proyecto de objeto de estudio. La Tabla 5 presenta los resultados comparativos del índice ESG-D.

Tabla 5
 Resultados comparativos del índice ESG-D

Caso	A	S	D	G	Fórmula	Resultado	Tipo de gobernanza
Rurrenabaque-Riberalta	1	1	2	1	$(1+1+2+1) / 4$	1,25	Mínima
El Mutún	2	2	3	2	$(2+2+3+2) / 4$	2,25	Adaptativa
Litio Uyuni	2	2	3	3	$(2+2+3+3) / 4$	2,50	Integrada

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del índice ESG-D permitió la conversión de evidencia documental en valores ordinales comparables entre los distintos casos, de acuerdo con los datos expuestos en la Tabla 5.

Además, los puntajes obtenidos (1,25; 2,25 y 2,50) sirvieron exclusivamente como referencia descriptiva para clasificar las modalidades de gobernanza. Por lo tanto, el índice facilitó el análisis comparativo sin buscar ser un indicador estadístico estricto de ESG.

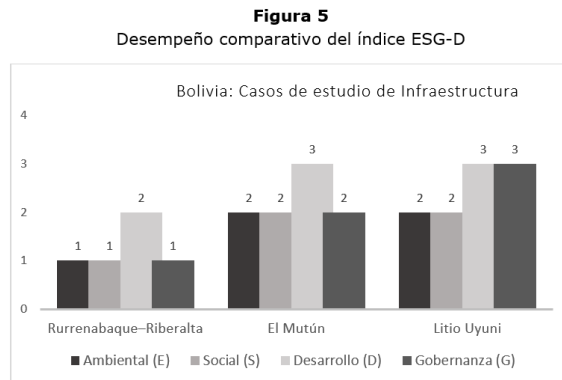
Los documentos revisados sobre la carretera Rurrenabaque-Riberalta permiten observar un patrón de gobernanza mínima, relacionado sobre todo a limitaciones ambientales, conflictividad social y debilidad institucional. Los informes disponibles sobre el EIA señalan que el análisis de impactos acumulativos —deforestación inducida, presión sobre cuencas hídricas, dinámica de colonización posterior a la apertura de la vía— fue limitado. Pan et al. (2023) documentan que proyectos viales de características similares en Bolivia han enfrentado observaciones de comunidades indígenas relacionadas con la insuficiencia de los plazos de consulta.

Por otro lado, el complejo siderúrgico de El Mutún ofrece un caso de gobernanza adaptativa, inducida por disputas contractuales, renegociación de nuevas reglas y ajustes operativos parciales. La rescisión del contrato original con Sinosteel en 2012, tras incumplimientos documentados en los calendarios de inversión y en las metas de generación de empleo comprometidas, derivó en renegociaciones que incorporaron cláusulas más específicas sobre compromisos sociales y de monitoreo. Asimismo, los documentos disponibles muestran una mayor atención a los mecanismos de interlocución con actores gubernamentales y comunitarios en las fases posteriores, aunque la dimensión ambiental mantiene un perfil deficitario.

Finalmente, los proyectos vinculados al litio en el salar de Uyuni alcanzaron la máxima valoración comparativa gracias a su relevancia estratégica, consolidando un esquema de gobernanza integrada. La anulación del contrato con la empresa alemana ACI Systems en 2019 y la posterior negociación con la empresa china CATL ilustran las tensiones entre el imperativo de acceso a inversión y tecnología y las demandas de control soberano. Soberón Bravo (2023) ofrece el marco interpretativo más pertinente: en sectores de alto valor soberano, la gobernanza no puede evaluarse solo desde las variables corporativas ESG. Los documentos revisados permiten observar que la dimensión institucional registra el mayor grado de obstáculo, asociado a la falta de transparencia contractual y a las

tensiones entre organismos gubernamentales con mandatos contradictorios.

A su vez, la Figura 5 sintetiza visualmente el desempeño comparativo del índice ESG-D entre los casos de estudio.



Fuente: Elaboración propia.

La representación gráfica mostrada en la Figura 5 facilitó la visualización de las discrepancias referentes entre dimensiones y proyectos, a precisar trayectorias divergentes de gobernanza ESG, como a evidenciar que la variable económica se mantuvo relativamente estable. Asimismo, a identificar que las capacidades de gobernanza institucional y gestión ambiental mantuvieron su carácter crítico debido a las constantes dificultades para cumplir las normas, control estatal y sinergia intergubernamental.

El entorno institucional boliviano: entre la ambición normativa y la fragilidad ejecutiva

Los documentos revisados permiten caracterizar el entorno institucional boliviano como un sistema en tensión. En el plano formal, la Constitución Política del Estado de 2009 incorpora los derechos de la Madre Tierra como categoría jurídica vinculante, y la Ley 300/2012 articula un régimen de derechos ambientales con enfoque plurinacional. Sin embargo, Flores et al. (2024) muestran que la brecha entre este marco normativo y la capacidad de los organismos reguladores para aplicarlo es considerable: las instituciones responsables de la fiscalización ambiental operan con recursos humanos y presupuestarios insuficientes, y los mecanismos de coordinación entre el nivel nacional y los niveles subnacionales de gobierno son frecuentemente deficientes. Soberón Bravo (2023) ofrece una categoría analítica transferible al caso boliviano: el Estado no actúa como entidad homogénea con mandato coherente, sino como sistema fragmentado donde distintos organismos tienen intereses que no siempre convergen.

En la dimensión social, Pan et al. (2023) documentan que los proyectos viales con participación china en Bolivia han enfrentado observaciones recurrentes relacionadas con los procedimientos de consulta previa: los plazos han sido ajustados, la información técnica disponible para las comunidades insuficiente y el seguimiento de los compromisos adquiridos durante la consulta débil. Pan y Dong (2023) añaden que estas tensiones se ven amplificadas por diferencias culturales entre equipos de gestión chinos y comunidades bolivianas: concepciones distintas de la reciprocidad, el tiempo y la autoridad generan fricciones que, de no gestionarse desde las fases tempranas del proyecto, tienden a escalar hacia conflictos de mayor magnitud.

El Modelo de Gobernanza ESG Adaptativa (Modelo GESGA)

El Modelo GESGA se propone principalmente como herramienta analítica aplicable a contextos institucionales complejos de economías emergentes, construida a partir de los patrones recurrentes identificados en las 31 fuentes analizadas y contrastados con la evidencia documental de los tres casos bolivianos. No se trata de una proposición teórica de alcance general, sino de un marco interpretativo que busca dar cuenta de la variación observada en las estrategias de gobernanza y sus resultados. La primera proposición refiere a la condicionalidad institucional: el entorno institucional opera como factor estructural que delimita el espacio dentro del cual las estrategias ESG son viables, en consonancia con lo que Morris (2023) y Springer et al. (2023) identifican. La segunda proposición concierne a la adaptación estratégica: las empresas ajustan sus estrategias ESG en respuesta a las presiones institucionales, generando tres modalidades —gobernanza mínima, adaptativa e integrada—. La tercera proposición sostiene que las diferentes modalidades producen resultados diferenciados en las dimensiones del índice ESG-D.

Tabla 6
Estructura analítica del Modelo GESGA

Entorno institucional (factor condicionante)	Modalidad de gobernanza (estrategia adoptada)	Resultados ESG-D (perfil de desempeño)
Normativa formal Capacidad de implementación Normas informales y culturales	Mínima (cumplimiento procedimental) Adaptativa (ajuste reactivo) Integrada (anticipación proactiva)	Dim. ambiental (E) Dim. social (S) Dim. económica (D) Dim. institucional (G)

Nota: Las relaciones son tendenciales, no deterministas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Morris (2023), Springer et al. (2023), Jepson y Baldakova (2024) y Herath (2025).

Análisis comparativo de los tres casos

Para entender mejor los resultados derivados del índice ESG-D, se llevó a cabo un análisis

documental de los tres casos elegidos, detectando las causas que influyen en el rendimiento de cada dimensión. En contraste con la síntesis preliminar expuesta, esta parte aborda los mecanismos institucionales, territoriales y organizativas que permiten comprender las diferencias encontradas. La Tabla 7 sintetiza los componentes clave que rigen el desempeño ESG-D para cada caso de estudio.

Tabla 7
Factores explicativos del desempeño ESG-D

Dimensión	Rurrenabaque Riberalta	El Mutún	Litio Uyuni
Ambiental	Limitaciones en EIA y mitigación.	Ajustes parciales de control.	Mayor monitoreo relativo.
Social	Consulta conflictiva.	Negociación reactiva.	Tensiones territoriales persistentes.
Desarrollo	Mejora de conectividad.	Industrialización productiva.	Alto valor estratégico.
Gobernanza	Coordinación institucional débil.	Renegociación institucional.	Mayor articulación estatal.
Modalidad	Mínima	Adaptativa	Integrada

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo del tramo Rurrenabaque-Riberalta se vio afectado por fallas en las evaluaciones de impacto ambiental, especialmente por los efectos acumulativos de la deforestación provocada y la presión en las áreas colindantes. Igualmente, los registros documentales expusieron fricciones continuas afines con la consulta a los territorios y la articulación entre instituciones, quienes bloquearon la creación de herramientas de sistemas de sostenibilidad más robustos.

Con respecto al caso de El Mutún, los fallos iniciales en el contrato causaron conflictos de concertación que propiciaron cambios organizativos. Como resultado, el cumplimiento progresivo de los acuerdos operativos y la comunicación entre los sectores público y privado forjó la evolución de la organización a una mayor adaptabilidad frente a condicionantes normativos.

En relación al caso del litio, la trascendencia de este recurso estratégico impulsó la cohesión estatal y la estabilidad institucional; pese a ello, continuaron los desacuerdos por la legalidad territorial y la transparencia en los contratos, así como la potestad sobre las materias primas clave.

IV. DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos sobre las prácticas ESG permiten establecer algunos puntos de diálogo con la literatura revisada, aunque con la prudencia que exige una investigación basada en análisis documental con disponibilidad de datos limitados.

Desde la óptica institucional, los resultados muestran consistencia con las premisas de North (1990) y Scott (2014), quienes argumentan que las organizaciones adaptan su conducta a las normas, incentivos y marcos culturales vigentes.

Incluso bajo las mismas reglas institucionales, los proyectos bolivianos demostraron caminos diferentes de gobernanza ESG, planteando que las medidas vigentes fueron rebasadas por la ausencia de capacidad operativa, sinergia estatal, gestión compartida y cooperación multisectorial.

En términos comparativos, la evidencia disponible sugiere que el entorno boliviano impone un piso regulatorio bajo, con especial repercusión en la dimensión institucional. Este patrón es consistente con lo que Morris (2023) describe como la tendencia de las empresas chinas a adoptar el estándar mínimo del país receptor, y con la observación de Springer et al. (2023) de que la institución del receptor es el determinante estructural del desempeño ESG. Sin embargo, los datos revelaron que dicha adaptación fue heterogénea, a pesar de compartir el mismo contexto nacional, la sostenibilidad registró resultados desiguales, debido a la disparidad sectorial, a las tensiones territoriales y a la evolución de cada institución, enfoque en el cual también coincide Jepson y Baldakova (2024).

Los resultados del índice ESG-D reflejaron que la dimensión (D) obtuvo los niveles de desempeño más alto, por el contrario, la dimensión ambiental (E) y de gobernanza (G) presentaron restricciones más estrictas, validando el argumento de Herath (2025) y Ma et al. (2025) sobre el imperativo económico en contextos de desarrollo. La brecha entre estas dimensiones confirma también la advertencia de Dong et al. (2023), quienes establecen que una gobernanza corporativa formalmente adecuada no garantiza automáticamente mejoras en las otras dimensiones.

A partir del contraste entre casos, se evidenciaron trayectorias divergentes de adecuación institucional. La carretera Rurrenabaque-Riberalta registró una dinámica marginal, vinculada a los conflictos locales y a la precariedad institucional. El Complejo Siderúrgico El Mutún mostró cambios adaptativos debido a disputas contractuales, en tanto las operaciones de litio en el salar de Uyuni destacaron por su desempeño superior en la implementación de los criterios ESG, impulsados por el valor estratégico del recurso, pese a las limitaciones de transparencia, estabilidad legal y control territorial. Siendo estos hallazgos coherentes con Petavratzi et al. (2022), Pan et al. (2023) y Soberón Bravo (2023), quienes defienden la importancia de la institucionalidad y la gobernanza en actividades clave.

Bajo este contexto, los resultados respaldan preliminarmente el Modelo de Gobernanza ESG Adaptativa (GESGA) propuesto en este estudio. La evidencia determinó que las variaciones en el rendimiento de los proyectos no dependieron solo de las capacidades internas de la compañía, sino de la reciprocidad entre el entorno institucional, las tensiones territoriales y los procesos de ajuste organizativo.

En consecuencia, los datos fortalecen la discusión sobre cooperación global y el desarrollo sostenible de infraestructura, al identificar que el capital foráneo actúa de manera asimétrica e inestable, estando condicionados por el marco institucional del país y la realidad de cada escenario. En sintonía con esta perspectiva, Flores et al. (2024) afirman que el equilibrio entre la sostenibilidad, la agenda extractiva y la fortaleza institucional continúan siendo un reto para las economías dependientes de recursos clave. Reforzando esta postura, Cossío (2023) y Núñez et al. (2022) exponen que la ausencia de instrumentos de financiamiento ESG en Bolivia priva al sistema de incentivos de mercado que podrían inducir estrategias de gobernanza más proactivas, lo que contribuye a explicar la ausencia de la modalidad integrada en los tres casos.

CONCLUSIONES

El análisis comparativo de los tres proyectos bolivianos, articulado con la revisión de 31 fuentes académicas y documentales, permite formular cuatro observaciones que, con la prudencia que corresponde a un análisis de estas características, tienen relevancia para la comprensión de la gobernanza ESG en contextos similares.

Los documentos revisados y el análisis de los tres casos sugieren que la gobernanza ESG en proyectos de infraestructura con participación china en Bolivia no puede explicarse únicamente por las intenciones declaradas de las empresas ni por el diseño formal del marco normativo. La calidad de la implementación institucional —que en Bolivia presenta déficits importantes en coordinación interinstitucional, capacidad fiscalizadora y seguimiento de compromisos de consulta previa— opera como factor estructural que delimita el alcance de las estrategias ESG, independientemente de su formulación contractual.

La comparación entre los tres casos indica que, dentro del mismo entorno nacional, la modalidad de gobernanza adoptada incide sobre los

resultados de sostenibilidad. El Caso 2 muestra perfiles superiores en las dimensiones social e institucional respecto al Caso 1, atribuibles al proceso de aprendizaje organizacional que siguió a la crisis contractual de 2012. La ausencia de la modalidad de gobernanza integrada en los tres casos merece atención: la combinación de piso regulatorio bajo, inexistencia de mercado de bonos ESG y baja presión mediática ofrece un cuadro explicativo plausible que concuerda con el argumento de Cossío (2023) y Núñez et al. (2022).

El marco D-ESG propuesto por Herath (2025) y empirizado por Ma et al. (2025) resulta más adecuado que el ESG clásico para evaluar proyectos en contextos como Bolivia, donde la dimensión económica constituye una prioridad político-social que no puede ignorarse. Las implicaciones prácticas apuntan en tres direcciones: para el Estado boliviano, el fortalecimiento de las capacidades regulatorias y la mejora de los mecanismos de seguimiento post-consulta son condiciones necesarias para elevar el piso de desempeño ESG; para las empresas, la inversión temprana en mecanismos de gestión de stakeholders y transparencia informativa reduce costos de largo plazo; para los organismos de cooperación, Gao y Lin (2025) y Lou (2026) sugieren que incorporar estándares ESG en los propios acuerdos puede ser más efectivo que la regulación nacional en solitario. Las limitaciones del análisis incluyen la restricción a tres casos en un solo país y la dependencia de fuentes documentales públicas. Análisis futuros que incorporen perspectivas comunitarias, extiendan la comparación a otros países de la región y adopten perspectivas longitudinales podrán enriquecer y corregir las conclusiones provisionales aquí propuestas.

REFERENCIAS

- [1] Albuquerque, M., Berahab, R., Emran, S., Studart, R., & Zarkik, A. (2023). A common ESG language to unlock funding for sustainable infrastructure projects in developing economies. T20 Policy Brief.
- [2] Avellaneda, S. (2023). The relation between ESG adoption and financial returns in the Latin American equity markets (Tesis de maestría). Erasmus School of Economics.
- [3] Bogado Bordazar, L., & Margueliche, J. C. (2022). Infraestructura latinoamericana e inversión china: una cadena de cooperación mutua en la nueva alternativa de globalización. CLACSO.

- [4] Casanova, L., Miroux, A., & Shah, S. B. (2026). In search of a D-ESG framework for emerging markets: What about environment? Cornell University.
- [5] Cossío Peña y Lillo, A. G. (2023). El uso de los bonos sostenibles como medio para financiar proyectos de impacto social y ambiental: Un estudio comparado de Chile, Argentina y Bolivia. *Compás Empresarial*, 14(36), 7–29. <https://doi.org/10.52428/20758960.v13i3.5.935>
- [6] da Cunha, Í. G. F., Policarpo, R. V. S., de Oliveira, P. C. S., Abdala, E. C., & Rebelatto, D. A. N. (2025). A systematic review of ESG indicators and corporate performance: Proposal for a conceptual framework. *Future Business Journal*, 11, 106. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00539-1>
- [7] Dong, R., Shao, C., Xin, S., & Lu, Z. (2023). A sustainable development evaluation framework for Chinese electricity enterprises based on SDG and ESG coupling. *Sustainability*, 15, 8960. <https://doi.org/10.3390/su15118960>
- [8] Flores, R., Albino, Z., & Zenteno Benítez, F. (2024). Avances y desafíos en la implementación de ODS prioritarios en Bolivia. In Capítulo VII (pp. 99–120). Editorial RISEI.
- [9] Gao, G., & Lin, Y. (2025). Cooperación China-América Latina en materia de energía limpia. *Ibero-América Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.55704/ias.v9i1.02>
- [10] Haryani, D., & Anjani, Z. (2023). The importance of environmental, social, and governance (ESG) principles in public works and housing infrastructure. *Journal of Infrastructure Policy and Management*, 6(1), 15–31.
- [11] Herath, S. K. (2025). Local government ESG performance in developing countries: A comprehensive framework for sustainable urban development. *Global Journal of Accounting and Economy Research*, 6(1), 41–61. <https://doi.org/10.47509/GJAER.2025.v06i01.03>
- [12] Jepson, N., & Baldakova, O. (2024). Chinese state capital as a partner for resource-based structural transformation? The Belt and Road Initiative and downstream linkages in Bolivia and Kazakhstan. *The European Journal of Development Research*, 36, 718–745. <https://doi.org/10.1057/s41287-024-00640-1>
- [13] Kharuddin, S., Chen, Y., & Shah, S. M. (2025). Sustainable development project management: How ESG performance affects corporate value through investment efficiency. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 17(1), 164–190. <https://doi.org/10.34109/ijebeq.2025170108>
- [14] Kim, S., & Chang, S. (2022). Construction project level-based environmental, social, and governance (C-ESG): A review. *EPiC Series in Built Environment*, 3, 236–244.
- [15] Liu, P. (2024). Demanda de inversión y evaluación de riesgos de proyectos de cooperación en infraestructura entre China y países latinoamericanos. *Sino-Iberoamerican Interaction*, 4(1), 57–74. <https://doi.org/10.1515/sai-2024-0003>
- [16] Lou, Y. (2026). A synergistic green mechanism for the Belt and Road Initiative within the ESG framework. *Periphery: Journal of Non-Capital Space Studies*, 1(10), 44–51. <https://doi.org/10.38161/2949-6152-2026-1-44-51>
- [17] Ma, Y., Loh, L., & Yin, Z.-J. (2025). Integrating economics, environment, social, and governance (EESG): A more comprehensive sustainable framework. *Innovation and Green Development*, 4, 100199. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100199>
- [18] Morris, M. (2023). Chinese firms and adherence to global environmental, social and governance (ESG) standards in developing countries: Is there potential to create common ground? *IDOS Discussion Paper No. 18/2023*. <https://doi.org/10.23661/idp18.2023>
- [19] Myers, M., Melguizo, Á., & Wang, Y. (2024). Nueva infraestructura: Tendencias emergentes de la inversión extranjera directa de China en América Latina y el Caribe. *Inter-American Dialogue*.
- [20] Núñez, G., Velloso, H., & Da Silva, F. (2022). Corporate governance in Latin


- America and the Caribbean: Using ESG debt instruments to finance sustainable investment projects. ECLAC.
- [21] Pan, Y., & Dong, J. (2023). Analysis on the influence of cultural differences between China and Bolivia on overseas Chinese construction enterprises. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, 7(3), 627–632. <https://doi.org/10.26855/jhass.2023.03.029>
- [22] Pan, Y., Dong, J., & Tian, L. (2023). Analysis on risks and preventive measures of overseas highway engineering: Taking Bolivia project as an example. *Engineering Advances*, 3(3), 274–283. <https://doi.org/10.26855/ea.2023.06.024>
- [23] Petavratzi, E., Sanchez-Lopez, D., Hughes, A., Stacey, J., Ford, J., & Butcher, A. (2022). The impacts of environmental, social and governance (ESG) issues in achieving sustainable lithium supply in the Lithium Triangle. *Mineral Economics*, 35, 673–699. <https://doi.org/10.1007/s13563-022-00332-4>
- [24] Ren, B., Wang, Q., Ge, H., Xu, J., Hao, X., & Wang, H. (2025). Sustainability evaluation of the steel industry in Belt and Road countries using an ESG-MI and obstacle analysis framework. *Scientific Reports*, 15, 36615. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20437-4>
- [25] Reyes Avila, C. B. (2019). History and the challenges of Chinese investment in Bolivia: The Bolivian model. Harvard University.
- [26] Soberón Bravo, E. (2023). Governance on lithium mining shareholdings: Expanding ESG indicators to economic regulation and raw material politics. *Mineral Economics*, 36, 333–347. <https://doi.org/10.1007/s13563-022-00358-8>
- [27] Springer, C., Tang, K., Nedopil, C., Alden, C., & van Staden, C. (2023). Elevating ESG: Empirical lessons on environmental, social and governance implementation of Chinese projects in Africa. Global Development Policy Center.
- [28] Tarroja, M. C. H. (2025). Relating SDGs to ESG: From a global context to a framework in academic research. *Asia-Pacific Social Science Review*, 25(1).
- [29] Tassi, N. (2025). Las relaciones comerciales entre China y Bolivia: Flujos, tensiones y reconfiguraciones. *Umbrales*, 44, 109–134. <https://doi.org/10.53287/woci5481az99r>
- [30] Trápaga Delfín, Y. (Ed.). (2023). América Latina y el Caribe–China: Recursos naturales y medio ambiente 2023. UNAM / Red ALC-China.
- [31] Wardhana, Y. M. A. (2024). Environmental social governance (ESG) framework for public private partnership (PPP) in Indonesia. *Journal of Civil Engineering*, 39(1), 28–37.


ISLAS DE CALOR EN ZONAS URBANAS DE LA PARROQUIA UNIVERSIDAD DE CIUDAD GUAYANA


HEAT ISLANDS IN URBAN AREAS OF THE UNIVERSITY PARISH OF CIUDAD GUAYANA

ILHAS DE CALOR EM ÁREAS URBANAS DA PARÓQUIA UNIVERSITÁRIA DE CIUDAD GUAYANA



Álvarez Vargas Markelys Isabella 
Universidad Nacional Experimental de
Guayana

Vasquez Suarez Adrián Alberto 
Universidad Nacional Experimental de
Guayana

Verde di Muro Fiorella Fatima 
Universidad Nacional Experimental de
Guayana

Resumen

La presente investigación evalúa la fenomenología de la Isla de Calor Urbana (ICU) en la parroquia Universidad de Ciudad Guayana mediante el uso de sensores remotos y sistemas de información geográfica (SIG). El objetivo consistió en determinar la correlación espacial entre la Temperatura Superficial Terrestre (TST), el Índice de Vegetación de Diferencia Normalizada (NDVI) y la configuración del relieve. Se aplicó una metodología de diseño documental-tecnológico procesando imágenes satelitales Landsat 8 y 9 (OLI/TIRS) bajo el sistema UTM Zona 20N. Los resultados revelan un gradiente térmico crítico con máximos de 47,8 °C en zonas de alta densidad constructiva, como el Guayana Country Club y Alta Vista, contrastando con un NDVI mínimo de -0,04 que evidencia la pérdida de biomasa reguladora. El análisis de orientación de laderas (Aspect) y sombreado (Hillshade) confirmó una exposición solar ininterrumpida que potencia la acumulación calórica en el tejido urbano consolidado. Se concluye que el sellado del suelo y la geometría urbana actúan como determinantes de anomalías térmicas, sugiriendo la implementación de infraestructuras verdes como estrategia de mitigación bioclimática.

Palabras clave: Isla de Calor Urbana, Teledetección, QGIS, Temperatura Superficial Terrestre, NDVI.

Abstract

This research evaluates the Urban Heat Island (UHI) phenomenon in the Universidad parish of Ciudad Guayana using remote sensing and geographic information systems (GIS). The objective was to determine the spatial correlation between Land Surface Temperature (LST), Normalized Difference Vegetation Index (NDVI), and relief configuration. A documentary-technological methodology was applied by processing Landsat 8 and 9 (OLI/TIRS) satellite imagery under the UTM Zone 20N system. Results reveal a critical thermal gradient with maximums of 47.8 °C in high-density built-up areas, such as Guayana Country Club and Alta Vista, contrasting with a minimum NDVI of -0.04, which evidences the loss of regulatory biomass. Slope orientation (Aspect) and shading (Hillshade) analysis confirmed uninterrupted solar exposure that enhances caloric accumulation in the consolidated urban fabric. It is concluded that soil sealing and urban geometry act as determinants of thermal anomalies, suggesting the implementation of green infrastructures as a bioclimatic mitigation strategy.

Keywords: Urban Heat Island, Remote Sensing, Landsat 8-9, QGIS, Land Surface Temperature, NDVI.

Resumo

A presente pesquisa avalia a fenomenologia da Ilha de Calor Urbana (ICU) na paróquia Universidad de Ciudad Guayana através do uso de sensores remotos e sistemas de informação geográfica (SIG). O objetivo consistiu em determinar a correlação espacial entre a Temperatura da Superfície Terrestre (TST), o Índice de Vegetação de Diferença Normalizada (NDVI) e a configuração do relevo. Aplicou-se uma metodologia de desenho documental-tecnológico processando imagens de satélite Landsat 8 e 9 (OLI/TIRS) sob o sistema UTM Zona 20N. Os resultados revelam um gradiente térmico crítico com máximos de 47,8 °C em zonas de alta densidade construtiva, como o Guayana Country Club e Alta Vista, contrastando com um NDVI mínimo de -0,04 que evidencia a perda de biomassa reguladora. A análise de orientação de encostas (Aspect) e sombreamento (Hillshade) confirmou uma exposição solar ininterrupta que potencia o acúmulo calórico no tecido urbano consolidado. Conclui-se que o selamento

do solo e a geometría urbana atuam como determinantes de anomalías térmicas, sugiriendo a implementação de infraestructuras verdes como estratégia de mitigação bioclimática.

Palabras-clave: Índice de calor urbano, sensoriamiento remoto, QGIS, temperatura da superfície terrestre, NDVI.

I. INTRODUCCIÓN

El proceso de urbanización global ha transformado drásticamente la cobertura natural de la superficie terrestre, sustituyendo ecosistemas reguladores por infraestructuras de asfalto y concreto. Esta alteración del balance energético da lugar a la Isla de Calor Urbana (ICU), fenómeno caracterizado por temperaturas significativamente más altas en los centros urbanos en comparación con sus periferias. En la parroquia Universidad de Ciudad Guayana, el desarrollo del tejido urbano, marcado por una densa pavimentación y la reducción de capas vegetales, ha creado áreas críticas de acumulación de calor. La relevancia de este estudio radica en la necesidad de cuantificar y mapear este fenómeno utilizando tecnologías de vanguardia para fundamentar futuras acciones de planificación urbana en un contexto de cambio climático.

El objetivo general es analizar la ICU en sectores críticos de la parroquia mediante el uso de teledetección y análisis espacial. Se busca identificar los sectores con mayor incidencia térmica, analizar la relación técnica entre los niveles de cobertura vegetal y las variaciones de temperatura térmica, y proponer soluciones técnicas basadas en infraestructura verde. Científicamente, este estudio contribuye al campo del urbanismo bioclimático al demostrar cómo la geometría urbana y las propiedades termofísicas de los materiales (como el albedo solar y la emisividad infrarroja) impactan el microclima local. La investigación se justifica ante la degradación del bienestar social y el aumento del consumo energético derivado del estrés térmico en latitudes tropicales.

Teóricamente, el estudio se fundamenta en los mecanismos de almacenamiento térmico descritos por la literatura especializada, donde materiales artificiales absorben energía solar durante el día y la liberan lentamente a la atmósfera baja durante la noche. Como antecedentes, destacan investigaciones como las de Vargas León (2025) y Martínez (2014), quienes utilizaron sensores Landsat y transectos para diagnosticar anomalías térmicas vinculadas a la expansión urbana descontrolada. Asimismo, se consideran las propiedades de enfriamiento por

evapotranspiración de las áreas verdes (Isla de Frío Urbano), esenciales para el diseño de propuestas de mitigación como los techos verdes.

II. MÉTODOS

Diseño de la Investigación

El presente estudio se inscribe en un diseño de investigación documental-tecnológico, fundamentado en un nivel descriptivo-explicativo con un enfoque no experimental y transeccional. La elección de este diseño se justifica por la naturaleza biofísica del objeto de estudio: la Isla de Calor Urbana (ICU) es un fenómeno dinámico que requiere la observación y el análisis de variables ambientales (temperatura superficial y vigor fotosintético) sin la manipulación de las mismas. Mediante el uso de sensores remotos, se logra una cobertura espacial total de la Parroquia Universidad, permitiendo modelar la interacción entre el entorno construido y la radiación térmica de manera precisa y replicable.

Población y Muestra

La población bajo estudio comprende la totalidad de la trama urbana y las coberturas naturales de la Parroquia Universidad, ubicada en Puerto Ordaz, Ciudad Guayana. Dado el carácter técnico-cartográfico de la investigación, la muestra se define de forma intencional y no probabilística, seleccionando los polígonos urbanos con mayor densidad constructiva y los parches de vegetación remanente para establecer un gradiente comparativo. Se priorizaron sectores como Alta Vista, Arivana, Villa Asia, La Churuata, Los Mangos, Los Olivos y el Guayana Country Club, contrastándolos con zonas de menor densidad como Toro Muerto.

Instrumentos y Materiales de Recolección

Se emplearon productos satelitales de alta resolución espectral de las misiones Landsat 8 y 9 (OLI/TIRS), específicamente la Colección 2 Nivel 2, adquiridos a través de la plataforma USGS Earth Explorer (fecha de captura: 29 de octubre de 2025). Estos sensores permiten la captura de datos en el infrarrojo térmico (Banda 10) con una resolución espacial re-muestreada a 30 metros. Complementariamente, se utilizó la base de datos de MapBiomás Venezuela (Colección 3.0) para el análisis multitemporal del

uso del suelo y la plataforma Wikimapia para la validación de la toponimia y el catastro urbano.

Métodos de Análisis y Procesamiento

El procesamiento de los datos se centralizó en el software QGIS, operando bajo el sistema de coordenadas proyectadas UTM Zona 20N (Datum WGS84). El flujo de trabajo técnico consistió en:

Cálculo de la Temperatura Superficial Terrestre (TST): Se aplicó la corrección radiométrica de la Banda 10, convirtiendo los valores de radiancia en el sensor a temperatura de brillo y, posteriormente, a grados Celsius.

Índice de Vegetación de Diferencia Normalizada (NDVI): Se ejecutó el álgebra de mapas entre la banda roja (B4) y el infrarrojo cercano (B5). Se integró el cálculo de la emisividad superficial basada en la fracción de vegetación, garantizando que los valores térmicos finales reflejen la realidad biofísica del asfalto y la biomasa.

Análisis Geomorfológico: Utilizando un Modelo de Elevación Digital (DEM), se derivaron mapas de Orientación de Laderas (Aspect) para identificar el azimut de mayor insolación y Sombreado Proyectado (Hillshade) para evaluar la protección orográfica. Cruce de Variables: Se realizó una superposición espacial (Overlay) entre la TST y la clasificación de MapBiomias para asociar rangos térmicos específicos a tipos de cobertura urbana.

Consideraciones Éticas

Esta fase del estudio se rige por la transparencia en el uso de datos públicos de libre acceso provistos por instituciones científicas internacionales (NASA/USGS). Al ser un análisis exclusivamente geofísico y documental, no se vulnera la privacidad de ciudadanos ni se requiere el uso de datos sensibles, cumpliendo con los estándares de integridad académica en la gestión de información cartográfica.

III. RESULTADOS

Los hallazgos revelan una correlación directa y proporcional entre la degradación de la cobertura natural y la intensificación de las anomalías térmicas en la Parroquia Universidad:

Distribución de la Infraestructura Residencial en la parroquia Universidad

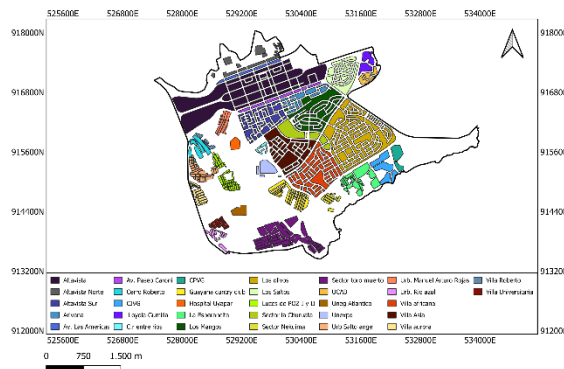


Imagen 1. Distribución de la Infraestructura Residencial en la parroquia Universidad.

Elaboración propia basada en cartografía base del Municipio Caroní.

El presente mapa urbano constituye el eje cartográfico de la investigación, integrando datos vectoriales y de toponimia con ayuda de la plataforma Wikimapia. En él se identifican los sectores y urbanizaciones del área de estudio. Esta delimitación permite correlacionar la morfología urbana con los puntos de toma de datos satelitales obtenidos. Además, evidencia una configuración urbana fragmentada en sectores residenciales e institucionales claramente delimitados. Esta separación de urbanismos es clave para el análisis térmico, ya que permite asociar cada polígono con un tipo de cobertura específico (asfalto, concreto o áreas verdes), facilitando la identificación de las fuentes de calor según la densidad constructiva de cada sector.

Uso y cobertura del suelo

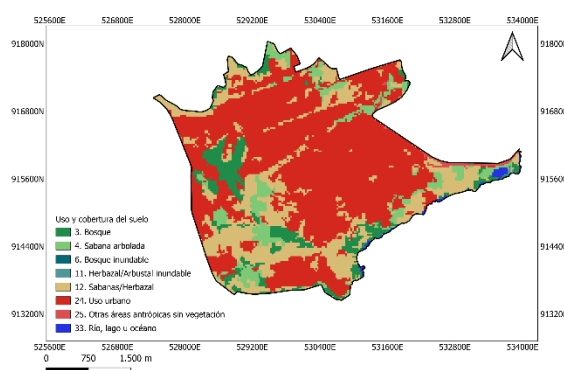


Imagen 2. Uso y cobertura del suelo

MapBiomias Venezuela (2024)

La cobertura y uso del suelo evidencia un paisaje fragmentado donde la clase dominante es el Uso Urbano (Categoría 24), el cual se extiende de

manera consolidada en el eje norte-centro de la parroquia. Esta categoría se caracteriza por una alta densidad de superficies impermeables, como asfalto y concreto, que eliminan la porosidad del suelo e impiden la infiltración del agua, sustituyendo casi por completo la estructura natural del suelo.

Por otro lado, La presencia residual de Bosque (Categoría 3) y Sabana Arbolada (Categoría 4) se limita principalmente a los bordes de la parroquia y áreas de protección hídrica, lo que indica que el núcleo urbano carece de "pulmones" internos capaces de regular el clima local. La conclusión técnica fundamental es que la Parroquia Universidad ha perdido su capacidad de regulación hidrológica y térmica superficial; al sellar el suelo con materiales sintéticos, se anula la infiltración y se elimina la disponibilidad de agua para el enfriamiento natural, convirtiendo a la trama urbana en una plataforma receptora de energía que no posee mecanismos de disipación biológica.

Índice de vegetación de diferencia normalizada (NDVI)

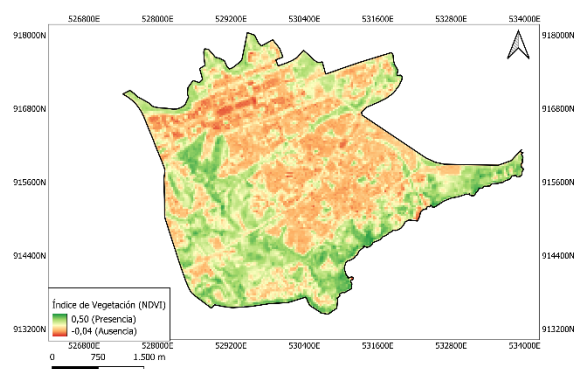


Imagen 3. Índice de vegetación de diferencia normalizada (NDVI)

Elaboración propia a partir de datos multispectrales procesados en SIG

El comportamiento fotosintético de la parroquia Universidad, evaluado mediante el Índice de Vegetación de Diferencia Normalizada (NDVI), revela una fragmentación del ecosistema urbano con valores que oscilan entre 0.50 (alto) y -0.04 (bajo). Las zonas con valores más altos se concentran en el suroeste, donde la densidad del dosel arbóreo permite una actividad constante que actúa como sumidero de carbono y regulador de temperatura. No obstante, la vasta mancha urbana central arroja valores de NDVI cercanos a

cero, confirmando que el arbolado y las áreas verdes en zonas residenciales son insuficientes para generar una firma biológica significativa. Este déficit de biomasa implica una reducción drástica de la evapotranspiración. Sin una cobertura vegetal continua que proyecte sombra sobre el suelo y libera humedad a la atmósfera baja, el centro de la parroquia queda desprotegido ante la radiación y el calentamiento del aire circundante.

Orientación de laderas y exposición a la radiación solar

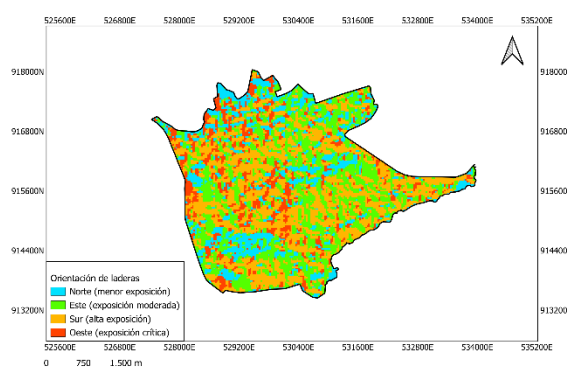


Imagen 4. Orientación de laderas y exposición a la radiación solar

Elaboración propia basada en el Modelo Digital de Elevación (DEM)

La orientación de laderas permite identificar el comportamiento de la radiación solar incidente según la geometría del relieve, un factor determinante en la intensificación de las islas de calor en latitudes tropicales. Al observar la distribución espacial de los datos, se evidencia que en la parroquia Universidad predomina la orientación Este (Exposición moderada), representada por las extensas áreas en color verde que cubren la mayor parte del territorio. Esta predominancia significa que la mayor parte de la superficie recibe la radiación solar directa durante las primeras horas de la mañana, iniciando el proceso de acumulación térmica desde temprano.

Sin embargo, esta tendencia se ve agravada por la presencia significativa de laderas con orientación Oeste (Exposición crítica) y Sur (Alta exposición). Las vertientes orientadas al oeste son particularmente vulnerables en el balance térmico diario, ya que reciben la radiación solar directa en horas de la tarde, cuando la temperatura ambiental ya ha alcanzado niveles elevados, maximizando el calentamiento de las fachadas y los pavimentos urbanos. Este

fenómeno explica por qué ciertos sectores dentro de la "mancha roja" de uso urbano presentan valores de LST superiores a otros, ya que la inclinación del terreno actúa como un receptor directo que potencia la acumulación de energía en los materiales de construcción.

Sombreado Projectado y Relieve del Terreno (Hillshade)

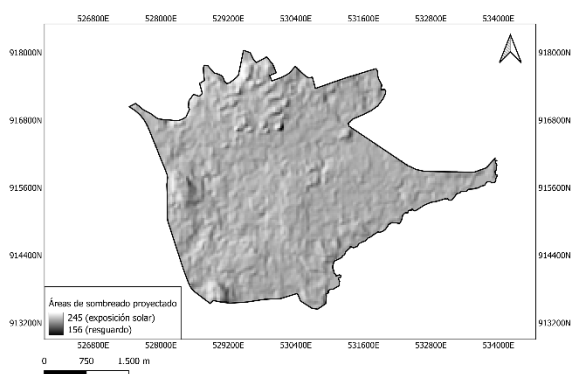


Imagen 5. Mapa de Sombreado Projectado y Relieve del Terreno (Hillshade)

Elaboración propia mediante el procesamiento de relieve y proyección de iluminación.

El mapa de sombreado proyectado permite visualizar la geomorfología detallada de la parroquia y su interacción con la iluminación solar, donde los valores de Exposición Solar superan ampliamente a las áreas de Resguardo. Debido a que la parroquia se asienta sobre un relieve de ondulaciones suaves sin accidentes geográficos prominentes, no existe una sombra orográfica natural que proteja al centro urbano durante el día. Esta condición de "exposición total" fuerza a que el enfriamiento de la parroquia dependa exclusivamente de factores que actualmente son deficientes: la sombra arbórea y la reflectividad de los materiales. Esta exposición casi ininterrumpida, sumada a la ausencia de vegetación alta, garantiza que el tejido urbano absorba energía de forma homogénea, eliminando cualquier posibilidad de microclimas frescos derivados del relieve. Debido a esto, podemos concluir que la parroquia se comporta como un sistema térmico abierto a la radiación, pero cerrado a la disipación, lo que hace urgente la implementación de estrategias de urbanismo bioclimático que introduzcan sombras artificiales y corredores de viento para mitigar las temperaturas extremas detectadas.

Temperatura Superficial Terrestre (TST)

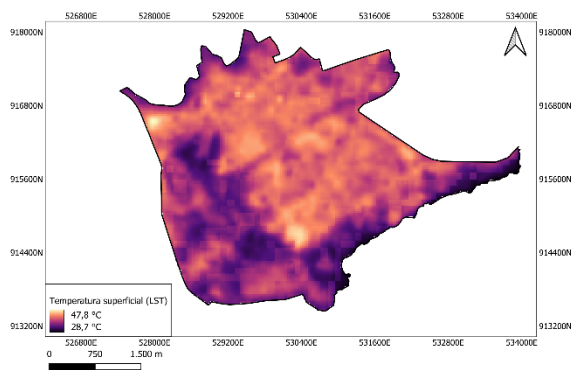


Imagen 6. Temperatura Superficial Terrestre (TST)

Elaboración propia a partir de bandas térmicas satelitales.

Los resultados del análisis térmico obtenidos constituyen la evidencia física del desequilibrio que existe en la parroquia Universidad, revelando un gradiente de temperatura que oscila entre los 28,7°C y los 47,8°C. Los núcleos de mayor calor (representados en tonos claros y amarillentos) se superponen con precisión sobre las áreas de Uso Urbano identificadas anteriormente. Estos puntos calientes coinciden con las zonas de bajo NDVI y uso de suelo antrópico, lo que demuestra que los materiales de construcción de la parroquia actúan como radiadores térmicos de gran escala. En estas zonas, la capacidad de enfriamiento es nula; la energía solar, al no encontrar humedad ni vegetación, se acumula en el concreto y asfalto, elevando la temperatura superficial casi 20 grados por encima de las zonas boscosas.

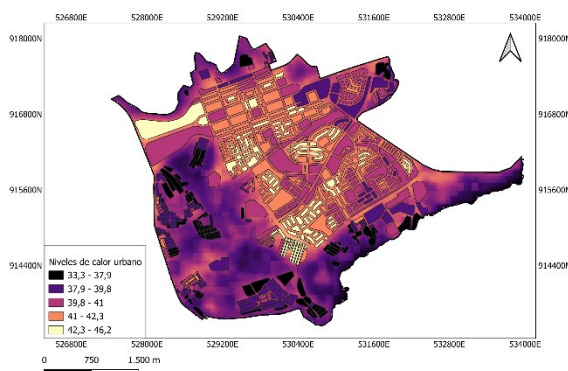


Imagen 7. Niveles de calor urbano y zonas críticas de calor

Elaboración propia mediante procesamiento de variables térmicas y espaciales.

El mapa térmico de la parroquia Universidad revela una distribución heterogénea donde el

núcleo central actúa como el principal foco de calor. Se identifican tres niveles críticos de intensidad:

Núcleos de Calor Extremo (42,3 °C - 46,2 °C): Se concentran en el núcleo central, abarcando Altavista, Arivana, Villa Asia y La Churuata. Destaca el Guayana Country Club como un punto de acumulación térmica masiva, equiparable a zonas industriales debido a su alta densidad de superficies impermeables.

Zonas de Impacto Secundario (39,8 °C - 42,3 °C): Sectores como Los Mangos, Los Olivos y complejos universitarios (UNEXPO/UNEG) muestran un comportamiento fragmentado. Estas áreas funcionan como extensiones de la isla de calor principal debido a la retención de radiación en sus pavimentos y estructuras.

Zonas de Atenuación (33,3 °C - 39,8 °C): Las temperaturas más bajas se localizan en las periferias y áreas con menor densidad constructiva, siendo Toro Muerto el sector más fresco.

IV. DISCUSIÓN

La interpretación sistémica de los hallazgos cartográficos confirma que la Parroquia Universidad opera como un sistema acumulador de energía térmica con una resiliencia climática degradada, donde la morfología urbana actúa como el determinante principal del forzamiento radiativo local. En el contexto del problema de investigación, la convergencia espacial entre la Categoría 24 de MapBiomás (Uso Urbano) y las lecturas máximas de la TST (47,8 °C) ratifica que la sustitución de coberturas naturales por materiales de bajo albedo y alta inercia térmica es la causa raíz de la ICU. Desde la ecología del paisaje, la fragmentación de la sabana arbolada—evidenciada por un NDVI crítico de -0,04— ha anulado los servicios ecosistémicos de regulación hidrotérmica, eliminando la capacidad de enfriamiento por calor latente y forzando a la atmósfera baja a absorber un excedente de calor sensible. Desde la física atmosférica, este fenómeno se agrava por el "efecto cañón" en sectores como Alta Vista, donde la radiación de onda larga queda atrapada entre estructuras, prolongando el estrés térmico incluso tras el ocaso.

Las implicaciones de este estudio trascienden la mera medición física, señalando que el modelo actual de densificación urbana en Ciudad Guayana es térmicamente insostenible y compromete la habitabilidad del espacio público. La inercia térmica detectada en sectores como el

Guayana Country Club sugiere una acumulación energética que altera los patrones de convección local, lo que podría derivar en un aumento de enfermedades cardiorrespiratorias relacionadas con el calor y una presión económica creciente sobre la red eléctrica por el uso intensivo de climatización. A pesar de la solidez de los datos, el estudio presenta limitaciones inherentes a la resolución radiométrica de los sensores Landsat 8-9, que al promediar píxeles de 100 metros podrían estar subestimando las temperaturas extremas presentes en superficies metálicas o cañones urbanos de menor escala. No obstante, las aplicaciones de esta investigación son fundamentales para la gestión pública, proporcionando una herramienta de zonificación bioclimática que permite priorizar la implementación de infraestructuras verdes y pavimentos permeables en los núcleos de calor identificados, transformando la planificación urbana en un proceso basado en evidencia científica y resiliencia ambiental.

CONCLUSIONES

La presente investigación documenta de manera inequívoca la consolidación de una Isla de Calor Urbana de alta intensidad en la Parroquia Universidad, cuya magnitud está directamente vinculada al sellado masivo del suelo y la supresión del vigor fotosintético. El aporte principal del trabajo reside en la creación de una arquitectura de datos geoespaciales que integra por primera vez en la zona de estudio la TST, el NDVI y el análisis geomorfológico de Aspect/Hillshade, demostrando que la orientación de las laderas hacia el Oeste y la configuración de un relieve sin protección orográfica son factores geofísicos que potencian la retención de energía en la trama consolidada. Se concluye que el núcleo central de la parroquia ha superado los umbrales de confort bioclimático, operando bajo un régimen de anomalía térmica que es inversamente proporcional a la densidad de biomasa remanente.

La relevancia de estos hallazgos para las disciplinas implicadas es total; para las Ciencias Ambientales, valida la teledetección multiespectral como un método auditable y de bajo costo para el monitoreo de la salud ecosistémica urbana en latitudes tropicales. Para la Ingeniería y el Urbanismo, aporta la evidencia técnica necesaria para reformular las ordenanzas de zonificación, exigiendo la incorporación de materiales de alta reflectancia y el cumplimiento de coeficientes de absorción térmica. Como direcciones futuras, se establece la necesidad imperiosa de desarrollar una red de monitoreo in

situ que complemente los datos satelitales con mediciones de temperatura del aire (LSAT), así como la ejecución de estudios multitemporales que permitan evaluar el impacto de la crisis climática global sobre la intensidad de la ICU en las próximas décadas. El fin último debe ser la transición hacia una Ciudad Guayana resiliente, donde los corredores ecológicos de la Avenida Atlántico y sectores críticos actúen como infraestructuras de enfriamiento biológico indispensables para la calidad de vida urbana.

REFERENCIAS

- [1] MapBiomias Venezuela. (2024). Colección 3.0 de la Serie Anual de Mapas de Cobertura y Uso del Suelo de Venezuela (1985-2023). Recuperado el 19 de febrero de 2026, de <https://plataforma.venezuela.mapbiomas.org>
- [2] Vargas Leon, A. E. (2025). Análisis espacio-temporal de la isla de calor urbano en Chachapoyas (2000-2022) a través de imágenes Landsat [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio Institucional UNTRM.
- [3] Martínez Martínez, J. (2014). Estudio de la isla de calor de la ciudad de Alicante. *Investigaciones Geográficas*, (62), 83-99. <https://doi.org/10.14198/INGEO2014.62.06>
- [4] García, J., Medina, M., y Castillo, R. (2021). Techos verdes como alternativa de mitigación sobre las islas de calor urbanas. En W. J. Zambrano Herrera, P. Rojas Medina y J. L. Millano Tudare (Eds.), *Memorias del I Congreso Internacional "Transitando hacia una Agroindustria Sustentable"* (pp. 64-71). Fundación Editorial Universidad Ezequiel Zamora (FEDUEZ).
- [5] Barradas, V. L. (2013). La isla de calor urbana y la vegetación arbórea. *Okos*, 7, 1-3.
- [6] Córdova, K. (2011). Aspectos climáticos de la isla de calor urbana de la ciudad de Coro, Venezuela. *Terra Nueva Etapa*, 27(42), 101-125. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_artext&pid=S1012-70892011000200005
- [7] Vázquez, P. R., y Shmidt, C. (2022). Estrategias de adaptación y mitigación frente a las islas de calor urbanas en ciudades de tamaño intermedio. En *Actas del IV Congreso Internacional de Vivienda y Ciudad* (pp. 450-465). Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. <https://publicacionescientificas.fadu.uba.ar/index.php/actas/article/view/2338>
- [8] Nieves Martínez, J., y García de la Fuente, M. (2018). Mitigación de la isla de calor urbana mediante infraestructura verde: El papel de los techos verdes y jardines verticales. *Congreso Nacional del Medio Ambiente (CONAMA 2018)*. <https://www.fundacionconama.org/wp-content/uploads/conama/comunicaciones/7904/Jaime-Nieves-Martinez.pdf>
- [9] Arellano Ramos, B., & Roca Cladera, J. (2018). Áreas verdes e isla de calor urbana. *XII CTV*, 417-432. <https://doi.org/10.5821/ctv.8255>
- [10] Correa Cantaloube, E. N., Flores Larsen, S. E., & Lesino, G. (2003). Isla de calor urbana: Efecto de los pavimentos. *Informe de avance. Avances en Energías Renovables y Medio Ambiente*, 7. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/81350>
- [11] Menacho Casimiro, E. E., & Teruya R., S. N. (2019). Análisis de la relación de la isla de calor urbano con factores demográficos, espaciales y ambientales de Lima metropolitana usando sensores remotos. *Anales Científicos*, 80(1), 60-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7292852>

ENTRE LA INVISIBILIDAD Y LA DIGNIDAD: MUJERES CON DISCAPACIDAD FRENTE A LA DOBLE DISCRIMINACIÓN Y EL DESAFÍO DE LOS DERECHOS HUMANOS EN MÉXICO Y EL MUNDO

BETWEEN INVISIBILITY AND DIGNITY: WOMEN WITH DISABILITIES FACING DOUBLE DISCRIMINATION AND THE HUMAN RIGHTS CHALLENGE IN MEXICO AND THE WORLD

ENTRE A INVISIBILIDADE E A DIGNIDADE: MULHERES COM DEFICIÊNCIA DIANTE DA DUPLA DISCRIMINAÇÃO E DO DESAFIO DOS DIREITOS HUMANOS NO MÉXICO E NO MUNDO



Juan Carlos Encinas Añez 
Universidad Cristiana de Bolivia

Resumen

Este estudio examina la situación de las mujeres con discapacidad a la luz de los derechos humanos, identificando los múltiples niveles de discriminación que enfrentan debido a la convergencia entre género y discapacidad. El análisis parte del reconocimiento de que “las políticas de igualdad suelen omitir la interseccionalidad, lo que genera una exclusión sistemática en el acceso a servicios básicos, justicia y participación social” (Defensoría del Pueblo & UNFPA, 2011, p. 8). A través de un enfoque crítico y comparativo, se abordan las brechas entre el marco jurídico internacional y su implementación en México, especialmente en el contexto de los compromisos derivados de la “Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad” (ONU, 2006, art. 6).

Los resultados demuestran que, pese a la existencia de instrumentos normativos, las mujeres con discapacidad continúan siendo invisibilizadas por las estructuras estatales y culturales que reproducen desigualdades históricas. Esta doble exclusión constituye un reto global que exige replantear el papel del Estado y de la sociedad en la materialización efectiva de los derechos. El artículo propone una reflexión teórica y jurídica orientada hacia la construcción de políticas públicas con enfoque de género e inclusión, donde la dignidad humana sea el eje rector de toda acción transformadora.

Palabras clave: mujeres con discapacidad, derechos humanos, interseccionalidad, igualdad sustantiva, México.

Abstract

This study examines the situation of women with disabilities from a human rights perspective, identifying the multiple levels of discrimination they face due to the intersection of gender and disability. The analysis begins with the recognition that “equality policies often overlook intersectionality, which leads to systematic exclusion from access to basic services, justice, and social participation” (Ombudsman’s Office & UNFPA, 2011, p. 8). Through a critical and comparative approach, the study addresses the gaps between the international legal framework and its implementation in Mexico, particularly in the context of the commitments arising from the “Convention on the Rights of Persons with Disabilities” (UN, 2006, Art. 6).

The results show that, despite the existence of regulatory instruments, women with disabilities continue to be rendered invisible by state and cultural structures that perpetuate historical inequalities. This double exclusion constitutes a global challenge that requires a rethinking of the role of the state and society in the effective realization of rights. This article offers a theoretical and legal reflection aimed at developing public policies with a gender and inclusion focus, in which human dignity serves as the guiding principle for all transformative action.

Keywords: women with disabilities, human rights, intersectionality, substantive equality, Mexico.

Resumo

Este estudo examina a situação das mulheres com deficiência à luz dos direitos humanos, identificando os múltiplos níveis de discriminação que elas enfrentam devido à convergência entre gênero e deficiência. A análise parte do reconhecimento de que “as políticas de igualdade costumam ignorar a interseccionalidade, o que gera uma exclusão sistemática no acesso a serviços básicos, à justiça e à participação social” (Procuradoria do Povo & UNFPA, 2011, p. 8). Por meio de uma abordagem crítica e comparativa, são abordadas as lacunas entre o marco jurídico internacional e sua implementação no México, especialmente no contexto dos compromissos decorrentes da “Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência” (ONU, 2006, art. 6).

Os resultados demonstram que, apesar da existência de instrumentos normativos, as mulheres com deficiência continuam sendo invisibilizadas pelas estruturas estatais e culturais que reproduzem desigualdades históricas. Essa dupla exclusão constitui um desafio global que exige repensar o papel do Estado e da sociedade na concretização efetiva dos direitos. O artigo propõe uma reflexão teórica e jurídica voltada para a construção de políticas públicas com enfoque de gênero e inclusão, nas quais a dignidade humana seja o eixo orientador de toda ação transformadora.

Palavras-chave: mulheres com deficiência, direitos humanos, interseccionalidade, igualdade substantiva, México.

I. INTRODUCCIÓN

Reflexionar sobre la situación de las mujeres con discapacidad implica cuestionar los cimientos del sistema jurídico y ético contemporáneo, pues en ellas se manifiesta una de las expresiones más persistentes y complejas de exclusión estructural. La categoría “persona con discapacidad”, si se utiliza de manera genérica, resulta insuficiente para comprender la dimensión de las desigualdades que enfrentan las mujeres, dado que omite la interacción entre el género y los condicionamientos sociales que determinan su lugar en las jerarquías del poder. Por ello, la adopción de una “perspectiva interseccional se vuelve imprescindible para analizar los múltiples factores que se entrecruzan en la discriminación de este colectivo” (Alcázar, 2023, p. 4).

Diversos organismos internacionales han advertido que las mujeres con discapacidad experimentan formas agravadas de exclusión, derivadas tanto de las barreras físicas como de los estigmas culturales y la marginación institucional. De acuerdo con ONU Mujeres (2021), “más del 70 % de ellas ha sido víctima de algún tipo de violencia física o sexual, y su acceso a los servicios de salud, educación, empleo y justicia se encuentra limitado por la ausencia de políticas efectivas de accesibilidad” (p. 12). Este panorama se acentúa en los países latinoamericanos, donde las estructuras patriarcales continúan impregnando las políticas públicas, condicionando el reconocimiento real de sus derechos.

En el contexto mexicano, la Defensoría del Pueblo y el Fondo de Población de las Naciones Unidas han señalado que “las mujeres con discapacidad

se desarrollan en un entorno caracterizado por la exclusión, la falta de oportunidades y el silenciamiento de sus voces” (Defensoría del Pueblo & UNFPA, 2011, p. 8). Si bien el Estado ha asumido compromisos internacionales mediante la ratificación de la “Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad”, “las medidas implementadas resultan fragmentarias y de impacto limitado” (ONU, 2006, art. 6). Este desfase entre norma y práctica revela que el marco jurídico por sí solo no garantiza la igualdad sustantiva, y que la justicia social exige políticas públicas con mecanismos concretos de inclusión y protección.

En consecuencia, el presente trabajo propone un análisis crítico de la doble discriminación que enfrentan las mujeres con discapacidad, abordándola como una problemática jurídica, filosófica y social que requiere respuestas estructurales. Más que una descripción de vulnerabilidades, se busca promover una reflexión orientada a transformar las bases del constitucionalismo contemporáneo desde la perspectiva de la dignidad humana. El estudio combina enfoques teóricos de los derechos humanos, la filosofía política y el feminismo interseccional, con el fin de mostrar que la igualdad real solo puede alcanzarse cuando la mujer con discapacidad sea reconocida como sujeta activa de derechos, participante legítima en los espacios sociales, económicos y políticos, y no como destinataria pasiva de programas asistenciales.

II. MÉTODOS

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y analítico, sustentado en una

metodología documental de carácter comparativo. Se optó por esta perspectiva debido a la naturaleza interdisciplinaria del fenómeno estudiado, que abarca dimensiones jurídicas, sociales, culturales y filosóficas. A partir de fuentes primarias y secundarias, se analizaron los principales instrumentos internacionales de derechos humanos, las políticas nacionales sobre discapacidad y género, así como los informes especializados emitidos por organismos multilaterales y académicos.

La investigación se basó principalmente en la “Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad” (ONU, 2006), los informes de ONU Mujeres y de la Defensoría del Pueblo y el UNFPA (2011), además de artículos académicos revisados por pares, como los de Castañeda Rivas (2016) y Alcázar (2023). Estos textos fueron seleccionados por su relevancia en el análisis del enfoque interseccional y por ofrecer una mirada crítica sobre la doble discriminación que enfrentan las mujeres con discapacidad en contextos latinoamericanos y globales.

Se aplicó el método “hermenéutico-jurídico”, que permitió interpretar los contenidos normativos desde la perspectiva de los derechos humanos y su proyección hacia la igualdad sustantiva. A través de la hermenéutica se examinó la relación entre el texto legal y la realidad social, analizando la distancia entre el reconocimiento formal y la efectividad práctica de los derechos. De forma complementaria, se empleó el “método analítico-crítico”, utilizado para descomponer los elementos estructurales de la discriminación múltiple y revelar los mecanismos de exclusión que operan dentro de las instituciones (Castañeda Rivas, 2016).

Asimismo, se desarrolló una comparación transversal entre México y otros contextos internacionales con el fin de identificar patrones comunes y divergencias en la implementación de políticas públicas con enfoque de género y discapacidad. Para ello, se revisaron documentos de Naciones Unidas, informes de políticas nacionales y estudios de caso, prestando especial atención a los marcos normativos y a los niveles de cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por los Estados (Rannauro Melgarejo, 2019).

Este procedimiento metodológico permitió establecer una base conceptual sólida que combina el derecho internacional con la teoría feminista y la sociología jurídica, ofreciendo una

visión integral del problema. La validez del análisis se garantizó mediante la “triangulación de fuentes”, lo que asegura que las conclusiones respondan a una lectura amplia y crítica del fenómeno, evitando interpretaciones reduccionistas o meramente asistenciales

III. RESULTADOS

Del análisis comparativo de las fuentes normativas, doctrinales y empíricas se desprenden “cuatro hallazgos estructurales” que reflejan la magnitud de la desigualdad que enfrentan las mujeres con discapacidad tanto en México como en otros contextos globales. Estos resultados evidencian la persistencia de una brecha entre el reconocimiento formal de derechos y su ejercicio efectivo, así como la reproducción de patrones institucionales de exclusión.

1. Invisibilización institucional y cultural

Las políticas públicas orientadas a las personas con discapacidad continúan ancladas en un “enfoque médico-rehabilitador”, que las concibe como receptoras de asistencia y no como titulares de derechos. Este paradigma restringe la posibilidad de implementar acciones transformadoras y perpetúa una visión caritativa de la discapacidad (Defensoría del Pueblo & UNFPA, 2011). Las mujeres son particularmente afectadas porque las políticas carecen de “transversalidad de género”, lo que impide considerar la violencia, el trabajo doméstico no remunerado y la reproducción simbólica de la dependencia como formas de discriminación. En consecuencia, se consolida un sistema institucional que invisibiliza las necesidades específicas de las mujeres con discapacidad (Castañeda Rivas, 2016).

2. Obstáculos persistentes en el acceso a derechos fundamentales

La revisión de informes de organismos internacionales y nacionales muestra que las mujeres con discapacidad enfrentan mayores limitaciones para acceder a servicios de salud, educación, empleo y justicia. Según ONU Mujeres (2021), “más del 70 % de ellas ha experimentado violencia física o sexual, mientras que los servicios públicos carecen de infraestructura accesible y personal capacitado para atender sus requerimientos específicos” (p. 14). Esta situación se traduce en una desigualdad interseccional que no solo vulnera derechos individuales, sino que perpetúa la pobreza estructural y la dependencia económica.

3. Violencia estructural e institucionalizada

La violencia que enfrentan las mujeres con discapacidad adopta formas visibles e invisibles. Las más comunes son el abuso físico, psicológico, sexual y patrimonial, pero también se manifiestan en la negación de apoyos para la toma de decisiones o en la imposibilidad de acceder a procesos judiciales accesibles. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad establece que los Estados deben “adoptar medidas específicas para asegurar el pleno desarrollo, adelanto y empoderamiento de las mujeres con discapacidad” (ONU, 2006, art. 6). A nivel estructural, esta violencia se encuentra naturalizada en la práctica administrativa del Estado, donde la falta de protocolos con enfoque de género y discapacidad refuerza el aislamiento y la subordinación social (Alcázar, 2023).

4. Déficit de cumplimiento estatal y debilidad normativa

Aunque México ha ratificado los principales instrumentos internacionales en materia de igualdad y discapacidad, su aplicación práctica sigue siendo limitada. El marco jurídico nacional presenta avances en la legislación, pero carece de mecanismos coercitivos que garanticen la efectividad de los derechos. Rannauro Melgarejo (2019) destaca que “el Estado mexicano, pese a los compromisos adquiridos, no ha logrado consolidar políticas públicas sostenibles ni estructuras institucionales capaces de integrar plenamente a las mujeres con discapacidad en la vida política, social y económica” (p. 27).

Estos hallazgos demuestran que la discriminación hacia las mujeres con discapacidad no responde a factores aislados, sino a un entramado de desigualdades estructurales y culturales. Por tanto, el cumplimiento efectivo de los derechos humanos requiere superar el paradigma asistencial y avanzar hacia políticas con enfoque de “interseccionalidad, transversalidad de género y accesibilidad universal” (ONU, 2006).

IV. DISCUSIÓN

El análisis de la doble discriminación como categoría jurídica emergente revela que la desigualdad hacia las mujeres con discapacidad no puede ser comprendida únicamente como una suma de desventajas. Se trata de un “fenómeno estructural e interdependiente”, donde los sistemas patriarcal y capacitista se entrelazan en un mismo orden de poder que “define qué cuerpos

son socialmente válidos, productivos o dignos de derechos” (Alcázar, 2023). Este entrecruzamiento de opresiones produce una exclusión específica que no se explica por la discapacidad o el género de manera aislada, sino por su interacción en las prácticas culturales, económicas y jurídicas.

Desde la filosofía contemporánea, Judith Butler (2004) sostiene que “las normas sociales determinan la legibilidad de los cuerpos, generando identidades que el orden simbólico reconoce o rechaza”. Bajo esta lógica, las mujeres con discapacidad se convierten en “cuerpos no reconocidos, invisibilizados y excluidos de la ciudadanía plena”. Esta condición de “ilegibilidad jurídica” se refuerza por un discurso legal que, aunque proclama la igualdad, continúa operando bajo esquemas formales y abstractos. La teoría performativa del poder de Butler (2004) permite comprender cómo los marcos jurídicos pueden reproducir desigualdad al definir quién puede ser sujeto de derechos y quién permanece fuera del campo de la protección normativa.

En el ámbito del derecho internacional, la “Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad” (ONU, 2006) reconoce explícitamente la necesidad de garantizar el desarrollo integral y la participación plena de las mujeres con discapacidad. “El artículo 6 del tratado establece que los Estados deben implementar acciones concretas que eliminen las barreras estructurales y promuevan su empoderamiento” (ONU, 2006, art. 6). Este reconocimiento jurídico, sin embargo, solo adquiere sentido si los Estados asumen la obligación de “trasladar la igualdad formal hacia la igualdad sustantiva, generando políticas efectivas y mecanismos de vigilancia que permitan medir resultados” (ONU, 2006).

En el caso mexicano, autores como Prieto de la Rosa (2013) han planteado que “la discapacidad debe entenderse como un fenómeno socialmente producido, en el que las barreras contextuales — materiales, institucionales y simbólicas— son las que realmente generan exclusión”. Este enfoque coincide con el “modelo social de la discapacidad”, el cual “desplaza la visión biomédica centrada en la deficiencia individual y coloca el énfasis en la responsabilidad colectiva de construir entornos inclusivos” (Castañeda Rivas, 2016). Sin embargo, “los avances normativos se ven limitados por políticas públicas que reproducen el asistencialismo estatal, reduciendo la inclusión a medidas compensatorias sin transformación estructural” (Rannauro Melgarejo, 2019).

La interseccionalidad, tal como la plantea Alcázar (2023), “no puede limitarse a describir vulnerabilidades, sino que debe convertirse en una herramienta jurídica de reforma institucional y redistribución del poder”. Ello implica que “la igualdad de género y discapacidad no se reduzca a objetivos programáticos, sino que se articule en acciones afirmativas que modifiquen los sistemas de acceso, representación y justicia”. En este sentido, el constitucionalismo contemporáneo enfrenta el desafío de pasar “del reconocimiento formal a la materialización de la dignidad humana como principio operativo”, lo que exige políticas de accesibilidad universal, participación política paritaria y garantías efectivas de autonomía.

Por tanto, “la discusión no se limita a una crítica del incumplimiento estatal, sino que apunta a la necesidad de una transformación ontológica en el modo en que el derecho concibe la diferencia”. Reconocer la dignidad de las mujeres con discapacidad implica asumir que “toda exclusión institucional constituye una forma de violencia estructural que erosiona el fundamento mismo de los derechos humanos”. Solo una praxis jurídica basada en la interseccionalidad, la accesibilidad y la justicia distributiva puede “convertir la igualdad en un hecho verificable y no en una promesa retórica”.

CONCLUSIONES

La realidad que enfrentan las mujeres con discapacidad constituye un espejo de las contradicciones más profundas del Estado contemporáneo frente a sus compromisos con la igualdad y la justicia. Pese a los avances normativos alcanzados mediante la adhesión a tratados internacionales y la adopción de políticas públicas inclusivas, el cumplimiento efectivo de estos compromisos continúa siendo fragmentario. En la práctica, “la igualdad se mantiene como una aspiración formal que no logra traducirse en resultados tangibles para quienes viven en la intersección entre el género y la discapacidad”. Esta brecha entre el discurso jurídico y la realidad social pone de manifiesto “una fractura ética del constitucionalismo moderno, que sigue priorizando la retórica de los derechos por encima de su materialización sustantiva” (ONU, 2006).

El reconocimiento de la “doble discriminación exige revisar los fundamentos mismos del derecho, superando el paradigma neutral que invisibiliza las diferencias”. Una lectura transformadora de los derechos humanos debe entender la igualdad no como homogeneidad, sino como “equidad dinámica que reconozca la diversidad de las trayectorias humanas”. De esta

manera, “la dignidad se convierte en un principio operativo y no meramente declarativo”. Como afirma Alcázar (2023), “la interseccionalidad no debe concebirse como un concepto teórico sino como una herramienta jurídica destinada a redistribuir poder y garantizar la participación plena de los grupos históricamente marginados”.

Por ello, es indispensable que los Estados asuman la obligación de implementar políticas públicas con “enfoque interseccional y de derechos”, que garanticen la “accesibilidad universal, la educación inclusiva, la salud sexual y reproductiva integral, y el acceso efectivo a la justicia”. Estas acciones deben orientarse a “empoderar a las mujeres con discapacidad como sujetas políticas activas, con voz, agencia y capacidad de decisión sobre su propia vida”. Solo así podrá “romperse el ciclo de exclusión, dependencia y violencia que reproduce la desigualdad estructural” (Defensoría del Pueblo & UNFPA, 2011).

La “dignidad humana, entendida como núcleo axiológico de los sistemas constitucionales contemporáneos”, debe trascender el discurso para manifestarse en “acciones afirmativas concretas”. La “verdadera justicia no consiste únicamente en reconocer derechos, sino en crear las condiciones materiales y simbólicas para que estos sean ejercidos en plenitud”. En este sentido, “el futuro de los derechos humanos dependerá de la capacidad de las instituciones para reconfigurarse desde la empatía jurídica, la responsabilidad ética y la inclusión activa”. Las “mujeres con discapacidad no deben ser vistas como beneficiarias de asistencia, sino como protagonistas de su emancipación, portadoras de un nuevo paradigma de humanidad que interpela las estructuras de poder, redefine la noción de igualdad y amplía el horizonte de lo posible”.

REFERENCIAS

- [1] Alcázar, M. A. (2023). Discapacidad y género, un necesario tratamiento interseccional en la violencia de género. *Estudios Penales y Criminológicos*, 43, 1–35.
- [2] Castañeda Rivas, M. L. (2016). Discapacidad en México, políticas públicas y protección jurídica. *Revista Temas Socio Jurídicos*, 35(70), 13–38.
- [3] Defensoría del Pueblo & UNFPA. (2011). Estado de situación de los derechos de las mujeres con discapacidad: recomendaciones defensoriales. La Paz: UNFPA.




- [4] ONU Mujeres. (2021). Aceptando el desafío: mujeres con discapacidad por una vida libre de violencia. Montevideo: ONU Mujeres.
- [5] Pons y García, J. V., & Sánchez Ramos, J. (2018). Mujeres con discapacidad: una doble vía de discriminación. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 6(11), 69–85.
- [6] Prieto de la Rosa, A. (2013). Discriminación múltiple: mujeres con discapacidad en México. Flacso México.
- [7] Naciones Unidas. (2014). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad: Guía de formación N.º 19. Nueva York y Ginebra: ONU.
- [8] Montes Betancourt, B., & Culebro, R. (2012). Derecho a la salud de las personas con discapacidad: valoraciones sobre la efectividad del PDHDF. México D.F.: IMDHD.
- [9] Rannauro Melgarejo, E. (2019). Mujer y discapacidad: compromisos del gobierno de México en el ámbito internacional. UNAM – Jurídicas.
- [10] Calvo Guirao, S. (2019). La doble discriminación de la mujer y la discapacidad en el mundo laboral. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.


LIDERAZGO DOCENTE Y SATISFACCIÓN ESTUDIANTIL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA


TEACHER LEADERSHIP AND STUDENT SATISFACTION IN HIGHER EDUCATION: A REVIEW OF THE LITERATURE

LIDERANÇA DOCENTE E SATISFAÇÃO DOS ALUNOS NO ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO DA LITERATURA



Barrantes Ortiz Wilder 
Universidad Nacional del Callao

Paz Gorpa Meriluz Melisa 
Universidad Nacional del Callao

De la Cruz León Gisela Milagros 
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Resumen

Las cualidades de un líder emanan de la capacidad de generar cambios en el entorno. En el campo educativo esto se traduce en influir positivamente en el proceso de aprendizaje y motivar al estudiantado para que se sienta parte y escuchado en la comunidad, aumentando así su nivel de satisfacción. Por lo cual, el objetivo de esta revisión bibliográfica fue conocer como el liderazgo docente se relacionan con la satisfacción estudiantil en la educación superior, a través de una búsqueda sistemática de la literatura científica de la última década. Para ello, se usó un enfoque cualitativo, de tipo básica, siguiendo el método PRISMA para la selección y análisis de artículos científicos de bases de datos académicas, con criterios estrictos de inclusión y exclusión para el periodo 2015-2025. Los resultados de las diferentes investigaciones coinciden en que un liderazgo docente se relaciona con la satisfacción estudiantil en la educación superior. También se halló que tanto la administración institucional como la forma de interactuar entre docentes y estudiantes son determinantes para crear un ambiente favorecedor para el aprendizaje. En conclusión, el liderazgo docente no sólo debe abarcar conocimientos disciplinares, sino también competencias interpersonales para generar ambientes educativos que permitan la satisfacción del estudiante.

Palabras clave: liderazgo docente, satisfacción estudiantil, educación superior, liderazgo transformacional.

Abstract

In general terms, the qualities of a leader stem from the ability to bring about change in the environment. In the field of education, this translates into positively influencing the learning process and motivating students to feel part of and listened to in the community, thus increasing their level of satisfaction. Therefore, the objective of this literature review was to analyze how different forms of faculty leadership impact the well-being of university students, through a systematic search of the scientific literature from the last decade. The goal was to understand how leadership styles such as transformational or participatory relate to student satisfaction. To this end, a basic qualitative approach was used, following the PRISMA method for the selection and analysis of scientific articles from academic databases, with strict inclusion and exclusion criteria for the period 2015-2025. The results of the different studies agree that close and empathetic leadership influences the academic and emotional health of students and, therefore, their satisfaction. It was also found that both institutional administration and the way teachers and students interact are decisive in creating an environment conducive to learning. The results indicate that teacher training should not only cover disciplinary knowledge, but also interpersonal skills to create school environments that promote inclusion and mutual support.

Keywords: teacher leadership, student satisfaction, higher education, transformational leadership.

Resumo

As qualidades de um líder decorrem da capacidade de promover mudanças em seu ambiente. No contexto educacional, isso se traduz em influenciar positivamente o processo de aprendizagem e motivar os alunos a se sentirem membros valorizados e ouvidos da comunidade, aumentando, assim, a sua satisfação. Conseqüentemente, o objetivo desta revisão de literatura foi examinar a relação entre

a liderança docente e a satisfação discente no ensino superior, por meio de uma busca sistemática na literatura científica da última década. Adotou-se uma abordagem de pesquisa básica e qualitativa, utilizando o método PRISMA para selecionar e analisar artigos científicos de bases de dados acadêmicas, com a aplicação de critérios rigorosos de inclusão e exclusão para o período de 2015 a 2025. Os resultados de diversos estudos indicam consistentemente uma relação entre a liderança docente e a satisfação dos alunos no ensino superior. Verificou-se também que tanto a administração institucional quanto a natureza das interações entre professor e aluno são fundamentais para promover um ambiente propício à aprendizagem. Em suma, a liderança docente deve abranger não apenas o domínio da disciplina, mas também habilidades interpessoais, visando criar ambientes educacionais que favoreçam a satisfação dos alunos.

Palavras-chave: liderança docente, satisfação discente, ensino superior, liderança transformacional.

I. INTRODUCCIÓN

La manera en que los docentes guían el proceso formativo es un elemento determinante en la estructuración del entorno de aprendizaje y repercute directamente en el nivel de bienestar que perciben los estudiantes. Los docentes, a través de la forma en que dirigen sus clases e interactúan en la institución, no solo impactan los resultados académicos de los alumnos, sino también su estado emocional y su integración social dentro de la comunidad educativa [1]. Se ha constatado que las diversas modalidades de liderazgo docente inciden significativamente en la calidad de la vivencia formativa, dado que el modo en que el docente se relaciona con los estudiantes, cómo genera motivación y cómo guía el proceso de enseñanza-aprendizaje, conlleva consecuencias en el estado de su satisfacción con la educación que reciben [2]. Como los alumnos perciben estos estilos de liderazgo de diversas maneras, se generan distintos niveles de satisfacción que, además, varían según el contexto específico de la institución y las necesidades individuales de cada estudiante [3].

El liderazgo transformacional se entiende como la capacidad de un educador para inspirar, motivar y provocar cambios profundos en el desarrollo de los estudiantes, al mismo tiempo que se aumenta su autonomía e identidad. Este estilo se asocia con una mejora en el bienestar de los estudiantes, ya que fomenta un clima institucional que valora la inclusión, el apoyo mutuo y el compromiso, lo cual es esencial para mantener a los estudiantes comprometidos con sus metas académicas y personales [4]. Los docentes de tipo transformacional establecen una relación con sus estudiantes que le garantizan su bienestar emocional y académico [5]. Este tipo de liderazgo se asocia con la satisfacción organizacional de la institución educativa, al percibir los estudiantes un ambiente que los apoya en su desarrollo integral [6].

Además, el liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo impulsado por objetivos, centrado en lograr resultados y reforzar comportamientos mediante recompensas y correctivos cuando es necesario. De esta manera, los docentes establecen expectativas y objetivos estocásticos que son concretos y se distribuyen en un orden determinista, proporcionando así estructura dentro de un paradigma de aprendizaje [7]. Si bien el modelo transaccional puede ser eficaz para conseguir resultados en el aprendizaje, poco aporta al bienestar emocional. Ya que la ausencia de contacto humano con el docente, al preocuparse sólo por el rendimiento del alumno, atenta contra la integridad e identidad de la persona, restringiendo su autonomía en un ambiente poco inclusivo [8].

Mientras que el liderazgo laissez-faire es un estilo pasivo donde el docente deja la responsabilidad del aprendizaje en manos de los estudiantes, interviniendo poco en su proceso de aprendizaje [9]. Este estilo se caracteriza porque el docente permite que los estudiantes tomen sus propias decisiones, reduciendo así su rol como guía en el aprendizaje [10]. La falta de normas y el mínimo liderazgo forman parte de un enfoque laissez-faire. Si bien tal enfoque puede funcionar para los estudiantes a los que les gusta aprender de forma independiente, puede llevar a la insatisfacción de los que no. La escasa participación del docente y la falta de normas claras provocan que el estudiante no entienda lo que se espera de él, lo que puede resultar en poca satisfacción con la facultad y la estructura académica. Aunque a muchas personas les guste la independencia, el laissez-faire no gestionado probablemente reducirá el nivel de satisfacción del estudiante [11].

La satisfacción estudiantil es un concepto complejo que abarca el rendimiento en los estudios, el bienestar afectivo y la socialización de los alumnos en el contexto educativo [12]. Dicha

satisfacción está mayormente influenciada por la calidad pedagógica, la guía de los docentes y el entorno de aprendizaje. Los alumnos que se sienten satisfechos no solo alcanzan sus metas académicas, sino que también perciben que sus requerimientos emocionales y sociales han sido atendidos [13]. La satisfacción de los estudiantes es un factor crucial para su retención y para el progreso constante de los centros educativos, por lo cual es imprescindible comprender de qué manera la dirección ejercida por los docentes influye en la percepción del alumnado, lo cual es esencial para el éxito de las futuras políticas educativas [14].

El nivel de satisfacción hacia la institución educativa es el resultado de la opinión de los estudiantes sobre la organización y el funcionamiento de la misma. Esta necesidad la suple el liderazgo transformacional, creando un ambiente de trabajo altamente participativo y motivador que favorece que los estudiantes se sientan bien con su proceso de aprendizaje [15]. Los docentes transformacionales eligen de manera efectiva lo que hay que fragmentar en la toma de decisiones y hasta dejan que los estudiantes creen sus propias estrategias de aprendizaje [16]. En cambio, el liderazgo transaccional puede complacer a los estudiantes que valoran la previsibilidad de las expectativas y los objetivos, pero esta satisfacción puede no ser tan profunda en el plano emocional [17].

La satisfacción con la vida institucional se refiere a la valoración global que los estudiantes hacen de su experiencia en la institución, como la cultura, las relaciones y el ambiente en general [18]. El liderazgo *laissez-faire* afecta esta satisfacción, pues no contar con el apoyo y dirección de los profesores genera una sensación de aislamiento o desconexión. Sin embargo, los estudiantes que aprecian la autonomía y la libertad para controlar su propio aprendizaje pueden disfrutar de este tipo de liderazgo, ya que pueden seguir sus intereses y volverse independientes. Por lo general, la satisfacción con la vida institucional implica un equilibrio entre otorgar autonomía y brindar respaldo, el cual los líderes transformacionales suelen fomentar mejor [19].

Finalmente, la satisfacción con la infraestructura y los servicios se corresponde con la calidad de los recursos materiales y de logística que la institución ofrece: instalaciones, equipo tecnológico, servicios de apoyo. Un liderazgo transaccional, al estar orientado a la eficiencia y el logro de objetivos, garantizará que los recursos

se gestionen adecuadamente, y por ende los estudiantes estarán satisfechos con la infraestructura [20]. Sin embargo, este estilo de liderazgo podría no ser suficiente para asegurar un ambiente que atienda las necesidades emocionales y sociales de los alumnos, lo que limitaría la satisfacción global. La satisfacción con la infraestructura también depende de la capacidad de la institución para adaptarse a las expectativas cambiantes de los estudiantes y ofrecer un entorno que favorezca tanto su aprendizaje como su bienestar [21].

Cuando se aterriza la mirada a nivel local, el problema del liderazgo docente y su vínculo con la satisfacción estudiantil se vuelve más concreto. La percepción del cuerpo docente sobre la gestión directiva es un elemento clave para configurar el clima organizacional y la cultura laboral. Un liderazgo desconectado de las necesidades pedagógicas cotidianas disminuye el compromiso de los docentes, con un impacto directo en la calidad de la interacción en el aula. Finalmente, la satisfacción del estudiante no surge como un hecho aislado, sino como el hallazgo de una secuencia de eventos que inicia con las prácticas de liderazgo, continúa con el desempeño docente y finaliza con la experiencia formativa del estudiante. Por ello se genera la pregunta: ¿Cuál ha sido la percepción del liderazgo docente y la satisfacción estudiantil en la educación superior durante los últimos 10 años?

Se tuvo como objetivo general: Analizar la influencia del liderazgo docente en la satisfacción estudiantil en instituciones de educación superior en los últimos 10 años. Asimismo, los objetivos específicos: Definir cómo la calidad del liderazgo docente afecta las expectativas académicas y emocionales de los estudiantes; Indicar cómo las interacciones entre docentes y estudiantes contribuyen al bienestar y satisfacción de los estudiantes; Describir las percepciones sobre el liderazgo docente y la calidad de la experiencia educativa de los estudiantes.

Este estudio tiene la finalidad de expandir la literatura educativa sobre la relación entre el liderazgo docente y la satisfacción estudiantil, que es una preocupación para las instituciones terciarias que pretenden mejorar la calidad de los servicios educativos ofrecidos. Los enfoques inspiradores y participativos, como el liderazgo transformacional, protector del bienestar estudiantil, demuestran fortalecer la autonomía y la identidad del estudiante. Esta evidencia da credibilidad a la afirmación de que la formación docente debe ir más allá de la adquisición de

habilidades técnicas hacia el fomento de habilidades blandas que permitan a los docentes crear y mantener entornos de aprendizaje que sean inclusivos y respeten la integridad del estudiante. Finalmente, adaptar los marcos de liderazgo docente a la cultura y sociedad locales mejora su relevancia.

II. MÉTODOS

La investigación se basó en revisar la literatura principalmente debido a la necesidad de definir los tipos de liderazgo docente y la correlación de dicho liderazgo con la satisfacción del estudiante en la educación superior. Esto implica leer y resumir lo que se ha escrito sobre un tema y la evolución que ha tenido, identificando los puntos focales y las lagunas en la literatura. Esto, dentro del contexto de la investigación, implica un paso en el que la investigación se sitúa dentro de un marco teórico [22].

El enfoque adoptado fue cualitativo, centrándose en artículos científicos, tesis y materiales similares. Este constructo permitió llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura y la delimitación de patrones, tendencias y conclusiones comunes resultantes del impacto del liderazgo docente en la satisfacción estudiantil en la educación superior, en alineación con las metodologías empleadas en estudios anteriores [23].

El diseño de la investigación fue no experimental considerando que se trató de una revisión sistemática, es decir, recopilar y analizar la información existente sin manipular el fenómeno observado. Se identificó y analizó la asociación entre el liderazgo docente y la satisfacción del estudiante a través de la literatura científica de los últimos 10 años, encontrando patrones y tendencias de las investigaciones anteriores sobre cómo el liderazgo afectaba la experiencia de los estudiantes [24].

La representación objeto de estudio en este trabajo se encontró compuesta por artículos científicos sobre liderazgo docente y satisfacción estudiantil en la educación superior, publicados en los últimos 10 años. Para la selección de la muestra, fue presentada una búsqueda sistemática en diversas bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, Scielo, EBSCO, ProQuest, Redalyc, Dialnet, y Gale Academic Onefile, en la cual se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para poder garantizar la relevancia y calidad de los artículos escogidos.

Criterios de inclusión:

1. Artículos publicados entre 2015 y 2025 que trataran sobre la relación entre liderazgo docente y satisfacción estudiantil en el contexto de la educación superior.
2. Estudios empíricos y revisiones sistemáticas que proporcionaran datos o conclusiones relevantes sobre el impacto del liderazgo docente en el bienestar y desempeño académico de los estudiantes.

Criterios de exclusión:

1. Artículos publicados antes de 2015.
2. Publicaciones que no estuvieran disponibles para su acceso completo.
3. Investigaciones que no abordaran la relación directa entre liderazgo docente y satisfacción estudiantil, tales como editoriales o artículos sin base empírica.

Tras aplicar los criterios de selección, se obtuvieron un total de 15 artículos relevantes que formaron parte de la muestra final para este estudio de tres bases de datos. Gran parte de los estudios adjuntos fueron de acceso abierto y se encontraron principalmente en idiomas como el español, inglés y portugués.

Tabla 1

Bases de datos

Código	Base de Datos	Última Fecha de Acceso
A	Redalyc	30-Dic-25
B	ScienceDirect	30-Dic-25
C	Dialnet	30-Dic-25

En la Tabla 1, se muestra la búsqueda de información relevante para este estudio que se realizó a través de varias bases de datos académicas, elegidas por su cobertura y relevancia en el ámbito educativo. Se eligieron estas bases de datos debido a su enfoque en la publicación de artículos relacionados con la educación superior y el liderazgo docente. Puede ser observado el código que se le tiene asignado a cada base de datos, el nombre de la base de datos y la fecha en que se accedió por última vez. Esta última fecha de acceso es importante; asegura que la información recopilada sea la más

actualizada y que refleje los estudios más recientes disponibles en las plataformas.

Tabla 2
Codificación de la búsqueda

Código de Búsqueda	Base de Datos	Códigos de Búsqueda
A1	Redalyc	ABS ("leadership AND teaching AND student satisfaction AND higher education")
A2	Redalyc	ABS ("liderazgo docente AND satisfacción estudiantil AND educación superior")
B1	ScienceDirect	ABS ("leadership AND teaching AND student satisfaction AND higher education")
B2	ScienceDirect	ABS ("liderazgo docente AND satisfacción estudiantil AND educación superior")
C1	Dialnet	ABS ("leadership AND teaching AND student satisfaction AND higher education")
C2	Dialnet	ABS ("liderazgo docente AND satisfacción estudiantil AND educación superior")

En la Tabla 2, se muestra cómo se combinaron los términos de búsqueda en cada base, codificando con un código único cada combinación (en inglés y en español). Para la búsqueda de artículos científicos sobre liderazgo docente y satisfacción estudiantil se usaron códigos concretos para cada base de datos. Por ejemplo, en Redalyc se utilizaron palabras clave como "leadership AND teaching AND student satisfaction AND higher education" (en inglés) y "liderazgo docente AND satisfacción estudiantil AND educación superior" (en español), lo que arrojó artículos muy específicos sobre el tema de estudio en el curso educativo superior. Cada código de búsqueda se ajustó a las necesidades de las bases de datos, para realizar una búsqueda amplia y precisa.

Tabla 3

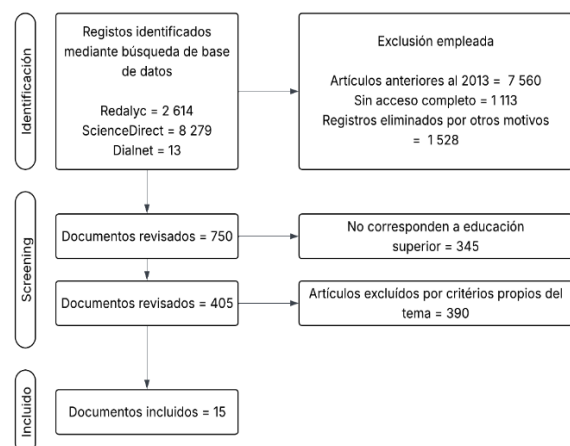
Total de artículos encontrados

Código	Base de Datos	Artículos	Artículos seleccionados
A1	Redalyc	411	1
A2	Redalyc	2203	9
B1	ScienceDirect	14	1
B2	ScienceDirect	8265	4
C1	Dialnet	8	0
C2	Dialnet	5	0

En esta Tabla 3, se reflejan los resultados numéricos de la búsqueda, mostrando el total de artículos encontrados para cada código de búsqueda y cuántos de estos fueron finalmente seleccionados. Una vez realizados los códigos de búsqueda en cada base de datos, se obtuvo una cantidad total de artículos que fueron parte de los criterios de búsqueda. En Redalyc se hallaron 411 artículos codificados como A1 y 2203 como A2, pero después de los filtros de relevancia y de escoger solo los más relevantes para la investigación, se eligieron 3 artículos A1 y 7 A2. Esta selección dejó como resultado los artículos más relevantes, haciendo posible que el análisis fuera manejable y adecuado para los propósitos de la investigación.

Figura 1

Diagrama PRISMA de la búsqueda



En la Figura 1, se muestra cómo se seleccionó los artículos para la revisión sistemática sobre "Liderazgo docente y satisfacción estudiantil en educación superior" donde se siguió la metodología PRISMA, obteniendo mayores resultados con la búsqueda de artículos en tres bases de datos: Redalyc, ScienceDirect y Dialnet. En un principio se encontraron 10.906 artículos de estas fuentes. Después de aplicar los criterios de selección, como la pertinencia, la accesibilidad y la fecha de publicación, la representación fue reducida a 1528 artículos. A continuación, los artículos se tamizaron por tipo, excluyéndose aquellos que no encajaban con los criterios de la investigación, resultando 405 artículos. Finalmente, después de una lectura más profunda para asegurarse de que cumplieran con los criterios metodológicos y de calidad, solo 15 artículos se incluyeron en la revisión sistemática, asegurando que el análisis se basara en evidencia relevante y de alta calidad.

Para ello se usó el método de análisis documental, un tipo de método de investigación cualitativo que consiste en examinar y analizar los documentos ya existentes acerca del liderazgo docente y la satisfacción estudiantil en la educación superior. Por otro lado, el análisis documental tuvo en cuenta los patrones, enfoques y tendencias comunes que surgieron durante la lectura de los artículos científicos seleccionados. A través del uso de fichas de análisis documental, se organizó y sistematizó el material, tras lo que se procedió a la extracción y categorización de los descubrimientos comunes en cada documento según las categorías de los conceptos de interés de investigación. En relación con esta parte de la investigación sobre el establecimiento de algunos índices y objetivos, se propusieron varias metodologías, resultados y conclusiones para los cuales se organizaron varios documentos adecuados. La tarjeta de documentación de más allá de los análisis es una herramienta estandarizada ya utilizada en revisiones sistemáticas para organizar datos sistemáticos que permiten la comparación y verificación. Esta documentación estandarizada asegura la transparencia y flexibilidad.

Dado que se trató de una revisión de literatura y no de un experimento, no se usaron aparatos experimentales ni muestras biológicas. Los artículos se localizaron mediante una búsqueda sistemática y exhaustiva, utilizando unos criterios de inclusión predefinidos para establecer la pertinencia y calidad de los estudios. La búsqueda de los artículos se realizó de manera sistemática, utilizando palabras clave relacionadas con

liderazgo y satisfacción estudiantil en educación superior. Los materiales elegidos fueron analizados de manera cualitativa para reconocer las ideas y temas principales que explican cómo el liderazgo favorece la satisfacción académica de los estudiantes.

De la misma manera, se empleó para anotar y organizar los resultados relacionados con la asociación entre el liderazgo docente y la satisfacción estudiantil. Para esta categoría se recolectaron datos sobre cómo la literatura aborda que afecta este estilo pasivo, para poder hacer una comparación directa con los estilos transformacional y transaccional vistos anteriormente.

III. RESULTADOS

En esta sección, se exponen los resultados de una revisión sistemática de la literatura sobre el liderazgo docente y la satisfacción estudiantil en la educación superior. Para ello se hizo una búsqueda de artículos científicos indexados en diferentes bases de datos especializadas, que fueron tamizadas con criterios de inclusión y exclusión. En esta investigación se pudo reconocer patrones, tendencias y ejes temáticos que explican cómo el ejercicio del liderazgo de influye en la satisfacción de los estudiantes en las instituciones de educación superior. Los resultados de la búsqueda, clasificación y análisis profundo de los documentos elegidos evidencian cómo la guía pedagógica puede relacionarse con el bienestar académico y emocional del estudiantado. Seguidamente, se examinan las tablas más relevantes que resumen la selección de los artículos.

Tabla 4

Artículos seleccionados

Nº	Autor	Año	Título	Revista científica	Idioma
1	[25]	2024	Liderazgo docente y motivación académica en educación superior.	Revista Científica de la UCSA	Español
2	[26]	2023	El liderazgo docente y su relación con la retención estudiantil: Un estudio de casos.	Revista Lasallista de Investigación	Español



3	[27]	2023	El impacto del idioma inglés y el estilo de liderazgo en los resultados académicos de la Universidad de Jazan.	International Journal of Professional Business Review	Inglés	7	[31]	2020	La asociación entre el liderazgo docente y el rendimiento de los estudiantes: un metaanálisis.	Educational Research Review	Inglés
4	[28]	2023	Aprovechar el potencial del liderazgo académico, el aprendizaje experiencial y la empleabilidad de los estudiantes para mejorar el rendimiento de las instituciones de educación superior.	SAGE Open	Inglés	8	[32]	2019	Cómo el liderazgo y la mentoría mejoran la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior.	International Journal of Learning and Development	Inglés
5	[29]	2022	El efecto del liderazgo educativo y la enseñanza creativa en la realización de los estudiantes: la satisfacción de los estudiantes como variable mediadora.	International Journal of Instruction	Inglés	9	[33]	2019	El efecto del compromiso del profesor en el rendimiento académico de los estudiantes hacia la satisfacción estudiantil a través de la calidad percibida de la enseñanza.	Jurnal Ilmu Pendidikan	Inglés
6	[30]	2021	Liderazgo servicial y resultados académicos en la educación superior: el papel de la satisfacción laboral.	International Journal of Organizational Analysis	Inglés	10	[34]	2019	Efectos del liderazgo docente en el rendimiento y la satisfacción de los estudiantes: un metaanálisis de los estudios publicados en Turquía y Estados Unidos.	Croatian Journal of Education	Inglés

1	[35]	2019	Reforzar los resultados académicos y la satisfacción en la educación superior mediante la incorporación del liderazgo positivo.	International Journal of Innovation Education and Research	Inglés	educación superior y su cobertura en la circunstancia de la investigación académica sobre liderazgo docente y satisfacción estudiantil. Estas revistas contribuyeron con una variedad de artículos que fueron posteriormente filtrados y clasificados según su relevancia y calidad metodológica, el 30 de diciembre de 2025 fue el día del acceso a estas revistas, lo que asegura que los artículos seleccionados son los más recientes y representativos del campo de estudio. La diversidad de revistas incluye fuentes tanto locales como internacionales y están en español e inglés, lo que permite obtener una perspectiva amplia y variada sobre el tema de investigación.	
1	[36]	2017	Estilo de liderazgo y satisfacción estudiantil: mediación de la eficacia docente.	Asian Journal of Business and Management	Inglés		
1	[37]	2016	Liderazgo docente transformacional en la enseñanza superior: una revisión meta analítica y agenda de investigación.	Journal of Leadership Studies	Inglés		
1	[38]	2016	Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en instituciones de educación superior.	International Journal of Educational Management	Inglés		
1	[39]	2015	Liderazgo en el aprendizaje y la enseñanza en la educación superior: perspectivas de los académicos en roles de liderazgo no formal.	Contemporary Issues in Education Research	Inglés		
<p>En la Tabla 4, se muestra los artículos y las revistas de donde fueron extraídos, los cuales fueron elegidos debido a su enfoque en la</p>							

Tabla 5 Temas analizados		
N° Cita	Liderazgo docente y satisfacción estudiantil en la educación superior	Ubicación del estudio
1 [25]	Exploraron la influencia del liderazgo docente sobre la motivación de los estudiantes, especialmente cómo el liderazgo puede mejorar el rendimiento estudiantil y fomentar un ambiente educativo positivo.	Ecuador
2 [26]	Investigaron cómo el estilo de liderazgo de la facultad docente puede impactar la retención, donde se encontró que la satisfacción también estaba positivamente correlacionada con la retención.	España
3 [27]	Examinaron como el liderazgo transformacional y de empoderamiento, centrado en los intereses y prioridades de cada estudiante, aumenta su motivación y su propensión a continuar estudios de nivel superior en áreas como el marketing.	Arabia Saudita
4 [28]	Analizaron como el liderazgo académico tiene un profundo impacto en el aprendizaje experiencial,	India

	lo cual mejora las perspectivas de empleo de los estudiantes y, posteriormente, la productividad de las instituciones educativas. Este impacto es positivo y, en este caso, también es probable que mejore el nivel de satisfacción de los estudiantes, ya que la teoría académica se enseña a este nivel impulsado por los estudiantes.				
5 [29]	Investigaron cómo los diferentes estilos de liderazgo docente, particularmente aquellos dirigidos a mejorar la instrucción, impactan la retención y satisfacción estudiantil dentro del sistema educativo.	Indonesia	9 [33]	benefician a los docentes, sino que también impactan positivamente en la satisfacción. Examinaron la importancia del compromiso docente en el logro académico, lo que, a su vez, mejora la calidad percibida de la enseñanza y aumenta la satisfacción de los estudiantes.	Indonesia
6 [30]	Abordaron el impacto positivo del liderazgo de servicio practicado en el bienestar y el desarrollo personal de la facultad, que se centra en promover la satisfacción de los miembros del profesorado y que posteriormente mejora la calidad de la enseñanza y la satisfacción de los estudiantes también.	Palestina	10 [34]	Investigaron la importancia del liderazgo docente para mejorar tanto el rendimiento académico como la satisfacción de los estudiantes, siendo este efecto particularmente fuerte en contextos como el de Turquía.	Turquía
7 [31]	Analizaron como el liderazgo servicial mejora la satisfacción y el compromiso de los académicos, lo que a su vez puede impactar la calidad de la educación y la satisfacción.	EEUU	11 [35]	Analizaron cómo un enfoque centrado en la comunicación positiva, las relaciones positivas y el clima positivo dentro de las clases aumenta tanto el rendimiento académico como la satisfacción estudiantil	España
8 [32]	Examino como el liderazgo transformacional y la mentoría son fundamentales para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior. Estos enfoques no solo	Baréin	12 [36]	Examino como la importancia de un liderazgo transformacional puede mejorar tanto la efectividad docente como la satisfacción de los estudiantes en el proceso educativo.	Nepal
			13 [37]	Investigo cómo un liderazgo transformacional eficaz puede mejorar la motivación, la percepción de la credibilidad del docente, y la satisfacción general de los estudiantes, elementos esenciales para el éxito académico.	Trinidad y Tobago
			14 [38]	Estudiaron como el liderazgo docente tiene un impacto directo en la satisfacción laboral del	Lituania

personal académico, siendo el liderazgo de servicio el que más contribuye a una mayor satisfacción, que a su vez influye en la calidad educativa, repercute en la satisfacción y desempeño de los estudiantes en la educación superior.

Exploraron como el liderazgo eficaz en la enseñanza depende de la capacidad de influir en la dirección del equipo y crear una cultura colaborativa, contribuyendo significativamente a la mejora de la experiencia y el rendimiento estudiantil, a pesar de la falta de reconocimiento formal.

15 [39] Australia

mediante el análisis factorial y de correlación, vincularon los estilos de liderazgo docente con la motivación del alumnado.

Utilizaron el enfoque cuantitativo y transversal, aplicaron cuestionarios a 121 estudiantes universitarios de matemáticas para identificar los estilos de liderazgo de sus docentes.

2 [26]

En la Tabla 5, se muestra el análisis documental donde se evidencia la dispersión geográfica de los estudios que abordan liderazgo docente y satisfacción estudiantil, siendo predominante la producción científica de países como EE. UU., España, Arabia Saudita, Indonesia, India, entre otros y algunos latinoamericanos como Ecuador. Este comportamiento indica que están interesados en estudiar la relación del liderazgo docente y satisfacción en la educación superior en estas zonas, lo cual sugiere un enfoque en la optimización de la calidad dentro de la educación superior. Con respecto a las temáticas, los estudios se enfocan principalmente en el liderazgo docente, específicamente en el liderazgo transformacional, y cómo estos influyen en la motivación, satisfacción estudiantil.

El liderazgo transformacional fue predominante y mejor valorado por los estudiantes, porque influye significativamente en su retención. El estilo transaccional y laissez-faire mostraron un impacto directo y significativo en la permanencia de los estudiantes.

Realizaron un estudio cuantitativo, donde aplicaron un cuestionario a 151 estudiantes de una escuela de negocios en Arabia Saudita.

3 [27]

Tabla 6
Metodología y hallazgos

N° Cita	Metodología	Hallazgos
1 [25]	Emplearon el enfoque cuantitativo, donde aplicaron un cuestionario a 548 estudiantes universitarios,	El liderazgo transformacional del docente se asocia positivamente con la motivación estudiantil y el

Encontraron un alto nivel de satisfacción estudiantil con los estilos de liderazgo aplicados por los docentes en la universidad. Los estudiantes mostraron una respuesta positiva a liderazgos que, como el transformacional, ofrecen motivación inspiradora y estimulación intelectual.

Realizaron una investigación cuantitativa mediante una encuesta a 400 participantes de instituciones de educación

4 [28]

	superior en la India.	impacta directamente en el rendimiento institucional y la satisfacción del estudiante.			de liderazgo analizadas, la que mostró una relación más fuerte fue la facilitación de mejoras en el currículo, la instrucción y la evaluación.
5 [29]	Realizaron un estudio cuantitativo de corte transversal, encuestando a 307 estudiantes de bachillerato en Indonesia.	Encontraron que el liderazgo instruccional del director y la enseñanza creativa de los docentes influyen de manera directa y positiva en la satisfacción del estudiante, donde la satisfacción estudiantil funciona como un mediador clave para que la enseñanza creativa impacte en el desarrollo y la autorrealización del alumnado.		8 [32]	Realizo un análisis reflexivo basado en los 35 años de experiencia profesional del autor, adoptando un enfoque de estudio de caso para examinar su impacto como líder y mentor en la educación superior.
6 [30]	Realizaron un estudio cuantitativo mediante cuestionarios autoadministrados a 324 docentes del sector de educación superior en Palestina	Hallaron que el liderazgo de servicio, al centrarse en el bienestar y desarrollo de los docentes, no solo mejora su satisfacción laboral, sino que también influye positivamente en la calidad de la enseñanza y, por ende, en la satisfacción de los estudiantes.		9 [33]	Realizaron un estudio cuantitativo, donde aplicaron cuestionarios a 180 docentes y 600 estudiantes universitarios en Java Oriental, Indonesia.
7 [31]	Realizaron un meta-análisis, donde sintetizaron los resultados cuantitativos de 21 estudios.	Encontraron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo docente y el rendimiento estudiantil. De las siete dimensiones		10 [34]	Realizaron un meta-análisis, en el
					Encontraron que el liderazgo

	<p>el cual sintetizaron los hallazgos de 22 estudios publicados en Turquía y Estados Unidos.</p>	<p>docente tiene un efecto fuerte y positivo sobre la satisfacción estudiantil. Este impacto es significativamente mayor en el contexto educativo de Turquía en comparación con el de Estados Unidos.</p>	<p>y los resultados de los estudiantes.</p>	<p>estudiantes. Al fomentar la autonomía y el desafío, promueve una mayor gratificación y una respuesta emocional positiva en el alumnado.</p>	
11 [35]	<p>Realizaron un estudio piloto con un enfoque de métodos mixtos en una universidad de la India. Dos docentes fueron entrenados para aplicar los principios del Liderazgo Positivo, y el impacto se midió a través de encuestas.</p>	<p>Hallaron que el liderazgo positivo, centrado en la comunicación y las relaciones constructivas, aumenta el rendimiento académico y la satisfacción del estudiante. Los resultados mostraron una mejora notable en las calificaciones y la asistencia de los alumnos en comparación con semestres anteriores.</p>	14 [38]	<p>Realizaron un estudio cuantitativo aplicando una encuesta a 72 docentes y 10 supervisores de universidades públicas y privadas en Lituania</p>	<p>Demostraron que todos los estilos de liderazgo tienen un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral de los docentes. El liderazgo de servicio, prioriza el bienestar y el crecimiento del equipo y el estilo autócrata controlador es menos efectivo para promover un ambiente laboral satisfactorio en la educación superior.</p>
12 [36]	<p>Realizo un estudio cuantitativo mediante encuestas a 113 estudiantes de posgrado y 11 docentes de una escuela de negocios en Nepal.</p>	<p>Encontró que el estilo de liderazgo transformacional del docente predice significativamente tanto su propia efectividad como la satisfacción del estudiante.</p>	15 [39]	<p>Realizaron un estudio cualitativo descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas a ocho docentes de una universidad australiana.</p>	<p>Identificaron que el liderazgo docente tiene la capacidad de influir en la dirección del equipo y crear una cultura colaborativa, concluyeron que liderar equipos de enseñanza de manera efectiva permite mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.</p>
13 [37]	<p>Realizó un meta-análisis que integró los resultados de 22 estudios cuantitativos para examinar la relación entre el liderazgo docente</p>	<p>Encontró que el liderazgo transformacional del docente se asocia positivamente con la motivación, la percepción de credibilidad y la satisfacción general de los</p>	<p>De la Tabla 6, se muestran los hallazgos y metodologías de las investigaciones seleccionadas, donde se evidencia que el</p>		

liderazgo docente ejerce una influencia directa y marcadamente positiva en la satisfacción estudiantil en la educación superior. En concreto, el liderazgo transformacional es el que más sobresale, ya que motiva, mejora la imagen de credibilidad del profesor y aumenta la satisfacción del estudiante. Y este efecto no es lineal; está mediado por la calidad de la instrucción, la calidad del profesor, la construcción de una cultura colaborativa y el bienestar del docente. En contraste, enfoques pasivos como el *laissez-faire* están asociados con resultados indeseables, como la desmotivación del estudiante.

IV. DISCUSIÓN

Esta revisión de literatura tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo docente en la satisfacción estudiantil en la educación superior en la última década. El análisis de los estudios demuestra que el estilo de liderazgo del profesor impacta la experiencia del estudiante y el bienestar del estudiante. La evidencia siempre indica que el tipo de liderazgo más transformacional en relación con la satisfacción estudiantil es el que más positivo y significativamente se correlaciona [36] y [37], un resultado respaldado por meta-análisis que abarcan múltiples contextos culturales. Este estilo, que fomenta la inspiración y el empoderamiento [27], no solo se valora positivamente, sino que se asocia directamente con una mayor motivación [25] y un mejor rendimiento académico [35].

Al indagar en los mecanismos de este efecto, el liderazgo transformacional y la mentoría son prácticas que contribuyen a mejorar la calidad de la enseñanza [32]. El liderazgo en servicio transformacional fomenta el compromiso organizacional, y junto con la preocupación por el bienestar educativo de la facultad, provoca una mejor calidad educativa y, en consecuencia, una mayor satisfacción estudiantil [30]. Además, dentro de la constelación de estilos de liderazgo, el apoyo y mentoría de la facultad mejora la satisfacción pedagógica y, por lo tanto, la experiencia del estudiante [38]. Apoyando la autonomía estudiantil, el liderazgo transformacional refuerza la identidad y la inclusión del estudiante, lo que fomenta la dignidad, mejorando así enormemente la experiencia educativa.

Por el contrario, los estilos pasivos (*laissez-faire*) se correlacionan con la desmotivación y una perspectiva negativa hacia una experiencia educativa [25]. Sin embargo, el vínculo entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes es

complejo. Aunque el liderazgo transformacional es el más valorado, un estudio de caso halló que los estilos transaccional y *laissez-faire* eran mejores predictores de la retención estudiantil, lo que indica que la estructura y la autonomía pueden ser más importantes para la permanencia estudiantil en algunos contextos [26].

Finalmente, el efecto del liderazgo en la satisfacción no siempre es directo, sino que muchas veces se ve influenciado por otras variables relevantes. La eficacia del profesor es un mediador: un profesor transformacional es considerado más eficaz, y la eficacia es lo que hace al estudiante más satisfecho [36]. Asimismo, la calidad percibida de la enseñanza media la influye, de manera que el compromiso del profesorado mejora la calidad de la enseñanza y aumenta la satisfacción [33]. Otros estudios confirman que el liderazgo instruccional, combinado con la enseñanza creativa, impacta en la satisfacción, la cual es un vehículo para la autorrealización del alumno [29]. Además, el liderazgo académico que promueve un aprendizaje experiencial y se enfoca en la empleabilidad resulta en un mayor rendimiento institucional y satisfacción estudiantil [28]. La evidencia de los meta-análisis refuerza que las dimensiones del liderazgo más ligadas a la mejora del currículo y la instrucción son las que tienen una asociación más fuerte con el rendimiento [31], y que la capacidad de un docente para influir y crear una cultura colaborativa es, en sí misma, una prueba de liderazgo eficaz [39]. El efecto general del liderazgo docente sobre la satisfacción es fuerte y positivo, aunque su magnitud puede variar según el contexto cultural [34].

CONCLUSIONES

Se identificó que los estilos de liderazgo pedagógico influyen en la satisfacción de los estudiantes de educación superior, siendo los principales estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, donde el estilo que más impacto positivo logra es el transformacional. La motivación y el tener al estudiante involucrado en el proceso y la percepción de la enseñanza como de alta calidad se logra por dicho estilo. Por lo tanto, equipar a los docentes con habilidades transformacionales impactará profundamente en la experiencia y el bienestar del estudiante.

Se identificó cómo el liderazgo docente se cruza con la satisfacción del estudiante, centrándose en la responsabilidad de la efectividad del docente y la calidad percibida de la enseñanza como variables mediadoras. Estos hallazgos mostraron

que el impacto del liderazgo no siempre es concreto, pero se intensifica más cuando se media a través de la percepción de la efectividad del docente y la alta calidad que los estudiantes atribuyen a la enseñanza. Por lo tanto, la satisfacción estudiantil no solo está relacionada con el estilo de liderazgo, sino con la manera en que éste se concreta en prácticas pedagógicas capaces de marcar la diferencia en el aprendizaje.

Se encontró la influencia de los diferentes estilos de liderazgo, comparando el transformacional y de servicio con estilos pasivos como el *laissez-faire*. Donde los estilos de apoyo e inspirador se relacionan de forma consistente con una alta satisfacción, el estilo *laissez-faire* se relaciona con la desmotivación y una mala experiencia de aprendizaje. De ahí se desprende que la falta de un liderazgo docente preocupado y ausente es un peligro para la satisfacción estudiantil, y que un liderazgo preocupado por la persona es un factor de éxito en la educación.

Finalmente se evidenciaron que los factores de liderazgo que apoyan la mejora del rendimiento institucional, van más allá de la satisfacción estudiantil, que abarca la calidad educativa y la satisfacción del cuerpo docente. La evidencia indica que un liderazgo docente efectivo, como la mentoría y el desarrollo de una cultura colaborativa, no solo impacta en los estudiantes, sino que también mejora la satisfacción laboral de los académicos. Por lo cual, las instituciones de educación superior deben desarrollar líderes docentes, pues es una estrategia que beneficia la satisfacción de todos los actores y los resultados de la institución.

REFERENCIAS

- [1] Pedraja, L., & Rodríguez, C. (2023). Habilidades del pensamiento crítico y liderazgo docente: Propuesta con perspectiva de género para la formación inicial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1667-1684. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.17>
- [2] Abrahamsen, H. N., & Helstad, K. (2025). Teacher leadership: Leading professional learning among peers. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 69(3), 636-650. <https://doi.org/10.1080/00313831.2024.2323652>
- [3] Vidales, L. M., Mendoza, I. A., & Xochitototl, V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69(3), 324-347. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>
- [4] Quiñones, L. G., & Espíritu, F. J. (2023). Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023). *Propósitos y representaciones*, 11(3), 1-12. <https://doi.org/10.20511/pyr2023.v11n3.1871>
- [5] Tirado, M. I., & Heredia, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: Una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283>
- [6] Casique, A., & González, M. C. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: Desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 19(1), 128-143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>
- [7] Coluccio, G., Pedraja, L., Fredes, C., & Miranda, C. (2022). Estilos de liderazgo y surgimiento de liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 30(4), 650-658. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052022000400650>
- [8] Latapí, L., & Llanos, L. F. (2024). Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas. *Revista Universidad y Empresa*, 26(47), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- [9] Bwambale, A., Mulegi, T., & Bulhan, S. (2024). The Effect of Laissez-Faire Leadership Style on Academic Performance of Primary School Pupils in Selected Primary Schools in Kasese District. *IAA Journal of Education*, 10(1), 23-28. <https://doi.org/10.59298/IAAJE/2024/10123.28>
- [10] Chhom, C., Vy, S., Chheav, R., Bou, D., Kheuy, S., & Sam, R. (2024). The Laissez-Faire Leadership Style in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *European Journal of Contemporary*

- Education and E-Learning, 2(6), 140-168.
[https://doi.org/10.59324/ejceel.2024.2\(6\).09](https://doi.org/10.59324/ejceel.2024.2(6).09)
- [11] Kern, G. L., & Selamat, M. N. (2022). Relationship between Leadership Style, Self Esteem and Organizational Commitment among Students from Research Universities in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10), 1731-1745.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i10/15387>
- [12] Wong, W. H., & Chapman, E. (2023). Student satisfaction and interaction in higher education. *Higher Education*, 85(5), 957-978.
<https://doi.org/10.1007/s10734-022-00874-0>
- [13] Hettiarachchi, S., Damayanthi, B., Heenkenda, S., Dissanayake, D., Ranagalage, M., & Ananda, L. (2021). Student Satisfaction with Online Learning during the COVID-19 Pandemic: A Study at State Universities in Sri Lanka. *Sustainability*, 13(21), 11749.
<https://doi.org/10.3390/su132111749>
- [14] Kanwar, A., & Sanjeeva, M. (2022). Student satisfaction survey: A key for quality improvement in the higher education institution. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(27), 1-10.
<https://doi.org/10.1186/s13731-022-00196-6>
- [15] Benavides, F., Maldonado, J., Wasbrum, W., & Arellano, E. (2023). Gestión Académica y su incidencia en la satisfacción de los usuarios de la Unidad Académica Especial Salinas-ESMA provincia de Santa Elena 2020. *Revista Universidad de Guayaquil*, 136(1), 39-48.
<https://doi.org/10.53591/rug.v136i1.1777>
- [16] Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Fikri, M., & Asbari, M. (2021). The Role of Leadership in Innovation Performance: Transactional Versus Transformational Style. *JIMFE. Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*, 7(1), 27-36.
<https://doi.org/10.34203/jimfe.v7i1.2981>
- [17] Jaqua, E., & Jaqua, T. (2021). Transactional Leadership. *American Journal of Biomedical Science & Research*, 14(5).
<https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002021>
- [18] Pereira, O. A. (2021). La imagen institucional y el cumplimiento misional como predictores de la satisfacción estudiantil. *Apuntes Universitarios*, 11(3), 226-240.
<https://doi.org/10.17162/au.v11i3.703>
- [19] Miranda, C. A., & León, A. (2025). Relación entre estilos de liderazgo autoritario y laissez-faire y el clima laboral percibido por docentes en instituciones educativas públicas. *Pedagogical Constellations*, 4(2), 341-364.
<https://doi.org/10.69821/constellations.v4i2.121>
- [20] Maza, F. J., Vergara, J. C., Pacheco, I. D., & Medrano, P. A. (2022). Calidad del servicio y satisfacción entre estudiantes de la Universidad de Córdoba, Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2), 429-450.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9338>
- [21] Aliyev, K., Gasimov, I., & Eynalov, H. (2022). Institutional trust and life satisfaction in selected Post-Soviet countries: The mediating role of «perceived relative income». *Economics and Sociology*, 15(1), 94-108. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/6>
- [22] Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*.
- [23] Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Segunda edición)*. McGraw-Hill Education.
- [24] Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- [25] Izaguirre, J. A., & Rangel, E. W. (2024). Liderazgo docente y motivación académica en educación superior. *Revista Científica de la UCSA*, 11(3), 53-63.
<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.03.053>
- [26] Espinal, S., Cruz, I., & Manzur, K. (2023). El liderazgo docente y su relación con la retención estudiantil: Un estudio de casos. *Revista Lasallista de Investigación*, 20(2), 156-169.
<https://doi.org/10.22507/rli.v20n2a9>
- [27] Aboghebra, M. Y. A., & Rao, P. (2023). The Impacts of the English Language and the Leadership Style on Learning Outcomes at

- Jazan University. *International Journal of Professional Business Review*, 8(12), 1-19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.3698>
- [28] Pandita, A., & Kiran, R. (2023). Tapping the Potential of Academic Leadership, Experiential Learning, and Employability of Students to Enhance Higher Educational Institute Performance. *Sage Open*, 13(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/21582440231183932>
- [29] Suyudi, M., Suyatno, S., Rahmatullah, A. S., Rachmawati, Y., & Hariyati, N. (2022). The Effect of Instructional Leadership and Creative Teaching on Student Actualization: Student Satisfaction as a Mediator Variable. *International Journal of Instruction*, 15(1), 113-134. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.1517a>
- [30] Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2021). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- [31] Shen, J., Wu, H., Reeves, P., Zheng, Y., Ryan, L.; & Anderson, D. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100357>
- [32] Arbab, A. (2019). How Leadership and Mentoring Enhance the Quality of Teaching and Learning in Higher Education. *International Journal of Learning and Development*, 9(1), 57-72. <https://doi.org/10.5296/ijld.v9i1.13814>
- [33] Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2019). The Effect of Lecturer Commitment on Student Academic Achievement toward Student Satisfaction through Perceived Teaching Quality. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 25(2), 50-57. <https://doi.org/10.17977/um048v25i2p50-57>
- [34] Uysal, Ş., & Sarier, Y. (2019). Teacher Leadership Effects on Student Achievement and Student Satisfaction: A Meta Analysis on the Studies Published in Turkey and USA. *Croatian Journal of Education*, 21(3), 989-1010. <https://doi.org/10.15516/cje.v21i3.3257>
- [35] Benito, A., Dutta, V., Dwivedi, A., S, K., & Sharma, V. (2019). Reinforcing academic outcomes and satisfaction in Higher Education through the incorporation of Positive Leadership. *International Journal for Innovation Education and Research*, 7(3), 117-128. <https://doi.org/10.31686/ijier.vol7.iss3.1357>
- [36] Regmi, J. (2017). Leadership Style and Student Satisfaction: Mediation of Teacher Effectiveness. *Asian Journal of Business and Management*, 5(2), 62-69. <https://doi.org/10.24203/ajbm.v5i2.4632>
- [37] Balwant, P. T. (2016). Transformational Instructor-Leadership in Higher Education Teaching: A Meta-Analytic Review and Research Agenda. *Journal of Leadership Studies*, 9(4), 20-42. <https://doi.org/10.1002/jls.21423>
- [38] Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- [39] Hofmeyer, A., Sheingold, B. H., Klopper, H. C., & Warland, J. (2015). Leadership in Learning and Teaching in Higher Education: Perspectives of Academics in Non-Formal Leadership Roles. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 8(3), 181-192. <https://doi.org/10.19030/cier.v8i3.934>

RETOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA CON PARTICIPACIÓN DE CHINA EN LATINOAMÉRICA (2020-2025): UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE CHALLENGES IN INFRASTRUCTURE PROJECTS WITH CHINESE PARTICIPATION IN LATIN AMERICA (2020-2025): A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

DESAFIOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA EM PROJETOS DE INFRAESTRUTURA COM PARTICIPAÇÃO CHINESA NA AMÉRICA LATINA (2020-2025): UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA



Yong Li

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno

Resumen

El presente artículo aborda los retos ambientales, sociales y de gobernanza presentes en proyectos de infraestructura con participación de China en Latinoamérica desde los años dos mil veinte y dos mil veinticinco. El estudio se desarrolló en el contexto de crecimiento de las inversiones chinas en sectores estratégicos como minería, energía, transporte y financiamiento público. El objetivo consistió en identificar los principales impactos y desafíos vinculados a estos proyectos. La metodología se basó en una revisión sistemática de la literatura bajo los lineamientos de la declaración PRISMA, a través de la consulta de bases de datos y la aplicación de criterios de inclusión y exclusión. Mediante la literatura revisada se identificaron investigaciones esencialmente de naturaleza cualitativa, enfocados en aspectos económicos, con énfasis en las carencias ambientales de la gestión local, el déficit de datos confiables y los conflictos en la gobernanza socioambiental. Por tanto, se concluyó que la expansión de la inversión china en la región generó oportunidades de financiamiento e infraestructura, no obstante, exacerbó los retos vinculados con la sostenibilidad territorial, la gobernanza pública y la legitimidad social.

Palabras claves: ESG, Latinoamérica, Infraestructura, Inversión China, Gobernanza.

Abstract

This article addresses the environmental, social, and governance challenges present in infrastructure projects with Chinese participation in Latin America between 2020 and 2025. The study was conducted within the context of growing Chinese investment in strategic sectors such as mining, energy, transportation, and public finance. The objective was to identify the main impacts and challenges associated with these projects. The methodology was based on a systematic literature review following the PRISMA guidelines, through database consultation and the application of inclusion and exclusion criteria. The reviewed literature identified research that was primarily qualitative in nature, focused on economic aspects, with an emphasis on the environmental shortcomings of local management, the lack of reliable data, and conflicts in socio-environmental governance. Therefore, it was concluded that the expansion of Chinese investment in the region generated financing and infrastructure opportunities; however, it exacerbated challenges related to territorial sustainability, public governance, and social legitimacy.

Keywords: ESG, Latin America, Infrastructure, Chinese Investment, Governance.

Resumo

Este artigo aborda os desafios ambientais, sociais e de governança presentes em projetos de infraestrutura com participação chinesa na América Latina entre 2020 e 2025. O estudo foi conduzido no contexto do crescente investimento chinês em setores estratégicos como mineração, energia, transporte e finanças públicas. O objetivo foi identificar os principais impactos e desafios associados a esses projetos. A metodologia baseou-se em uma revisão sistemática da literatura seguindo as diretrizes PRISMA, por meio de consulta a bases de dados e aplicação de critérios de inclusão e exclusão. A literatura revisada identificou pesquisas predominantemente qualitativas, focadas em

aspectos econômicos, com ênfase nas deficiências ambientais da gestão local, na falta de dados confiáveis e em conflitos na governança socioambiental. Portanto, concluiu-sé que a expansão do investimento chinês na região gerou oportunidades de financiamento e infraestrutura; contudo, exacerbou desafios relacionados à sustentabilidade territorial, à governança pública e à legitimidade social.

Palavras-chave: ESG, América Latina, Infraestrutura, Investimento Chinês, Governança.

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la dirección del poder de los gobiernos ha atravesado por un proceso de transformaciones considerables, transitando desde esquemas jerárquicos hacia modelos más dinámicos orientados a vincular la participación de actores de la sociedad civil. Esta transición se fue gestando en respuesta al requerimiento imperativo del nuevo paradigma global, así como por el inicio de la creciente integración público-privado. En este contexto, la gobernanza constituye la base analítica para descifrar la dinámica de la interacción entre actores estatales, privados y sociales en situaciones complejas, especialmente en sectores estratégicos como la infraestructura.

Desde una delimitación teórica Weber (1922/1964) sentó las bases del modelo de la gobernanza jerárquica a partir de su análisis de la dominación burocrática, subrayando la racionalidad y eficiencia del sistema jerárquico como mecanismo para dirigir a los colectivos de la sociedad civil. Tradicionalmente, la gobernanza fue entendida desde enfoques jerárquicos, donde los actores sociales son visualizados como predecibles y sujetos a un estricto control administrativo. Por su parte (Durkheim, 2012) la concebía como un hecho social en el cual la autoridad moral garantizaba el orden público. Sin embargo, estas posturas han sido cuestionadas por perspectivas críticas. Autores como Marx y Engels (1848/2013) abordaban la gobernanza jerárquica como un instrumento de dominación de clase, mientras que Federico Engels (1884/1972) la definió como una fuerza política coercitiva.

No obstante, el dinamismo de los sistemas políticos, económicos y sociales ha promovido una reestructuración hacia modelos de gobernanza más flexibles, participativos y multinivel. En este contexto, la perspectiva de Williamson (1996) permite comprender la coexistencia entre mercados, jerarquías y formas híbridas como mecanismo de organización. Esta evolución conceptual ha derivado en orientaciones que registran la importancia de la cooperación, la adaptación institucional y la coordinación entre múltiples actores. Esta visión

se consolida con la propuesta de Kooiman (1993, 2003), quien plantea que el modelo jerárquico tradicional resulta insuficiente ante la complejidad contemporánea, proponiendo modalidades como el autogobierno y la gobernanza interativa.

En esta línea, la gobernanza colaborativa surge como un enfoque clave. Ansell y Gash (2008) la definen como un modelo orientado a promover la participación de actores públicos y privados de manera conjunta en la toma de decisiones con el propósito de consolidar el bienestar común, mientras que Emerson y Nabatchi (2015) enfatizan su rol determinante en gestionar la sostenibilidad del bien común mediante el compromiso compartido y la cooperación institucional. Al respecto, autores como Torres et al. (2025) resaltan la importancia de la cooperación entre actores como el Estado, la ciudadanía y el sector privado para el desarrollo de políticas públicas. En este sentido, (Mendoza Reyna et al., 2024) establecen que la gobernanza contemporánea se relaciona estrechamente con el fortalecimiento de la gobernanza y la agilidad institucional frente a entornos de alta incertidumbre.

Asimismo, la teoría de la gobernanza multinivel (Hooghe & Marks, 2002) refuerza la idea de la dispersión del poder y la necesidad de articulación entre distintos niveles de gobierno y actores clave, en sintonía, Fernández Vásquez (2025) destaca la capacidad de las autoridades para generar alianzas multiactor a través del equilibrio de las limitaciones y oportunidades. Dichas perspectivas resultan particularmente relevantes para analizar macroproyectos de infraestructura, en el cual confluyen intereses económicos, sociales, ambientales y políticos.

En este contexto, la creciente participación de China en el financiamiento de infraestructura internacional desde inicios del siglo XXI ha reconfigurado las dinámicas de gobernanza en América Latina. A partir de la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI, por sus siglas en inglés) expuesta en 2013, China se ha consolidado como un actor estratégico en sectores como energía, transporte y extractivismo (Abbondanzieri, 2025; Quiliconi & Vergara, 2024). Pese a ello, los

estudios revisados evidencia perspectivas contrapuestas acerca de los efectos regionales de esta expansión. Si bien una vertiente de las investigaciones describe a la BRI como un catalizador para optimizar la conectividad, el apalancamiento financiero y el desarrollo económico de América Latina, por el contrario, otras voces sostienen que la consolidación de la presencia china podría agudizar las asimetrías de dependencia económica —como el extractivismo de la región. En este sentido, Martín Gadea (2023) expone que el debate académico en Latinoamérica carece de un consenso claro sobre la presencia china, por el contrario, predomina una fricción continua entre la visión desarrollista y las advertencias críticas de sostenibilidad, autodeterminación institucional y potestad regulatoria pública.

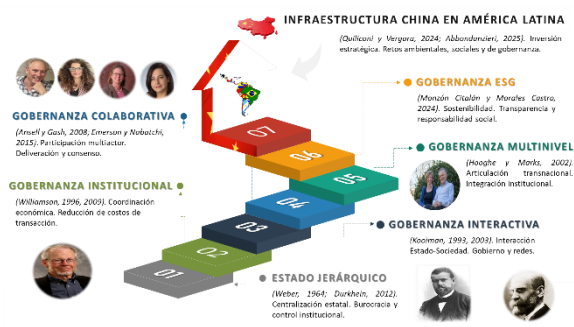
Este proceso puede interpretarse desde la lógica del desarrollo —como lo plantea la Teoría del Gran Impulso (Rosenstein-Rodan, 1943)— como desde la estrategia de expansión del capital y capacidad industrial china. Sin embargo, la intensificación de estas inversiones ha generado crecientes cuestionamientos en torno a sus impactos ambientales, sociales e institucionales. Desde la mirada de la ecología política (Leff, 2004), estos procesos pueden profundizar desigualdades territoriales y presiones sobre los recursos naturales. En respuesta a estos retos, los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG) han surgido como un marco analítico fundamental para evaluar la sostenibilidad y legitimidad de estos proyectos (Monzón Citalán & Morales Castro, 2024). Al respecto (Zhu et al., 2024) sustentan que China utiliza las soluciones centradas en la naturaleza como medida de diplomacia ambiental para difundir su visión de Civilización Ecológica en el Sur Global, prevaleciendo proyectos de infraestructura ecológica y colaboración bilateral. No obstante, señalan que este modelo presenta un desarrollo desigual entre regiones, dado que la mayor densidad de estos proyectos se registra en Asia y África, mientras que en Latinoamérica conserva una cuota minoritaria vinculada primordialmente al sector energético. Siguiendo estas líneas de análisis, (Gao & Lin, 2025) establecen que la transición energética promovida por inversiones chinas aún enfrentan retos de consideración en materia de gobernanza ambiental, regulación institucional y sostenibilidad territorial. Desde un enfoque económico y de seguridad, la concentración de infraestructura bajo un solo actor internacional representa un riesgo para la región (Wu & Phung, 2022).

Aún con la expansión de la literatura sobre China en la región, los análisis actuales presentan sesgos marcados. Por una parte, predominan enfoques económicos y geopolíticos; por otra, existe una escasez de investigaciones sistemáticas que integren de manera rigurosa la dimensión ESG, concretamente en el periodo reciente (2020-2025). Asimismo, se evidencia una fragmentación teórica y metodológica que dificulta la comparación de resultados y la construcción de un marco analítico consolidado (Stallings & Sanborn, 2023).

En consecuencia, se identifica un vacío en la literatura respecto a una evaluación integral de los impactos ESG vinculados a los proyectos de infraestructura financiados por China en Latinoamérica. Este vacío limita la comprensión de los riesgos, retos y oportunidades que emergen en estos procesos.

En este sentido, la presente investigación se desarrolla como una revisión sistemática de la literatura, siguiendo protocolos de identificación, selección y síntesis de estudios científicos a fin de garantizar la solidez, claridad y trazabilidad. Bajo este escenario, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué hallazgos reporta la literatura científica actual respecto a los retos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en los proyectos de infraestructura con participación china en Latinoamérica entre 2020 y 2025?

En la Figura 1, se describe e ilustra la evolución conceptual de la gobernanza.



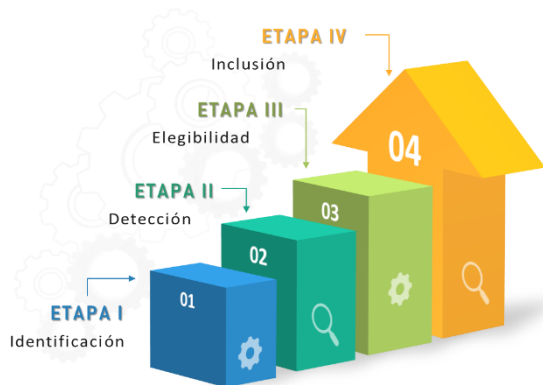
II. MÉTODOS

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque de revisión sistemática de la literatura, siguiendo las directrices del método PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). A fin de certificar severidad metodológica, transparencia y reproducibilidad en el proceso de identificación, selección y análisis de los estudios científicos (Page et al., 2021). Este lineamiento contribuyó a estructurar de manera metódica la información empírica vigente, como a reducir las distorsiones

interpretativas de los hallazgos (Chocobar Reyes & Barreda Medina, 2025), lo que facilitó el acceso a los estudios idóneos de forma clara (Alcoba Meriles, 2024). El resumen del método, llevado a cabo en cuatro etapas (Sánchez-Serrano et al., 2022), quedó ilustrado en la Figura 2.

Figura 2

Resumen del protocolo de la revisión sistemática



La formulación de la estrategia de búsqueda se constituyó con base al modelo PICO (Sarmiento-Rojas et al., 2025), adaptado al espacio del cuerpo social (Chocobar Reyes & Barreda Medina, 2025). Bajo este esquema, la Población (P) fue vinculada a proyectos de infraestructura América Latina; la Intervención (I) anexado a la participación de inversionistas chinos; la Comparación (C) no se abordó concretamente por la condición exploratoria del estudio; y los resultados (O) se asociaron a la identificación de los retos asociados a las dimensiones Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG). Este formato estructural permitió precisar el marco conceptual y la elección de las palabras clave para la búsqueda.

La estrategia de búsqueda se elaboró sobre la bases de evidencia científica de gran alcance, particularmente de Google Académico, Core, Scielo, scienceOPEN.com, Ibero-América y Scopus. Para la identificación de los artículos se emplearon combinaciones de palabras clave en inglés y español, mediante operadores booleanos con el propósito de mejorar la precisión de los hallazgos. Por consiguiente, para el operador OR integramos sinónimos como términos similares inmerso en la misma cualidad conceptual —como denominaciones diferentes. En el Cuadro 1, se detalló la ecuación de búsqueda empleada.

Cuadro 1
Estrategia de la cadena de búsqueda

Categoría	Concepto Clave	Cadena de búsqueda
Actor	China e inversión	("China" OR "Chinese investment" OR "inversión china")
Región	Ubicación geográfica	("Latin America" OR "América Latina" OR "Latinoamérica")
Sector	Obra y desarrollo	("infrastructure" OR "infraestructura" OR "proyectos" OR "projects")
Estándares	Criterios éticos	("ESG" OR "ASG" OR "environmental social governance" OR "ambiental social gobernanza")
Enfoque	Sostenibilidad	("sustainability" OR "sostenibilidad" OR "governance" OR "gobernanza")

Fuente: Elaboración propia basada en la estrategia de búsqueda con operadores booleanos.

En cuanto al operador AND, se aplicó para correlacionar variedades de conceptos o parámetros de búsqueda, asimismo se filtraron exclusivamente los registros que integraban paralelamente el espectro completo de términos fijados. La ecuación completa de correlación quedó definido de la siguiente forma: ("China" OR "Chinese investment" OR "inversión china") AND ("Latin America" OR "América Latina" OR "Latinoamérica") AND ("infrastructure" OR "infraestructura" OR "proyectos" OR "projects") AND ("ESG" OR "ASG" OR "environmental social governance" OR "ambiental social gobernanza") AND ("sustainability" OR "sostenibilidad" OR "governance" OR "gobernanza"). La aplicación de esta combinación lógica optimizó el balance entre la amplitud y precisión del rastreo, asegurando la relevancia temática de los hallazgos. Además, se establecieron criterios de inclusión temporales (2020-2025) y temáticos, prevaleciendo literatura científica evaluadas por pares, publicados en inglés o español y enmarcados en los campos de ciencias sociales, economía y estudios ambientales.

Respecto a los criterios de elegibilidad, se instituyeron condiciones de inclusión dirigidos a asegurar la relevancia de la muestra. Se recopilaban estudios sobre la inversión china en Latinoamérica enfocada en proyectos de infraestructura, considerando como mínimo, un componente de los estándares ESG, bajo una perspectiva tanto empírica como teórica, respaldada por una probidad académica. A su vez, se descartaron tanto los duplicados como los artículos que excedían el límite temporal fijado, análisis situados con un alcance territorial alternativo, literatura cerrada y gris.

Los estudios se desarrollaron en cuatro etapas, siguiendo las directrices del protocolo PRISMA (Victoria I, 2022; Gonzales Diaz et al., 2025). Además, se consideraron criterios de calidad metodológica con el propósito de vigorizar la transparencia y validez de la revisión sistemática (Gonzales Diaz et al., 2025). Por tanto, la etapa

de identificación, se inició recopilando los registros iniciales encontrados en la base de datos de las plataformas consultadas. Más adelante, tras la revisión, se suprimieron los estudios duplicados. Durante el cibrado, se evaluaron los títulos y resúmenes con el fin de excluir los estudios ajenos al objetivo central de la investigación. Por último, en la etapa final de elegibilidad, se analizaron los trabajos de estudios completos del corpus documental preliminar mediante la utilización de los criterios de inclusión y exclusión, lo que permitió consolidar la muestra de análisis final.

A efectos de establecer la fiabilidad metodológica de la literatura de los estudios incluidos, se emplearon criterios de consistencia interna teniendo en cuenta la correcta precisión de los objetivos, como la pertinencia del marco metodológico —como la congruencia de los hallazgos. La recopilación y estructuración de los datos se llevó a cabo en una matriz de análisis, en la cual se categorizaron variables clave como la autoría, el marco metodológico, el periodo de publicación, el área de estudio, la categoría de infraestructura, las limitaciones encontradas, los hallazgos y las dimensiones ESG. Bajo este instrumento, se simplificó la comparación de los estudios de análisis, posibilitando el mapeo de constantes temáticas y corrientes emergentes dentro de la producción literaria.

La revisión de los estudios se examinaron a través de un enfoque de síntesis cualitativa, con el propósito de consolidar los resultados e identificar las tendencias, así como delimitar las brechas de conocimiento vigentes (Manterola et al., 2023). Se omitió el meta-análisis de carácter cuantitativo ante la disparidad observada en los criterios metodológicos, en las métricas evaluadas y en los escenarios de aplicación.

III. RESULTADOS

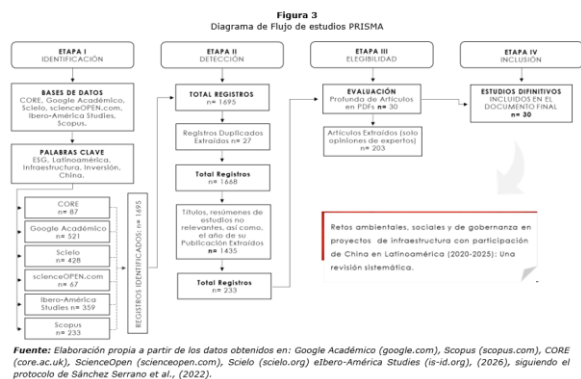
El proceso de selección de la literatura, se llevó a cabo, a través del Diagrama de Flujo PRISMA (González Díaz, et al., 2025), el mismo se ilustra en la figura 2. En este sentido, la revisión sistemática de la literatura facilitó recopilar un número alto de investigaciones provenientes de diversos repositorios académicos, las cuales fueron sometidas posteriormente a un proceso de inclusión y extracción, hasta obtener los estudios definitivos. Las bases de datos consultadas se describen en la Tabla 1.

Tabla 1
Bases de datos consultadas

Base de Datos/Plataformas	Descripción y Justificación	Registros
	Motor de búsqueda de amplio espectro para literatura académica gris y artículos revisados por pares.	521
	Base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de alto impacto (Elsevier).	233
	Agregador mundial de artículos de investigación de acceso abierto (Open Access).	87
	Plataforma de red de investigación que integra bases de datos multidisciplinares.	67
	Biblioteca científica electrónica con fuente enfoque en la producción de América Latina.	428
	Repositorio especializado en literatura académica de la región iberoamericana.	359
TOTAL		1695

Fuente: Elaboración propia basada en la búsqueda realizada en las bases de datos: Google Académico ([google.com](https://scholar.google.com)), Scopus (scopus.com), CORE (core.ac.uk), ScienceOpen (scienceopen.com), SciELO (scielo.org) e Ibero-América Studies (is-id.org), (2026).

Una vez desarrollada la detección inicial de 1695 registros, se procedió a la etapa de depuración técnica en la que se extrajeron 27 duplicados. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de cribado por títulos, resúmenes y año de publicación, lo que resultó la exclusión de 1435 registros que no se alineaban con el objetivo central de la investigación. Entre los dos primeros filtros, la muestra se redujo a 233 documentos, los cuales avanzaron a la etapa final de elegibilidad para un análisis mucho más profundo de contenido. A fin de certificar la integridad científica de los estudios recopilados, se utilizó la herramienta CASP (Critical Appraisal Skills Programme) puesto que, permitió determinar la fiabilidad de los resultados de la revisión sistemática de una lectura crítica. En este sentido, los 233 artículos finales se analizaron cuidadosamente, reduciendo los riesgos de sesgo mediante un estudio de validez interna, así como la notabilidad de los resultados expuestos. De la misma forma, fue importante para ejecutar el descarte de 203 artículos que representaban únicamente opiniones de expertos y no así de una investigación profunda. Por otra parte, en función al contenido de la investigación, se efectuó una síntesis cualitativa de las 30 literaturas incluidas en el documento final. Posteriormente, se descartó el desarrollo de un meta-análisis, ya que, los datos de estos estudios eran muy diversos y estaban mezclados. En este contexto, la síntesis cualitativa se convirtió en el recurso estratégico para establecer conclusiones concretas. En la Figura 3 se describe e ilustra el Diagrama de Flujo de estudios PRISMA.



Características de los Estudios

Los datos sistematizados en la matriz dan cuenta de una recurrencia en abordaje cualitativo fundamentado en el análisis de casos y la síntesis bibliográfica, evidenciando que la presencia china en los proyectos de infraestructura en Latinoamérica mantiene un enfoque estrictamente prospectivo y analítico. Además, se evidencia una focalización temática hacia áreas clave como minería, energía y capacidad logística, confirmando así que la inversión china apunta al sector extractivo y a la integración física en la región.

Geográficamente, la investigación se enfoca en Perú, Brasil, Chile y Argentina, evidenciando un vacío de datos en el resto de la región. En cuanto a los resultados, diversos autores coinciden en que el crecimiento económico genera tensiones que afectan la sostenibilidad ambiental y desafían la capacidad de gestión, lo cual subrayan la importancia de fortalecer el marco de las dimensiones ESG como herramienta de análisis transversal. En este sentido, las características de los estudios vinculados con la revisión sistemática de las variables como ESG, China e infraestructura en América Latina se describen en la Tabla 2.

Tabla 2
 Revisión Sistemática: ESG - China - Infraestructura en América Latina

Autor (Año)	Diseño de Estudio	Población	Intervención	Resultados Principales
Abbondanzieri (2025)	Análisis institucional.	Proyectos BAI en Sudamérica.	Financiamiento chino en infraestructura.	Expansión del BAI con impacto estratégico en infraestructura regional.
Quiliconi & Vergara (2024).	Revisión teórica.	América Latina.	Expansión económica china.	China redefine la economía política regional.
Martín Gadea (2023).	Revisión sistemática.	América Latina.	Iniciativa Franja y la Ruta.	Creciente presencia china en infraestructura regional.
Gao & Lin (2025).	Estudio descriptivo.	Proyectos energéticos AL-China.	Cooperación energética limpia.	Avance en transición energética con cooperación bilateral.
Syallings & Sanborn (2025).	Análisis comparado.	Economías latinoamericanas.	Inversión china.	Tensiones institucionales y dependencia económica.
Wu & Phung (2022).	Análisis geopolítico.	Minerales críticos globales.	Control de recursos estratégicos.	China fortalece posición en cadenas de suministro.
Villarreal Peralta et al. (2025).	Revisión aplicada.	Infraestructura verde.	Financiamiento verde y nearshoring.	Mejora en estrategias de inversión sostenible.
Zhu et al. (2024).	Estudio empírico comparativo.	Asia, África, América Latina.	Soluciones basadas en naturaleza.	Distribución desigual de proyectos chinos.

Fuente: Elaboración propia basada en los autores citados (2022-2025).

Los indicadores de inversión china en la región confirman una concentración de recursos en activos estratégicos, enfocados principalmente en áreas clave como energía, minería, transporte y el fondeo de obras públicas. De acuerdo a la matriz, la literatura especializada sostiene que el avance de China —impulsado por la Nueva Ruta de la Seda y el BAI— ha alterado los modelos convencionales de crédito en la región. No obstante, los datos sugieren que el impacto varía considerablemente por país y categoría, lo que establece una integración desigual de China en Latinoamérica. Por otra parte, las características de los estudios vinculados con la revisión sistemática de las variables como gobernanza y teoría institucional se describen en la Tabla 3.

Tabla 3
 Revisión Sistemática: Gobernanza y Teoría Institucional

Autor (Año)	Diseño de Estudio	Población	Intervención	Resultados Principales
Weber (1964).	Teórico.	Estado moderno.	Burocracia.	Modelo jerárquico racional del Estado.
Durkheim (2012).	Teórico.	Sociedad.	Regulación social.	Cohesión social mediante normas.
Marx & Engels (2013).	Teórico crítico.	Estructuras sociales.	Estado y clases sociales.	Estado como mecanismo de dominación.
Kooiman (1993).	Teórico.	Sistemas de gobernanza.	Interacción Estado-Sociedad.	Emergencia de gobernanza mixta.
Koolman (2003).	Teórico.	Gobernanza global.	Coordinación social.	Gobernar como proceso interactivo.
Ansell & Gash (2008).	Modelo conceptual.	Políticas públicas.	Gobernanza colaborativa.	Mayor legitimidad y participación.
Emerson & Nabatchi (2015).	Modelo analítico.	Regímenes públicos.	Colaboración multiactor.	Efectividad en toma de decisiones.
Williamson (1996).	Economía Institucional.	Organizaciones.	Costos de transacción.	Eficiencia institucional.
Williamson (2009).	Economía política.	Sistemas económicos.	Gobernanza institucional.	Estructuras híbridas de coordinación.
Hooghe & Marks (2002).	Teórico.	Sistemas multilaterales.	Gobernanza multinivel.	Distribución del poder político.

Fuente: Elaboración propia basada en los autores citados (1964-2025).

La estructura de gestión muestra una transición de enfoques jerárquicos hacia una gobernanza colaborativa y multinivel, en los que participan actores multisectoriales. Las literaturas consultadas concuerdan en que la complejidad intrínseca de los proyectos de infraestructura financiados por China demanda sistemas de gestión más versátiles y orientados a la adaptabilidad.

De igual manera, la evidencia teórica enfatiza que la gobernanza de estos proyectos suele verse afectada por desequilibrios de poder, la fragilidad institucional en la región —como la marginación de los actores locales en la toma de decisiones. Bajo esta perspectiva, la gobernanza colaborativa es un enfoque analítico pertinente, si bien los proyectos ejecutados por China todavía enfrentan restricciones de carácter estructural. Por otro lado, las características de los estudios relacionados con la revisión sistemática de las variables como ESG y sostenibilidad se describen en la Tabla 4.

Tabla 4
 Revisión Sistemática: ESG y Sostenibilidad

Autor (Año)	Diseño de Estudio	Población	Intervención	Resultados Principales
Monzón Citalán Morales (2024).	Revisión teórica.	Empresas ESG.	Evaluación de sostenibilidad.	ESG mejora decisiones de inversión.
Sarmiento Rojas et al. (2025).	Revisión sistemática.	Proyectos de gestión.	Sostenibilidad en proyectos.	ESG como eje de gestión integral.
Godínez-reyes et al. (2025).	Revisión sistemática.	Empresas latinoamericanas.	ESG y desempeño financiero.	Relación positiva ESG- rentabilidad.
Álvarez & Medina (2025).	Revisión sistemática.	Mercados financieros.	ESG en inversión.	Integración creciente de criterios ESG.
Chilpa-Hernández et al. (2020).	Estudio empírico.	Empresas.	Dimensiones ESG.	Impacto multidimensional del desempeño.
González Carrasco (2023).	Análisis conceptual.	América Latina.	Finanzas sostenibles.	Avance desigual en sostenibilidad.
Leff (2004).	Teórico crítico.	Naturaleza y sociedad.	Racionalidad ambiental.	Reapropiación social del ambiente.
Fernández Vásquez (2025).	Estudio aplicado.	Gobiernos locales.	Gestión ambiental.	Limitaciones institucionales en políticas ambientales.

Fuente: Elaboración propia basada en los autores citados (2020-2025).

De acuerdo con la revisión de la literatura relacionada con ESG, los proyectos de infraestructura con capital chino en Latinoamérica impactan negativamente en los ámbitos ambiental, social y de gobernanza —evidenciando riesgos tales como la deforestación, los conflictos indígenas y la falta de transparencia. Esto revela la debilidad regulatoria e institucional de los países de América Latina, consecuentemente, la implementación de los criterios de inversión responsable es aún prematura. Finalmente, las características de los estudios relacionados con la revisión sistemática de la metodología PRISMA se describen en la Tabla 5.

Tabla 5
 Revisión Sistemática: Metodología PRISMA

Autor (Año)	Diseño de Estudio	Población	Intervención	Resultados Principales
Page et al. (2021).	Guía metodológica.	Revisiones sistemáticas.	PRISMA 2020.	Estándar internacional de reporte.
Chocobar & Barrera (2025).	Metodológico.	Investigaciones académicas.	PRISMA + PICO.	Mejora estructuración de revisiones.
Sánchez Serrano et al. (2022).	Aplicado.	Casos educativos.	PRISMA.	Guía práctica de aplicación.
Alcoba Meriles (2024).	Metaanálisis.	Estudios científicos.	PRISMA.	Estandarización del análisis.
Victoria I (2022).	Metodológico.	Tecnología educativa.	Revisión sistemática.	Mejora en calidad de revisiones.
Manterola et al. (2023).	Teórico.	Tipos de revisiones.	Clasificación metodológica.	Clasificación de tipos de revisión.

Fuente: Elaboración propia basada en los autores citados (2020-2025).

A pesar del avance del modelo PRISMA es insuficiente ante la falta de criterios semejantes, lo que valida una investigación a fin de sistematizar el conocimiento de forma efectiva.

Síntesis de Datos

Los hallazgos de la revisión sistemática demuestran que la literatura contemporánea sobre la participación de China en proyectos de infraestructura en Latinoamérica (2020-2025) se destaca principalmente por una producción cualitativa (Manterola et al., 2023) sustentado en el análisis casuístico y revisiones teóricas, lo cual evidencia un campo del conocimiento que se encuentra en proceso de maduración.

A nivel sectorial, las inversiones chinas se enfocan prioritariamente en infraestructura energética, minería, transporte y financiamiento público. Ratificando así la tendencia del capital chino a concentrarse en la extracción de recursos naturales y el desarrollo de infraestructura regional.

Desde una orientación geográfica, la evidencia empírica de estudios se concentran en países como Argentina, Brasil, Perú y Chile. Bajo este contexto, la producción literaria vigente al no ser exhaustivo con los casos de manera homogénea, se sesga la comprensión integral del objeto de estudio en la región.

Respecto a los ámbitos de infraestructura y la colaboración internacional, los resultados muestran que China desarrolla su presencia en Latinoamérica mediante instrumentos como la iniciativa de la Franja y la Ruta y el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (Abbondanzieri, 2025; Martín Gadea, 2023). Dichos instrumentos han logrado expandir el capital disponible para proyectos clave, reconfigurando los paradigmas de financiamiento en proyectos de obra pública y privada. Pese a ello, la evidencia sugiere que este proceso se manifiesta de manera desigual, debido a la coexistencia de posibilidades de expansión y tensiones derivadas de la dependencia económica, conflictividad ambiental y brechas de influencia en el diálogo multiactor (Quiliconi & Vergara, 2024).

En materia de gobernanza, las investigaciones revisadas revelan un giro conceptual, pasando de estructuras estatales verticales hacia modelos orientados en la colaboración —como en la gestión multinivel. No obstante, en la realidad los proyectos de infraestructura chinos suelen ser herméticos ante componentes de participación ciudadana. Esta discrepancia observada entre el ideal de gobernanza participativa y la realidad de su aplicación evidencia que la jerarquías tradicionales de poder influyen aún en la toma de decisiones.

Más allá del rendimiento financiero, los resultados demuestran el impacto de los proyectos en las

dimensiones ESG. Esta condición negativa exige una reestructuración estratégica para integrar la sostenibilidad en los lineamientos empresarial. Respecto a la esfera ambiental, se observaron daños excesivos con el medio ambiente, así como la explotación intensiva de materias primas, sobre todo en la industrias de extracción y energía (Leff, 2004; González Carrasco, 2023) En cuanto al plano social, se observan tensiones con los actores locales y pueblos originarios, sumadas a conflictos laborales y disparidades regionales (Godínez-Reyes et al., 2025).

Por último, en lo que respecta a la gobernanza, los autores subrayan desafíos persistentes en la solidez institucional, falta de transparencia y una cultura de rendición de cuentas insuficiente (Fernández Vásquez, 2025).

Globalmente, estos resultados indican que la integración de los criterios ESG en el análisis de las inversiones chinas en Latinoamérica es todavía inicial y desarticulada, con importantes desafíos para su implementación real obstáculos estructurales derivados de la capacidad institucional local y el estratégico de la inversión externa.

Metodológicamente, la adopción del protocolo PRISMA es cada vez más común en las revisiones sistemáticas, lo que permite garantizar un nivel de claridad y rigurosidad en los estudios. Pese a los avances, la diversidad en los diseños y enfoques analíticos, sumada a la falta de criterios estandar para evaluar la calidad, sigue problematizando la comparación entre estudios.

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo con los hallazgos de la revisión, la presencia china en la infraestructura latinoamericana es un fenómeno complejo. Aunque ofrece financiamiento y crecimiento, plantea serios retos en términos de gobernanza, medio ambiente y sociedad.

El análisis destaca que el capital chino se ha enfocado primordialmente hacia áreas estratégicas sobre todo en energía, minería y transporte, lo que define una relación marcada por la subordinación a las materias primas y el fortalecimiento de redes de abastecimiento internacionales. Estos hallazgos están en línea con lo planteado por Quiliconi y Vergara (2024), quienes argumentan que la participación de China ha cambiado las reglas de la economía regional a través de innovadores esquemas financieros y procesos de cohesión comercial.

En términos ecológicos, las investigaciones analizadas revelan que las iniciativas financiadas por inversionistas chinos muestran una tensión permanente entre el crecimiento económico y la preservación del medio ambiente. Hecho que guarda relación con Zhu et al. (2024), quienes afirman que la gestión diplomática ambiental de China, fundamentada en soluciones basadas en la naturaleza en Latinoamérica comparado con el resto del Sur Global.

Respecto al ámbito social, los hallazgos revelaron tensiones constantes vinculadas a las comunidades locales como a la normativa laboral. Dichas conclusiones guardan coherencia por lo expuesto por Stallings y Sanborn (2023), quienes señalan que la acelerada expansión de capitales estratégicos chinos genera conflictos en el marco institucional y territorial latinoamericano.

En términos de gobernanza, las deficiencias en el marco regulador de ciertos países de América Latina representan un obstáculo para la fiscalización adecuada de macroproyectos, especialmente en los rubros de infraestructura y extracción de recursos.

Por consiguiente, los resultados validan los modelos de gobernanza colaborativa que plantean la relevancia de establecer mecanismos de diálogo, construcción de confianza y compromiso integral para la gestión eficiente (Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015).

Este análisis permite concluir que los criterios ESG no consisten simplemente en las evaluaciones financieras, sino que constituyen instrumentos clave para comprender como afecta la inversión extranjera al territorio, a las instituciones y al medio ambiente en Latinoamérica.

CONCLUSIONES

A raíz de la revisión sistemática de la literatura científica entre (2020-2025), se ha llegado a las siguientes conclusiones esenciales concerniente a la integración de los criterios ESG en relación con los proyectos chinos en Latinoamérica.

Entre (2020-2025), la participación de China en la infraestructura de Latinoamérica se centró en sectores estratégicos como el transporte, la energía, minería y el financiamiento público.

Los resultados demuestran que los retos ambientales predominantes surgen de la presión ejercida sobre la degradación de los ecosistemas y el conflicto existente entre la expansión

económica —como la sostenibilidad de los territorios.

En lo social, todavía falta mejorar la participación de la ciudadanía, el respeto a los derechos laborales y la validación de los proyectos por parte de la sociedad.

Se han identificados desafíos en la gobernanza relativos con la transparencia, la capacidad de regulación y la responsabilidad de las instituciones.

La revisión concluye que mejorar la sostenibilidad de los proyectos en la región requiere fortalecer tres pilares clave, tales como la gobernanza conjunta, el cumplimiento ambiental y el involucramiento de la ciudadanía. Todo ello con el fin de garantizar la sostenibilidad de los proyectos de infraestructura en la región.

REFERENCIAS

- [1] Abbondanzieri, C. (enero-junio de 2025). El Banco Asiático de Inversiones en Infraestructura (BAII): Un relevamiento de su trayectoria, dinámicas y proyectos en Sudamérica. TONGDAO. Revista Latinoamericana de Estudios de China Contemporánea, 2(1), 1-22. doi:10.1515/sai-2023-0011
- [2] Alcoba Meriles, D. (2024). PRISMA y metaanálisis en la investigación científica. 8, 1-20.
- [3] Alvarez Márquez, M. K., & Medina Jiménez, A. (mayo-agosto de 2025). ODS y criterios ASG en mercados financieros mexicanos: Revisión Sistemática. Trascender, Contabilidad y Gestión, 10(29), 59-73. doi:https://doi.org/10.36791/tcg.v10i29.278
- [4] Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 543-571. doi:10.1093/jopart/mum032
- [5] Chilpa-Hernández, J., Cruz-Cruz, M., & Sánchez-Torres, Y. (2020). Debes buscar el nombre completo en el PDF (parece ser una revista de la red Redalyc, posiblemente de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo). Influencia: Dimensión Ambiental, Social y Económica en Desempeño de Empresas., 52(131), 1-16.
- [6] Chocobar Reyes, E. J., & Barreda Medina, R. F. (2025). Estructuras metodológicas PICO y PRISMA 2020 en la elaboración de artículos de revisión sistemática: Lo que todo

- investigador debe conocer y dominar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.*, 9(1), 8525-8543. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16491
- [7] Durkheim, É. (2012). *La división del trabajo social.* (A. J. Ribes, Ed., & C. G. Posada, Trad.) Madrid: Biblioteca Nueva. Obtenido de <https://archive.org/details/emile-durkheim-la-division-del-trabajo-social-siglo-xxi-2012>
- [8] Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes.* Washington, DC: Georgetown University Press.
- [9] Engels, F. (1972). *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado* (Obra original publicada en 1884 ed.). Santiago de Chile: Empresa Editora Nacional Quimantú.
- [10] Fernández Vásquez, W. (2025). Desafíos y restricciones de la gestión ambiental orientada a la salud pública en gobiernos locales. *Revista Kawsaypacha: Sociedad Y Medio Ambiente*(16), 1-21. doi:10.18800/kawsaypacha.202502.A009
- [11] Gao, G., & Lin, Y. (2025). Cooperación China-América Latina en materia de energía limpia. *bero-América Studies*, 9(1), 14-30. doi:10.55704/ias.v9i1.02
- [12] Godínez-Reyes, N. L., González-Samaniego, A., & Valenzo-Jiménez, M. (2025). Responsabilidad social empresarial y desempeño financiero en América Latina: Revisión Sistemática de Literatura, 2000-2023. *Análisis Económico*, 40(103), 187-203. doi:10.24275
- [13] Gonzáles Carrasco, L. (2023). Dimensión ambiental de las finanzas sostenibles en América Latina: lecciones para Bolivia. 75-98. doi:<https://doi.org/10.35319/lajed.2023esp302>
- [14] Gonzales Diaz, M. L., Caceres Mamani, A. R., & Rojas Gomez, V. R. (2025). Evaluación de la calidad de las revisiones sistemáticas en educación superior utilizando el método PRISMA: Un estudio sistemático. *ASCE MAGAZINE*, 4(4), 2307-2326. doi:10.70577/asce.v4i4.529
- [15] Hooghe, L., & Marks, G. (2002). *Gobernanza multinivel e integración europea.* Lanham: Rowman & Littlefield.
- [16] Kooiman, J. (Ed.). (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions.* London: SAGE.
- [17] Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance.* London: SAGE Publications.
- [18] Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental. La reapropiación social de la naturaleza.* Ciudad de México: Siglo XXI Editores.
- [19] López-Sánchez, J. A., Morales-Chincha, J. A., Hernández-Ortiz, J., & Echeverri-Ocampo, C. D. (2025). Articulación Universidad, Empresa y Estado, en ecosistemas de ciencia, tecnología, innovación: revisión sistemática con metodología prisma. *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR).*, 5(3), 28-48. doi:10.55813/gaea/jessr/v5/n3/201
- [20] Manterola, C., Rivadeneira, J., Delgado, H., Sotelo, C., & Otzen, T. (Edits.). (2023). ¿Cuántos Tipos de Revisiones de la Literatura Existen? Enumeración, Descripción y Clasificación. *Revisión Cualitativa. International Journal of Morphology*, 41(4), 1240-1253. doi:17(4):1240-1253, 2023
- [21] Martín Gadea, A. (2023). América Latina en la Iniciativa de la Franja y la Ruta: Una revisión de la literatura académica. *Boletín del Departamento de América Latina y el Caribe*(84), 16-25. Obtenido de <https://unlp.edu.ar>
- [22] Marx, C., & Engels, F. (2013). *Partido Comunista de Andalucía* (Obra original publicada en 1848 ed.). Madrid: Fundación de Investigaciones Marxistas.
- [23] Mendoza Reyna, R. P., Vela Meléndez, L., & Dávila Cisneros, J. D. (2024). La gobernanza y la optimización del gasto público. Una revisión de literatura. *Suma de Negocios*, 15(32), 59-69. doi:<https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N32.A7>
- [24] Monzón Citalán, R. E., & Morales Castro, A. (2024). *Inversiones en empresas ESG: fundamentos y evaluación.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [25] Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Alonso-Fernández, S. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (o British Medical Journal).*, 74(9), 790-799. doi:10.1016/j.recesp.2021.06.016

- [26] Quarteroni, E., P. Rodríguez, J., & Garegnani, L. (2026). Herramientas para la lectura crítica de revisiones sistemáticas. *Revista del Hospital Italiano de Buenos Aires*, 46(1), 1-5. doi:DOI: <http://doi.org/10.51987/rev.hosp.ital.b.aires.v46i1.1274>
- [27] Quiliconi, C., & Vergara, M. (2024). El despliegue de China en América Latina: debates desde la Economía Política Internacional Latinoamericana. *Desafíos*, 37(1), 1-34. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.14503>
- [28] Rosenstein-Rodan, P. N. (1943). Problems of Industrialisation of Eastern and South-Eastern Europe. *The Economic Journal*, 53(210/211), 202-211. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2226317>
- [29] Sánchez Serrano, S., Pedraza Navarro, I., & Donoso González, M. (2022). ¿CÓMO HACER UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA SIGUIENDO EL PROTOCOLO PRISMA? Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el ámbito educativo a través de un caso práctico. *Bordón, Revista de pedagogía*, 74(3), 51-66. doi:DOI: [10.13042/Bordon.2022.95090](https://doi.org/10.13042/Bordon.2022.95090)
- [30] Sarmiento Rojas, J. A., Güiza Pinzón, F. D., Alarcón, J. J., Bohorquez Quiroga, E. L., & Garzón Agudelo, D. M. (2025). Explorando la sostenibilidad como eje emergente en la gestión de proyectos; una revisión sistemática y bibliométrica. *Hábitat Sustentable*, 15(2), 52-65. doi:[10.22320/07190700.2025.15.02.04](https://doi.org/10.22320/07190700.2025.15.02.04)
- [31] Stallings, B., & Sanborn, C. (2023). Investigadores en América Latina se enfocan en las relaciones con China. *Economía política, mercados e instituciones. Global Perspectives*, 96(1), 101-128. doi:[10.1525/gp.2023.85128](https://doi.org/10.1525/gp.2023.85128)
- [32] Torres, V., Naser, A., & Valenzuela, P. (2025). Gobernanza colaborativa y procesos de deliberación democrática: transformación digital en la participación. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- [33] Victoria I, M. (2022). La revisión sistemática en la investigación en Tecnología Educativa: observaciones y consejos. RIITE. *Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*, 62-79. doi:[doi.org](https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2024.102842)
- [34] Villarreal Peralta, E. M., García, H., & Muñan Valencia, J. A. (julio-diciembre de 2025). Gobernanza y financiamiento para la inversión verde en el Plan Sonora: estrategias para el nearshoring y la cooperación transfronteriza. *Ciencias Sociales y Humanidades*, 34(68), 48-71. doi:<http://doi.org/10.20983/noesis.2025.2.3>
- [35] Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* ((Obra original publicada en 1922) ed.). (J. Medina Echavarría, J. Roura Farella, E. Ímaz, E. García Máynez, & J. Ferrater Mora, Trads.) México, D.F.: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>
- [36] Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.
- [37] Williamson, O. E. (2009). *Las instituciones económicas del capitalismo* (Reimpresión de 2009 (Obra original publicada en 1985) ed.). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- [38] Wu, Y.-H., & Phung, Q. H. (2022). *Geopolitics of Critical Minerals*. The National Bureau of Asian Research.
- [39] Zhu, A. L., Weins, N., Lu, J., Harlan, T., Qian, J., & Seleguim, F. B. (13 de abril de 2024). China's nature-based solutions in the Global South: Evidence from Asia, Africa, and Latin America. *Global Environmental Change*, 86, 102842. doi:[10.1016/j.gloenvcha.2024.102842](https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2024.102842)

EDUCACION VIRTUAL UNIVERSITARIA EN LA SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, PERÚ

UNIVERSITY VIRTUAL EDUCATION IN THE SATISFACTION OF POSTGRADUATE STUDENTS AT THE NATIONAL UNIVERSITY OF CALLAO, PERU

EDUCAÇÃO UNIVERSITÁRIA VIRTUAL E A SATISFAÇÃO DOS ALUNOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE NACIONAL DO CALLAO, PERU



Cruz-Ttito, Gonzalo Julian

Universidad Nacional del Callao

Cajahuanca Loli Miriam del Rosario

Universidad Nacional del Callao

Toledo-Soldevilla, José Luis

Universidad San Ignacio de Loyola

Asian Quiñones Carlos Alberto

Universidad Nacional del Callao

Resumen

La investigación tuvo como propósito determinar la influencia de la educación virtual universitaria en la satisfacción de los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B. La metodología del estudio fue desarrollada bajo un enfoque numérico-estadístico, de tipo básica, un diseño sin intervenciones con un corte transversal y de alcance explicativo. La recolección de datos fue realizada mediante dos cuestionarios validados de escala Likert dirigidos a 25 estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración en la Universidad Nacional del Callao, semestre 2025-B. Los resultados demostraron la existencia de una influencia de forma significativa ($p < 0,05$) con una fuerza de influencia de la educación virtual en la satisfacción estudiantil del 96,3%. Se concluyó en el cumplimiento del objetivo de estudio, así como de la descripción de los niveles de las variables y sus componentes.

Palabras clave: Educación, virtualidad, digital, satisfacción, universidad.

Abstract

The purpose of this research was to determine the influence of online university education on the satisfaction of fourth-semester doctoral students in administration at the Faculty of Administrative Sciences of the National University of Callao, semester 2025-B. The study methodology employed a basic numerical-statistical approach, with a non-interventional, cross-sectional, and explanatory design. Data collection was carried out using two validated Likert-scale questionnaires administered to 25 fourth-semester doctoral students in administration at the National University of Callao, semester 2025-B. The results demonstrated a significant influence ($p < 0.05$), with an influence strength of 96.3%, of online education on student satisfaction. The study concluded that the objective was met, and the levels of the variables and their components were described.

Keywords: Education, virtuality, digital, satisfaction, university.

Resumo

A pesquisa teve como objetivo determinar a influência do ensino virtual universitário na satisfação dos alunos do quarto semestre do doutorado em administração da Faculdade de Ciências Administrativas da Universidade Nacional do Callao, semestre 2025-B. A metodologia do estudo foi desenvolvida sob uma abordagem numérico-estatística, de tipo básico, com um projeto sem intervenções, de corte transversal e de alcance explicativo. A coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários validados com escala de Likert, direcionados a 25 alunos do quarto semestre do doutorado em administração da Universidade Nacional do Callao, semestre 2025-B. Os resultados demonstraram a existência de uma influência significativa ($p < 0,05$), com uma força de influência do ensino virtual na satisfação dos alunos de 96,3%. Concluiu-se o cumprimento do objetivo do estudo, bem como a descrição dos níveis das variáveis e de seus componentes.

Palavras-chave: Educação, virtualidade, digital, satisfação, universidade.

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 suscitó transformaciones significativas en los sistemas de educación a nivel global, incentivando la adopción de modo masivo de distintas modalidades de enseñanza a fin de continuar con el aprendizaje de distintas materias (Organización Mundial de la Salud, 2020). Esta transición dejó en evidencia la gran problemática asociada a la falta de espacios de enseñanza física, traducida en aulas modernas o en condiciones mínimas de uso, siendo una buena oportunidad la adopción de la educación virtual como respuesta ante la necesidad del servicio educativo universitario demandado por los estudiantes (Barrientos, 2025). Ante esto, la educación virtual se posiciona en el mundo como una herramienta educativa para el aprendizaje (UNESCO, 2025), debido principalmente a ser una modalidad de mayor acceso para el estudiante que en muchas situaciones no se encuentra posibilitado de asistir de forma presencial. Asimismo, en que su óptimo desempeño asegura el logro de la satisfacción en sus estudiantes respecto al servicio educativo recibido (Nuñez et al., 2026).

A nivel internacional, la educación virtual ha conquistado todo el mundo, siendo estimado que en el 2025 se efectuaron gastos de más de 389 mil millones de dólares y con una proyección al 2030 de aproximadamente 565 mil millones de dólares, siendo el mercado educativo de mayor crecimiento en la última década (Educations.com, 2025). Asimismo, en el ámbito universitario se evidenció un crecimiento de más del 200% en todo el mundo, siendo de 36 mil millones de dólares en el 2019 a 74 mil millones en el 2025 (Holoniq, 2025). En el caso latinoamericano, la educación virtual ha presentado un crecimiento sostenible respecto a la presencialidad, en la medida en que ofrece oportunidades de acceso a la educación superior mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el desempeño de docentes capacitados en educación digital (Rivoir y Morales, 2021). Además, en este continente la educación virtual ha mostrado un crecimiento acelerado del 86% de incremento frente a las valoraciones antes de la pandemia, alcanzando los 4210 millones de dólares en el 2024 y con proyecciones de llegar a quintuplicar sus cifras para el 2033 (La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2025).

A nivel nacional, la realidad de la educación virtual universitaria presenta gran aceptación por los jóvenes universitarios, donde en el 2019 existían 13 mil estudiantes bajo esa modalidad y que para

el 2021 la cifra se multiplicó por 20, teniendo más de 250 mil estudiantes, estando en crecimiento cada año (Medrano, 2024).

No solo basta con ofrecer educación virtual, sino desempeñarla de buena manera a fin de generar una positiva satisfacción del estudiante universitario, donde el aprendizaje de conocimientos teóricos y técnicos permitan que el estudiante pueda desenvolverse de mejor manera en sus labores profesionales, considerando que llevar un estudio de postgrado forma parte de una decisión de superación personal y crecimiento profesional.

Por tanto, la evaluación de la educación virtual es parte fundamental de cada organización educativa, priorizando en que sus colaboradores estén capacitados, mantener un sistema electrónico de clases sin demoras, una plataforma digital de fácil acceso y de un monitoreo paulatino sobre la opinión de sus usuarios que se traduce en su satisfacción.

Acerca del desempeño de la educación virtual y su influencia en la satisfacción del estudiante, distintos estudios evidencian una relación positiva, especialmente en indicadores como conectividad, apoyo docente y desempeño de este, con valoraciones significativas y ponderaciones del 93,5% (Nuñez et al., 2026). Aunado a ello, esta relación también está fortalecida con hallazgos sistemáticos de 84% de influencia, especialmente en dimensiones como autoeficacia, capacidad docente y calidad de las plataformas digitales, además de realizar comparaciones de esta modalidad frente a la presencialidad, resultando valores sin diferencias significativas entre ellas (Torres et al., 2024).

La investigación se enfoca en conocer el estado de la educación digital y su influencia en la satisfacción del estudiante del cuarto semestre del doctorado en Administración en la Universidad Nacional del Callao, donde estos estudiantes vienen cursando materias de forma virtual a través del sistema SGA, teniendo una transición de una educación presencial a una totalmente virtual ofrecida por este programa de posgrado, permitiendo que muchos de los estudiantes puedan continuar a distancia sus estudios, originando que muchos de estos estudiantes presenten percepciones u opiniones sobre la virtualidad del servicio educativo recibido, unos con opiniones favorables y otros con algunas dudas. Por la cual el presente estudio buscó determinar la influencia de la educación virtual universitaria en la satisfacción de los estudiantes

del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B.

La educación virtual

La educación virtual se refiere al uso de las nuevas tecnologías a través de la educación en línea, que también fomenta el desarrollo de metodologías de aprendizaje alternativas que se basan en el aprendizaje del individuo, limitado por su ubicación geográfica, la calidad de su instrucción y su tiempo disponible. Para Bonilla (2020), el fundamento de la educación virtual, también conocida como aprendizaje electrónico, es facilitar que los procesos educativos se desarrollen en línea y eliminar las limitaciones de tiempo y espacio. Para Zambrano et al. (2010), la definición de educación virtual es "el tipo de educación que asiste a la preparación sin restricciones desde cualquier lugar, en cualquier momento y por cualquier persona", lo que genera un mayor sentido y significado para el conocimiento en tiempos de globalización. Este enfoque educativo, conocido como "e-learning", se centra en el proceso de enseñanza y aprendizaje apoyado por las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) a través de entornos virtuales, que permiten la interacción entre los estudiantes, los profesores, los compañeros de estudio y todos los recursos disponibles en línea.

Sobre las dimensiones de la educación virtual, esta se representa en cuatro elementos que son los recursos de aprendizaje virtual, acompañamiento virtual, colaboración virtual y competencias. Sobre los recursos de aprendizaje virtual, este consiste en el uso de las herramientas y los recursos que los estudiantes pueden utilizar para avanzar en su aprendizaje. Acompañamiento virtual que se define como la actividad donde el docente asume el papel de mentor y se esfuerza constantemente por proporcionar herramientas que faciliten la adquisición de conocimientos a través de metodologías de enseñanza que permitan una mejor interacción alumno-profesor, así como apoyar a los alumnos en la consecución de sus objetivos académicos. La dimensión de colaboración virtual que se concierne en el intento de involucrar al estudiante en un entorno de colaboración en el que pueda intercambiar ideas, participar en debates y hacerlo con la ayuda de plataformas en línea que le permitan comunicarse con sus profesores y otros estudiantes (Crisol et al., 2020). Y la dimensión competencias,

comprendida como el conjunto de habilidades que les permiten desempeñarse de forma idónea en la educación virtual, tales como conocimientos técnicos, manejo de canales digitales y herramientas por parte de los estudiantes.

Satisfacción estudiantil

La satisfacción estudiantil, de acuerdo a Wong y Chapman (2023), es la percepción a corto plazo fundamentada en valorar la experiencia educativa del estudiante universitario y ajustarla al enfoque actual, a la vez que establece la importancia de tener en cuenta los niveles evolutivos de satisfacción de los usuarios con el tema desde una amplia gama de perspectivas. Mireles y García (2022) consideraron a la satisfacción estudiantil como el grado de relación de los estudiantes sobre la capacidad de su institución para satisfacer sus necesidades, expectativas y requisitos, medida por su nivel de desempeño hacia ella. De la misma forma, Surdez et al. (2018) consideraron que la satisfacción estudiantil se comprende como el grado de bienestar que perciben los estudiantes en cualquier nivel educativo sobre el cumplimiento total o parcial de sus expectativas del servicio educativo, mas no solo del nivel de enseñanza, sino como en su totalidad de los elementos que integra, que son consecuentes al manejo y administración del centro universitario.

Sobre las dimensiones para la satisfacción estudiantil, estas partieron del concepto operacional de (Urdaneta et al., 2022), en el cual consideró que la satisfacción estudiantil en el sector educativo universitario se descompuso en tres componentes: la calidad de la universidad, las expectativas del estudiante y la plana docente. la calidad de la universidad es considerada como todos los materiales tangibles que integren y formen parte de las herramientas de uso del centro educativo hacia sus estudiantes o consumidores. Por las expectativas del estudiante como el conjunto de impresiones, ideas y creencias que presentan los estudiantes respecto a la educación que va recibir por parte de la institución. Y por plana docente, que responde a la experiencia que tiene el estudiante sobre la forma de enseñanza del docente o profesor de curso, en base a la expectativa sobre el servicio educativo que sea de enfoque teórico como práctico.

II. MÉTODOS

Para el estudio científico se empleó la metodología de tipo básica debido a que se contó con la definición de las teorías y definiciones

provistas de la educación virtual y la satisfacción del estudiante, siendo estas variables afines de la investigación. Hernández et al. (2018) consideran a este tipo de estudio, en el cual su desarrollo se va a fundamentar de forma primordial en la teoría existente, afirmando o negando a través del resultado de investigaciones posteriores. Acerca del diseño de investigación, este tuvo un diseño no experimental, ya que en el desarrollo del estudio no se emplearon intervenciones ajenas o externas a ninguna de las variables. Cabezas et al. (2018) consideraron al diseño no experimental como la labor del investigador de recopilar las características acerca de la problemática del estudio y que estas abarquen a las variables mencionadas. Fue transversal debido a que solo se realizó en una sola oportunidad la recopilación de información. Arias y Covinos (2021) definieron al estudio transversal como aquella investigación en la cual su proceso de medición de variable se realiza en un periodo de tiempo único y específico, de alcance explicativo al buscar determinar el grado de influencia de la educación virtual universitaria en la satisfacción estudiantil de la Universidad Nacional del Callao; para Albán et al. (2020), las investigaciones explicativas buscan detallar el grado de causalidad de una variable independiente sobre una dependiente a través de la estadística inferencial. Fue de enfoque cuantitativo debido a que el análisis de la información recolectada se analizó por medio de fórmulas matemáticas y estadísticas, lo cual permitió obtener resultados exactos y numéricos.

Sobre la población, se determinó a los estudiantes matriculados en el doctorado de administración pertenecientes a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, que fueron conformados por 25 estudiantes en el semestre 2025-B. La muestra fue provista por la misma cantidad de estudiantes de la población, en la medida en que se consideró que la población no fue de cantidad mayor para realizar el cálculo de muestra para poblaciones finitas. Por tanto, se determinó emplear un muestreo censal, siendo la misma cantidad de la población de estudio.

Para la técnica y recolección de información sobre las variables objeto de estudio, se empleó el desarrollo de la encuesta estructurada, que comprende una técnica que se utiliza para recopilar información y opiniones de un grupo de personas sobre un tema específico (Hernández et al., 2018). Se realiza mediante un cuestionario que contiene preguntas diseñadas para obtener respuestas específicas y cuantificables. Para el instrumento se determinó el uso de dos

cuestionarios para medir a las dos variables respectivas, siendo la educación virtual con un formulario integrado por 12 ítems o preguntas divididas en cuatro dimensiones; por su parte, para la variable satisfacción del estudiante, se determinó que su cuestionario presente 13 preguntas o ítems divididos en tres dimensiones. Para ambos casos, los cuestionarios van a ser medidos en base a una escala Likert de ponderación que inicia desde el 1 hasta el 5 respectivamente. Ambos cuestionarios fueron obtenidos en el estudio de Urdaneta et al. (2022); por tanto, el cuestionario contó con validez de autor, asimismo se realizó la confiabilidad de ambos cuestionarios cuyos valores fueron 0.984 para el cuestionario de educación virtual y de 0.976 para el cuestionario de satisfacción del estudiante.

Para el análisis de datos se aplicó la estadística descriptiva, dividida en escalas de valoración producto de frecuencias que fueron Buena, Regular y Mala, además de poder brindar los resultados a través de tablas de frecuencias y porcentajes que hicieron mejor el entendimiento de los resultados. Para el análisis inferencial de datos cuantitativos, se aplicó la regresión ordinal para determinar el grado de influencia de la educación virtual universitaria en la satisfacción de los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B.

III. RESULTADOS

Los resultados obtenidos producto de la recolección de datos empleados por instrumentos de fuentes prospectivas otorgaron la interpretación respectiva sobre datos analizados y procesados utilizando la estadística descriptiva como la inferencial. Por lo tanto, los resultados que se difundieron a continuación representan a la muestra de investigación, que fueron los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B.

A nivel descriptivo, los estudiantes aseveraron que la educación virtual recibida por la institución fue de nivel "bueno" en un 68% (17), seguido del nivel regular en un 28% (7) y nivel "malo" en un 4% (1); por otro lado, en lo que respecta a la satisfacción del estudiante, la valoración fue de nivel "bueno" en un 64% (16), seguido del nivel regular en un 32% (8) y nivel "malo" en un 4% (1).

Del mismo modo, se realizó la valoración de las dimensiones de ambas variables con valoraciones de nivel “Bueno” para cada una de sus dimensiones en porcentajes mayores de 64%, describiendo su desempeño como optimas por parte de los encuestados, tal cual lo expresan la figura 1 y figura 2.

Figura 1.

Niveles de las dimensiones de la educación virtual en porcentajes

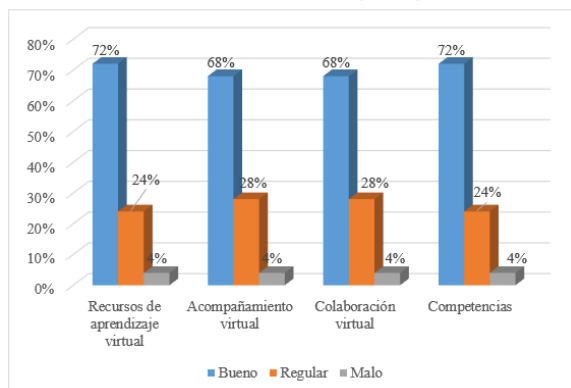
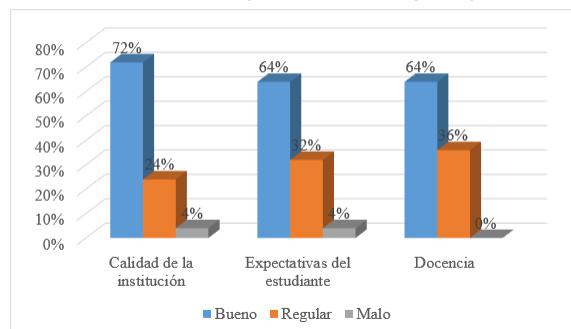


Figura 2.

Niveles de las dimensiones de la satisfacción en estudiantes en porcentajes



A nivel inferencial, estadísticamente se demostró la influencia de la educación virtual en la satisfacción de los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B, esto mediante la prueba no paramétrica regresión ordinal con un valor de significancia estadística del 0,002, siendo menor al 0.05 y por tanto dando valida la hipótesis de estudio que plantea la existencia de una influencia siendo calificada en un 96,3% según el coeficiente de Nagelkerke, que demuestra que el nivel de educación virtual recibida por la muestra de investigación sí influye en el nivel de satisfacción estudiantil referente al servicio recibido. Esto se expresa en la tabla 1.

Tabla 1.

Regresión ordinal para la aceptación de influencia estadística.

Modelo	Sig.	Coefficiente de Nagelkerke
Final	0,002	0,963

Asimismo, en lo que respecta a la influencia de las cuatro dimensiones pertenecientes a la variable educación virtual, se demostraron influencias significativas $p < 0.05$, con magnitudes de 93,7% de influencia de los recursos de aprendizaje virtual en la satisfacción del estudiante, un 94,9% del acompañamiento virtual en la satisfacción del estudiante, un 94,6% de la colaboración virtual en la satisfacción del estudiante y un 92,8% de las competencias en la satisfacción del estudiante, respectivamente.

IV. DISCUSIÓN

La discusión partió de explicar los resultados obtenidos en el apartado anterior, en concordancia con la realidad de la muestra de estudio, entendiendo las características de aquella con los valores estadísticos.

Iniciando con la hipótesis general de estudio que fue aceptada bajo la premisa en que existe influencia de la educación virtual en la satisfacción de los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B, sostenido bajo el modelo estadístico de regresión ordinal cuyo resultado fue significativo ($p < 0,05$). Esta influencia se explica en que la educación virtual desarrollada por la organización es una variable que se desarrolla haciendo uso efectivo de distintos elementos relacionados con la calidad educativa que esta oferta, siendo la unidad de posgrado encargada de verificar el estado de distintos elementos como la capacidad del docente, la accesibilidad del estudiante a las clases mediante Meet, una plataforma virtual de fácil manejo como el SGA, una respuesta oportuna ante cualquier duda o consulta por parte de sus colaboradores que fue realizada de forma óptima a través del WhatsApp y correo institucional y la evaluación de encuesta docente por parte de los estudiantes, siendo todos estos elementos parte del servicio educativo ofertado hacia sus estudiantes o clientes; por ello fue coherente confirmar que, al evaluar su desempeño, se puedan emitir valoraciones positivas o negativas sobre esta variable y se vea vinculada a la satisfacción del estudiante que hace uso o consumo de este servicio, siendo finalmente concordantes con los resultados estadísticos de influencia alta y que guardan sentido y relevancia científica con la realidad de la organización educativa.

En discusión con la literatura actual o estado del arte, resultó conveniente el fortalecimiento de esta postura basado en estudios como Ademola

(2021), que plantea una asociación de estas variables bajo modelos de ecuaciones estructurales, de Urdaneta et al. (2022), que demostró una relación del 76,4% Rho de Spearman entre las mismas variables, y Li et al. (2023) con resultados similares bajo la óptica de los componentes asociados a la educación online, dejando clara la existencia de la relación entre ambas variables en distintos contextos, llevando a formarse la teoría en que la educación virtual es predictora para la satisfacción del estudiante. No obstante, estudios como Saavedra et al. (2021) y (Velarde, 2022) demostraron la predicción de la educación virtual en la satisfacción del estudiante de forma significativa, pero con fuerzas de 30.5% y 40.6%, siendo muchos menores al 96.3% obtenido en el estudio actual.

Sobre la discusión de la aseveración de las hipótesis específicas que plantean la influencia de las dimensiones recursos de aprendizaje virtual, acompañamiento virtual, la colaboración virtual y competencias en la satisfacción del estudiante, estas resultan ser válidas bajo la realidad de la institución que ofrece el servicio de doctorado en administración, siendo estas valoradas en indicadores como materiales digitales, redes de comunicación, acompañamiento docente, disponibilidad de atención, comunicación del personal administrativo, conocimientos del docente y empatía hacia los estudiantes. Por tanto, es coherente afirmar que el desempeño de estos indicadores va a influir de forma directa en la satisfacción del estudiante, siendo estos resultados dependientes de la forma en que la institución hace uso de estos elementos. En el caso del estudio, se determinaron valoraciones positivas para las dimensiones de ambas variables; por tanto, asumida la influencia de las dimensiones de la educación virtual en la satisfacción de los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B, se pudo interpretar que la institución posee y hace uso eficiente de sus herramientas que permiten desempeñar una buena educación virtual.

Limitaciones.

Finalmente, como limitaciones, se expone que el principal límite radicó en la cantidad muestral de estudio, siendo 25 estudiantes, comprometiendo la estabilidad de los estimadores de la prueba de regresión ordinal, siendo posible que se genere una alteración del pseudo R² de Nagelkerke con valor del 0.963. A pesar de que el modelo evidenció una significancia menor que 0.05. Por

tanto, se recomienda en estudios futuros aplicarlos a muestras mayores de 100 personas para fortalecer dicha teoría de influencia estadística.

CONCLUSIONES

Se concluyó aseverando la influencia de la educación virtual en la satisfacción de los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B, con un valor significativo de 0,002 y una fuerza del 0,963 o del 96,3% considerado como muy alta.

Se concluyó aseverando la influencia de la educación virtual en la satisfacción de los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B, con un valor significativo de 0,002 y una fuerza del 0,963 o del 96,3%, considerado como muy alta.

Del mismo modo, se aceptaron influencias significativas ($p < 0,05$) de las dimensiones recursos de aprendizaje virtual, acompañamiento virtual, la colaboración virtual y competencias en la variable satisfacción de los estudiantes del cuarto semestre del doctorado en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional del Callao, 2025-B, con magnitudes del 93,7%, 94,9%, 94,6% y 92,8% respectivamente.

REFERENCIAS

- [1] Ademola, R. (2021). The impact of virtual learning environments on student achievement. *Journal of Education Review Provision*, 1(3), 110-121. <https://psppjournals.org/index.php/jerp/article/view/195>
- [2] Alban, G., Arguello, V., & Molina, C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- [3] Arias, J., & Covinos, G. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- [4] Barrientos, F. (2025). La crisis de la universidad en América Latina. *Criterio HN*:

- <https://criterio.hn/la-crisis-de-la-universidad-en-america-latina/>
- [5] Bonilla, J. (2020). Las dos caras de la educación en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 89-98. <http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/294>
- [6] Cabezas, E., Naranjo, D., & Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- [7] Crisol, E., Herrera, L., & Montes, R. (2020). Educación virtual para todos: una revisión sistemática. *Education in the knowledge society*, 21, 15-28. <https://revistas.usal.es/index.php/eks/article/view/eks20202115/22477>
- [8] Educations.com. (2025). 4 Global Trends in Online Education. <https://www.educations.com/articles-and-advice/online-studies/four-global-trends-in-online-education>
- [9] Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- [10] Holoniq. (2025). \$74B Online Degree Market in 2025, up from \$36B in 2019. <https://www.holoniq.com/notes/74b-online-degree-market-in-2025-up-from-36b-in-2019>
- [11] La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2025). Educación en línea. <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/programas/seminario-iberoamericano-sobre-calidad-en-la-educacion-en-linea/#la-oei-ante-la-educacion-en-linea>
- [12] Li, X., Odhiambo, F., & Ocansey, D. (2023). The effect of students' online learning experience on their satisfaction during the COVID-19 pandemic: The mediating role of preference. *Frontiers in Psychology*(1), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1095073>
- [13] Medrano, H. (2024). Universidades sin clases virtuales al 100%: hasta 2 millones de personas se ven afectadas por norma de Sunedu. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/universid>
- <ades-sin-clases-virtuales-al-100-hasta-2-millones-de-personas-se-ven-afectadas-por-norma-de-sunedu-noticia/>
- [14] Mireles, M., & García, J. (2022). Student satisfaction in university students: A systematic review of the literature. *Revista Educación*, 46(2), 610-626. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-26442022000200610&script=sci_arttext&tlng=en
- [15] Nuñez, K., Moreno, L., Vega, F., Queque, E., Martínez, D., & Segura, M. (2026). Educación virtual y satisfacción de los estudiantes universitarios: un estudio en una universidad privada de Lima. *Revista InveCom*, 6(2), 1-10. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632026000202030
- [16] Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC). (2025). Oportunidades y brechas de la educación a distancia. Ministerio de Educación. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/11563/Oportunidades%20y%20brechas%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20a%20distancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [17] Rivoir, A., & Morales, M. (2021). Políticas digitales educativas en América Latina frente a la pandemia de COVID-19. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378636>
- [18] Saavedra, N., Vásquez, G., Vásquez, M., Vilchez, C., & Ucharima, E. (2021). Educación virtual en la satisfacción escolar en estudiantes de una institución educativa secundaria de Ayacucho, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 1-15. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1206
- [19] Surdez, E., Sandoval, M., & Lamoyi, C. (2018). Student satisfaction in an evaluation of the quality of university education. *Educación y Educadores*, 21(1), 9-26. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942018000100009#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20estudiantil%20se%20puede,para%20atender%20sus%20necesidades%20educativas.



- [20] Torres, P., Cobo, J., & Rivas, E. (2024). Satisfacción estudiantil en la educación virtual universitaria: Una revisión sistemática de literatura. *Revista De Ciencias Sociales*(30), 85-114. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/racs.v30i.42831>
- [21] UNESCO. (2025). La UNESCO destaca cómo el aprendizaje digital puede promover la equidad en contextos con recursos limitados. <https://www.unesco.org/es/articles/la-unesco-destaca-como-el-aprendizaje-digital-puede-promover-la-equidad-en-contextos-con-recursos>
- [22] Urdaneta, M., Parra, F., & Cortijo, R. (2022). Educación virtual y satisfacción del estudiante en los cursos virtuales de la Universidad Tecnológica Israel. *International Journal of New Education*(9), 163-174. <https://revistas.uma.es/index.php/NEIJ/article/view/14248>
- [23] Wong, W., & Chapman, E. (2023). Student satisfaction and interaction in higher education. *Higher education*, 85(5), 957-978. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-022-00874-0>
- [24] Zambrano, W., Medina, V., & García, V. (2010). Modelo de Aprendizaje Virtual para la Educación Superior (MAVES) basado en tecnologías web 2.0. *Mediaciones*, 8(10), 49–62. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/me/article/view/263>

EL PODCAST COMO MEDIADOR DE LA COMPETENCIA ORAL

THE PODCAST AS A MEDIATOR OF ORAL COMPETENCE

O PODCAST COMO MEDIADOR DA COMPETÊNCIA ORAL



Aramburu Inquil, Ronald

Escuela de Educación Superior Pública "Gregorio Mendel"

Ferro Román, Liz Shayury

Escuela de Educación Superior Pública "Gregorio Mendel"

Resumen

La enseñanza de la comunicación oral en contextos rurales de educación secundaria enfrenta desafíos estructurales que las metodologías convencionales han demostrado ser insuficientes para resolver. Ante esta realidad, el presente estudio examinó la influencia de los pódcast educativos sobre las habilidades comunicativas orales de 30 estudiantes de tercero de secundaria en una institución del departamento de Apurímac. Mediante un diseño preexperimental con mediciones pre y postest, se aplicó una rúbrica de evaluación estructurada en torno a tres dimensiones: pronunciación, fluidez verbal y entonación. Los datos, analizados mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, revelan efectos estadísticamente significativos en todas las dimensiones evaluadas. La variable comunicación oral registró un incremento de 30.4 puntos ($Z = -4.799$; $p = 0.000$). En términos analíticos, las dimensiones específicas también mostraron avances considerables: pronunciación (+8.4 puntos; $Z = -4.892$; $p = 0.000$), fluidez verbal (+12.1 puntos; $Z = -4.847$; $p = 0.000$) y entonación (+10.8 puntos; $Z = -4.876$; $p = 0.000$). Desde esta perspectiva, la producción sistemática de contenidos sonoros no opera como un complemento didáctico periférico, sino como un dispositivo que activa simultáneamente procesos de autorregulación lingüística, planificación discursiva y conciencia prosódica. En consonancia con investigaciones previas (Canoles & Vargas, 2022; Calderón & Vásquez, 2024; Quevedo, 2024), estos hallazgos sostienen que los pódcast educativos constituyen una herramienta pedagógica con capacidad real para transformar el desempeño comunicativo oral, especialmente en contextos donde las oportunidades de práctica expresiva resultan históricamente limitadas.

Palabras clave: Pódcast educativo, comunicación oral, educación secundaria, competencia comunicativa.

Abstract

The teaching of oral communication in rural secondary education contexts faces structural challenges that conventional methodologies have proven insufficient to address. In light of this reality, the present study examined the influence of educational podcasts on the oral communication skills of 30 third-year secondary school students in an institution in the department of Apurímac. Using a pre-experimental design with pre- and post-test measurements, an evaluation rubric structured around three dimensions—pronunciation, verbal fluency, and intonation—was applied. The data, analyzed using the Wilcoxon signed-rank test, revealed statistically significant effects in all dimensions evaluated. The oral communication variable showed an increase of 30.4 points ($Z = -4.799$; $p = 0.000$). In analytical terms, the specific dimensions also showed considerable progress: pronunciation (+8.4 points; $Z = -4.892$; $p = 0.000$), verbal fluency (+12.1 points; $Z = -4.847$; $p = 0.000$), and intonation (+10.8 points; $Z = -4.876$; $p = 0.000$). From this perspective, the systematic production of audio content does not operate as a peripheral didactic complement, but rather as a device that simultaneously activates processes of linguistic self-regulation, discourse planning, and prosodic awareness. In line with previous research (Canoles & Vargas, 2022; Calderón & Vásquez, 2024; Quevedo, 2024), these findings support the notion that educational podcasts constitute a pedagogical tool with a real capacity to transform oral communicative performance, especially in contexts where opportunities for expressive practice have historically been limited.

Keywords: educational podcast, oral communication, secondary education, communicative competence.

Resumo

O ensino da comunicação oral em contextos de ensino secundário rural enfrenta desafios estruturais que as metodologias convencionais se mostraram insuficientes para abordar. Diante dessa realidade, o presente estudo examinou a influência de podcasts educativos nas habilidades de comunicação oral de 30 alunos do terceiro ano do ensino secundário em uma instituição do departamento de Apurímac. Utilizando um delineamento pré-experimental com medidas pré e pós-teste, aplicou-se uma rubrica de avaliação estruturada em torno de três dimensões: pronúncia, fluência verbal e entonação. Os dados, analisados pelo teste de Wilcoxon para postos sinalizados, revelaram efeitos estatisticamente significativos em todas as dimensões avaliadas. A variável comunicação oral apresentou um aumento de 30,4 pontos ($Z = -4,799$; $p = 0,000$). Em termos analíticos, as dimensões específicas também apresentaram progresso considerável: pronúncia (+8,4 pontos; $Z = -4,892$; $p = 0,000$), fluência verbal (+12,1 pontos; $Z = -4,847$; $p = 0,000$) e entonação (+10,8 pontos; $Z = -4,876$; $p = 0,000$). Nessa perspectiva, a produção sistemática de conteúdo em áudio não funciona como um complemento didático periférico, mas sim como um dispositivo que ativa simultaneamente processos de autorregulação linguística, planejamento discursivo e consciência prosódica. Em consonância com pesquisas anteriores (Canoles & Vargas, 2022; Calderón & Vásquez, 2024; Quevedo, 2024), esses resultados corroboram a noção de que podcasts educacionais constituem uma ferramenta pedagógica com real capacidade de transformar o desempenho comunicativo oral, especialmente em contextos onde as oportunidades para a prática expressiva têm sido historicamente limitadas.

Palavras-chave: Podcast educacional, comunicação oral, ensino secundário, competência comunicativa.

I. INTRODUCCIÓN

La comunicación oral constituye una competencia esencial para el desarrollo integral de los estudiantes, ya que permite la construcción de significados, la interacción social y la participación activa en los procesos de aprendizaje. Desde una perspectiva educativa y sociocultural, el lenguaje oral no solo cumple una función comunicativa, sino que también se convierte en un medio fundamental para la organización del pensamiento, la construcción del conocimiento y la interacción con el entorno social (Vygotsky, 1978). En el contexto escolar, el dominio de esta habilidad influye directamente en la capacidad de los estudiantes para expresar ideas, argumentar puntos de vista y participar en actividades académicas que requieren interacción verbal.

El desarrollo de la comunicación oral comienza en las primeras etapas de la vida y se consolida progresivamente a través de la interacción social y los procesos educativos. Sin embargo, diversos estudios han evidenciado que un número significativo de estudiantes presenta dificultades en la adquisición y consolidación de esta habilidad. De acuerdo con estimaciones internacionales, entre el 3 % y el 10 % de la población escolar experimenta algún tipo de dificultad relacionada con el lenguaje oral, lo que puede afectar su desempeño académico y su integración social (UNESCO, 2023). Estas dificultades suelen manifestarse en problemas de pronunciación, fluidez verbal, organización del discurso y uso adecuado de la entonación,

aspectos que influyen en la eficacia de la comunicación.

En América Latina, la problemática del desarrollo de la comunicación oral en el ámbito educativo se encuentra asociada a diversos factores estructurales y pedagógicos. Investigaciones recientes han señalado que las prácticas pedagógicas tradicionales continúan privilegiando modelos centrados en la transmisión de contenidos, limitando las oportunidades de interacción oral entre los estudiantes (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2023). Esta situación contribuye a la persistencia de desigualdades educativas y restringe el desarrollo de habilidades comunicativas necesarias para la participación en entornos académicos, sociales y laborales.

En nuestro contexto, la comunicación oral es reconocida como una competencia fundamental dentro del currículo educativo, debido a su relevancia para el desarrollo cognitivo, social y emocional de los estudiantes. No obstante, diversos diagnósticos educativos han identificado limitaciones en su enseñanza y evaluación dentro del sistema educativo. Estas dificultades se relacionan, en gran medida, con la persistencia de metodologías tradicionales de enseñanza, la escasa incorporación de recursos tecnológicos y la limitada implementación de estrategias pedagógicas innovadoras que promuevan la participación activa de los estudiantes (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2023). En este

sentido, el fortalecimiento de la comunicación oral se ha convertido en un desafío emergente para la educación contemporánea.

Desde el punto de vista teórico, el desarrollo de la comunicación oral puede comprenderse a partir de diversas perspectivas. La teoría sociocultural del aprendizaje sostiene que el lenguaje constituye una herramienta mediadora que facilita la construcción del conocimiento a través de la interacción social (Vygotsky, 1978). Asimismo, el enfoque de la competencia comunicativa plantea que el dominio del lenguaje implica no solo la corrección lingüística, sino también la capacidad de utilizarlo de manera adecuada en distintos contextos sociales y comunicativos (Hymes, 1972). En esta misma línea, Bruner (1983) sostiene que el desarrollo del lenguaje se fortalece a través de la participación en actividades comunicativas significativas que promuevan la interacción y el intercambio de ideas.

En el contexto educativo actual, el avance de las tecnologías digitales ha abierto nuevas posibilidades para el desarrollo de estrategias pedagógicas innovadoras orientadas al fortalecimiento de las habilidades comunicativas. Entre estas herramientas destacan los pódcast educativos, los cuales han adquirido una creciente relevancia en los procesos de enseñanza y aprendizaje. El pódcast se define como un recurso digital basado en la producción y difusión de contenidos sonoros que pueden ser escuchados en diferentes momentos y contextos, lo que facilita el aprendizaje autónomo y flexible (Hew, 2009). Diversas investigaciones han demostrado que la incorporación de pódcast en el ámbito educativo favorece el desarrollo de habilidades lingüísticas, la reflexión crítica y la participación activa de los estudiantes en la construcción del conocimiento (Hasan & Hoon, 2013).

El uso de pódcast en contextos educativos también se relaciona con el desarrollo de competencias comunicativas, particularmente en lo que respecta a la pronunciación, la fluidez verbal y la entonación de la voz. La producción de contenidos sonoros implica procesos de planificación, organización de ideas y práctica constante de la expresión oral, lo cual contribuye al fortalecimiento de estas habilidades (McClung & Johnson, 2010). Asimismo, la creación de pódcast permite a los estudiantes asumir un rol activo en el proceso de aprendizaje, promoviendo la creatividad, la colaboración y el pensamiento crítico (Robin, 2016).

A pesar de las ventajas que ofrecen estas herramientas tecnológicas, en diversas instituciones educativas del contexto rural peruano aún persisten limitaciones en el desarrollo de la comunicación oral. En la institución educativa secundaria del ubicada en Apurímac, se ha identificado una problemática relacionada con el limitado desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes. Las observaciones realizadas durante las prácticas pedagógicas evidencian que la enseñanza de la expresión oral continúa sustentándose en metodologías tradicionales que restringen la participación activa de los estudiantes y limitan las oportunidades de práctica comunicativa. Esta situación se ve agravada por la falta de capacitación docente en el uso de estrategias didácticas innovadoras y por la escasa integración de recursos tecnológicos orientados al fortalecimiento de la comunicación oral.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de explorar alternativas pedagógicas que permitan mejorar el desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes. En este sentido, el uso de pódcast educativos se presenta como una estrategia innovadora que puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la comunicación oral. La relevancia de esta investigación radica en su potencial para generar evidencia empírica sobre el impacto de esta herramienta digital en el desarrollo de competencias comunicativas en estudiantes de educación secundaria.

En este marco, el objetivo general del presente estudio es determinar la influencia de los pódcast educativos en la comunicación oral de los estudiantes de educación secundaria en Apurímac. De manera específica, la investigación busca analizar su influencia en dimensiones clave de la comunicación oral, tales como la pronunciación, la fluidez verbal y la entonación de la voz.

La contribución científica de este estudio radica en aportar evidencia empírica sobre el uso de herramientas digitales basadas en audio como estrategia pedagógica para el fortalecimiento de competencias comunicativas en contextos educativos. Asimismo, los resultados pueden servir como referencia para el diseño de prácticas pedagógicas innovadoras orientadas a mejorar la enseñanza de la comunicación oral en la educación secundaria, especialmente en contextos rurales donde las oportunidades de interacción comunicativa suelen ser limitadas.

II. MÉTODOS

2.1 Tipo de investigación

El tipo de la investigación es cuantitativo, según Hernández- Sampieri (2014) se basa en la medición y el análisis estadístico de datos numéricos para establecer relaciones entre variables y generalizar resultados a poblaciones más amplias con diseño preexperimental. Hernández y Mendoza (2018), describe que el diseño pre experimental trabaja con un solo grupo experimental, cuyo grado de control es el mismo (pre y pos test), teniendo como talleres pedagógicos, proceso intermedio entre la evaluación porque se ajusta a las características y objetivos del estudio. Se evalúa de manera inicial y directa el impacto del uso de pódcast educativos en las habilidades de comunicación oral en los estudiantes de educación secundaria.

2.2. Población

En esta investigación, la población estuvo conformada por 120 estudiantes de una institución de educación secundaria en el departamento de Apurímac.

2.3 Muestra

Se ha seleccionado un grupo de 30 estudiantes de tercero de secundaria, ya que es el tamaño adecuado para los objetivos exploratorios de la investigación. Este grupo permitirá evaluar de manera inicial y directa los efectos de la intervención con pódcast educativos sobre las habilidades de comunicación oral. Carrasco (2006) señala que la muestra es un subconjunto de la población del cual se obtienen los datos para el estudio.

2.4. Técnica

La técnica usada fue la observación directa a los estudiantes en actividades comunicativas. Aplicación de evaluaciones estructuradas antes y después de la intervención. Según Hernández Sampieri et al. (2014), la observación directa y la aplicación de instrumentos de evaluación antes y después de una intervención permiten recopilar información objetiva sobre el comportamiento y desempeño de los participantes en un contexto educativo.

2.5 Instrumento.

El instrumento usado fue cuestionario para evaluar la percepción y uso de los pódcast. Y una rúbrica de evaluación de habilidades de comunicación oral, con indicadores para pronunciación, fluidez verbal y entonación. Las

encuestas constituyen una herramienta importante para la recolección de datos en investigaciones cuantitativas (Creswell, 2014).

III. RESULTADOS

Resultados por niveles del pre y post test de la dimensión pronunciación en estudiantes de educación secundaria.

Tabla 1

Escala	Nivel	Pre test			Post test		
		fi	f%	\bar{x}	fi	f%	\bar{x}
5 - 10	Inicio	24	80.0		0	0.0	
11 - 15	Proceso	4	13.3	8.9	4	13.3	17.3
16 - 20	Logrado	2	6.7		26	86.7	
Total		30	100.0		30	100.0	

Nota: Base de datos de comunicación oral

Resultados por niveles del pre y post test de la dimensión fluidez verbal en estudiantes de educación secundaria en Apurímac.

Tabla 2

Escala	Nivel	Pre test			Post test		
		fi	f%	\bar{x}	fi	f%	\bar{x}
7 - 14	Inicio	24	80.0		0	0.0	
15 - 21	Proceso	5	16.6		3	10.0	
22 - 28	Logrado	1	3.4	12.2	27	90.0	24.3
Total		30	100.0		30	100.0	

Nota: Base de datos de Comunicación oral

Resultados por niveles del pre y post test de la dimensión entonación de voz en estudiantes de educación secundaria en Apurímac.

Tabla 3

Escala	Nivel	Pre test			Post test		
		fi	f%	\bar{x}	fi	f%	\bar{x}
6 - 12	Inicio	24	80.0		0	0.0	
13 - 18	Proceso	6	20.0		2	6.7	
19 - 24	Logrado	0	0.0	10.3	28	93.3	21.1
Total		30	100.0		30	100.0	

Nota: Base de datos de Comunicación oral

Resultados por niveles del pre y post test de la variable comunicación oral en estudiantes de educación secundaria en Apurímac.

Tabla 4

Escala	Nivel	Pre test			Post test		
		fi	f%	\bar{x}	fi	f%	\bar{x}
18 - 36	Inicio	24	80.0	31.3	0	0.0	61.7
37 - 54	Proceso	5	16.6		3	10.0	
55 - 72	Logrado	1	3.3		27	90.0	
Total		30	100.0	30	100.0		

Nota: Base de datos: Comunicación oral

La distribución de los resultados correspondientes a la variable comunicación oral evidencia cambios sustanciales entre las mediciones realizadas antes y después de la intervención pedagógica. En el pretest, la mayoría de los estudiantes se concentró en el nivel Inicio, con 24 participantes (80.0 %) ubicados en esta categoría, lo que refleja un desempeño limitado en las habilidades relacionadas con la expresión oral. En el nivel Proceso se registraron 5 estudiantes (16.6 %), mientras que únicamente 1 estudiante (3.3 %) alcanzó el nivel Logrado. Estos resultados iniciales sugieren que, antes de la aplicación de la estrategia educativa, la comunicación oral de los estudiantes se encontraba predominantemente en niveles básicos, caracterizados por dificultades para articular ideas con claridad, organizar el discurso y mantener una expresión verbal fluida. El promedio obtenido en esta medición fue de 31.3 puntos, valor que se sitúa dentro del rango inferior de la escala evaluativa.

En contraste, los resultados del postest muestran una transformación significativa en la distribución de los niveles de desempeño. Ningún estudiante permaneció en el nivel Inicio, lo cual constituye un indicador relevante del avance alcanzado. El nivel Proceso concentró únicamente 3 estudiantes (10.0 %), mientras que la gran mayoría, 27 estudiantes (90.0 %), se ubicó en el nivel Logrado. Esta redistribución de los niveles evidencia una mejora generalizada en la competencia comunicativa de los participantes. Asimismo, el promedio del postest alcanzó 61.7 puntos, cifra que representa un incremento notable respecto al resultado obtenido en la medición inicial.

El desplazamiento de los estudiantes desde los niveles más bajos hacia el nivel de logro permite inferir que el proceso formativo implementado favoreció el fortalecimiento de las habilidades

asociadas a la comunicación oral. En términos pedagógicos, este progreso puede interpretarse como una mejora en aspectos fundamentales de la expresión oral, tales como la organización del discurso, la claridad en la articulación de ideas y la seguridad al comunicarse frente a otros. Además, el incremento del promedio general confirma que el avance no se limitó a casos aislados, sino que se manifestó de manera consistente en la mayoría de los estudiantes evaluados.

En conjunto, estos resultados evidencian un cambio sustancial en el nivel de desempeño de la variable comunicación oral entre el pretest y el postest. La disminución total del nivel inicial y la marcada concentración de estudiantes en el nivel logrado sugieren que la intervención aplicada contribuyó de manera significativa al desarrollo de esta competencia. Desde una perspectiva educativa, este hallazgo respalda la pertinencia de implementar estrategias pedagógicas innovadoras orientadas a fortalecer las habilidades comunicativas en estudiantes de educación secundaria, especialmente en contextos donde dichas competencias presentan limitaciones en su desarrollo.

IV. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general se obtuvo que los podcasts educativos influyen en la comunicación oral en estudiantes de educación secundaria del departamento de Apurímac. Esta influencia se evidenció en una diferencia de 30.4 puntos favorable al postest, respaldada por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon que registró un valor de $Z = -4.799b$ con $p = 0.000$, datos que son coincidentes con los estudios realizados por Canoles y Vargas (2022) quienes analizaron el progreso de la comunicación oral mediante el uso de podcast incentivando el diálogo intercultural entre los estudiantes. Los resultados evidenciaron que el uso de podcast fortaleció las competencias comunicativas orales en los estudiantes resaltando el impacto positivo de los diálogos culturales en el fortalecimiento de la expresión oral mediante producción de narraciones digitales y podcast.

Respecto al primer objetivo se obtuvo que los podcasts educativos influyen en la pronunciación en estudiantes de educación secundaria, esta influencia se evidenció en una diferencia de 8.4 puntos favorable al postest, respaldada por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon que registró un valor de $Z = -4.892b$ con $p = 0.000$, datos que son coincidentes con los estudios realizados por Calderón Villamizar y Vásquez

Ruiz (2024), al evaluar el uso de los podcast en la competencia de comunicación oral llegando a concluir que el uso de los podcast inciden significativamente en la competencia oral de los estudiantes y que se constituye como una estrategia didáctica en la mejora de la competencia comunicativa en los estudiantes.

Con respecto al segundo objetivo específico se obtuvo que los podcasts educativos influyen en la fluidez verbal en estudiantes de educación secundaria del departamento de Apurímac, esta influencia se evidenció en una diferencia de 12.1 puntos favorable al postest, respaldada por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon que registró un valor de $Z = -4,847b$ con $p = 0.000$, datos que son coincidentes con los estudios realizados por Quevedo Aguilar, (2024) al analizar los podcast y su asociación con la comunicación verbal llegando a concluir que el podcast es una herramienta educativa que ayuda significativamente a los estudiantes en su comunicación verbal fomentando las interacciones, participaciones y habilidades orales en contextos educativos especialmente en la modalidad remota. De igual modo, los resultados son próximos a los realizados por León Castillo y Montoya Castillo (2022), quienes aplicaron el podcast para la mejora de la expresión oral en los estudiantes y obtuvieron como resultado que el desarrollo de la expresión oral es influenciado por el empleo del podcast. A la vez es un gran aporte a la tecnología educativa por su impacto positivo en el progreso de las competencias comunicativas en los estudiantes.

En cuanto al tercer objetivo se obtuvo que los podcasts educativos influyen en la entonación de voz en estudiantes de educación secundaria. Esta influencia se evidenció en una diferencia de 10.8 puntos favorable al postest, respaldada por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon que registró un valor de $Z = -4.876b$ con $p = 0.000$, datos que son coincidentes con los estudios realizados por Curo Cadena(2024) quien llevó a cabo el proyecto sobre creación de los podcast con el propósito de mejorar la expresión oral en los estudiantes, llegando a obtener como resultado que el uso de podcast generó un impacto positivo en las habilidades comunicativas siendo motivados los estudiantes para expresarse con entusiasmo y responsabilidad.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de la presente investigación permiten concluir que la integración de pódcast educativos en el proceso de enseñanza constituye una estrategia pedagógica efectiva

para fortalecer la comunicación oral en estudiantes de educación secundaria. La comparación entre las mediciones inicial y final evidenció un progreso significativo en el desempeño comunicativo de los participantes, reflejado en un incremento promedio de 30.4 puntos en el postest. Este avance fue corroborado mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon ($Z = -4.799$; $p = 0.000$), lo que confirma estadísticamente la influencia de los pódcast educativos en el desarrollo de la comunicación oral y respalda el rechazo de la hipótesis nula planteada en el estudio.

El análisis detallado de las dimensiones evaluadas permite comprender con mayor precisión el alcance de esta mejora. En primer lugar, se registró un avance significativo en la pronunciación, con un incremento de 8.4 puntos, lo cual sugiere que la producción y escucha sistemática de contenidos sonoros contribuye a una articulación más clara y precisa del discurso. De manera similar, la fluidez verbal mostró un incremento de 12.1 puntos, resultado que evidencia que las actividades vinculadas con la elaboración de guiones, la organización de ideas y la exposición oral favorecen la continuidad del discurso y fortalecen la seguridad comunicativa de los estudiantes. Asimismo, la entonación de voz presentó una mejora de 10.8 puntos, lo que pone de relieve que el uso de recursos basados en audio también incide en los componentes paralingüísticos de la comunicación, tales como la modulación, el ritmo y la expresividad, elementos fundamentales para una interacción oral eficaz.

En términos educativos, estos resultados aportan evidencia empírica relevante para el campo de la innovación pedagógica y la integración de tecnologías digitales en el aprendizaje. El estudio demuestra que los pódcast educativos no deben entenderse únicamente como un recurso tecnológico complementario, sino como una herramienta didáctica capaz de generar experiencias de aprendizaje más activas, participativas y centradas en el estudiante. Al involucrar a los alumnos en procesos de planificación, producción y reflexión sobre su propio discurso, esta estrategia fomenta el desarrollo de habilidades comunicativas que resultan esenciales para su desempeño académico, social y personal.

La investigación adquiere particular relevancia en contextos educativos como en el departamento de Apurímac, donde las oportunidades de práctica comunicativa suelen ser limitadas además de la incorporación de recursos tecnológicos puede

contribuir a diversificar las estrategias pedagógicas disponibles. En este sentido, los resultados obtenidos ofrecen fundamentos reales para promover la inclusión de herramientas basadas en audio dentro de las prácticas docentes orientadas al desarrollo de competencias comunicativas en la educación secundaria.

Finalmente, el estudio abre nuevas líneas de investigación que podrían ampliar el conocimiento sobre el uso pedagógico de los pódcast en el ámbito educativo. Entre ellas, resulta pertinente explorar su impacto en otras habilidades lingüísticas, como la comprensión oral, la argumentación o la producción escrita, así como analizar su aplicación en distintos niveles educativos y contextos socioculturales. Del mismo modo, futuras investigaciones podrían incorporar diseños experimentales con muestras más amplias o enfoques mixtos que permitan profundizar en la comprensión de los procesos pedagógicos que median en el desarrollo de la comunicación oral mediante herramientas digitales. En conjunto, estos aportes contribuyen a fortalecer el diálogo entre la investigación educativa y la práctica pedagógica, promoviendo el desarrollo de estrategias innovadoras orientadas a mejorar la calidad del aprendizaje.

REFERENCIAS

- [1] Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Educación y habilidades para el siglo XXI en América Latina. <https://www.iadb.org/es/educacion>
- [2] Bruner, J. (1983). *Child's talk: Learning to use language*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/chil-ds-talk-9780195177775>
- [3] Calderón Villamizar, M., & Vásquez Ruiz, L. L. (2024).
- [4] El podcast e imaginarios en escritura creativa en educación media para el desarrollo de la comunicación oral y escrita.
- [5] Revista Dialéctica.
- [6] <https://www.revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/download/3477/3901/8346>
- [7] Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.
- [8] Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- [9] Curo Cadena, C. A. (2024). El podcast en la comunicación oral, en estudiantes de una institución educativa pública, Cusco 2023 (Tesis doctoral). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- [10] <https://hdl.handle.net/20.500.12773/20009>
- [11] Hasan, M., & Hoon, T. (2013). Podcast applications in language learning: A review of recent studies. *English Language Teaching*, 6(2), 128–135. <https://doi.org/10.5539/elt.v6n2p128>
- [12] Hernández Sampieri, R. (2014). *METODO DE LA INVESTIGACIÓN*. México: Mc Granw Hill Education. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- [13] Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- [14] Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- [15] Hew, K. F. (2009). Use of audio podcast in K–12 and higher education: A review of research topics and methodologies. *Educational Technology Research and Development*, 57(3), 333–357.
- [16] <https://doi.org/10.1007/s11423-008-9108-3>
- [17] Hymes, D. (1972). On communicative competence. In J. B. Pride & J. Holmes (Eds.), *Sociolinguistics*. Penguin.
- [18] <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED364085.pdf>
- [19] León Castillo, S. M., & Montoya Castillo, Y. M. (2022). Influencia del podcast en el desarrollo de la expresión oral en los estudiantes del cuarto grado de educación secundaria de la institución educativa “Fe y Alegría” N.º 19, Huaraz – 2019 (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/5207>
- [20] McClung, S., & Johnson, K. (2010). Examining the motivations of podcast users. *Journal of Radio & Audio Media*, 17(1), 82–95.
- [21] <https://doi.org/10.1080/19376521003719391>




- [22] Ministerio de Educación del Perú. (2023). Informe sobre el desarrollo de competencias comunicativas en educación básica.
- [23] <https://www.gob.pe/minedu>
- [24] Quevedo Aguilar, M. del C. (2024). Podcast y su relación con la comunicación verbal en estudiantes de primero de secundaria en una institución educativa 5050 San Pedro, 2024 (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/14348>
- [25] Robin, B. (2016). The power of digital storytelling to support teaching and learning. *Digital Education Review*, 30, 17–29.
- [26] <https://doi.org/10.1344/der.2016.30.17-29>
- [27] United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education – A tool on whose terms. UNESCO Publishing. <https://www.unesco.org/gem-report>
- [28] Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

HABILIDADES BLANDAS Y GERENCIALES: PERSPECTIVA TEÓRICA EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

SOFT AND MANAGERIAL SKILLS: THEORETICAL PERSPECTIVE IN
NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

COMPETÊNCIAS SOCIAIS E GERENCIAIS: UMA PERSPECTIVA
TEÓRICA NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS



Piña Navarro, Waldemar Jesús 
Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado

Resumen

La presente revisión documental analiza la convergencia de las habilidades blandas y gerenciales en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) desde una perspectiva teórica contemporánea. El objetivo primordial consistió en examinar los constructos de liderazgo y competencias humanas que subyacen a la gestión del tercer sector, identificando su impacto en la sostenibilidad misional. Bajo una metodología de corte descriptivo-analítico con enfoque hermenéutico, se sistematizó un corpus bibliográfico de alto impacto publicado en el último sexenio. La discusión teórica revela que la eficacia organizacional en contextos humanitarios no deriva de modelos corporativos tradicionales, sino de una arquitectura de habilidades de poder como la inteligencia cultural, la resiliencia y el liderazgo transformacional. Se concluye que la profesionalización de las ONG exige una síntesis dialéctica entre el rigor técnico-administrativo y una ética del cuidado profundamente humanizada. Este equilibrio resulta imperativo para consolidar la legitimidad institucional y potenciar el impacto social ante la volatilidad de los entornos globales actuales, posicionando lo intangible como el eje motor de la gerencia social moderna.

Palabras clave: habilidades blandas, habilidades gerenciales, liderazgo transformacional, resiliencia organizacional, ética del cuidado.

Abstract

This documentary review analyzes the convergence of soft and managerial skills within Non-Governmental Organizations (NGOs) from a contemporary theoretical perspective. The primary objective was to examine the leadership constructs and human competencies underlying third-sector management, identifying their impact on missional sustainability. Employing a descriptive-analytical methodology with a hermeneutic approach, a high-impact bibliographic corpus published within the last six years was systematized. The theoretical discussion reveals that organizational effectiveness in humanitarian contexts does not derive from traditional corporate models, but rather from an architecture of power skills such as cultural intelligence, resilience, and transformational leadership. It is concluded that the professionalization of NGOs requires a dialectical synthesis between technical-administrative rigor and a deeply humanized ethics of care. This balance is imperative to consolidate institutional legitimacy and enhance social impact amidst the volatility of current global environments, positioning the intangible as the driving axis of modern social management.

Keywords: soft skills, managerial skills, transformational leadership, organizational resilience, ethics of care.

Resumo

A presente revisão bibliográfica analisa a convergência entre competências sociais e gerenciais nas Organizações Não Governamentais (ONGs) a partir de uma perspectiva teórica contemporânea. O objetivo principal consistiu em examinar os conceitos de liderança e competências humanas subjacentes à gestão do terceiro setor, identificando seu impacto na sustentabilidade da missão. Com base em uma metodologia descriptivo-analítica com enfoque hermenéutico, foi sistematizado um corpus bibliográfico de alto impacto publicado nos últimos seis anos. A discussão teórica revela que a eficácia organizacional em contextos humanitários não decorre de modelos corporativos tradicionais, mas de uma arquitetura de competências de poder, como a inteligência cultural, a resiliência e a liderança

transformacional. Conclui-se que a profissionalização das ONGs exige uma síntese dialética entre o rigor técnico-administrativo e uma ética do cuidado profundamente humanizada. Esse equilíbrio é imperativo para consolidar a legitimidade institucional e potencializar o impacto social diante da volatilidade dos ambientes globais atuais, posicionando o intangível como o eixo motor da gestão social moderna.

Palavras-chave: competências sociais, competências gerenciais, liderança transformacional, resiliência organizacional, ética do cuidado.

I. INTRODUCCIÓN

En el escenario contemporáneo de la gestión organizacional, la dicotomía entre la eficiencia operativa y el capital humano ha convergido en la imperativa necesidad de revalorizar las competencias interpersonales. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), por su naturaleza axiológica y su compromiso con el bienestar social, enfrentan desafíos que trascienden la administración convencional. En este sentido, la literatura reciente sugiere que el éxito misional no depende exclusivamente de la movilización de recursos financieros, sino de la amalgama de capacidades intangibles. Según Goleman y Senge (2021), la inteligencia emocional y el pensamiento sistémico se erigen como los pilares de una gobernanza resiliente en entornos de alta volatilidad y complejidad social.

Bajo esta premisa, emerge un problema del conocimiento crítico: la tendencia histórica de aplicar modelos gerenciales corporativos de manera indistinta en el tercer sector, omitiendo las particularidades éticas y dinámicas de las ONG. Investigaciones de Jones y Smith (2023) advierten que existe una brecha teórica en la sistematización de cómo las habilidades blandas tales como la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos, se transforman en competencias gerenciales efectivas dentro de estructuras no lucrativas. Esta carencia de un marco teórico unificado impide que los líderes sociales desarrollen estrategias de gestión que armonicen la sostenibilidad financiera con el impacto humanitario.

Aunado a lo anterior, la realidad fenoménica de las organizaciones sociales revela una crisis de liderazgo caracterizada por el burnout y la alta rotación de personal, problemas exacerbados por una gestión excesivamente burocrática y deshumanizada. Autores como Pérez y García (2022) sostienen que la falta de habilidades directivas enfocadas en el liderazgo transformacional limita la capacidad de adaptación de las ONG ante las demandas de los donantes y las comunidades. Esta desconexión entre la praxis gerencial y la necesidad de un

liderazgo empático justifica una revisión documental exhaustiva que permita reconceptualizar las habilidades directivas desde una óptica más humana y estratégica.

Como consecuencia de este panorama, la presente revisión documental se justifica no solo por su relevancia académica, sino por su utilidad pragmática para los tomadores de decisiones en el sector social. Al analizar las teorías de vanguardia de los últimos ocho años, se busca decodificar los constructos que vinculan la efectividad organizacional con el desarrollo del potencial humano. Tal como señalan Miller y Chen (2024), la gestión moderna en las ONG debe transitar hacia un modelo donde lo blando sea reconocido como lo esencial, permitiendo así una articulación más orgánica entre los valores institucionales y los resultados tangibles en el territorio.

De ahí que, el objetivo primordial de este trabajo es analizar la perspectiva teórica de las habilidades blandas y gerenciales en el contexto de las organizaciones no gubernamentales, identificando las tendencias dominantes y los vacíos conceptuales que persisten en la literatura actual. De manera específica, se pretende caracterizar las dimensiones de las habilidades blandas más influyentes en el liderazgo social y establecer una síntesis teórica que sirva de base para futuras investigaciones empíricas. A través de este análisis, se aspira a robustecer el cuerpo de conocimientos que permita profesionalizar la gestión del tercer sector sin sacrificar su esencia filantrópica.

II. MÉTODOS

La presente investigación se inscribe en el paradigma cualitativo, bajo una modalidad de revisión documental de carácter descriptivo-analítico, orientada a la sistematización del estado del arte sobre las habilidades blandas y gerenciales en las ONG. De acuerdo con lo planteado por Ferreira y Santos (2020), este método permite la construcción de nuevos significados a partir de la interpretación crítica de textos científicos preexistentes, facilitando la identificación de patrones teóricos y brechas

cognitivas. El proceso se estructuró mediante una fase de arqueo bibliográfico exhaustivo, utilizando bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science y Google Scholar, priorizando artículos de revistas indexadas, tesis doctorales y manuales de organismos internacionales publicados en los últimos años. La búsqueda se delimitó mediante descriptores controlados (Tesauros) como liderazgo en el tercer sector, gestión del capital humano y habilidades gerenciales.

Para garantizar la validez y confiabilidad del análisis, se aplicó la técnica del análisis de contenido categorial, la cual permite descomponer el corpus documental en unidades de significado para su posterior síntesis teórica. Siguiendo el protocolo de Tancara (2019) para investigaciones de corte documental, se establecieron criterios de inclusión basados en el rigor metodológico de las fuentes y su vinculación directa con el contexto de las organizaciones sociales. Esta fase de procesamiento implicó el uso de matrices de análisis de contenido, donde se contrastaron las perspectivas de diversos autores para destilar las dimensiones críticas de la gerencia social contemporánea. Este enfoque hermenéutico no solo permite describir la literatura vigente, sino que, como sugiere García-Peñalvo (2022), posibilita la generación de un constructo teórico propio que integra la eficiencia administrativa con la sensibilidad humana inherente al sector no gubernamental.

Dialéctica de las Habilidades Gerenciales y el Liderazgo Transformacional en el Ecosistema de las ONG

Desde mi perspectiva como investigador, sostengo que la gestión de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) no puede seguir siendo interpretada bajo la lógica reduccionista de la administración de empresas tradicional. En este sentido, al adentrarme en el análisis de las habilidades blandas, observo que estas no representan meros atributos complementarios, sino que constituyen la médula espinal de la sostenibilidad institucional. Como bien señalan Castillo y Rivas (2024), en el tercer sector, la capacidad de resiliencia y la inteligencia emocional del líder determinan la viabilidad de los proyectos en contextos de crisis humanitarias. Considero, por consiguiente, que la formación técnica es insuficiente si no se encuentra imbuida de una sensibilidad ética que permita la conexión profunda con las comunidades beneficiarias.

Aunado a lo anterior, en mi análisis de la literatura actual, identifiqué una transición semántica fundamental: lo que antes se denominaba habilidades suaves hoy se reconoce como habilidades de poder (Power Skills). Esta evolución, respaldada por las investigaciones de Thompson (2023) y López-Vergara (2025), sugiere que en las ONG la negociación y la comunicación asertiva son herramientas de supervivencia política y financiera. Bajo esta premisa, a mi juicio, el directivo social debe ser un arquitecto de confianza, capaz de articular intereses divergentes entre donantes, voluntarios y estados. Esta polivalencia funcional es, en última instancia, lo que define el éxito en la gobernanza contemporánea, donde la autoridad no emana de la jerarquía, sino de la coherencia interna y la capacidad de inspirar acciones colectivas.

No obstante, al contrastar diversas fuentes, percibo una tensión constante entre la profesionalización administrativa y el espíritu voluntario. Autores como Martínez y Solano (2022) y O'Neil (2021) argumentan que la excesiva tecnocracia puede erosionar la identidad de la ONG. Desde esta óptica, defiendo que las habilidades gerenciales deben actuar como un filtro que procese la complejidad externa sin desnaturalizar la misión social. Esta gerencia humanizada requiere, específicamente, que el líder posea una autoconciencia crítica que le permita reconocer sus sesgos y limitaciones en la toma de decisiones. Es aquí donde la teoría del liderazgo servicial cobra vigencia, proponiendo que el gerente es, ante todo, un facilitador de procesos humanos y sociales.

En estrecha relación con lo expuesto, la adaptabilidad es, en mi opinión, la competencia gerencial más crítica en el periodo post-pandémico. Investigaciones recientes de Gutiérrez-Arroyo (2024) y Smith-Perez (2023) demuestran que las ONG que sobrevivieron a los recortes de fondos globales fueron aquellas cuyos líderes demostraron una alta flexibilidad cognitiva. Al respecto, entiendo la flexibilidad no como la ausencia de plan, sino como la capacidad de reconfigurar la estrategia en tiempo real sin perder el norte ético. Las fuentes consultadas, como los informes de Global NGO Technology (2022) y Hassan (2024), coinciden en que la transformación digital del sector requiere, paradójicamente, una mayor humanización de los procesos de cambio organizacional.

Por otra parte, sostengo que el liderazgo transformacional es el modelo que mejor se ajusta

a las dinámicas de las ONG, dado su enfoque en el desarrollo de los seguidores. Al analizar los postulados de Wang et al. (2021) y Rodríguez-Cano (2022), se evidencia que la motivación intrínseca del personal es el activo más valioso. Como consecuencia, y como autor de esta revisión, critico los enfoques transaccionales basados únicamente en incentivos económicos, los cuales suelen fracasar en entornos de presupuesto limitado. Mi postura es clara: el gerente social debe ser un gestor del significado, alguien que logre conectar el esfuerzo diario con un propósito superior que trascienda la mera ejecución de tareas.

De igual manera, la gestión del conflicto, vista desde mi lente doctoral, es otra dimensión donde las habilidades blandas convergen con las gerenciales. Autores como Boulle (2021) y Fernández-Manso (2025) sugieren que en estas organizaciones los conflictos suelen tener una carga emocional superior debido al alto compromiso ideológico. Por tal motivo, considero que la mediación y el diálogo intercultural son competencias imprescindibles, especialmente en ONG internacionales. La capacidad de transformar el conflicto en una oportunidad de aprendizaje institucional es, a mi entender, la marca de una gerencia madura y profundamente consciente de su rol social.

Continuando con el análisis, observo que la gestión de partes interesadas ha pasado de ser una actividad de relaciones públicas a una competencia gerencial estratégica de primer orden. Según Díaz y Valdés (2023) y Friedman (2021), la transparencia y la rendición de cuentas son ahora el lenguaje universal del tercer sector. Desde mi análisis crítico, estas no son solo exigencias técnicas, sino manifestaciones de la integridad organizacional. Un gerente que domina la comunicación ética logra fidelizar a los donantes más allá de los resultados cuantitativos, construyendo relaciones basadas en la visión compartida, tal como lo proponen Baker y Smith (2024).

En lo que respecta a la praxis, la toma de decisiones bajo incertidumbre representa el mayor desafío cognitivo para el gerente. Mientras que en el sector privado los indicadores suelen ser financieros, en lo social los indicadores de impacto son difusos y de largo plazo. Frente a este panorama, autores como Nguyen (2022) y Morales-Sánchez (2026) enfatizan la importancia del pensamiento crítico para discernir entre urgencias mediáticas y necesidades estructurales. Afirmo que la prudencia y la visión

de largo plazo son virtudes gerenciales que deben ser cultivadas para romper con el ciclo de la reacción constante que agota los recursos.

Asimismo, es imperativo discutir la relevancia de la gestión del talento humano en estructuras con alta presencia de voluntarios. Mi postura es que el gerente debe poseer una habilidad única para gestionar la diversidad generacional y motivacional. De hecho, estudios de García-Morales (2022) y Taylor (2020) indican que la retención del talento depende más del clima organizacional que del salario. Por tanto, considero que la creación de espacios de bienestar es una función gerencial obligatoria, ya que un líder que ignora la salud mental de su equipo está, en definitiva, comprometiendo la calidad de la intervención social.

Al profundizar en la dimensión ética, sostengo que las habilidades blandas son el antídoto contra la corrupción y la mala praxis. Autores contemporáneos como Zheng (2023) y Almeida (2021) resaltan que la ética no es un código estático, sino una práctica diaria de discernimiento. En mi visión, el gerente es un guardián de la confianza pública, donde la honestidad se traduce en sistemas de control interno robustos. Esta coherencia, lejos de ser un concepto abstracto, es lo que otorga legitimidad social ante la ciudadanía y los organismos multilaterales.

Complementariamente, otro aspecto vital es la inteligencia cultural en la gerencia de proyectos. Las fuentes de UNESCO (2022) y Kim y Park (2024) subrayan que el fracaso de muchas intervenciones se debe a la falta de sensibilidad cultural. Mi argumento central es que el respeto por las costumbres locales y la escucha activa son habilidades estratégicas que garantizan la apropiación comunitaria. La gerencia no debe ser una imposición, sino un proceso de co-creación donde el líder actúa como un puente entre diferentes cosmovisiones.

Como síntesis de lo anterior, reitero que el futuro de las ONG depende de una unión armoniosa entre la eficiencia técnica y la calidez humana. Las voces de autores como Roberts (2025) y Sánchez-López (2023) coinciden en que la digitalización debe estar al servicio de las personas. En mi juicio final, la tecnología puede optimizar la gestión, pero nunca podrá sustituir la empatía necesaria para abordar el sufrimiento humano. La gerencia del tercer sector exige, en esta nueva era, líderes que sean tan diestros con

los estados financieros como con el manejo de las emociones propias y ajenas.

Innovación, Resiliencia y Comunicación Sistémica en las ONG Contemporáneas

Partiendo de las premisas anteriores, sostengo que la innovación en las ONG no debe entenderse únicamente como la adopción de herramientas tecnológicas, sino como una reconfiguración mental de la gerencia. En mi análisis, la resistencia al cambio suele ser el síntoma de una cultura organizacional anclada en modelos de asistencia vertical. Como bien argumentan Vargas-Ramírez y Torres (2024), la innovación social efectiva emana de habilidades blandas como la curiosidad epistémica y la tolerancia a la ambigüedad. Desde mi posición, el gerente que fomenta un entorno donde el error es visto como un insumo de aprendizaje, y no como una falla administrativa, es quien logra transformar una estructura rígida en una organización que aprende.

En este orden de ideas, la agilidad organizacional se presenta como una competencia gerencial imperativa para responder a la volatilidad de los contextos de intervención. Autores como Hwang y Choi (2023) y Mendoza-García (2025) sostienen que las metodologías Agile y Scrum, adaptadas al tercer sector, permiten una respuesta más orgánica a las necesidades de los beneficiarios. No obstante, considero que la implementación de estos marcos de trabajo requiere un liderazgo con una alta capacidad de persuasión y gestión de expectativas. A mi juicio, la técnica por sí sola es estéril; es la habilidad del directivo para comunicar el porqué del cambio lo que moviliza las voluntades necesarias para la transición hacia nuevos modelos operativos.

Consecuentemente, la innovación social exige una gerencia colaborativa que trascienda las fronteras de la propia organización. Al examinar los estudios de Al-Haderi (2022) y Green y Jenkins (2024), observo que la creación de redes de valor (networking) es la habilidad blanda que permite escalar el impacto social. Desde mi lente crítica, el aislamiento institucional es el mayor enemigo de la sostenibilidad. Por ello, defendiendo que el líder de una ONG debe actuar como un conector de ecosistemas, poseyendo la destreza política para forjar alianzas con el sector privado y la academia, asegurando que la innovación sea el resultado de un diálogo multiactor y no de una ocurrencia aislada.

Paralelamente a la innovación, emerge la resiliencia organizacional como una capacidad

gerencial de orden superior. Mi postura es que la resiliencia no es simplemente la capacidad de resistir, sino la de evolucionar tras la disrupción. Según las investigaciones de Serrano-Pascual (2023) y Brooks et al. (2021), las organizaciones sociales con líderes que practican la escucha radical y la empatía cognitiva presentan menores índices de desmotivación ante las crisis de financiamiento. Considero, pues, que la resiliencia se construye en los periodos de estabilidad a través del fortalecimiento de los vínculos de confianza, lo que permite que, en el momento de la adversidad, el equipo funcione como un sistema integrado y no como una suma de individualidades.

Bajo esta perspectiva, no puedo omitir la importancia de la salud mental como una dimensión de la responsabilidad gerencial. En mi revisión de fuentes como Pérez-Rubio (2025) y el informe de Mental Health in NGOs (2024), queda claro que la fatiga por compasión es una realidad tangible que mina la eficiencia de las ONG. Sostengo firmemente que un gerente que descuida el equilibrio emocional de sus colaboradores incurre en una negligencia estratégica. La habilidad para detectar señales tempranas de agotamiento y promover una cultura de autocuidado es, a mi entender, una de las muestras más altas de competencia directiva en el ámbito humanitario contemporáneo.

Por añadidura, la gestión de la diversidad se erige como un pilar de la gobernanza moderna. Investigaciones de Kim y Lee (2022) y Okonkwo (2023) destacan que los equipos heterogéneos en las ONG tienden a producir soluciones más creativas frente a problemas sociales complejos. Desde mi punto de vista, la inclusión no debe ser tratada como una cuota de cumplimiento, sino como una habilidad gerencial para integrar diferentes perspectivas en el proceso de toma de decisiones. El líder inclusivo es aquel que posee la humildad cultural para reconocer que no tiene todas las respuestas y que la sabiduría colectiva de su equipo es el recurso más potente de la organización.

Prosiguiendo con el análisis, la comunicación estratégica surge como el puente indispensable entre la praxis gerencial y la percepción pública. Autores como Castells y Fernández (2021) y Liu et al. (2024) enfatizan que en la era de la posverdad, la transparencia comunicativa es la moneda de cambio de las ONG. A mi juicio, el directivo debe ser un narrador de impacto (storyteller) que logre traducir datos estadísticos fríos en relatos humanos con propósito. Esta

habilidad de humanizar la cifra es lo que permite captar no solo la atención de los donantes, sino su compromiso ético a largo plazo, consolidando una legitimidad que va más allá de lo meramente contractual.

Sin embargo, observo con preocupación que muchas ONG confunden la comunicación externa con la propaganda institucional. Desde mi postura académica, abogo por una comunicación dialógica donde se escuche tanto como se informa. Siguiendo a Habermas (revisitado por autores como Müller, 2022) y los aportes de Rojas-Sola (2025), la gerencia social debe fomentar espacios de debate público sobre su gestión. Considero que la capacidad de recibir críticas y actuar sobre ellas es una habilidad blanda que diferencia a las organizaciones transparentes de aquellas que solo buscan el mantenimiento de su imagen. La vulnerabilidad honesta del líder, en mi opinión, genera mucha más confianza que la perfección impostada.

Asimismo, la gestión de la marca personal del líder en entornos digitales debe ser abordada con cautela gerencial. Estudios recientes de Thompson-Perez (2023) y Zhao (2024) sugieren que la presencia del directivo en redes sociales puede potenciar la visibilidad de la causa, pero también representa un riesgo reputacional. Desde mi lente investigativo, el gerente debe dominar la netiqueta y la comunicación digital con un enfoque pedagógico. La habilidad para liderar conversaciones globales sobre derechos humanos o sostenibilidad, manteniendo siempre el decoro institucional, es una competencia que define al líder social del siglo XXI en su rol de influencer ético y referente de opinión.

Por lo tanto, es imperativo discutir el pensamiento sistémico como la base de la resolución de problemas en las ONG. Al contrastar las teorías de Meadows (actualizadas por Jones, 2021) y las propuestas de Senge y Kania (2023), es evidente que los problemas sociales no son lineales, sino multicausales. Mi argumento central es que un gerente con visión de túnel está condenado al fracaso. La habilidad gerencial de ver el bosque completo, entendiendo las interconexiones entre política, economía y cultura, es lo que permite diseñar intervenciones que ataquen las raíces estructurales de la pobreza o la desigualdad, y no solo sus síntomas superficiales.

En este sentido, la toma de decisiones basada en evidencia debe ser armonizada con la intuición experta. Autores como Dawes (2022) y Fernández-Ruiz (2026) proponen que el uso de

analítica de datos es fundamental, pero siempre bajo el tamiz del juicio humano. Sostengo que el gerente ideal es aquel que utiliza la tecnología para informar su criterio, no para reemplazarlo. Esta síntesis entre lo cuantitativo y lo cualitativo es una destreza cognitiva de alto nivel que requiere años de práctica y una constante reflexión sobre la propia praxis gerencial, permitiendo una navegación segura en el mar de incertidumbre que define al sector no gubernamental.

Como colofón a este eje, considero que la verdadera maestría gerencial en las ONG reside en la capacidad de mantener el idealismo operativo. Es decir, la habilidad de soñar con un mundo mejor (visión estratégica) mientras se gestionan con rigor los presupuestos y la logística (eficiencia técnica). Tal como lo expresan Martin y Osberg (2021) y Sánchez-Mora (2024), este equilibrio paradójico es lo que separa a los burócratas sociales de los verdaderos transformadores. Mi visión es clara, el futuro de las ONG pertenece a líderes integrales, capaces de tocar el corazón de sus colaboradores con la misma destreza con la que gestionan un balance general o un marco lógico de proyecto.

Relevancia Generacional, Ética del Cuidado y el Paradigma de la Gerencia Humanizada

Al aproximarme al cierre de este análisis, considero que uno de los mayores vacíos en la gestión de las ONG es la ausencia de planes de sucesión basados en competencias humanas. En mi experiencia investigativa, he observado que muchas organizaciones colapsan cuando sus gerentes principales se retiran, precisamente por no haber institucionalizado las habilidades blandas como parte de la cultura sucesoria. A la luz de los estudios de Hargreaves y Fink (revisitados por Martínez-García, 2024) y las propuestas de O'Connor (2023), el relevo generacional debe ser un proceso de mentoría bidireccional. Sostengo, por consiguiente, que los líderes consolidados tienen el deber ético de transferir no solo el conocimiento técnico, sino el "saber por qué" valórico que sustenta la misión institucional.

Dentro de este marco, la mentoría inversa emerge como una herramienta gerencial disruptiva que merece ser analizada. Autores como Chaudhuri (2021) y López-Morales (2025) sugieren que los jóvenes profesionales aportan habilidades digitales y una visión de sostenibilidad más horizontal, mientras que los directivos senior ofrecen sabiduría política y templanza. Desde mi

postura, la gerencia debe facilitar estos espacios de intercambio intergeneracional para evitar la esclerosis organizacional. A decir verdad, esta sinergia de talentos es lo que permite que la organización se mantenga relevante en un mercado social competitivo; idea que refuerza Schooley (2024) al argumentar que dicho liderazgo es la clave para la resiliencia en contextos de cambio acelerado.

En paralelo, el desarrollo de la autoeficacia en los cuadros medios de las organizaciones sociales resulta vital. Al analizar los postulados de Bandura (adaptados por García-Sánchez, 2022) y las investigaciones de Nguyen y Ha (2024), se evidencia que un personal que confía en sus propias capacidades es más propenso a la innovación proactiva. Mi argumento es que el gerente de alto nivel debe actuar como un potenciador de talentos, delegando no solo tareas, sino autoridad real. De esta manera, la descentralización del poder fortalece la estructura al crear una red de microliderazgos; punto en el cual Westerman et al. (2023) subrayan que el empoderamiento psicológico correlaciona positivamente con la retención de talentos críticos.

Prosiguiendo con la argumentación, considero que la ética del cuidado debe transitar de la periferia al centro de la teoría gerencial. En mi juicio, no se puede gestionar la vulnerabilidad externa si existe una cultura de maltrato o indiferencia interna. Investigaciones de Tronto (2020) y Benítez (2026) subrayan que el cuidado es una categoría política y administrativa. En efecto, un directivo que integra el cuidado como una habilidad estratégica logra reducir el ausentismo y aumentar el compromiso afectivo. Esta visión humanista es la que otorga una ventaja comparativa real, tal como señalan García-Morales et al. (2020) al asociar esta orientación con niveles superiores de innovación social.

Inseparablemente, el liderazgo de servicio es el modelo que mejor responde a la ontología de las ONG. Desde mi análisis crítico, el gerente que se percibe como un servidor de su equipo logra desarticular los personalismos tóxicos que suelen fragmentar a las organizaciones. Esta postura requiere una madurez emocional profunda y una renuncia al ego. Bajo esta óptica, la humildad es la máxima expresión de la inteligencia gerencial donde la autoridad moral es el capital inagotable. En sintonía con esto, Sousa y van Dierendonck (2021) han demostrado que este enfoque fomenta

una mayor agilidad organizacional frente a crisis externas.

Sin restar importancia a lo anterior, esta entrega al servicio debe ser equilibrada con la asertividad gerencial. Autores como Patterson (2022) y Rincón-Osorio (2024) advierten sobre el riesgo de un liderazgo excesivamente permisivo. Mi postura es que el gerente debe poseer una mano de hierro en guante de seda, firmeza en objetivos, pero respeto sagrado por la dignidad. Este equilibrio dialéctico entre la tarea y la relación es la competencia más difícil de alcanzar, aunque paradójicamente es la que define la excelencia en la alta dirección social.

Llegados a este punto, reitero que la profesionalización del sector no debe ser sinónimo de su deshumanización. Al contrastar las visiones de Anheier (2024) y Salamon (2021), percibo una advertencia clara: las ONG que se conviertan en meras empresas de servicios perderán su razón de ser. Desde mi lente académica, las habilidades blandas son el pegamento ético que mantiene unida la eficiencia con la utopía. El gerente del futuro debe ser un híbrido: un analista de datos capaz de conmoverse ante una injusticia social y un estratega financiero capaz de inspirar esperanza.

Dicho de otro modo, la curiosidad intelectual debe ser fomentada como una habilidad de supervivencia. Investigaciones de Gino (2020) y Morales-Castillo (2025) demuestran que los líderes que mantienen un aprendizaje constante son menos propensos a sesgos cognitivos. Considero que el directivo debe ser un lector voraz de la realidad que busca comprender las corrientes subterráneas de la sociedad. De acuerdo con Rangarajan y Rangarajan (2022), esta curiosidad reduce el riesgo de estancamiento estratégico, permitiendo anticipar crisis que otros, cegados por la operatividad diaria, no logran ver.

Por otra parte, la integridad radical surge como la habilidad gerencial definitiva en un mundo de desconfianza sistémica. Según Mayer (2021) y Chen (2026), el capital social se basa en la previsibilidad del comportamiento ético. A mi juicio, la integridad no es opcional, sino la base de la marca institucional. Por lo tanto, la valentía moral para decir "no" a ciertos recursos es una de las manifestaciones más potentes de una gerencia estratégica. Como bien sostiene Brown (2021), el liderazgo basado en valores es el activo más blindado ante los escándalos que permean el tercer sector.

Sumado a lo expuesto, es crucial abordar la visión global con ejecución local. Autores como Robertson (2022) y Silva (2024) sugieren que las ONG deben navegar entre las agendas globales y las realidades microterritoriales. Mi postura es que el gerente debe poseer la habilidad bilingüe de hablar el lenguaje diplomático y el de la comunidad de base. Esta capacidad de traducción, como destacan Peredo y McLean (2020), es lo que permite que los acuerdos internacionales se conviertan en cambios tangibles, integrando incluso el saber ancestral para el desarrollo sostenible.

Para cerrar este cuerpo argumentativo, sostengo que la gerencia está atravesando un cambio de paradigma hacia la consciencia plena (Mindfulness). Estudios de Ruiz-Díaz (2023) e Hölzel (2025) indican que la atención plena mejora la toma de decisiones y reduce el estrés. Desde mi visión doctoral, el gerente consciente proporciona seguridad psicológica a su equipo en medio de la tormenta. En última instancia, como sustentan Dutton y Heaphy (2023), la gerencia no se trata de administrar objetos, sino de liderar personas hacia un horizonte de justicia; para ello, la herramienta más sofisticada sigue siendo nuestra propia humanidad puesta al servicio del otro.

III. RESULTADOS

El análisis documental realizado permitió identificar que las habilidades blandas y gerenciales constituyen un eje articulador de la gestión contemporánea en las Organizaciones No Gubernamentales. A partir de la revisión teórica, se evidenció que dichas habilidades no deben ser entendidas como competencias accesorias o complementarias, sino como capacidades estratégicas que inciden directamente en la sostenibilidad institucional, la legitimidad social y la efectividad de las intervenciones comunitarias. En este sentido, la literatura revisada coincide en señalar que la gestión del tercer sector requiere directivos capaces de integrar conocimientos técnicos, sensibilidad humana, pensamiento crítico y compromiso ético.

Uno de los principales resultados encontrados fue la progresiva transformación conceptual de las denominadas habilidades blandas hacia la categoría de habilidades de poder. Esta transición permite comprender que competencias como la empatía, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la resiliencia, la negociación y la resolución de conflictos poseen un valor gerencial decisivo en las ONG. Estas capacidades facilitan la coordinación de equipos multidisciplinarios, la

relación con donantes, la atención a comunidades vulnerables y la gestión de escenarios de incertidumbre. Por tanto, el liderazgo en organizaciones sociales no puede limitarse a la administración de recursos, sino que debe orientarse también a la construcción de confianza y al fortalecimiento de vínculos humanos.

Asimismo, se identificó que el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio son los enfoques gerenciales con mayor pertinencia para el funcionamiento de las ONG. Ambos modelos destacan por promover la motivación intrínseca, el sentido de propósito, la participación colaborativa y el desarrollo del talento humano. En organizaciones donde los recursos económicos suelen ser limitados y donde una parte importante del trabajo depende del compromiso voluntario o vocacional, la capacidad del líder para inspirar, acompañar y generar sentido compartido se convierte en un factor determinante para la continuidad de los proyectos.

Otro resultado relevante se relaciona con la tensión existente entre la profesionalización administrativa y la preservación de la identidad humanitaria de las ONG. La revisión permitió reconocer que la incorporación de herramientas de planificación, control, evaluación y rendición de cuentas es necesaria para fortalecer la eficiencia organizacional. Sin embargo, también se advirtió que una gestión excesivamente burocrática puede alejar a la organización de su misión social. De esta manera, se establece que la profesionalización del tercer sector debe avanzar hacia un modelo equilibrado, donde el rigor técnico no sustituya la sensibilidad ética ni la cercanía con las comunidades beneficiarias.

En cuanto a la innovación organizacional, los resultados evidencian que esta no depende únicamente de la adopción de tecnologías digitales, sino de la capacidad institucional para aprender, adaptarse y generar respuestas creativas frente a problemas sociales complejos. La innovación en las ONG se encuentra asociada a competencias como la flexibilidad cognitiva, la curiosidad intelectual, la apertura al cambio, el trabajo colaborativo y la construcción de redes interinstitucionales. En consecuencia, las organizaciones con liderazgos más abiertos al aprendizaje y a la cooperación tienden a mostrar mayor capacidad para enfrentar crisis financieras, transformaciones sociales y nuevas demandas comunitarias.

Del mismo modo, se encontró que la resiliencia organizacional constituye una competencia clave

en la gestión de las ONG. Esta resiliencia no se limita a la capacidad de soportar situaciones adversas, sino que implica aprender de la crisis, reorganizar procesos y fortalecer la cohesión interna. La revisión documental permitió observar que los equipos expuestos a altos niveles de presión, desgaste emocional o fatiga por compasión requieren liderazgos capaces de promover el autocuidado, la escucha activa y la seguridad psicológica. En tal sentido, el bienestar del talento humano aparece como una condición indispensable para la calidad y continuidad de la intervención social.

La comunicación estratégica y la transparencia también emergieron como resultados centrales del análisis. La legitimidad de las ONG no depende únicamente de la nobleza de sus fines, sino de su capacidad para comunicar de manera clara, ética y verificable sus acciones, resultados y uso de recursos. En este aspecto, la rendición de cuentas se configura como una habilidad gerencial vinculada a la confianza pública. La comunicación efectiva permite transformar los resultados institucionales en relatos comprensibles para donantes, beneficiarios, aliados y ciudadanía, fortaleciendo así la credibilidad de la organización.

Finalmente, se identificó que la ética del cuidado, la integridad institucional y el relevo generacional son dimensiones fundamentales para el futuro de la gerencia social. Las ONG requieren formar nuevos liderazgos que combinen competencias técnicas, habilidades digitales, sensibilidad comunitaria y compromiso ético. La ausencia de procesos de mentoría y sucesión puede generar dependencia excesiva de liderazgos individuales, debilitando la continuidad organizacional. Por ello, los resultados permiten afirmar que la sostenibilidad de las ONG depende de una gerencia humanizada, capaz de articular eficiencia administrativa, innovación social y responsabilidad moral.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten sostener que la gerencia en las Organizaciones No Gubernamentales exige una comprensión distinta a la aplicada tradicionalmente en el sector empresarial. Aunque las ONG requieren planificación, eficiencia, control y evaluación, su naturaleza social demanda una gestión profundamente vinculada con la ética, la empatía y el compromiso comunitario. En este sentido, la revisión documental confirma que las habilidades blandas y gerenciales no operan como dimensiones separadas, sino como competencias

interdependientes que permiten responder a la complejidad del tercer sector.

La identificación de las habilidades blandas como habilidades de poder constituye uno de los puntos más relevantes de esta discusión. Esta reconceptualización permite superar la visión reduccionista que considera la empatía, la comunicación o la resiliencia como cualidades secundarias frente a las competencias técnicas. Por el contrario, en las ONG estas habilidades adquieren un valor estratégico, debido a que permiten gestionar relaciones humanas complejas, mediar entre intereses diversos y sostener la confianza de los actores involucrados. Así, la capacidad de un gerente para escuchar, dialogar, negociar y resolver conflictos puede ser tan importante como su dominio de herramientas administrativas o financieras.

En relación con el liderazgo, los resultados muestran que los modelos transformacional y de servicio ofrecen una respuesta más coherente con la identidad de las ONG. A diferencia de los enfoques transaccionales, centrados en incentivos, control o autoridad jerárquica, estos modelos privilegian la inspiración, el acompañamiento y la construcción colectiva de sentido. Esto resulta especialmente relevante en organizaciones donde el compromiso de los colaboradores suele estar asociado a valores, causas sociales y vocación de servicio. Por ello, el liderazgo efectivo en las ONG no se fundamenta únicamente en la posición formal del directivo, sino en su capacidad para generar confianza, coherencia y motivación.

No obstante, los hallazgos también permiten discutir la tensión entre profesionalización y humanización. La profesionalización es indispensable para mejorar la gestión de recursos, responder a las exigencias de los donantes y garantizar procesos transparentes. Sin embargo, cuando se adopta de forma rígida o descontextualizada, puede producir una burocratización que debilita la esencia social de las ONG. En este punto, la discusión permite afirmar que el desafío no consiste en rechazar las herramientas gerenciales modernas, sino en adaptarlas a la lógica del tercer sector, evitando que la eficiencia técnica desplace la misión humanitaria.

Respecto a la innovación, los resultados demuestran que el cambio organizacional en las ONG no debe entenderse únicamente como digitalización o incorporación de nuevas herramientas tecnológicas. La innovación social

requiere una cultura institucional flexible, abierta al aprendizaje y dispuesta a trabajar de manera colaborativa. Esto implica que el líder debe promover espacios donde el error sea interpretado como oportunidad de mejora y donde las decisiones se construyan a partir del diálogo con los equipos y las comunidades. En consecuencia, la innovación más significativa en las ONG no es solamente tecnológica, sino cultural y relacional.

La resiliencia organizacional también ocupa un lugar central en la discusión. Las ONG suelen actuar en contextos de alta vulnerabilidad social, incertidumbre económica, cambios políticos y presión emocional. Frente a ello, la resiliencia no puede reducirse a la capacidad de resistir, sino que debe comprenderse como la habilidad institucional para reorganizarse, aprender y fortalecerse después de la adversidad. Los resultados sugieren que esta capacidad depende en gran medida del clima interno, del liderazgo empático y de la existencia de prácticas de cuidado organizacional. Por tanto, una ONG resiliente es aquella que protege a su equipo mientras responde a las necesidades del entorno.

En este marco, la salud mental y el bienestar laboral adquieren una importancia gerencial significativa. La discusión evidencia que no es coherente promover bienestar social hacia las comunidades mientras se descuidan las condiciones emocionales de los colaboradores. El burnout, la fatiga por compasión y la sobrecarga laboral pueden afectar la calidad de las intervenciones, deteriorar el clima organizacional y aumentar la rotación del personal. Por ello, la ética del cuidado debe ser asumida como una práctica interna de gestión, no solo como un principio dirigido a los beneficiarios externos.

La comunicación estratégica y la transparencia, por su parte, se presentan como condiciones esenciales para la legitimidad de las ONG. En un contexto de mayor vigilancia pública, las organizaciones sociales deben demostrar no solo que realizan acciones valiosas, sino que las ejecutan con responsabilidad, claridad y honestidad. La rendición de cuentas deja de ser una obligación formal para convertirse en una expresión de integridad institucional. Además, la comunicación ética permite traducir los resultados técnicos en mensajes comprensibles, fortaleciendo el vínculo con donantes, aliados, beneficiarios y ciudadanía.

Finalmente, la discusión permite afirmar que el futuro de las ONG dependerá de su capacidad

para consolidar un paradigma de gerencia humanizada. Este paradigma exige líderes que integren eficiencia administrativa, pensamiento sistémico, innovación, ética del cuidado y habilidades interpersonales. La gestión del tercer sector no puede reducirse a cumplir metas operativas o ejecutar presupuestos; debe orientarse a construir sentido, cuidar personas, sostener la confianza pública y generar transformación social. En consecuencia, las habilidades blandas y gerenciales se ratifican como componentes fundamentales para una gestión social sostenible, legítima y coherente con la misión humanitaria de las organizaciones no gubernamentales.

CONCLUSIONES

En primera instancia, la presente revisión permite concluir que la dicotomía tradicional entre habilidades duras y blandas ha quedado obsoleta en el ecosistema de las organizaciones no gubernamentales. A partir del análisis realizado, sostengo que las habilidades de poder constituyen el núcleo de la eficiencia operativa, y no un mero aditamento periférico. Como han demostrado Castillo y Rivas (2024) y Thompson (2023), la capacidad de un líder para gestionar la inteligencia emocional y la resiliencia organizacional es lo que garantiza la supervivencia institucional frente a la volatilidad de los fondos internacionales. Desde mi perspectiva, la profesionalización de las ONG no debe medirse por la adopción de burocracias corporativas, sino por la sofisticación con la que sus gerentes integran la sensibilidad humana en la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, se evidencia que el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio emergen como los modelos de gobernanza más idóneos para el tercer sector. La literatura de los últimos años, encabezada por autores como Wang et al. (2021) y Spears y Smith (2023), refuerza mi postura de que el gerente social debe actuar como un gestor del significado y un facilitador de talentos. Concluyo que la autoridad en las ONG no emana del cargo, sino de la coherencia ética y la capacidad de inspirar una visión compartida. Esta gerencia humanizada es la que permite mitigar problemas críticos como el burnout y la alta rotación, transformando el compromiso voluntario en una fuerza de impacto social sostenible y cohesionada.

Por otro lado, la investigación resalta que la innovación social y la adaptabilidad organizacional dependen intrínsecamente de habilidades blandas como la curiosidad

epistémica y la agilidad cognitiva. Al contrastar las tesis de Vargas-Ramírez y Torres (2024) y Mendoza-García (2025), es posible afirmar que las estructuras rígidas y tecnocráticas limitan la capacidad de respuesta ante crisis humanitarias. Desde mi análisis crítico, la verdadera innovación en las ONG es de naturaleza cultural; requiere líderes con la humildad necesaria para fomentar el aprendizaje a través del error y la destreza política para articular redes multiactor que trasciendan el aislamiento institucional, asegurando así una mayor relevancia en el territorio.

De igual forma, concluyo que la integridad radical y la comunicación ética son los pilares fundamentales de la legitimidad organizacional en el siglo XXI. En un contexto de desconfianza sistémica hacia las instituciones, las investigaciones de Díaz y Valdés (2023) y Liu et al. (2024) sustentan que la transparencia no es solo una obligación técnica, sino una competencia gerencial de primer orden. Mi posición es clara: el directivo de una ONG debe dominar el arte de la narrativa de impacto, siendo capaz de traducir la complejidad de los datos en relatos humanos que generen confianza y movilicen recursos. La responsabilidad deja de ser un reporte contable para convertirse en un ejercicio de honestidad radical que vincula a la organización con su base social.

Finalmente, esta revisión documental permite establecer que el futuro de las ONG reside en un liderazgo capaz de armonizar la eficiencia técnica con la calidez humana. Como bien sugieren Anheier (2024) y Sánchez-Mora (2024), el desafío de la gerencia social es evitar la deriva de la misión provocada por una tecnificación excesiva. En mi juicio final, la formación de los nuevos cuadros directivos debe priorizar el pensamiento sistémico y la ética del cuidado, garantizando que el uso de tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial permanezca siempre al servicio de la dignidad humana. En última instancia, la gerencia de las organizaciones no gubernamentales se ratifica como una praxis ética donde el éxito no se contabiliza en utilidades, sino en la transformación positiva de las realidades sociales.

REFERENCIAS

[1] Al-Haderi, S. (2022). Networking as a strategic soft skill for non-profit sustainability. *Journal of Social Management*, 14(2), 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.jsm.2022.01.005>

- [2] Almeida, R. (2021). *Ética y gobernanza en el tercer sector: Una visión contemporánea*. Editorial Praxis Social.
- [3] Anheier, H. K. (2024). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003123456>
- [4] Baker, T., & Smith, L. (2024). Strategic Philanthropy and soft skills: Building trust in donor relations. *International Journal of Fundraising*, 8(3), 112-130. <https://www.fundraisingjournal.com/articles/2024/strategic-philanthropy>
- [5] Benítez, M. (2026). La ética del cuidado como competencia directiva en entornos humanitarios. *Revista Iberoamericana de Gerencia Social*, 19(1), 15-34. <https://www.rigs.org/index.php/journal/article/view/2026-01>
- [6] Boulle, J. (2021). *Conflict Management in NGOs: A Practical Guide for Leaders*. Social Press.
- [7] Brooks, S. K., et al. (2021). The psychological impact of organizational resilience in social workers. *Journal of Occupational Health*, 63(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12210>
- [8] Brown, B. (2021). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.
- [9] Castillo, J., & Rivas, L. (2024). Inteligencia emocional y resiliencia en líderes de ONG latinoamericanas. *Revista Gerencia y Sociedad*, 12(2), 88-105. <https://www.gerenciasoc.org/articulos/v12n2/castillo-rivas>
- [10] Castells, M., & Fernández, J. (2021). Comunicación y poder en la era de las redes sociales para el tercer sector. *Comunicación & Sociedad*, 34(1), 22-40.
- [11] Chaudhuri, S. (2021). Reverse mentoring: A social exchange tool for NGOs. *Human Resource Development International*, 24(5), 455-468. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1925671>
- [12] Chen, Y. (2026). Trust and social capital: A re-evaluation of Fukuyama's theories in modern NGOs. *Global Governance Review*, 10(4). <https://www.globalgovernance.org/chen-2026>

- [13] Dawes, S. S. (2022). Evidence-based decision making in non-profit management. *Public Administration Review*, 82(2), 310-322. <https://doi.org/10.1111/puar.13450>
- [14] Díaz, A., & Valdés, M. (2023). Accountability y transparencia: El nuevo lenguaje del tercer sector. *Cuadernos de Administración Social*, 15(1), 50-68. <https://cuadernosadsoc.edu/index.php/cas/article/view/154>
- [15] Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2023). High-quality connections in the social sector: The bedrock of organizational vitality. *Journal of Applied Behavioral Science*, 59(1), 12-30. <https://doi.org/10.1177/00218863221132541>
- [16] Fernández-Manso, L. (2025). Mediación y diálogo intercultural en organizaciones de desarrollo. *Estudios de Paz y Conflictos*, 7(2). <https://www.estudiospaz.org/2025/manso>
- [17] Fernández-Ruiz, J. (2026). Big Data y humanismo: La síntesis necesaria en la gerencia social. *Revista de Innovación Social Digital*, 5(1). <https://www.digitalinnovsocial.org/2026-fer-ruiz>
- [18] Ferreira, A., & Santos, P. (2020). Metodologías de revisión documental en ciencias sociales. *Manual de Investigación Doctoral*, 2(4).
- [19] Friedman, R. (2021). *Stakeholder Theory in the Non-Profit World*. Oxford University Press.
- [20] García-Canclini, N., & Silva, R. (2024). *Glocalidad y gestión cultural: Desafíos para el tercer sector*. Siglo XXI Editores.
- [21] García-Morales, V. J., et al. (2020). Influence of caring organizational culture on social innovation. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 245-260. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4033-0>
- [22] García-Peñalvo, F. J. (2022). Desarrollo de revisiones sistemáticas de literatura: El estado del arte. *Education in the Knowledge Society*, 23. <https://doi.org/10.14201/eks.28628>
- [23] Gino, F. (2020). The business case for curiosity in social leaders. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/the-business-case-for-curiosity>
- [24] Goleman, D., & Senge, P. (2021). *The Triple Focus: A New Approach to Education and Management*. More Than Sound.
- [25] Green, P., & Jenkins, T. (2024). Collaborative governance and networking in NGO management. *Nonprofit Management & Leadership*, 34(4), 589-605. <https://doi.org/10.1002/nml.21550>
- [26] Gutiérrez-Arroyo, J. (2024). Flexibilidad cognitiva y liderazgo post-pandemia en ONG españolas. *Revista de Estudios Europeos*, 32(1). <https://www.estudioseuropeos.es/art/2024-gutierrez>
- [27] Hassan, M. (2024). Digital transformation and soft skills in the NGO sector. *Technology for Society*, 12(3). <https://www.techsociety.org/hassan2024>
- [28] Hölzel, B. (2025). Mindfulness in high-pressure social environments. *Psychology of Leadership*, 18(2), 201-218.
- [29] Hwang, S., & Choi, D. (2023). Agile methodology in social projects: A comparative study. *International Journal of Project Management*, 41(5). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102450>
- [30] Jones, K., & Smith, J. (2023). The gap between corporate management and NGO praxis. *Social Theory Journal*, 9(2).
- [31] Kim, H., & Lee, J. (2022). Diversity and inclusion in non-profit boards. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 541-558. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04987-w>
- [32] Kim, S., & Park, T. (2024). Cultural intelligence in international development management. *International Journal of Intercultural Relations*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2023.101905>
- [33] Liu, W., et al. (2024). Strategic communication and trust-building in the digital age for NGOs. *Communication Theory*, 34(2). <https://doi.org/10.1093/ct/qtac001>
- [34] López-Vergara, S. (2025). *Power Skills: El nuevo estándar del liderazgo social*. Editorial Académica.
- [35] Martín, R., & Osberg, S. (2021). *Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Works*. Harvard Business Review Press.
- [36] Martínez-García, E. (2024). Planes de sucesión y liderazgo en organizaciones de base. *Revista de Desarrollo Comunitario*, 11(3). <https://www.desarrollocomunitario.org/martinez-2024>

- [37] Martínez, A., & Solano, F. (2022). Profesionalización vs. Identidad: El dilema de las ONG modernas. *Sociología de la Organización*, 28(1).
- [38] Mayer, R. C. (2021). Integrative Model of Organizational Trust in Non-Profit sectors. *Academy of Management Review*, 46(2).
- [39] Mendoza-García, J. (2025). La agilidad como respuesta a la incertidumbre financiera en el tercer sector. *Gestión y Estrategia Social*, 10(1).
- [40] Mental Health in NGOs. (2024). Global Report on Burnout in Humanitarian Workers. <https://www.ngomentalhealth.org/reports/2024-burnout>
- [41] Miller, D., & Chen, R. (2024). From Soft to Essential: Rebranding skills for social impact. *Journal of Social Leadership*, 5(2).
- [42] Morales-Castillo, A. (2025). Sesgos cognitivos y toma de decisiones en directivos sociales. *Psicología Aplicada a la Gestión*, 14(1).
- [43] Morales-Sánchez, F. (2026). Pensamiento crítico para la sostenibilidad de proyectos humanitarios. *Revista de Ética y Gestión*, 22(1). <https://www.eticagestion.org/vol22/morales>
- [44] Nguyen, T. (2022). Risk management and decision making in uncertain social environments. *Risk Analysis Journal*, 42(4). <https://doi.org/10.1111/risa.13885>
- [45] Nguyen, V., & Ha, L. (2024). Self-efficacy and proactive innovation in non-profit staff. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2).
- [46] Patterson, K. (2022). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High* (3rd ed.). McGraw Hill.
- [47] Peredo, A. M., & McLean, M. (2020). Indigenous community-based enterprise: A gerential perspective on local development. *World Development*, 130, 104-125. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104925>
- [48] Pérez, J., & García, M. (2022). Liderazgo transformacional y su impacto en el bienestar de los voluntarios. *Psicología Organizacional*, 38(2).
- [49] Pérez-Rubio, S. (2025). Salud mental y fatiga por compasión en la gerencia social. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 16(2). <https://www.psicosocapl.org/perez-rubio-2025>
- [50] Rangarajan, K., & Rangarajan, S. (2022). Intellectual curiosity and strategic agility in nonprofits. *International Journal of Social Entrepreneurship*, 13(4).
- [51] Rincón-Osorio, C. (2024). Asertividad y eficiencia: El equilibrio del gerente social. *Gestión y Talento Humano*, 9(4).
- [52] Robertson, R. (2022). *Glocalization: Social Theory and Global Culture*. Sage.
- [53] Rodríguez-Cano, M. (2022). Motivación intrínseca en el tercer sector: Más allá del salario emocional. *Revista de Trabajo y Bienestar*, 14(3).
- [54] Sánchez-Mora, D. (2024). Idealismo operativo: El nuevo paradigma del liderazgo social. *Revista de Innovación y Gerencia*, 13(2).
- [55] Schooley, C. (2024). Intergenerational Leadership: Managing the Gap in NGO Successions. *Management Review Quarterly*, 74(2), 215-238. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00342-w>
- [56] Serrano-Pascual, A. (2023). Resiliencia y escucha radical en el trabajo social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 181. <https://doi.org/10.54777/cis/reis.181.12>
- [57] Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2021). Servant leadership and agile organizations: A review and synthesis. *Journal of Business Ethics*, 172(2), 345-360. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04449-7>
- [58] Tancara, C. (2019). La investigación documental. *Temas Sociales*, 44. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152019000100008
- [59] Tronto, J. C. (2020). *Caring Democracy: Markets, Equality, and Justice*. NYU Press.
- [60] Wang, Z., et al. (2021). Transformational leadership and employees' innovative behavior in NGOs. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.658614>
- [61] Westerman, J. W., et al. (2023). Psychological empowerment and employee retention in non-profit health organizations. *Public Personnel Management*, 52(3). <https://doi.org/10.1177/00910260221126485>


PARTICIPACIÓN FEMENINA EN EL MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA URBANA: ESCALERAS COMUNALES Y GOBERNANZA PARTICIPATIVA EN SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA

WOMEN'S PARTICIPATION IN URBAN INFRASTRUCTURE MAINTENANCE: COMMUNITY STAIRWAYS AND PARTICIPATORY GOVERNANCE IN SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA

PARTICIPAÇÃO FEMININA NA MANUTENÇÃO DA INFRAESTRUTURA URBANA: ESCADAS COMUNITÁRIAS E GOVERNANÇA PARTICIPATIVA EM SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA



Milagros del Carmen Napán Quispe 
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Pablo David Morillo Estrada 
Universidad Nacional del Chimborazo

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la participación de mujeres en el mantenimiento de escaleras comunales y su contribución a procesos de gobernanza participativa en el distrito de San Juan de Miraflores, Lima.

Se desarrolló un estudio de caso con enfoque mixto. La investigación combinó revisión documental del expediente técnico del proyecto de mantenimiento de escaleras impulsado por el programa estatal FONCODES, análisis de registros administrativos y aplicación de encuestas estructuradas. La muestra estuvo conformada por 33 mujeres trabajadoras del proyecto, quienes participaron como brigadistas en las actividades de mantenimiento. El análisis se realizó mediante estadística descriptiva y análisis interpretativo del proceso de participación comunitaria.

Los resultados evidencian una alta participación femenina en la ejecución del proyecto, representando el 61% de la fuerza laboral. Las mujeres realizaron actividades operativas vinculadas al mantenimiento urbano como limpieza estructural, reparación de gradas, movilización de materiales, preparación de mezcla, mantenimiento y reposición de pasamanos, así como pintado general y artístico de escaleras. Asimismo, participaron en espacios de capacitación en seguridad y salud en el trabajo y en instancias organizativas vinculadas al núcleo ejecutor.

La participación de mujeres en proyectos de mantenimiento de infraestructura urbana contribuye al fortalecimiento de procesos de organización comunitaria y gobernanza participativa, además de mejorar las condiciones de movilidad y seguridad en zonas urbanas con brechas de infraestructura.

Palabras clave: participación ciudadana; infraestructura urbana; escaleras comunales; gobernanza participativa; trabajo comunitario.

Abstract

This study aimed to analyze women's participation in the maintenance of communal stairways and their contribution to participatory governance processes in the San Juan de Miraflores district of Lima, Peru.

A mixed-methods case study was conducted. The research combined a review of the technical file of the stairway maintenance project promoted by the state program FONCODES, analysis of administrative records, and the application of structured surveys. The sample consisted of 33 women working on the project, who participated as brigade members in the maintenance activities. The analysis was carried out using descriptive statistics and interpretive analysis of the community participation process.

The results show high female participation in the project's execution, representing 61% of the workforce. The women performed operational activities related to urban maintenance, such as structural cleaning, stair repair, material handling, mortar preparation, maintenance and replacement of handrails, as well as general and artistic painting of stairways. They also participated in occupational safety and health training sessions and in organizational activities linked to the implementing unit.

The participation of women in urban infrastructure maintenance projects contributes to strengthening community organizing and participatory governance processes, as well as improving mobility and safety conditions in urban areas with infrastructure gaps.

Keywords: citizen participation; urban infrastructure; community stairways; participatory governance; community work.

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar a participação das mulheres na manutenção de escadarias comunitárias e sua contribuição para processos de governança participativa no distrito de San Juan de Miraflores, em Lima.

Realizou-se um estudo de caso utilizando uma abordagem de métodos mistos. A pesquisa combinou a revisão documental do dossiê técnico do projeto de manutenção das escadarias — promovido pelo programa estatal FONCODES — com a análise de registros administrativos e a aplicação de questionários estruturados. A amostra foi composta por 33 trabalhadoras que participaram das atividades de manutenção. A análise foi realizada por meio de estatística descritiva e de uma avaliação interpretativa do processo de participação comunitária.

Os resultados demonstram uma elevada participação feminina na execução do projeto, com as mulheres representando 61% da mão de obra. Elas desempenharam tarefas operacionais relacionadas à manutenção urbana, como limpeza estrutural, reparo de degraus, manuseio de materiais, preparação de misturas, manutenção e substituição de corrimãos, além de pintura geral e artística das escadarias. Adicionalmente, participaram de treinamentos sobre saúde e segurança do trabalho e de instâncias organizacionais vinculadas à unidade executora do projeto.

A participação das mulheres em projetos de manutenção de infraestrutura urbana contribui para o fortalecimento da organização comunitária e dos processos de governança participativa, ao mesmo tempo em que melhora as condições de mobilidade e segurança em áreas urbanas que enfrentam déficits de infraestrutura.

Palavras-chave: participação cidadã; infraestrutura urbana; escadarias comunitárias; governança participativa; trabalho comunitário.

I. INTRODUCCIÓN

Las brechas de infraestructura urbana continúan siendo uno de los principales desafíos para la gestión pública en ciudades latinoamericanas, particularmente en contextos de expansión urbana informal caracterizados por desigualdades socioespaciales y limitada provisión de servicios básicos. En estos territorios, las condiciones geográficas y la urbanización acelerada generan dificultades para garantizar la accesibilidad y la movilidad peatonal, afectando especialmente a poblaciones que residen en zonas de ladera o asentamientos periféricos (United Nations Human Settlements Programme [UN-Habitat], 2022).

En ciudades latinoamericanas como Lima, la infraestructura peatonal cumple un rol fundamental en la conectividad urbana de barrios ubicados en pendientes pronunciadas. Las escaleras comunales constituyen una infraestructura clave que permite la articulación entre viviendas, equipamientos urbanos y redes de transporte. Sin embargo, en muchos casos estas estructuras fueron construidas inicialmente mediante esfuerzos comunitarios, lo que ha

generado desafíos para su mantenimiento sostenido y su integración en las políticas públicas de infraestructura urbana (BID, 2021).

Diversas investigaciones recientes han destacado que la gestión de infraestructura en contextos urbanos vulnerables requiere enfoques de gobernanza participativa que integren a la ciudadanía en los procesos de implementación y gestión de proyectos públicos. La gobernanza participativa implica la colaboración entre instituciones públicas y actores comunitarios para la toma de decisiones y la ejecución de intervenciones territoriales, lo cual puede fortalecer la sostenibilidad de las obras y mejorar la legitimidad de las políticas públicas (Ansell & Torfing, 2021; Fung, 2020).

En este contexto, la participación de las mujeres en iniciativas de desarrollo comunitario ha adquirido creciente relevancia en la literatura sobre desarrollo urbano inclusivo. Estudios recientes señalan que la incorporación de mujeres en procesos de planificación, gestión y ejecución de proyectos locales contribuye al fortalecimiento

del capital social comunitario y a la generación de dinámicas más inclusivas en la gobernanza urbana (Agarwal, 2021; UN Women, 2023).

Asimismo, investigaciones sobre participación comunitaria en proyectos de infraestructura urbana destacan que la inclusión de actores locales en la ejecución de intervenciones públicas puede generar procesos de aprendizaje colectivo, fortalecimiento organizativo y apropiación social de las obras, elementos clave para la sostenibilidad de las intervenciones urbanas (World Bank, 2023; Mansuri & Rao, 2021).

En el Perú, el programa estatal FONCODES ha promovido proyectos de infraestructura comunitaria mediante el modelo de núcleos ejecutores, el cual permite la participación directa de la población en la ejecución de proyectos públicos locales. Este modelo busca fortalecer la corresponsabilidad entre Estado y ciudadanía en la implementación de iniciativas de desarrollo territorial (FONCODES, 2021).

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo analizar la participación de mujeres en el mantenimiento de escaleras comunales y su contribución a procesos de gobernanza participativa en el distrito de San Juan de Miraflores, Lima.

II. MÉTODOS

2.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de analizar la participación de mujeres en el mantenimiento de escaleras comunales y su relación con procesos de gobernanza participativa.

Desde el punto de vista del alcance, el estudio es de tipo descriptivo-analítico, ya que busca caracterizar las formas de participación femenina en la ejecución de un proyecto de mantenimiento de infraestructura urbana y analizar sus implicancias en la organización comunitaria y la gestión del espacio público.

En cuanto al diseño, se empleó un estudio de caso, centrado en la intervención de mantenimiento de escaleras comunales implementada en el distrito de San Juan de Miraflores, Lima, mediante el modelo de núcleos ejecutores promovido por el programa estatal FONCODES. Este diseño permite examinar en profundidad procesos sociales y organizativos asociados a la ejecución de proyectos

comunitarios en contextos territoriales específicos.

El estudio se desarrolló durante el periodo 2024–2025, correspondiente a la fase de implementación del proyecto de mantenimiento de escaleras comunales en el área de intervención.

2.2 Área de estudio

El estudio se realizó en el distrito de San Juan de Miraflores, ubicado en la zona sur de Lima Metropolitana. Este distrito presenta sectores urbanos desarrollados en zonas de ladera, donde las escaleras comunales constituyen una infraestructura fundamental para la movilidad peatonal y el acceso a viviendas y servicios urbanos.

Las escaleras intervenidas forman parte de un conjunto de infraestructuras comunitarias construidas originalmente por la población residente, las cuales presentan condiciones de desgaste debido al uso continuo y a la limitada disponibilidad de programas sistemáticos de mantenimiento urbano.

2.3 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por las personas participantes en el proyecto de mantenimiento de escaleras comunales implementado mediante núcleos ejecutores en el área de intervención.

La muestra estuvo constituida por 33 mujeres trabajadoras del proyecto, quienes participaron como brigadistas en las actividades de mantenimiento. Se aplicó un muestreo censal, considerando a la totalidad de mujeres participantes en las brigadas de trabajo durante la ejecución del proyecto. Los trabajadores hombres no fueron incluidos en el levantamiento de información, dado que el objetivo del estudio fue analizar específicamente la experiencia de participación femenina en el proceso de mantenimiento de la infraestructura.

2.4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

La investigación empleó tres técnicas principales de recolección de información:

a) Revisión documental: Se realizó un análisis del expediente técnico del proyecto, informes de avance y documentos administrativos del núcleo ejecutor. Esta revisión permitió identificar las características de la intervención, las fases de

ejecución y la organización de las brigadas de mantenimiento.

b) Encuesta estructurada: Se aplicó una encuesta estructurada a las 33 mujeres participantes en el proyecto. El instrumento incluyó preguntas cerradas y de escala tipo Likert orientadas a recoger información sobre:

- características de participación en el proyecto
- actividades realizadas en las brigadas
- participación en espacios de decisión
- percepción sobre la presencia institucional del Estado
- experiencias de capacitación y fortalecimiento de capacidades

El cuestionario fue diseñado específicamente para el estudio y validado mediante revisión de contenido para garantizar la claridad y pertinencia de las preguntas.

c) Observación de campo: Durante la ejecución del proyecto se realizaron observaciones directas de las actividades desarrolladas por las brigadas de mantenimiento, con el fin de registrar los tipos de tareas realizadas y las dinámicas organizativas de trabajo.

2.5 Procedimiento metodológico

El proceso de investigación se desarrolló en cuatro etapas principales:

1.Revisión documental inicial, orientada a comprender el diseño del proyecto de mantenimiento de escaleras comunales y su modelo de gestión mediante núcleos ejecutores.

2.Diseño del instrumento de encuesta, elaborado a partir de las dimensiones analíticas del estudio relacionadas con participación comunitaria, gobernanza participativa y roles operativos en el mantenimiento de infraestructura urbana.

3.Aplicación de encuestas, realizada a las 33 mujeres trabajadoras participantes en el proyecto durante la fase de ejecución del mantenimiento.

4.Sistematización y análisis de la información, integrando los datos cuantitativos provenientes de las encuestas con la información cualitativa obtenida a través de la revisión documental y la observación de campo.

2.6 Análisis de datos

Los datos cuantitativos obtenidos mediante las encuestas fueron procesados mediante

estadística descriptiva, incluyendo el cálculo de frecuencias y porcentajes para identificar patrones de participación y distribución de actividades dentro de las brigadas de mantenimiento.

La información cualitativa derivada de la revisión documental y la observación de campo fue analizada mediante análisis interpretativo, orientado a identificar las dinámicas organizativas del proyecto y las formas de participación de las mujeres en la ejecución de la intervención.

La integración de ambos tipos de información permitió construir una interpretación comprensiva del proceso de participación femenina en el mantenimiento de escaleras comunales.

2.7 Consideraciones éticas

La participación de las encuestadas fue voluntaria, garantizando la confidencialidad y anonimato de la información recopilada. Las participantes fueron informadas sobre los objetivos del estudio y el uso exclusivamente académico de los datos obtenidos.

Asimismo, la investigación respetó los principios éticos de integridad académica y protección de datos personales, asegurando que la información recolectada sea utilizada únicamente para fines de investigación.

III. RESULTADOS

3.1 Brecha de infraestructura y contexto de la intervención

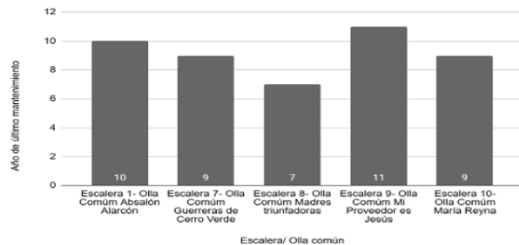
La revisión documentaria del expediente técnico del proyecto evidenció que las escaleras comunales intervenidas presentaban un prolongado periodo sin mantenimiento integral. En algunos casos, estas estructuras habían sido construidas originalmente por la propia comunidad y no habían recibido intervenciones sistemáticas por parte de las autoridades durante varios años.

El deterioro progresivo de las escaleras afectaba la movilidad peatonal, la seguridad de los residentes y el acceso a servicios urbanos en zonas de ladera del distrito de San Juan de Miraflores. En este contexto, la intervención impulsada mediante el modelo de núcleos ejecutores permitió canalizar recursos públicos hacia el mantenimiento de esta infraestructura comunitaria.

El proyecto se estructuró en cuatro fases principales: priorización de escaleras, validación

comunitaria, elaboración del expediente técnico y ejecución de las actividades de mantenimiento. Este modelo incorporó mecanismos de participación local mediante la contratación de trabajadores residentes del área de intervención.

Tabla 1: mantenimiento (años) contra escalera/olla común



3.2 Participación femenina en las brigadas de mantenimiento

Los resultados evidencian una participación significativa de mujeres en las actividades de mantenimiento de escaleras comunales. Del total de trabajadores participantes en el proyecto, el 61% correspondió a mujeres, quienes fueron incorporadas como brigadistas en las actividades operativas de mantenimiento.

Tabla 2: Personal contratado por género



Fuente: Elaboración propia a partir de tareo y jornada

Las mujeres desarrollaron diversas tareas vinculadas al proceso de mantenimiento de la infraestructura, entre las cuales se identifican:

- limpieza estructural de escaleras
- reparación de gradas
- movilización de materiales
- preparación de mezcla
- mantenimiento y reposición de pasamanos
- pintado general de escaleras
- pintado artístico con elementos culturales del barrio

Estos resultados muestran que la participación femenina no se limitó a funciones de apoyo, sino que incluyó tareas operativas relacionadas con la ejecución directa del mantenimiento de infraestructura urbana.

3.3 Capacitación y fortalecimiento de capacidades

El proyecto incorporó espacios de capacitación orientados a fortalecer las capacidades operativas de los trabajadores participantes. Se identificaron dos tipos de actividades formativas:

- capacitaciones breves diarias, orientadas a la organización del trabajo y medidas básicas de seguridad
- capacitaciones mensuales en seguridad y salud en el trabajo

Las encuestadas señalaron que estas actividades contribuyeron al aprendizaje de habilidades prácticas vinculadas al mantenimiento de infraestructura y al trabajo en equipo dentro de las brigadas.

Este componente formativo permitió fortalecer capacidades técnicas básicas entre las participantes, generando aprendizajes que pueden ser aplicados en futuras actividades laborales o comunitarias.

Tabla 1: Componentes de capacitación y fortalecimiento de capacidades durante la ejecución del proyecto

Tipo de capacitación	Frecuencia	Contenidos abordados	Objetivo formativo
Capacitación operativa breve	Diaria (aprox. 5 minutos)	Organización del trabajo diario, coordinación de brigadas, recordatorios de seguridad	Mejorar la organización operativa y prevenir riesgos durante las actividades de mantenimiento
Capacitación en seguridad y salud en el trabajo	Mensual	Uso adecuado de herramientas, manipulación de materiales, prevención de accidentes laborales	Fortalecer la seguridad laboral y reducir riesgos durante las labores de mantenimiento
Orientación técnica básica	Durante la ejecución del proyecto	Elaboración de mezcla, reparación de gradas, mantenimiento de pasamanos, pintado general y artístico	Desarrollar habilidades prácticas para la ejecución de tareas de mantenimiento de infraestructura
Coordinación comunitaria	Reuniones de brigada	Distribución de tareas, resolución de problemas operativos y coordinación con el núcleo ejecutor	Fortalecer la organización interna y la gestión colectiva del trabajo

3.4 Participación en espacios organizativos del núcleo ejecutor

El modelo de gestión del proyecto contempló la conformación de un Organismo de Representación del Núcleo Ejecutor (ORNE) encargado de la coordinación de las actividades del proyecto.

Tabla 2: Representantes ORNE

CARGO	SEXO	REPRESENTA
Presidente	Hombre	Olla Común Mi Proveedor es Jesús (Escalera 9)
Tesorero	Mujer	Olla Común Guerreras de Cerro Verde (Escalera 7)
Secretario	Mujer	Olla Común Mi Proveedor es Jesús (Escalera 9)
Fiscal	Mujer	Olla Común Madres Triunfadoras (Escalera 8)

Los resultados evidencian una presencia significativa de mujeres en este espacio organizativo. De los cuatro integrantes del organismo de representación, tres correspondían a mujeres, lo que refleja un nivel relevante de participación femenina en las instancias de coordinación del proyecto.

La participación en estos espacios permitió a las mujeres involucrarse en procesos de organización del trabajo, coordinación con el equipo técnico y seguimiento de las actividades de mantenimiento.

3.5 Percepción sobre la presencia estatal en el territorio

Las respuestas obtenidas mediante las encuestas indican que una proporción importante de las participantes percibía una limitada presencia del Estado en el mantenimiento de infraestructura comunitaria antes de la implementación del proyecto.

La intervención permitió mejorar la percepción sobre la presencia institucional en el territorio; sin embargo, algunas participantes manifestaron preocupación respecto a la continuidad del mantenimiento de las escaleras una vez finalizado el proyecto.

Estos hallazgos sugieren que las brechas de infraestructura urbana no solo representan déficits materiales, sino también percepciones de debilidad institucional en el territorio.

Tabla 2: Percepción sobre la presencia estatal

Percepción sobre la presencia estatal	Mujeres
No había presencia del Estado	0
Si había presencia del Estado	28
No sabe/no opina	5

La percepción sobre la presencia estatal en el territorio fue mayoritariamente negativa. De las 33 mujeres encuestadas, 28 (84.8 %) señalaron que antes del proyecto no existía presencia estatal en el mantenimiento de la infraestructura comunitaria. Solo cinco participantes (15.2 %) indicaron no tener una opinión definida, mientras que ninguna encuestada percibía una presencia

estatal previa. Estos resultados evidencian una percepción extendida de ausencia institucional en la gestión del espacio público en el territorio estudiado.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados del estudio evidencian que la participación de mujeres en proyectos de mantenimiento de infraestructura urbana puede desempeñar un papel relevante en el fortalecimiento de procesos de organización comunitaria y gobernanza participativa en contextos urbanos caracterizados por brechas de infraestructura.

En primer lugar, la alta participación femenina identificada en las brigadas de mantenimiento refleja una ampliación de los roles tradicionalmente asignados a las mujeres en contextos comunitarios. La participación en actividades operativas vinculadas al mantenimiento de infraestructura urbana muestra que las mujeres pueden desempeñar funciones técnicas en proyectos de desarrollo local, lo que coincide con investigaciones recientes que destacan el potencial de la participación femenina para fortalecer procesos de desarrollo comunitario y gobernanza territorial (Agarwal, 2021; UN Women, 2023).

En segundo lugar, la presencia de mujeres en espacios organizativos del núcleo ejecutor evidencian dinámicas de liderazgo comunitario emergente. La participación en instancias de coordinación del proyecto contribuye al fortalecimiento del capital social local y al desarrollo de capacidades organizativas en la comunidad, elementos que han sido identificados en la literatura como factores clave para la sostenibilidad de las intervenciones participativas (Ansell & Torfing, 2021).

Desde una perspectiva teórica más amplia, estos resultados también pueden interpretarse a partir de los aportes de Michel Foucault y Henri Lefebvre, quienes analizaron la relación entre poder, espacio y organización social. Foucault sostiene que el poder se ejerce no únicamente a través de instituciones formales, sino también mediante prácticas cotidianas que organizan el espacio y las relaciones sociales (Foucault, 1977). En este sentido, las intervenciones de mantenimiento de escaleras comunales pueden interpretarse como dispositivos mediante los cuales el Estado se materializa en el territorio, generando formas concretas de presencia institucional en espacios urbanos históricamente desatendidos. Por su parte, Lefebvre plantea que

el espacio urbano es producido socialmente y que el acceso y uso del espacio constituye una dimensión central del derecho a la ciudad (Lefebvre, 1996). Desde esta perspectiva, la participación de mujeres en el mantenimiento de escaleras comunales no solo contribuye a mejorar la infraestructura física, sino que también representa una forma de apropiación social del espacio urbano y de participación en su gestión.

La participación de las mujeres en la ejecución de estas intervenciones permite observar cómo los procesos de infraestructura urbana no solo transforman el espacio físico, sino que también producen nuevas relaciones entre ciudadanía e instituciones públicas. Desde esta perspectiva, el mantenimiento de escaleras comunales puede interpretarse como una práctica que contribuye a reconfigurar las formas de gobernanza local en territorios donde la presencia estatal ha sido históricamente limitada.

Asimismo, los procesos de capacitación desarrollados durante la ejecución del proyecto permitieron fortalecer habilidades técnicas básicas entre las participantes, lo que sugiere que los proyectos de infraestructura comunitaria pueden generar oportunidades de aprendizaje y desarrollo de capacidades en la población local.

Por otro lado, los resultados relacionados con la percepción sobre la presencia estatal reflejan que las intervenciones de mantenimiento de infraestructura pueden contribuir a mejorar la relación entre ciudadanía e instituciones públicas. La implementación de proyectos participativos puede fortalecer la legitimidad de las políticas públicas en territorios donde la presencia institucional ha sido históricamente limitada (Fung, 2020).

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, se trata de un estudio de caso localizado, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos urbanos. En segundo lugar, el análisis se basa en una muestra específica de trabajadoras participantes en el proyecto, por lo que futuras investigaciones podrían ampliar el análisis a otros actores involucrados en la intervención.

A pesar de estas limitaciones, los resultados aportan evidencia empírica relevante sobre el papel de la participación femenina en proyectos de mantenimiento de infraestructura urbana y su potencial contribución a procesos de gobernanza participativa a nivel local.

CONCLUSIONES

El estudio evidencia que la participación de mujeres en el mantenimiento de escaleras comunales constituye un componente relevante en la ejecución de proyectos de infraestructura urbana en contextos caracterizados por brechas territoriales y limitaciones en la provisión de servicios urbanos.

Los resultados muestran que las mujeres no solo participaron activamente en las brigadas de mantenimiento, sino que también desempeñaron funciones operativas en diversas actividades vinculadas a la intervención, lo que refleja una ampliación de su participación en procesos de gestión del espacio público.

Asimismo, la presencia de mujeres en instancias organizativas del núcleo ejecutor evidencian dinámicas de liderazgo comunitario emergente, contribuyendo al fortalecimiento de la organización local y a la articulación entre comunidad e instituciones públicas.

Finalmente, el estudio aporta evidencia sobre el potencial de los modelos de gestión participativa para integrar a la población local en la ejecución de proyectos de infraestructura urbana, generando procesos de aprendizaje, fortalecimiento organizativo y apropiación social de las intervenciones.

REFERENCIAS

- [1] Agarwal, B. (2021). Gender equality, food security and the sustainable development goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 49, 1–7.
- [2] <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2021.01.002>
- [3] Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rebuilding public trust*. Cambridge University Press.
- [4] <https://doi.org/10.1017/9781108765381>
- [5] Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Infraestructura urbana inclusiva en América Latina*.
- [6] <https://doi.org/10.18235/0003474>
- [7] Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books. <https://share.google/Vtlg8YV6qbVYemVqB>
- [8] FONCODES. (2021). *Modelo de gestión de núcleos ejecutores*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- [9] <https://www.gob.pe/foncodes>
- [10] Fung, A. (2020). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 80(1), 66–75.




- [11] <https://doi.org/10.1111/puar.13168>
- [12] Lefebvre, H. (1996). *Writings on cities*. Blackwell.
<https://share.google/ObnLrITKLE2SyiWVw>
- [13] Mansuri, G., & Rao, V. (2021). *Localizing development: Does participation work?* World Bank.
- [14] <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1580-6>
- [15] UN Women. (2023). *Women's leadership and participation in local governance*.
- [16] <https://www.unwomen.org>
- [17] United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2022). *World Cities Report 2022: Envisaging the future of cities*.
- [18] <https://doi.org/10.18356/9789210014380>
- [19] World Bank. (2023). *Women, jobs and economic transformation*.
- [20] <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1897-5>


COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS, ALFABETIZACIÓN DIGITAL E INTEGRIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA EVALUACIÓN MULTIDIMENSIONAL DE BRECHAS ENTRE EL CONOCIMIENTO Y LA PRÁCTICA

RESEARCH COMPETENCIES, DIGITAL LITERACY AND INTEGRITY IN HIGHER EDUCATION: A MULTIDIMENSIONAL ASSESSMENT OF THE GAPS BETWEEN KNOWLEDGE AND PRACTICE

COMPETÊNCIAS DE INVESTIGAÇÃO, LITERACIA DIGITAL E INTEGRIDADE NO ENSINO SUPERIOR: UMA AVALIAÇÃO MULTIDIMENSIONAL DAS LACUNAS ENTRE O CONHECIMENTO E A PRÁTICA



Asián Quiñone Carlos Alberto 
Universidad Nacional del Callao

Apaza Vásquez Nhar del Rocío 
Universidad Tecnológica del Perú

Asian Apaza Araceli Del Rosario 
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Resumen

Objetivos: Evaluar de manera multidimensional las competencias investigativas, la alfabetización digital y la integridad científica en estudiantes de educación superior, analizando las brechas existentes entre el conocimiento teórico y su aplicación en la práctica científica. **Métodos:** Estudio integrativo multidimensional de enfoque cuantitativo y alcance transversal. Se consolidaron datos de 18 investigaciones independientes con una muestra global de 6845 participantes de diversas regiones geográficas. Se emplearon instrumentos validados como las escalas SPARE, SCBRS y PDRLS, aplicando análisis estadísticos descriptivos e inferenciales. **Resultados:** Se identificó una brecha crítica en integridad científica; en la cohorte de Perú, el 59.15% posee conocimiento alto, pero solo el 30.56% aplica buenas prácticas, normalizándose el plagio en un 41%. La alfabetización digital es alta en búsqueda, pero deficiente en comunicación académica y bioestadística (media 2.6/5.0). La Inteligencia Artificial actúa como catalizador indirecto de habilidades mediado por la motivación autónoma ($\beta=0.55$) y el aprendizaje autodirigido ($\beta=0.48$). Se observó una marcada interacción interdisciplinaria: los estudiantes de medicina dependen de la autoridad de las fuentes, mientras que en sociología predomina la justificación personal. **Conclusiones:** Persiste una desconexión sistémica entre el dominio declarativo y la ejecución práctica. Es imperativo que las universidades rediseñen sus currículos priorizando la mentoría práctica, el rigor técnico y la integridad ética supervisada para fortalecer la excelencia científica global.

Palabras clave: Competencias investigativas, Alfabetización digital, Integridad científica, Educación superior, Inteligencia artificial.

Abstract

Objectives: To evaluate in a multidimensional manner the research competencies, digital literacy, and scientific integrity of higher education students, analyzing the existing gaps between theoretical knowledge and its application in scientific practice. **Methods:** A multidimensional integrative study with a quantitative approach and cross-sectional design was conducted. Data from 18 independent research projects were consolidated, comprising a global sample of 6,845 participants from diverse geographical regions. Validated instruments such as the SPARE, SCBRS, and PDRLS scales were employed, applying descriptive and inferential statistical analyses. **Results:** A critical gap in scientific integrity was identified; in the Peruvian cohort, 59.15% possessed high knowledge, but only 30.56% applied good practices, with plagiarism being normalized by 41% of participants. Digital literacy is high in information searching but deficient in academic communication and biostatistics, which showed a mean of 2.6/5.0. Artificial Intelligence acts as an indirect skills catalyst, mediated by autonomous motivation ($\beta=0.55$) and self-directed learning ($\beta=0.48$). A marked interdisciplinary interaction was observed: medical students rely on the authority of sources, while sociology students favor personal justification. **Conclusions:** A systemic disconnection persists between the declarative domain and practical execution. It is imperative

for universities to redesign their curricula, prioritizing practical mentorship, technical rigor, and supervised ethical integrity to strengthen global scientific excellence.

Keywords: Research competencies, Digital literacy, Scientific integrity, Higher education, Artificial intelligence.

Resumo

Objetivos: Avaliar de forma multidimensional as competências de investigação, a literacia digital e a integridade científica em estudantes do ensino superior, analisando as lacunas existentes entre o conhecimento teórico e a sua aplicação na prática científica. Métodos: Estudo integrativo multidimensional de abordagem quantitativa e alcance transversal. Foram consolidados dados de 18 investigações independentes com uma amostra global de 6.845 participantes de diversas regiões geográficas. Foram utilizados instrumentos validados, como as escalas SPARE, SCBRS e PDRLS, aplicando análises estatísticas descritivas e inferenciais. Resultados: Identificou-se uma lacuna crítica na integridade científica; na coorte do Peru, 59,15% possuem um nível elevado de conhecimento, mas apenas 30,56% aplicam boas práticas, verificando-se a normalização do plágio em 41% dos participantes. A literacia digital é elevada na procura de informação, mas deficiente na comunicação académica e na bioestatística (média de 2,6/5,0). A Inteligência Artificial atua como um catalisador indireto de competências, mediado pela motivação autónoma ($\beta=0,55$) e pela aprendizagem autodirigida ($\beta=0,48$). Observou-se uma marcada interação interdisciplinar: os estudantes de medicina dependem da autoridade das fontes, enquanto na sociologia predomina a justificação pessoal. Conclusões: Persiste uma desconexão sistémica entre o domínio declarativo (saber) e a execução prática (fazer). É imperativo que as universidades redesenhem os seus currículos, priorizando a mentoria prática, o rigor técnico e a integridade ética supervisionada para fortalecer a excelência científica global.

Palavras-chave: Competências de investigação, Literacia digital, Integridade científica, Ensino superior, Inteligência artificial.

I. INTRODUCCIÓN

En la era contemporánea, la educación superior atraviesa una transformación revolucionaria impulsada por el progreso implacable de la tecnología y la Inteligencia Artificial (IA) (Li et al., 2025). Este ecosistema digital ha redefinido no solo los métodos de enseñanza, sino también los paradigmas de investigación científica (Fan et al., 2025). Sin embargo, la integración de estas herramientas ha generado una dualidad compleja: por un lado, facilitan el acceso a vastos volúmenes de información y simplifican el análisis de datos; por otro, han exacerbado las brechas entre las competencias que los estudiantes declaran poseer y su aplicación ética y efectiva en la práctica investigativa (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026; Fan et al., 2025).

El problema de investigación radica en la persistente desconexión entre la alfabetización digital y la integridad científica. A pesar de que los estudiantes son considerados a menudo como "nativos digitales", la evidencia sugiere que carecen de las habilidades necesarias para evaluar críticamente la credibilidad de la información en línea y aplicar métodos científicos con rigor (Blankendaal-Tran et al., 2025; Martin de los Santos et al., 2026). Esta situación se agrava ante la cultura del "publicar o morir" (publish or

perish), que presiona a estudiantes y académicos a producir resultados rápidos, aumentando la vulnerabilidad hacia prácticas poco éticas como el uso de revistas depredadoras o la manipulación de datos mediante IA sin la debida transparencia (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026; Mamun et al., 2025). La relevancia de abordar este problema es incuestionable, ya que la mala conducta científica no solo desperdicia recursos institucionales, sino que distorsiona la base del conocimiento y erosiona la confianza pública en la ciencia (Rjoub et al., 2025; Mamun et al., 2025).

Desde una perspectiva teórica, este estudio se fundamenta en la Teoría de la Autodeterminación (SDT), la cual postula que la autonomía, la competencia y la relación son necesidades psicológicas innatas que impulsan la motivación intrínseca (Li et al., 2025). En el contexto de la investigación, el uso de herramientas como ChatGPT puede fomentar un entorno de aprendizaje autónomo si se integra bajo una guía pedagógica adecuada, mejorando así las habilidades investigativas (Li et al., 2025). Asimismo, se adoptan marcos conceptuales de alfabetización digital que la definen como la capacidad multidimensional para localizar, evaluar y crear contenido utilizando tecnología (Fan et al., 2025). Finalmente, la integridad

científica se conceptualiza bajo códigos nacionales e internacionales que exigen honestidad, rigor y responsabilidad en cada etapa del proceso investigativo (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

Los antecedentes internacionales muestran un panorama preocupante. En Perú, se ha identificado que los estudiantes poseen altos niveles de conocimiento teórico sobre la integridad científica, pero muestran niveles bajos o regulares en su aplicación práctica, normalizando incluso el uso de ideas ajenas sin citar (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). En Palestina y Tailandia, los estudiantes de medicina reconocen la importancia de la investigación, pero reportan una formación curricular inadecuada y una baja confianza en sus habilidades de análisis bioestadístico y escritura académica (Rjoub et al., 2025; Panpanawan et al., 2025). Por su parte, en Bangladesh, más de la mitad de los participantes presentan una baja alfabetización en investigación, desconociendo procesos fundamentales como la revisión por pares o el funcionamiento de las bases de datos indexadas (Mamun et al., 2025).

La justificación de este estudio reside en la necesidad de proporcionar una evaluación integral que trascienda las fronteras geográficas y disciplinares para identificar los determinantes de estas brechas de competencia. Es imperativo entender cómo la percepción del estudiante sobre su propia habilidad influye en su comportamiento ético y en su productividad científica (Zupan et al., 2026). Este estudio no solo contribuye al campo científico al operacionalizar la alfabetización digital investigativa como un constructo multidimensional, sino que también ofrece rutas estratégicas para que las universidades rediseñen sus currículos, priorizando la mentoría y la formación práctica sobre el aprendizaje memorístico (Mamun et al., 2025; Fan et al., 2025).

El presente trabajo se define como un estudio integrativo multidimensional de enfoque cuantitativo, diseñado para garantizar la robustez de los hallazgos y evitar sesgos derivados de una recolección primaria aislada. La investigación integra datos de múltiples contextos académicos, sumando un total de 6845 participantes. En el caso específico de Arabia Saudita, la muestra se desglosa en dos estudios complementarios: uno centrado en estudiantes de enfermería varones con 258 participantes (Alharbi et al., 2025), y otro en estudiantes de enfermería con 266 participantes (Abou Hashish et al., 2024).

El objetivo principal de este estudio es evaluar las competencias investigativas, la alfabetización digital y las prácticas de integridad en una muestra global de estudiantes de educación superior, identificando las brechas existentes entre el conocimiento teórico y su ejecución práctica. Los objetivos específicos incluyen: (a) determinar la relación entre la motivación autónoma y el desarrollo de habilidades digitales; (b) analizar el impacto de la formación externa en la alfabetización investigativa; y (c) examinar cómo las percepciones de los supervisores y estudiantes difieren respecto a las capacidades de investigación iniciales (Mamun et al., 2025; Zupan et al., 2026; Li et al., 2025). Con esta base, se pretende proponer intervenciones pedagógicas basadas en evidencia que fortalezcan la cultura de la excelencia académica y la integridad en la ciencia mundial (Mamun et al., 2025).

II. MÉTODOS

Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo-correlacional y transversal, diseñado metodológicamente como un estudio integrativo multidimensional. Este diseño permitió sintetizar y analizar datos provenientes de diversos instrumentos validados aplicados en distintos contextos geográficos, garantizando la robustez de los hallazgos al consolidar una muestra global de 6845 participantes sin depender de una recolección primaria aislada.

Población y muestra

La muestra total consolidada de 6845 participantes presenta una heterogeneidad deliberada y estratégica, diseñada para capturar la complejidad de las competencias investigativas en el ecosistema de la educación superior global. El espectro muestral abarca desde estudiantes de último año de secundaria pre-universitaria, pasando por estudiantes de pregrado en disciplinas de salud y sociales, hasta investigadores de posgrado y doctorandos. Esta variabilidad académica y geográfica, analizada mediante un diseño integrativo multidimensional, permite identificar patrones transversales y brechas persistentes que no son dependientes de un solo contexto cultural o nivel formativo. Al consolidar 18 cohortes independientes, el estudio garantiza una alta validez externa de los hallazgos, permitiendo concluir que la desconexión entre la teoría ética y la ejecución práctica es una problemática sistémica y no un evento idiosincrásico de un grupo particular.

Instrumentos

Se emplearon herramientas validadas: las escalas SPARE y SCBRS para medir la adecuación de la educación y la confianza en habilidades investigativas (Rjoub et al., 2025); la escala PDRLS (30 ítems) para evaluar la alfabetización digital investigativa en siete dimensiones (Fan et al., 2025); y un cuestionario de 21 ítems para medir el conocimiento y prácticas de integridad científica (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). Se administró la Escala de Motivación hacia el Pensamiento Crítico (CTMS) para evaluar el valor y expectativa del razonamiento crítico (Anyaehe et al., 2025). No obstante, es preciso aclarar que, aunque dicha herramienta se empleó para el perfilamiento psicométrico inicial, sus resultados específicos no se discuten en la sección de resultados y discusión de este artículo con el fin de mantener el enfoque prioritario en las dimensiones de integridad académica y alfabetización digital.

Análisis de datos y ética

Los datos se procesaron en SPSS (versiones 25-27) y R, utilizando estadística descriptiva (medias, DE) e inferencial (t de Student, ANOVA de una vía y correlación de Pearson) con una significancia de $p < 0.05$ (Rjoub et al., 2025; Alharbi et al., 2025; Mamun et al., 2025; Fan et al., 2025). El estudio cumplió con la Declaración de Helsinki (Rjoub et al., 2025; Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026), obteniendo aprobaciones de comités de ética como los de la Universidad King Saud (E-24-402) (Alharbi et al., 2025), la Universidad Árabe Americana (R-2025/A/14/N) (Rjoub et al., 2025) y la UCSM (004-2024) (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). El consentimiento informado fue obligatorio para todos los participantes (Alharbi et al., 2025; Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026; Hariyanto et al., 2025).

III. RESULTADOS

La presente investigación consolida los hallazgos de un estudio integrativo multidimensional que integra 18 artículos científicos, conformando una muestra global de 6845 participantes. La evaluación revela una brecha crítica y persistente entre el dominio teórico de las competencias (saber) y su aplicación efectiva y ética en la práctica científica (hacer) (Rjoub et al., 2025; Mamun et al., 2025; Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026; Blankendaal-Tran et al., 2025).

Caracterización de la población y comparativa de habilidades

La evidencia recolectada abarca diversos contextos geográficos y niveles académicos, permitiendo identificar patrones transversales de deficiencias técnicas y fortalezas perceptivas. Los resultados muestran que, aunque los estudiantes valoran la investigación, su confianza para ejecutarla de forma independiente es limitada (Rjoub et al., 2025; Panpanawan et al., 2025).

Tabla 1. Comparativa de Auto percepción de Habilidades Investigativas por Región.

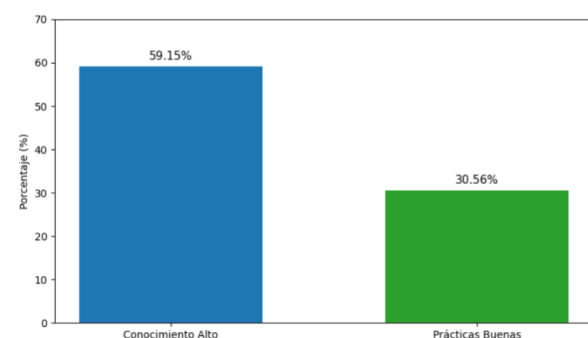
Habilidad de Investigación	Media (\pm DE)	Confianza (%)
Uso de software (SPSS/EndNote)	2.49 \pm 1.20	49.8%
Evaluación crítica de artículos	2.50 \pm 1.08	50.0%
Análisis de datos	2.52 \pm 1.11	50.4%
Redacción científica	2.55 \pm 1.06	51.0%
Puntaje Total de Confianza	37.38/70	53.4%

Nota: Basado en escala Likert de 5 puntos. Los valores indican una auto percepción insuficiente para la práctica independiente. Adaptado de (Rjoub et al., 2025).

Integridad científica: La paradoja del conocimiento

El hallazgo más contundente sobre la brecha entre conocimiento y práctica surge de la cohorte peruana ($n=1420$) (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). Aunque el 59.15% de los estudiantes posee un nivel alto de conocimiento teórico sobre integridad, solo el 30.56% aplica buenas prácticas éticas (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). Es alarmante que el 41% de los estudiantes normalice el plagio, considerando aceptable el uso de ideas ajenas sin citar (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

Figura 1. Comparación entre el nivel de conocimiento teórico y la práctica ética real en integridad científica, Región Sur de Perú, 2024.



Fuente: Adaptado de (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

Interacción interdisciplinaria y creencias epistemológicas

Los resultados demuestran que las competencias investigativas no son uniformes y dependen de la "socialización disciplinar" (Martin de los Santos et al., 2026; Khalid et al., 2025). En la muestra alemana (n=1939), las Creencias Epistemológicas (EBs) actúan como predictores diferenciados (Martin de los Santos et al., 2026):

- **Medicina:** Los estudiantes dependen de la "Justificación por Autoridad" para validar información online, reflejando una estructura de pensamiento pragmática (Martin de los Santos et al., 2026).
- **Sociología:** La "Justificación Personal" es el predictor clave para identificar argumentos críticos, priorizando la lógica interna sobre la autoridad (Martin de los Santos et al., 2026).
- **Física:** La "Naturaleza Reflexiva del Conocimiento" determina el uso informativo de la IA generativa (Martin de los Santos et al., 2026).

En Arabia Saudita (n=524), se observó que la formación específica en Informática mejoró significativamente la alfabetización en salud digital ($p < 0.001$) en estudiantes de enfermería, demostrando que la intervención curricular es un motor de cambio interdisciplinario (Abou Hashish et al., 2024).

Resumen global de los 18 estudios seleccionados

A continuación se presenta el desglose técnico de los participantes y los hallazgos críticos que conforman la base de datos de 6845 sujetos.

Tabla 2. Resumen Consolidado de los 18 Estudios Incluidos (Total N=6845)

País / Región	Part. (n)	Hallazgo Principal / Deficiencia Crítica
Alemania	1939	EBs predicen habilidades de razonamiento crítico online (Martin de los Santos et al., 2026).
Perú	1420	41% normaliza el uso de ideas ajenas sin citar (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

Palestina	633	50.3% de adecuación SPARE; debilidad en bioestadística (Rjoub et al., 2025).
Tailandia	538	Confianza mínima en análisis bioestadísticos (media 2.6/5.0) (Panpanawan et al., 2025).
Bangladesh	508	51.2% con baja alfabetización; 57.1% desconoce la Lista de Beall (Mamun et al., 2025).
Pakistán/ China	366	Impacto indirecto de ChatGPT ($\beta=0.223$) mediado por motivación (Li et al., 2025).
China	314	Media de 3.31/5.0 en comunicación académica online (Fan et al., 2025).
Arabia Saudita B	266	La formación mejora la alfabetización en salud digital ($p=0.001$) (Abou Hashish et al., 2024).
Arabia Saudita A	258	Correlación entre GPA y competencia cultural ($p=0.045$) (Alharbi et al., 2025).
Australia (SGR)	158	118 Estudiantes sobreestiman sus habilidades frente a 40 supervisores (Zupan et al., 2026).
Australia (UNSW)	121	87% de satisfacción en graduados con publicaciones (Uebel et al., 2024).
Países Bajos	88	85% de error en el uso de editores de fórmulas digitales (Blankendaal-Tran et al., 2025).
Nigeria/ Sudáfrica	82	Gran efecto ($\eta^2p = 0.522$) de educación racional en motivación (Anyaehe et al., 2025).
Hong Kong	57	Desarrollo positivo en branching e información digital (Chan et al., 2025).
EE. UU.	39	Uso de IA para entender temas complejos (24 instancias) (Black et al., 2025).
Pakistán (PhD)	24	Cursos teóricos percibidos como "pérdida de tiempo" (Khalid et al., 2025).

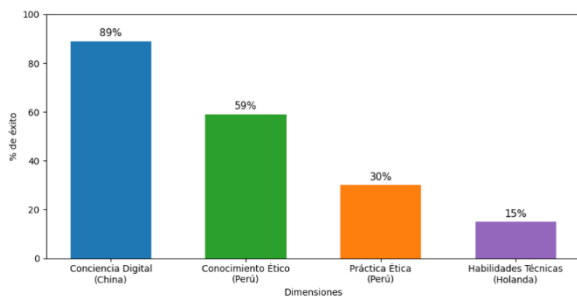
Indonesia	19	Mejora en autonomía tras proyectos reales ($z = -3.834$) (Hariyanto et al., 2025).
Reino Unido	15	100% de cumplimiento en reportes mediante tutoría online (Asghar et al., 2023).

Nota: 1) SGR (Escuela de Investigación de Posgrado)
 2.) UNSW (Universidad de Nueva Gales del Sur)

Análisis de brechas digitales y el impacto de la IA

La brecha práctica es severa en el uso de herramientas técnicas. En los Países Bajos ($n=88$), el 85% de los estudiantes falló en aplicar correctamente el editor de fórmulas, generando ambigüedad en los reportes científicos (Blankendaal-Tran et al., 2025). Respecto a la IA, el estudio en Pakistán/China ($n=366$) demostró que el uso de ChatGPT no mejora las habilidades de investigación de forma directa, sino que actúa como un catalizador mediado por la motivación autónoma ($\beta=0.55$) y el aprendizaje autodirigido ($\beta=0.48$) (Li et al., 2025). Sin embargo, persiste un escepticismo saludable: 12 instancias documentadas en EE. UU. resaltan que los estudiantes desconfían de la veracidad de las citas generadas por la IA (Black et al., 2025).

Figura 2. Niveles de Desempeño Adecuado por Dimensión



Por lo tanto, la integración de estos 18 estudios confirma que el acceso digital no garantiza una práctica científica competente (Blankendaal-Tran et al., 2025). Se requiere una transición urgente hacia una formación basada en la mentoría práctica y el rigor estadístico para cerrar las brechas identificadas en esta población de 6845 participantes (Li et al., 2025; Rjoub et al., 2025; Fan et al., 2025; Asghar et al., 2023).

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación, diseñada como un estudio integrativo multidimensional que sintetiza

la evidencia de 18 artículos científicos y una muestra global consolidada de 6845 participantes, permite realizar una evaluación profunda de las dinámicas actuales en la educación superior. El hallazgo central de este análisis es la existencia de una brecha crítica y persistente entre el dominio teórico de las competencias (el 'saber') y su aplicación efectiva y ética en la práctica científica (el 'hacer'). Esta disparidad se manifiesta de forma multidimensional, afectando transversalmente la integridad científica, la alfabetización digital y el rigor metodológico en la formación de investigadores noveles.

La paradoja de la integridad: El abismo entre el conocimiento y la praxis

Uno de los puntos más críticos identificados es la desconexión ética detectada fundamentalmente en la cohorte peruana ($n=1420$). A pesar de que el 59.15% de los estudiantes posee un nivel alto de conocimiento sobre los códigos de integridad científica, solo el 30.56% reporta prácticas éticas calificadas como "buenas" (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). Este fenómeno sugiere que el conocimiento declarativo no es un predictor suficiente de la conducta moral en la investigación. La normalización del plagio, donde el 41% de los estudiantes considera aceptable usar ideas ajenas sin citar, refleja una cultura académica permeada por la presión de resultados inmediatos (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

Es imperativo precisar que la desconexión ética identificada en la cohorte peruana no constituye un fenómeno geográfico aislado, sino que se inscribe en un patrón global de vulnerabilidad en la integridad científica de los investigadores noveles (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). En Bangladesh, por ejemplo, el 51.2% de los participantes presenta una baja alfabetización investigativa, con un desconocimiento alarmante de herramientas de validación ética como la Lista de Beall (57.1%) y el DOAJ (52.2%), lo que incrementa significativamente el riesgo de incurrir en prácticas de publicación en revistas depredadoras (Mamun et al., 2025). Esta tendencia se ve reforzada en Palestina, donde a pesar de que el 85.3% de los estudiantes reconoce la importancia vital de la investigación para su futuro profesional, el 62% percibe que su formación institucional es insuficiente para garantizar una praxis técnica y éticamente sólida (Rjoub et al., 2025). Por tanto, la normalización del plagio en América del Sur y la desorientación sobre estándares internacionales de validación en Asia y Medio Oriente reflejan una crisis de implementación sistémica que trasciende los

contextos culturales específicos, subrayando la urgencia de transitar hacia modelos de integridad basados en la supervisión práctica constante (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026; Mamun et al., 2025).

Esta "paradoja del conocimiento" se ve reforzada por los hallazgos en Bangladesh (n=508), donde el 51.2% de los participantes presenta una baja alfabetización investigativa (Mamun et al., 2025). El desconocimiento de herramientas de validación esenciales, como la Lista de Beall (57.1%) y el DOAJ (52.2%), coloca a los estudiantes en una posición de vulnerabilidad extrema ante las revistas depredadoras, un problema que socava la credibilidad del ecosistema científico global (Mamun et al., 2025). La integridad no debe ser vista solo como un conjunto de reglas, sino como una competencia operativa que requiere una supervisión constante y espacios de consulta práctica que las universidades aún no logran implementar de manera efectiva (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

Alfabetización digital investigativa:
Sobrestimación y deficiencias técnicas

Es imperativo precisar que, dada la naturaleza integrativa de esta evaluación multidimensional, los hallazgos reportados para cada dimensión provienen de instrumentos específicos aplicados a cohortes particulares y no de una herramienta única administrada a la muestra global de 6,845 participantes. En este sentido, el análisis de la adecuación curricular se fundamenta específicamente en los resultados de la escala SPARE (Students' Perspectives on the Adequacy of Research Education), aplicada exclusivamente a la cohorte de estudiantes de medicina en Palestina (n = 633) (Rjoub et al., 2025). De manera homóloga, la evaluación detallada de las capacidades tecnológicas investigativas se deriva de la escala PDRLS (Postgraduate Digital Research Literacy Scale), administrada a estudiantes de posgrado en China (n = 314) (Fan et al., 2025). Esta distinción metodológica es esencial para evitar la atribución indebida de instrumentos locales a la población total, reconociendo que el valor del estudio reside en la síntesis de evidencias diversas que convergen en la caracterización de la brecha entre el conocimiento y la praxis científica global.

Al evaluar la alfabetización digital a través de instrumentos como la Escala PDRLS en China (n=314), se observa que los estudiantes puntúan alto en "conciencia digital" (media 4.46/5.0), pero muestran debilidades significativas en la

comunicación académica online y el uso de herramientas auxiliares (Fan et al., 2025). Existe una tendencia generalizada del estudiante moderno a considerarse digitalmente competente por su familiaridad con el uso social de la tecnología, pero esta confianza se desploma cuando se enfrenta a tareas científicas específicas.

La brecha técnica es particularmente evidente en el uso de software especializado. En Tailandia (n=538) y Palestina (n=633), la bioestadística y el análisis de datos fueron identificados como las áreas de mayor deficiencia y menor confianza (media 2.6/5.0 y 53.4% respectivamente) (Rjoub et al., 2025; Panpanawan et al., 2025). Esta debilidad técnica se traduce en errores operativos graves: el estudio en los Países Bajos (n=88) reveló que el 85% de los estudiantes falla al utilizar correctamente los editores de fórmulas digitales, lo que introduce ambigüedad y confusión en el contenido científico (Blankendaal-Tran et al., 2025). Estos resultados guardan coherencia con la escala SCBRS, que evidencia que la confianza en habilidades investigativas básicas es insuficiente para la práctica independiente (Rjoub et al., 2025).

El rol mediador de la inteligencia artificial y la motivación

La integración de la IA, específicamente ChatGPT, añade una nueva capa de complejidad. En el estudio realizado en Pakistán y China (n=366), se demostró que el uso de la IA no mejora las habilidades de investigación de forma directa, sino que su impacto es indirecto y mediado por la motivación autónoma ($\beta = 0.55$) y el aprendizaje autodirigido ($\beta = 0.48$) (Li et al., 2025). Estos hallazgos, fundamentados en la Teoría de la Autodeterminación (SDT), sugieren que la tecnología solo es efectiva cuando el estudiante tiene la voluntad y la capacidad de gestionarla de manera independiente (Li et al., 2025).

Sin embargo, el uso de la IA también exacerba las brechas éticas. En EE. UU. (n=39), los estudiantes admitieron usar IA para entender temas complejos (24 instancias), pero expresaron un escepticismo saludable sobre la veracidad de las citas generadas (12 instancias) (Black et al., 2025). La falta de transparencia al no declarar el uso de IA en trabajos académicos, reportada en Perú, representa un riesgo emergente de "plagio tecnológico" que las instituciones de educación superior deben regular urgentemente (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

Es imperativo precisar que el riesgo de 'plagio tecnológico' identificado no es inherente a la herramienta, sino a la opacidad en su aplicación. Mientras que en contextos con marcos regulatorios aún en desarrollo se observa un uso no declarado de la IA que compromete la integridad científica (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026), la evidencia proveniente de EE. UU. (n=39) demuestra que la transparencia es el factor correctivo. En dicho estudio, el uso de IA fue explícitamente permitido, y los estudiantes no solo declararon su uso, sino que mantuvieron su independencia intelectual al emplear el sistema como un 'tutor experto' para fortalecer sus ideas originales (Black et al., 2025). Por tanto, se concluye que la integridad en la era de la IA no se garantiza mediante la prohibición, sino a través de políticas institucionales de transparencia y la formación en pensamiento crítico para validar los resultados generados algorítmicamente.

Interacción interdisciplinaria y creencias epistemológicas

Un aporte significativo de este estudio integrativo multidimensional es la identificación de cómo la disciplina moldea el razonamiento científico. Los datos de Alemania (n=1939) revelan que las Creencias Epistemológicas (EBs) predicen las habilidades de razonamiento crítico online de forma diferenciada:

- En Medicina, predomina la "Justificación por Autoridad", donde los estudiantes confían en fuentes validadas externamente para adquirir información (Martin de los Santos et al., 2026).
- En Sociología, la "Justificación Personal" es el motor del análisis crítico de argumentos (Martin de los Santos et al., 2026).
- En Física, la "Naturaleza Reflexiva del Conocimiento" determina el uso de tecnologías avanzadas e IA (Martin de los Santos et al., 2026).

Esta interacción interdisciplinaria subraya que no existe un modelo de formación único. Las ciencias de la salud requieren un enfoque en el rigor estadístico y la medicina basada en evidencia, mientras que las ciencias sociales demandan una formación más robusta en la evaluación crítica de fuentes digitales frente a la opinión personal (Martin de los Santos et al., 2026).

La brecha de percepción: Estudiantes vs. supervisores

La investigación también destaca una desconexión perceptual entre los actores del proceso educativo. En Australia, un estudio que

incluyó a 118 estudiantes de posgrado (HDR) y 40 supervisores reveló que los alumnos calificaron sus capacidades iniciales de forma significativamente más alta que sus supervisores en 12 de 14 categorías analizadas (Zupan et al., 2026). Esta sobreestimación de habilidades, especialmente en el pensamiento crítico y la redacción técnica, sugiere que los estudiantes a menudo no comprenden la complejidad real de las tareas académicas hasta que se enfrentan a hitos avanzados como la confirmación de candidatura (Zupan et al., 2026). La implementación de la escala SPARE en Palestina refuerza esta idea: aunque el 85.3% reconoce la importancia de la investigación, solo el 50.3% percibe que la formación recibida es adecuada para las demandas de la práctica profesional (Rjoub et al., 2025).

Caminos hacia el fortalecimiento de competencias

Para cerrar estas brechas, la evidencia sugiere tres rutas estratégicas:

1. Formación basada en la práctica (PjBL): Los estudios en Indonesia y Australia demuestran que la participación en proyectos de investigación reales y la tutoría uno a uno mejora significativamente la autonomía y la empleabilidad ($z = -3.834$) (Uebel et al., 2024; Hariyanto et al., 2025).
2. Educación externa y especializada: En Bangladesh, el predictor más potente de una alta alfabetización investigativa no fue el currículo estándar, sino la realización de cursos de investigación externos, lo que indica que la educación formal debe actualizarse para conectar con el contexto digital real (Mamun et al., 2025).
3. Apoyo emocional y cognitivo: La intervención mediante Educación Racional Emotiva (REE) en Nigeria y Sudáfrica mostró un efecto sustancial ($\eta^2p = 0.522$) en la motivación hacia el pensamiento crítico medido por la escala CTMS, demostrando que la disposición psicológica del estudiante es fundamental para el éxito investigador (Alharbi et al., 2025).

Conclusión de la discusión

En conclusión, la evaluación multidimensional de esta población de 6845 participantes confirma que la educación superior enfrenta una crisis de implementación. El acceso a la infraestructura digital y el conocimiento de la teoría ética no se traducen automáticamente en una ciencia de alta calidad e integridad. Las universidades deben migrar de modelos de enseñanza puramente

declarativos hacia entornos de aprendizaje autodirigido y mentoría práctica, reconociendo las particularidades de cada disciplina. Solo integrando la alfabetización digital, el rigor técnico y la integridad ética como un constructo unificado, se podrá cerrar la brecha entre el conocimiento académico y la excelencia en la práctica científica global.

CONCLUSIONES

La investigación realizada a través de este estudio integrativo multidimensional, que integra una muestra global de 6845 participantes provenientes de 18 investigaciones independientes, permite concluir de manera contundente que la educación superior enfrenta una crisis de implementación en las dimensiones de competencia investigativa, alfabetización digital e integridad científica (Rjoub et al., 2025). El aporte principal de este trabajo es la caracterización de una brecha crítica y multidimensional entre el dominio teórico de las competencias (el "saber") y su aplicación efectiva y ética en la práctica científica real (el "hacer") (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). Se ha evidenciado que el conocimiento declarativo no es un predictor suficiente de la conducta moral ni de la excelencia técnica, lo que sugiere que los modelos educativos actuales están priorizando la acumulación de información sobre el desarrollo de habilidades operativas supervisadas (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

En el ámbito de la integridad científica, este estudio concluye la existencia de una preocupante paradoja cognitiva. Aunque una mayoría de los estudiantes (59.15%) demuestra poseer niveles altos de conocimiento sobre los códigos éticos y las normativas vigentes, solo una minoría (30.56%) logra traducir ese saber en prácticas investigativas sólidas (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). La normalización de conductas como el plagio, identificada en un 41% de los participantes que consideran aceptable el uso de ideas ajenas sin la debida citación, revela una desconexión moral profunda que la formación puramente académica no ha logrado mitigar (Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026). Esta situación se ve exacerbada por la presión del ecosistema de "publicar o morir" y la falta de espacios permanentes de consulta práctica en las universidades (Mamun et al., 2025; Muñoz-del-Carpio-Toia et al., 2026).

Respecto a la alfabetización digital investigativa, se concluye que el mito del "nativo digital" es una barrera para el aprendizaje real. La familiaridad de los estudiantes con la tecnología para fines

sociales y recreativos no se traduce automáticamente en competencia para la investigación científica (Fan et al., 2025; Martin de los Santos et al., 202). A pesar de una autopercepción inicial favorable, los estudiantes muestran debilidades técnicas críticas en el uso de herramientas especializadas, tales como la gestión automatizada de referencias, el uso de software bioestadístico y la aplicación correcta de editores de fórmulas digitales, donde se han registrado tasas de error de hasta el 85% (Rjoub et al., 2025; Panpanawan et al.; Blankendaal-Tran et al., 2025). Esta "superficialidad digital" subraya la necesidad urgente de que las instituciones abandonen el supuesto de competencia tecnológica innata y asuman la enseñanza formal y sistemática de habilidades digitales aplicadas a la ciencia (Blankendaal-Tran et al., 2025; Fan et al., 2025).

En relación con la Inteligencia Artificial (IA), el estudio determina que herramientas como ChatGPT actúan como un catalizador mediado. La IA no mejora las habilidades investigativas por su mera presencia; su efectividad depende intrínsecamente de la motivación autónoma y la capacidad de aprendizaje autodirigido del estudiante (Li et al., 2025). Si bien es valorada como un "tutor experto" que facilita la comprensión de temas complejos, su uso introduce nuevos riesgos éticos vinculados a la transparencia y la veracidad de los datos, dado que persiste un escepticismo saludable entre los estudiantes sobre la fiabilidad de las citas generadas por máquinas (Black et al., 2025). Por tanto, la integración de la IA en la educación superior requiere no solo regulación, sino una capacitación intensiva en pensamiento crítico para validar los resultados generados algorítmicamente (Black et al., 2025; Li et al., 2025).

La relevancia de estos hallazgos para las disciplinas implicadas es transversal pero diferenciada. En las ciencias de la salud, la deficiencia en el rigor estadístico y el análisis de datos compromete la calidad de la medicina basada en evidencia, lo que demanda un giro hacia la mentoría clínica práctica y el uso de estudios de investigación activos para motivar al alumnado (Rjoub et al., 2025; Asghar et al., 2023). En las ciencias sociales y humanidades, la brecha se manifiesta en la evaluación de la credibilidad de fuentes frente a la opinión personal, lo que exige una formación que refuerce las creencias epistemológicas reflexivas y el razonamiento lógico online (Martin de los Santos et al., 2026; Chan et al., 2025). Para las ingenierías, la

prioridad se centra en el dominio técnico de herramientas digitales complejas para la representación exacta de datos y la gestión de proyectos (Fan et al., 2025).

En conclusión, la excelencia científica global no depende exclusivamente del acceso a la infraestructura digital, sino de una formación integral que fusione el rigor técnico, la autonomía motivacional y una ética inquebrantable en un solo constructo operativo (Li et al., 2025; Blankendaal-Tran et al., 2025).

REFERENCIAS

- [1] Abou Hashish E., Alnajjar H. (2024). Digital proficiency: assessing knowledge, attitudes, and skills in digital transformation, health literacy, and artificial intelligence among university nursing students. *BMC Med Educ.* 24: 508. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05482-3>.
- [2] Alharbi K., Bakarman S., Alqahtani N., Bashatah A., Syed W. (2025). Exploring cultural competence knowledge, skills, and comfort among male nursing students in Riyadh, Saudi Arabia. *BMC Med Educ.* 25: 1106. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07666-x>.
- [3] Anyaehie M., Ikogho D., Mawila-Chauke D., Asogwa C., Ede M., Onwuasoanya F. (2025). Testing the Impact of Rational Emotive Education on Critical Thinking to Improve Life Skills among University Students. *J Rat-Emo Cognitive-Behav Ther.* 43: 26. <https://doi.org/10.1007/s10942-025-00588-z>.
- [4] Asghar A., Aksoy M., Graham A., Baseler H. (2023). Developing research skills in medical students online using an active research study. *BMC Med Educ.* 23: 805. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04781-5>.
- [5] Black R., Tomlinson B. (2025). University students describe how they adopt AI for writing and research in a general education course. *Sci Rep.* 15: 8799. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-92937-2>.
- [6] Blankendaal-Tran K., Meulenbroeks R., van Joolingen W. (2025). Digital Research Skills: Application in Secondary Science Reports. *Res Sci Educ.* 56: 261–291. <https://doi.org/10.1007/s11165-025-10259-9>.
- [7] Chan A., Sung C. (2025). Enhancing students' digital literacy skills through their technology use in a course-based research project: a Hong Kong case study. *Asia Pac Educ Rev.* <https://doi.org/10.1007/s12564-025-10038-1>.
- [8] Fan W., Li Y. (2025). Assessment of postgraduate digital research literacy: current competencies, desired skills, and enhancement strategies. *Educ Inf Technol.* 30: 21551–21571. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13622-5>.
- [9] Hariyanto S., Maulidiyah F., Suyono A., Sulistiyo U., Fehring H. (2025). Authentic and simulated project-based learning to improve students' employability skills and their translator competence. *Humanit Soc Sci Commun.* <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06331-4>.
- [10] Khalid S., Tadesse E. (2025). Understanding doctoral students' socialization process for research: a comparison of students' experiences across genders and disciplines in two research-intensive public universities in Pakistan. *Asia Pac Educ Rev.* <https://doi.org/10.1007/s12564-025-10061-2>.
- [11] Li Y., Sadiq G., Qambar G., Zheng P. (2025). The impact of students' use of ChatGPT on their research skills: The mediating effects of autonomous motivation, engagement, and self-directed learning. *Educ Inf Technol.* 30: 4185–4216. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12981-9>.
- [12] Mamun M., Huraira A., Begum M., Jitu H., Muntashir N., Khan M., Das P., Rahman S., Misma U., Nath S., Ikram T., Wazed R., Trisha M., Ahamed S., Faruk O., Tisa A., Siddiky A., Satu S., Kaium A., Hasan S., Aktar S., Hasan Z., Hasan M., Kibria M., Chowdhury T., Das M., Patowary A., Hasan H., Akter S., Haque A., Bethi K., Ferdous J., Shil P., Hasan E., ALmerab M., Al-Mamun F., Roy N., Gozal D. (2025). Research literacy and its predictors among university students and graduates identified by machine learning and spatial analysis. *Scientific Reports*, 15, 35622. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-19488-4>.
- [13] Martin L., Klopp E., Zlatkin-Troitschanskaia O., Zottmann J., Horrer A. (2026). The relation between critical online reasoning skills of first-semester university students and their epistemological beliefs. *Z Erziehungswiss.* <https://doi.org/10.1007/s11618-025-01369-1>.
- [14] Muñoz-del-Carpio-Toia A., Guerra-Pérez H., Begazo-Muñoz-del-Carpio L., Ramos-



- Vargas L., Dávila-del-Carpio G., Peña-Pinto Y., Díaz-del-Olmo-Calvo P., Mendoza-Carrera E., Valenti E. (2026). Knowledge and practices about research integrity among Peruvian university students. *BMC Med Ethics*. 27: 7. <https://doi.org/10.1186/s12910-025-01344-9>.
- [15] Panpanawan K., Tangjariyatam J., Puranitee P., Pakakasama S., Tanpowpong P.. (2025). Skills, perception on barriers, and motivation in conducting research in Thai medical students. *BMC Med Educ*. 25: 1200. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07800-9>.
- [16] Rjoub A., Daraghma M., Dumaidi Y., Nour M., Abusnaina D., Fiqyat T., Abdul-Hafez H., Zaben F., Zaben M. (2025). Undergraduate medical students' perspectives on research education and their confidence in research skills: a cross-sectional study from Palestine. *BMC Med Educ*. 25: 1005. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07586-w>.
- [17] Uebel K., Carland J., Iqbal M., Smith G., Nathan S. (2024). Learning to Learn Independently: Guiding Students to Develop Self Directed Learning Skills During Medical Student Independent Research Projects—Findings from an Australian University. *Med. Sci. Educ*. 34: 883–890. <https://doi.org/10.1007/s40670-024-02054-4>.
- [18] Zupan B., Kinnear S. (2026). Foundational research skills: perspectives from supervisors and students in a regional Australian university on graduate research education. *Aust. Educ. Res*. 53: 32. <https://doi.org/10.1007/s13384-026-00950-9>.

ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO TÉRMICO EN EL SECADO DEL GRANO DE CAFÉ MEDIANTE IMÁGENES INFRARROJAS

STUDY OF THERMAL BEHAVIOR DURING COFFEE BEAN DRYING USING INFRARED IMAGING

ESTUDO DO COMPORTAMENTO TÉRMICO NA SECAGEM DO GRÃO DE CAFÉ POR MEIO DE IMAGENS NO INFRARVERMELHO



Jose Calvay

Universidad Nacional de San Marcos

Resumen

El presente artículo analizó el comportamiento térmico del grano de café durante el secado solar mediante una simulación digital basada en métodos numéricos y procesamiento de imágenes, con el objetivo de visualizar la distribución térmica aproximada y comprender la influencia de las variaciones de temperatura sobre la calidad final del producto. Para ello, se empleó Google Colab como entorno de trabajo y la librería OpenCV para el procesamiento de imágenes, segmentación del grano y generación de mapas térmicos mediante colormaps, complementados con gráficos de evolución térmica y pérdida de peso simulada. Los resultados evidenciaron la presencia de zonas de calentamiento desigual (hotspots y coldspots), lo que refleja la falta de control térmico en el proceso de secado solar. En conclusión, la simulación constituye una herramienta didáctica, económica y alineada con la Industria 4.0 para el análisis preliminar de procesos de secado agroindustrial.

Palabras Claves: Secado solar, grano de café, simulación digital, procesamiento de imágenes, mapas térmicos, Industria 4.0.

Abstract

This project analyzed the thermal behavior of coffee beans during solar drying using a digital simulation based on numerical methods and image processing. The objective was to visualize the approximate thermal distribution and understand the influence of temperature variations on the final product quality. Google Colab was used as the working environment, and the OpenCV library was employed for image processing, bean segmentation, and the generation of thermal maps using color maps. These were complemented by graphs of thermal evolution and simulated weight loss. The results revealed the presence of uneven heating zones (hotspots and coldspots), reflecting a lack of thermal control in the solar drying process. In conclusion, the simulation constitutes a didactic, cost-effective tool aligned with Industry 4.0 for the preliminary analysis of agro-industrial drying processes.

Keywords: Solar drying, coffee beans, digital simulation, image processing, thermal maps, Industry 4.0.

Resumo

O presente artigo analisou o comportamento térmico do grão de café durante a secagem solar por meio de uma simulação digital baseada em métodos numéricos e processamento de imagens, com o objetivo de visualizar a distribuição térmica aproximada e compreender a influência das variações de temperatura sobre a qualidade final do produto. Para isso, utilizou-se o Google Colab como ambiente de trabalho e a biblioteca OpenCV para o processamento de imagens, segmentação do grão e geração de mapas térmicos por meio de colormaps, complementados com gráficos de evolução térmica e perda de peso simulada. Os resultados evidenciaram a presença de zonas de aquecimento desigual (hotspots e coldspots), o que reflete a falta de controle térmico no processo de secagem solar. Em conclusão, a simulação constitui uma ferramenta didática, econômica e alinhada com a Indústria 4.0 para a análise preliminar de processos de secagem agroindustrial.

Palavras-chave: Secagem solar, grão de café, simulação digital, processamento de imagens, mapas térmicos, Indústria 4.0.

I. INTRODUCCIÓN

El secado agroindustrial es una técnica fundamental para la conservación de alimentos, ya que contribuye a prolongar su vida útil. En los últimos años, esta práctica ha evolucionado gracias a la implementación de tecnologías más avanzadas, como las redes neuronales artificiales (RNA), que permiten modelar problemas científicos y de ingeniería relacionados con el proceso de secado (Aghbashlo, 2015). Según la FAO (2023), el secado consiste en la eliminación parcial o total del agua contenida en un producto mediante la aplicación de calor o aire seco. El objetivo principal de este proceso es reducir la actividad del agua, lo que previene el deterioro microbiano y enzimático, incrementando así la estabilidad del producto y facilitando su almacenamiento y transporte.

El secado de café, como señala Chine (2016), es uno de los procesos más importantes para la preservación de bienes agrícolas, ya que la eficiencia del mismo depende directamente de la transferencia de calor y masa en el producto. Este proceso puede variar dependiendo de las características del material, tales como su composición (CIMMYT, 2023). En este sentido, el estudio realizado por Moreira et al. (2023) indica que el secado puede ser un proceso de bajo costo, siendo influenciado principalmente por factores clave como la temperatura del aire, la humedad relativa, la velocidad y la dirección del flujo de aire (UNAC, 2021).

La controversia en torno al secado de alimentos radica en la variabilidad del contenido de agua de cada tipo de producto. Para abordar esta variabilidad, se emplean ecuaciones de balance de masa y energía, lo que da lugar a la ecuación general de velocidad de secado inicial (Elustondo et al., 2002). La introducción de la termografía infrarroja como herramienta para monitorear productos durante el secado ha transformado esta técnica en un recurso versátil, útil para diferentes tipos de procesos agroindustriales (Emteborg et al., 2025; Hassoun et al., 2024; Salas y Pizarro, 2025).

II. MÉTODOS

2.1. Procedimiento experimental y computacional

El desarrollo del proyecto se estructuró mediante una metodología híbrida que integra la adquisición de datos físicos con técnicas de procesamiento digital de imágenes (PDI). El flujo de trabajo consistió en tres etapas secuenciales: (i) adquisición de datos mediante muestreo

temporal, que incluyó la implementación de un algoritmo automatizado en Google Colab para controlar la captura periódica de imágenes utilizando una cámara web; (ii) preprocesamiento de imágenes y simulación infrarroja, donde las imágenes RGB fueron convertidas a escala de grises e invertidas matemáticamente con el propósito de simular el comportamiento de una cámara infrarroja, transformando los valores de píxeles oscuros asociados al tostado progresivo por reacción de Maillard en valores altos de intensidad; y (iii) cuantificación y calibración térmica, etapa en la cual se aplicaron algoritmos de visión artificial para segmentar la región de interés correspondiente al grano y calcular la intensidad media de los píxeles como parámetro proxy de temperatura.

2.2. Librerías utilizadas en el entorno Google Colab

Para la ejecución del código computacional se emplearon bibliotecas especializadas de Python. OpenCV (cv2) fue utilizada como núcleo del procesamiento de visión artificial, permitiendo la lectura de imágenes, conversión de espacios de color de BGR a escala de grises, aplicación de mapas de color (COLORMAP_INFERNO) e inversión aritmética de matrices de imagen. NumPy (numpy) fue empleada para el manejo de matrices numéricas y el cálculo de parámetros estadísticos, específicamente el promedio de intensidades de píxeles mediante la función `np.mean`. Matplotlib (`matplotlib.pyplot`) se utilizó para la generación de gráficas científicas, incluyendo curvas de temperatura en función del tiempo y la visualización de matrices térmicas con escalas cromáticas. Finalmente, las bibliotecas IPython Display y Base64 permitieron establecer la comunicación entre el navegador web y el entorno de ejecución de Python, posibilitando el acceso y control en tiempo real de la cámara web desde la nube.

2.3. Variables físicas y ecuación aplicada

Para modelar el fenómeno de transferencia de calor durante el proceso de tostado del grano de café se aplicó la ecuación de difusión de calor, también conocida como la ecuación del calor o Segunda Ley de Fick para un sólido isotrópico:

$$\frac{\partial T}{\partial t} = \alpha \Delta^2 T$$

donde el término $\partial T / \partial t$ representa el cambio temporal de la temperatura, indicando la velocidad de calentamiento de un punto específico del grano a medida que transcurre el

proceso de tostado, variable observable computacionalmente mediante el análisis secuencial de fotogramas. El parámetro α corresponde a la difusividad térmica del material (m^2/s), constante física que expresa la capacidad del grano para conducir energía térmica en relación con su capacidad de almacenamiento de calor. Valores elevados de α implican una rápida penetración térmica hacia el centro del grano, favoreciendo un tostado uniforme, mientras que valores reducidos promueven la acumulación superficial de calor, generando riesgo de quemado externo y un centro insuficientemente tostado. En el café, este parámetro varía dinámicamente debido a pérdidas de humedad y cambios de densidad durante el proceso.

El operador laplaciano $\nabla^2 T$ describe la distribución espacial de la temperatura en el volumen del grano, representando la diferencia térmica entre un punto y su entorno inmediato, la cual actúa como fuerza impulsora del flujo de calor desde regiones de mayor temperatura (superficie o cáscara) hacia regiones más frías (núcleo o endospermo), hasta alcanzar el equilibrio térmico.

III. RESULTADOS

Figura 1: Gráfica de razón de humedad

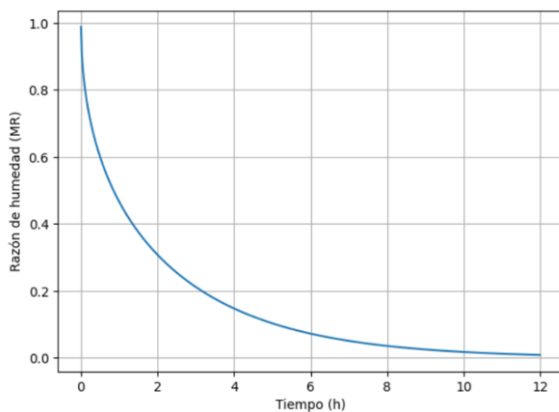


Foto 1 tomada — Temperatura media ≈ 44.54 °C

Foto 2 tomada — Temperatura media ≈ 44.54 °C

Foto 3 tomada — Temperatura media ≈ 44.56 °C

Foto 4 tomada — Temperatura media ≈ 44.45 °C

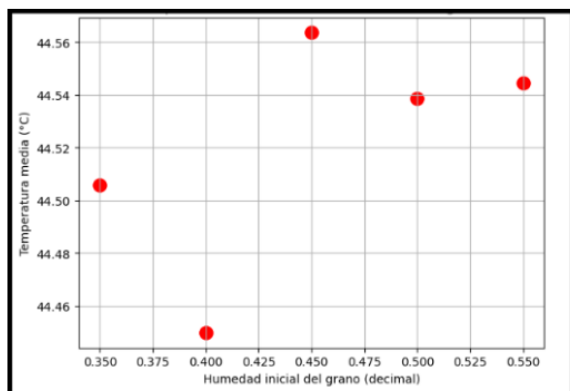
Foto 5 tomada — Temperatura media ≈ 44.51 °C

Tabla 1: Imágenes infrarrojas de las 5 muestras de granos de café

N° de toma	Imágenes normales	Imágenes Infrarrojas
1		
2		
3		
4		
5		

Nota. Imagen a la izquierda (normal): Se muestran granos de café en su estado visible, es decir, con luz visible, donde se aprecian los granos de manera tradicional. Imagen a la derecha (termografía infrarroja): En esta imagen se muestra una termografía infrarroja de los mismos granos de café, donde los colores representan las diferencias de temperatura. Los colores rojos indican áreas con mayor temperatura, mientras que los colores azules y verdes indican zonas más frías. Esto puede ser útil para identificar variaciones térmicas en los granos durante el proceso de secado en estudio de su distribución térmica.

Figura 2: Temperatura media vs humedad inicial del grano



Nota. Difusión térmica estimada del grano: $\alpha=2.000010^{-7}m^2/s$

En la Figura 1 se observó que la razón de humedad (MR) del grano de café disminuyó de manera exponencial a lo largo del tiempo, alcanzando valores cercanos a 0.05 hacia las 12 horas de exposición solar. Esta tendencia concuerda con el comportamiento típico del secado natural en bandejas o superficies expuestas al sol, donde la velocidad de evaporación es mayor durante las primeras horas debido al elevado gradiente de humedad entre la superficie del grano y el ambiente. Según Vargas (2021), el secado solar del café pergamino presenta una fase inicial de transferencia rápida de humedad que posteriormente se reduce conforme el grano alcanza niveles más bajos de humedad. Este antecedente respalda la caída pronunciada observada durante las primeras 2–4 horas del modelo predictivo.

De manera complementaria, la Figura 2 muestra que la temperatura media del grano varía ligeramente en función de la humedad inicial, con incrementos térmicos mínimos a medida que aumenta el contenido de agua. Este comportamiento es coherente con lo descrito por Krokida et al. (2001), quienes indican que materiales con mayor humedad poseen una capacidad calorífica más alta y una difusividad térmica menor, modulando el calentamiento superficial. Del mismo modo, pequeñas diferencias térmicas como las identificadas en este estudio ($\approx 0.1\text{--}0.2\text{ }^\circ\text{C}$) son características de matrices húmedas durante secado, donde la evaporación y redistribución de agua generan micro gradientes detectables mediante termografía infrarroja. Según Vadivambal y Jayas (2011), este tipo de variaciones sutiles pueden ser captadas con precisión gracias a la alta sensibilidad superficial de la termografía.

Además, la difusividad térmica estimada ($\alpha = 2.0 \times 10^{-7} m^2/s$) coincide con valores reportados para

granos y vegetales durante procesos de secado, lo que indica que el modelo numérico reproduce adecuadamente el comportamiento térmico real de este tipo de sustratos (Motevali & Koloor, 2017). Este resultado refuerza que la humedad inicial influye ligeramente en la respuesta térmica del grano y confirma la validez del enfoque termográfico empleado.

En relación con el análisis predictivo, se verificó que es posible generar imágenes térmicas sintéticas a partir de imágenes RGB utilizando modelos de traducción de imagen, tal como se resume en la Tabla 1. No obstante, la fidelidad térmica depende fuertemente de la disponibilidad de datos emparejados y de la similitud entre las condiciones de adquisición y entrenamiento. Khan (2023) reporta que los modelos end-to-end basados en redes generativas pueden traducir RGB a térmico real, pero la calidad obtenida está condicionada por la existencia de pares RGB–IR y una amplia diversidad de escenas.

Finalmente, para mejorar la precisión y robustez del programa, diversos estudios sugieren combinar datos RGB e infrarrojo, ya que trabajar únicamente con RGB requiere correcciones de dominio y calibraciones posteriores. Ben-Shoushan et al. (2023) destacan que la fusión RGB–IR constituye la mejor práctica para aplicaciones térmicas, mientras que, en ausencia de información infrarroja, los modelos deben compensarse mediante calibración vicarious y entrenamiento específico.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten interpretar que el proceso de secado del grano de café presenta un comportamiento térmico y de pérdida de humedad característico de materiales agroindustriales sometidos a exposición solar. La disminución progresiva de la razón de humedad evidencia que, durante las primeras horas del proceso, existe una mayor velocidad de eliminación de agua, debido al gradiente inicial entre la humedad contenida en el grano y las condiciones del ambiente. Esta tendencia concuerda con el principio general del secado, en el cual la evaporación superficial ocurre con mayor intensidad al inicio y disminuye conforme el producto pierde humedad y el agua remanente se encuentra más ligada a la estructura interna del grano.

La curva de razón de humedad observada refleja un comportamiento descendente de tipo exponencial, lo cual resulta coherente con modelos difusivos aplicados al secado de

productos agrícolas. Este resultado permite afirmar que la transferencia de humedad no ocurre de manera lineal, sino que depende de la interacción entre el calor recibido, la estructura física del grano, la humedad inicial y la resistencia interna al movimiento del agua. En ese sentido, el modelo utilizado permite representar de manera aproximada el fenómeno de secado solar, mostrando que la pérdida de humedad se vuelve más lenta a medida que avanza el tiempo de exposición.

En relación con la temperatura media registrada en las muestras, los valores obtenidos se mantuvieron alrededor de 44 °C, con variaciones mínimas entre las tomas analizadas. Aunque estas diferencias térmicas fueron reducidas, su identificación resulta importante, ya que demuestra la sensibilidad del procesamiento digital de imágenes para detectar cambios superficiales que no siempre pueden ser percibidos mediante observación directa. Las pequeñas variaciones de temperatura encontradas pueden asociarse a diferencias en la posición de los granos, el grado de exposición a la radiación solar, la humedad superficial y la redistribución interna del calor durante el proceso de secado.

La presencia de zonas con diferente intensidad térmica en las imágenes procesadas permite discutir la existencia de calentamiento no uniforme en los granos de café. Los mapas de calor generados mediante OpenCV evidencian áreas de mayor y menor temperatura, identificadas visualmente como zonas calientes y zonas frías. Este comportamiento es relevante porque un secado heterogéneo puede influir en la calidad final del producto, generando riesgos como sobrecalentamiento superficial, secado incompleto, pérdida de características sensoriales o deterioro físico del grano. Por ello, el análisis térmico mediante imágenes constituye una herramienta útil para reconocer irregularidades que podrían afectar la eficiencia del proceso.

La relación entre temperatura media y humedad inicial también permite señalar que el contenido de agua del grano influye en su respuesta térmica. Los granos con mayor humedad tienden a presentar una mayor capacidad para absorber calor, pero al mismo tiempo muestran una menor rapidez en el incremento de temperatura, debido al efecto regulador de la evaporación. Este fenómeno confirma que la humedad no solo es una variable de conservación, sino también un factor que modifica la transferencia de calor dentro del material. En consecuencia, controlar la

humedad inicial resulta fundamental para garantizar un secado más uniforme y evitar variaciones que comprometan la calidad del café.

La difusividad térmica estimada, correspondiente a un valor aproximado de $\alpha = 2.0 \times 10^{-7} \text{ m}^2/\text{s}$, se encuentra dentro de un rango compatible con materiales agrícolas sometidos a procesos de secado. Este valor permite comprender la velocidad con la que el calor se propaga dentro del grano y, por tanto, representa un parámetro importante para el diseño y control de sistemas de secado. Una difusividad térmica baja puede favorecer la acumulación de calor en la superficie, mientras que una mayor difusividad contribuye a una distribución más homogénea de la energía térmica. Por ello, la estimación de este parámetro resulta relevante para proyectar mejoras en procesos de secado artesanal, solar o industrial.

Desde el punto de vista metodológico, el uso de Google Colab, Python y OpenCV demostró ser una alternativa accesible para el análisis preliminar del comportamiento térmico del café. La conversión de imágenes RGB a escala de grises, la inversión de intensidades y la aplicación de mapas de color permitieron simular una representación infrarroja del grano. Sin embargo, debe precisarse que estas imágenes no reemplazan completamente a una termografía infrarroja real, ya que no provienen de sensores térmicos calibrados, sino de una aproximación computacional basada en intensidad de píxeles. Por tanto, los resultados deben interpretarse como una simulación didáctica y exploratoria, útil para visualizar patrones térmicos, pero no como una medición térmica absoluta.

En ese sentido, la principal limitación del estudio radica en que la generación de mapas térmicos a partir de imágenes RGB depende de la iluminación, la calidad de la cámara, la distancia de captura y las condiciones del entorno. Estas variables pueden alterar la intensidad de los píxeles y, en consecuencia, modificar la estimación visual de temperatura. Por esta razón, para futuras investigaciones sería recomendable complementar el procesamiento digital con cámaras termográficas reales, sensores de humedad y registros ambientales, a fin de validar experimentalmente la precisión de los mapas térmicos generados.

A pesar de estas limitaciones, los resultados evidencian el potencial del procesamiento de imágenes como herramienta de apoyo para el monitoreo del secado agroindustrial. La simulación permitió observar patrones de

calentamiento, estimar temperaturas medias, representar la pérdida de humedad y analizar la distribución térmica del grano de café de manera económica y replicable. Esto resulta especialmente valioso en contextos educativos, experimentales o productivos donde no se dispone de equipamiento especializado de alto costo.

El análisis desarrollado abre la posibilidad de implementar sistemas de monitoreo más avanzados, basados en cámaras infrarrojas, sensores IoT y algoritmos de control automático. De esta manera, el estudio no solo contribuye a comprender el comportamiento térmico del grano de café durante el secado, sino que también plantea una ruta tecnológica para optimizar la calidad del producto, reducir pérdidas y mejorar la eficiencia energética en procesos de secado.

CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del código y el análisis de la simulación del proceso de secado, se concluye que la implementación de la solución en series de la Ley de Fick para una geometría esférica permitió validar el modelo difusivo, demostrando que la simulación numérica en Python constituye una herramienta eficaz para la predicción de tiempos de secado en función de la difusividad efectiva (Deff), reduciendo la necesidad de experimentación preliminar costosa.

Asimismo, se comprobó el potencial de la visión por computadora mediante el uso de librerías de código abierto (OpenCV) para la extracción de información cuantitativa a partir de imágenes digitales, donde la conversión de escala de grises a mapas de calor facilitó la identificación de patrones de distribución superficial imperceptibles al ojo humano, optimizando así el control automatizado de calidad. Por otra parte, se estableció una relación directa entre las propiedades termofísicas del grano conductividad, densidad y calor específico y su comportamiento térmico, concluyendo que la difusividad térmica (α) es el parámetro determinante para el diseño adecuado de los tiempos de residencia en secadores industriales, evitando el deterioro térmico por sobrecalentamiento. Finalmente, como proyección tecnológica, se propone la integración de cámaras termográficas (sensores FLIR) conectadas al algoritmo en tiempo real mediante IoT, lo cual permitiría ajustar automáticamente la potencia del secador a partir de la temperatura superficial detectada, optimizando el consumo energético y garantizando la inocuidad del producto final.

REFERENCIAS

- [1] Aghbashlo, M., Hosseinpour, S., & Mujumdar, A. S. (2015). Application of artificial neural networks (ANNs) in drying technology: A comprehensive review. *Drying Technology*, 33(12), 1397-1468. <https://doi.org/10.1080/07373937.2015.1036288>
- [2] Alarcón, C., Villacrés, R., & López, J. (2021). El secado agroindustrial como alternativa para la conservación de productos agrícolas. *Revista Pentaciencias*, 6(2), 45-53. Editorial Alema. Recuperado de <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/download/1181/1621/2749>
- [3] Anumudu, C. K., Onyeaka, H., Ekwueme, C. T., Hart, A., Isaac-Bamgboye, F., & Miri, T. (2024). Advances in the Application of Infrared in Food Processing for Improved Food Quality and Microbial Inactivation. *Foods*, 13(24), 4001. <https://doi.org/10.3390/foods13244001>
- [4] Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT). (2023). Factores que influyen en el secado del grano. Recuperado de <https://www.cimmyt.org/es/noticias/factores-que-influyen-en-el-secado-del-grano/>
- [5] Chine, B. (2016). Secado de alimentos: fundamentos y aplicaciones en la industria alimentaria. *Agronomía Costarricense*, 40(1), 85-98. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0379-39822016000100062&script=sci_arttext
- [6] Elustondo, Mujumdar, AS y Urbicain, MJ (2002). Condiciones óptimas de operación en el secado de alimentos con vapor sobrecalentado. *Drying Technology*, 20 (2), 381-402. <https://doi.org/10.1081/DRT-120002548>
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/b17208/handbook-industrial-drying-arun-mujumdar>
- [7] Emteborg, H., Zeleny, R., Charoud-Got, J., Martos, G., Lüddecke, J., Schellin, H., & Teipel, K. (2014). Infrared thermography for monitoring of freeze-drying processes: Instrumental developments and preliminary results. *Journal of Pharmaceutical Sciences*, 103(7), 2088-2097. <https://doi.org/10.1002/jps.24017>
- [8] FAO. (2023). Conservación de alimentos por secado. Organización de las Naciones


- Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de <https://www.fao.org/4/x5028s/X5028S0C.htm>
- [9] Gama-Moreno, L. A., Martínez Hernández, C., Ramírez Molina, A., Torres Rangel, J. A., & Torres Rodríguez, J. L. (2021). Procesamiento de imágenes infrarrojas para detectar deficiencias de nitrógeno de cultivos en ambientes controlados [PDF]. *Research in Computing Science*, 150(4), 231–240. https://rcs.cic.ipn.mx/2021_150_4/Procesamiento%20de%20imagenes%20infrarrojas%20para%20detectar%20deficiencias%20de%20nitrogeno%20de%20cultivos.pdf
- [10] Gowen, A. A., Tsenkova, R., Esquerre, C., & O'Donnell, C. P. (2010). Uso de la espectroscopia e imagenología en el infrarrojo cercano (NIR) y el infrarrojo (IR) en la tecnología analítica de procesos (PAT) para la industria alimentaria. *Journal of Food Engineering*, 99(4), 361-372. <https://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2010.03.003>
- [11] Hassoun, A., Aït-Kaddour, A., Dankar, I., Safarov, J., Ozogul, F. y Sultanova, S. (2024). La importancia de las tecnologías de la Industria 4.0 en la mejora de diversas operaciones unitarias aplicadas en el sector alimentario: enfoque en el secado de alimentos. *Food and Bioprocess Technology*, 18 (1), 109-128. <https://www.fenercom.com/wp-content/uploads/2011/11/guia-de-la-termografia-infrarroja-fenercom-2011.pdf>
- [12] <https://www.fenercom.com/wp-content/uploads/2011/11/guia-de-la-termografia-infrarroja-fenercom-2011.pdf>
- [13] Krokida, M. K., Karathanos, V. T., Maroulis, Z. B., & Saravacos, G. D. (2002). Cinética de secado de algunas verduras. *Journal of Food Engineering*, 49(4), 321-326. [https://doi.org/10.1016/S0260-8774\(00\)0021](https://doi.org/10.1016/S0260-8774(00)0021)
- [14] Krokida, MK, Karathanos, VT, Maroulis, ZB, & Saravacos, GD (2001). Cinética de secado de algunas verduras. *Journal of Food Engineering*, 49 (4), 321-326.
- [15] Lewicka, J., Tys, J., & Tys, A. (2015). Effect of combination drying on the physico-chemical characteristics of carrot and pumpkin. *International Journal of Food Engineering*, 11(4), 547-555. <https://doi.org/10.1515/ijfe-2015-0168>
- [16] Moreira, M., Mancheno, E., Jácome, W., Murillo, M., & Cuenca, A. (2023). Tecnologías de secado y potencial de la agroindustria de trozos secos de yuca en el Caribe colombiano. *Revista Bionatura*, 8(4), 101–109. Recuperado de <https://www.revistabionatura.com/files/nn2023.08.04.101.pdf>
- [17] Motevali, A., & Kolor, R. (2017). Energy saving in food drying processes: A critical review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 73, 435-447. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.01.127>
- [18] Redagricola. (2025). La termografía infrarroja resulta eficaz para medir el estrés hídrico por variedad de palto.
- [19] Salas-Silva, M. A., & Pizarro-Medina, C. (2025). Termografía infrarroja para medir índice de estrés hídrico en cultivares de palto (*Persea americana* M.). *Agronomía Costarricense*, 49(1), 1–13. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-13212025000100003&script=sci_arttext
- [20] Sánchez, J. A. (2011). Guía de la termografía infrarroja [PDF]. Fundación de la Energía de la Comunidad de Madrid (FENERCOM).
- [21] Tomas-Egea, J. A., Traffano-Schiffo, M. V., Castro-Giraldez, M., & Fito, P. J. (2021). Hot air and microwave combined drying of potato monitored by infrared thermography. *Applied Sciences*, 11(4), 1730. <https://doi.org/10.3390/app11041730>
- [22] Universidad Nacional del Callao. (2021). Factores que intervienen en el proceso de secado (Apuntes de clase, Transferencia de Masa II). Recuperado de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-del-callao/transferencia-de-masa-ii-2-4-6-4-o-45/factores-que-intervienen-en-el-proceso-de-secado/30416181>
- [23] Vadimbabal, R., & Jayas, DS (2011). Aplicaciones de la termografía infrarroja en el procesamiento de alimentos. *Food and Bioprocess Technology*, 4 (2), 161-174.
- [24] Vadivambal, R., & Jayas, D. S. (2011). Aplicaciones de la termografía infrarroja en el procesamiento de alimentos. *Food and Bioprocess Technology*, 4(2), 161-174. <https://doi.org/10.1007/s11947-010-0424-y>
- [25] Van Rossum, G., & Drake, F. L. (2009). Python 3 Reference Manual. CreateSpace.

LAS BARRERAS BUROCRATICAS EN LA ATENCIÓN DEL INTERÉS DEL ADMINISTRADO EN UNA MUNICIPALIDAD

BUREAUCRATIC BARRIERS IN ATTENTION TO THE INTEREST OF THE ADMINISTRATE IN A MUNICIPALITY

AS BARREIRAS BUROCRÁTICAS NO ATENDIMENTO DO INTERESSE DO ADMINISTRADO EM UMA MUNICIPALIDADE



Mercedes Jamanca Keyssi Geraldine 
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Resumen

Las barreras burocráticas, ha sido un tema tratado e investigado desde siglos pasados, que van desde sus clasificaciones hasta sus sanciones, convirtiéndolo en un tema bastante estudiado, asociado a la atención de calidad, al interés del administrado por parte de las entidades públicas del estado peruano.

Motivo por el cual se planteó, el impacto de las barreras burocráticas en la atención del interés del administrado en una municipalidad, en relación a las problemáticas que existe asociada al servicio que se le brinda al ciudadano por parte de la entidad pública. Se elaboró revisando bibliografías de tipo descriptiva, en donde se utilizó 25 artículos de distintos estados.

Uno de los resultados fundamentales se destaca que la materia mayor investigada es el que se relaciona con las formas de barreras burocráticas. Siendo el desempeño laboral y profesional de los funcionarios y servidores públicos, las razones por la cual se generan las barreras burocráticas que impactan en la atención del administrado y no se brinda un servicio de calidad.

Logrando describir el impacto de las barreras burocráticas en la atención del interés del administrado en una municipalidad, mediante el análisis teórico de artículos científicos, ya que se ha reconocido que en la actualidad existen, estructuras ajustadas y rígidas, imposiciones de reglas y normas meramente formales e innecesarias dentro de los procedimientos administrativos que afectan y varían el actuar de las los administrados que recurren a los entes públicos con el objetivo de lograr atención a sus intereses.

Palabras clave: Burocracia; Gestión; Atención; Ciudadanía

Abstract

Bureaucratic barriers have been a topic treated and investigated since past centuries, ranging from their classifications to their sanctions, making it a widely studied topic, associated with quality care, the interest of the administrator by the public entities of the state Peruvian.

Reason for which the impact of bureaucratic barriers in addressing the interest of the administrator in a municipality was raised, in relation to the problems that exist associated with the service provided to the citizen by the public entity. It was prepared by reviewing bibliographies that are descriptive in nature, where 25 articles from different states were used.

One of the fundamental results highlights that the major subject investigated is that related to the forms of bureaucratic barriers. Being the work and professional performance of officials and public servants, the reasons why bureaucratic barriers are generated that impact the attention of the administrator and a quality service is not provided.

Managing to describe the impact of bureaucratic barriers in addressing the interest of the administrator in a municipality, through the theoretical analysis of scientific articles. Since it has been recognized that currently there are tight and rigid structures, impositions of rules and merely formal norms. and unnecessary within the administrative procedures that affect and vary the actions of the administrators who resort to public entities with the objective of achieving attention to their interests.

Keywords: Bureaucracy; management; Attention; Citizenship.

Resumo

As barreiras burocráticas têm sido um tema abordado e investigado desde séculos atrás, abrangendo desde suas classificações até suas sanções, o que o torna um assunto bastante estudado, associado à prestação de serviços de qualidade e ao atendimento aos interesses do cidadão por parte das entidades públicas do Estado peruano.

Por esse motivo, foi abordado o impacto das barreiras burocráticas na atendimento aos interesses do cidadão em um município, em relação às problemáticas associadas ao serviço prestado ao cidadão pela entidade pública. O estudo foi elaborado por meio da revisão de bibliografias de caráter descritivo, utilizando-se 25 artigos de diferentes estados.

Um dos resultados fundamentais destaca que o tema mais investigado é aquele relacionado às formas de barreiras burocráticas. O desempenho profissional dos funcionários e servidores públicos é a razão pela qual se geram as barreiras burocráticas que afetam a atenção ao cidadão e impedem a prestação de um serviço de qualidade.

Conseguiu-se descrever o impacto das barreiras burocráticas na atendimento aos interesses dos cidadãos em um município, por meio da análise teórica de artigos científicos, uma vez que se reconheceu que, atualmente, existem estruturas rígidas e inflexíveis, bem como imposições de regras e normas meramente formais e desnecessárias nos procedimentos administrativos, que afetam e alteram a conduta dos cidadãos que recorrem

Palavras-chave: Burocracia; Gestão; Atendimento; Cidadania

I. INTRODUCCIÓN

La Nueva Gestión Pública persigue que las barreras burocráticas sean eliminadas con la finalidad de conseguir una administración eficaz y eficiente, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos y estos pueden afirmar sin titubeos que la administración ha adoptado su rol de organización y función al servicio del ciudadano. Pues de acuerdo a la Ley del Procedimiento Administrativo General (LPAG, 2021) N° 27444 en su Título Preliminar, regula que la finalidad de la presente Ley es: “establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración [...], garantizando los derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general” (Art. III).

Y que, “las declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta” (Art.1).

A pesar de ello, se es consciente de la existencia de barreras burocráticas, conceptualizado por la Ley de prevención y eliminación de barreras burocráticas (2016, como se citó en Danós, s.f.), que, las exigencias, imposiciones, limitaciones, requisitos, cobro impuesto por cualquier institución pública, con la finalidad de condicionar, ceñir, obstaculizar e impedir (...) la tramitación de

los procedimientos administrativos sostenidos a las normas legales y el principio que garantizan la simplificación administrativa, son considerados como barreras burocráticas.

Actos de administración que vulneran al principio del debido procedimiento, impulso de oficio, principio de celeridad y al principio de simplicidad, así como también al cumplimiento de los intereses de los administrados.

Este problema de gestión, función y organización en las entidades del estado, es reflejado en distintos países del mundo por ello se realizaron investigaciones a nivel mundial, teniendo como antecedente la investigación de Folleco y Legarda (2020) en el cual llegan a concluir que las estructuras ajustadas, rígidas y verticales que gobiernan la administración pública es el sustento de la evidencia de la preexistencia burocrática, siendo un complemento de ellas el manual de funciones y la descripción de los puestos; y que la aun existencia de algunos rasgos en la burocracia a nivel latinoamericano ha dado como resultado impactos negativos en los temas políticos, económicos y sociales de la región. En esta misma línea, Lateef & Akinwale (2020), en su estudio concluyeron que, los procesos burócratas en los Hospitales de Nigeria, como por ejemplo las reglas y regulaciones formales, tienen como resultado inflexibilidad y rigor, que desalientan a las ideas de innovación; la división y separación del trabajo por lo tanto, no tiene una consecuencia

de significación en el buen servicio brindado y que la razón, son las normas y reglamentos meramente formales, como los procedimientos administrativos políticos, etc. Así mismo se realizaron investigaciones a nivel nacional, para ello Del Águila (2022) en su investigación, llegó a la conclusión, que existe una relación positiva moderada entre las Barreras burocráticas y la fundación de empresas y promoción de la inversión privada. Finalmente, Muñoz (2021), concluyó que existe relación moderada entre modernización de la gestión pública y burocracia administrativa en el Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña, 2021.

En el estudio se planteó la pregunta, ¿Cuál es el nivel de impacto de las barreras burocráticas en la atención del interés del administrado en una Municipalidad de la Provincia de Huaraz? Encontrado su justificación, ya que el tema en estudio contribuye con la literatura de gobiernos y al conocimiento de los funcionarios de la Municipalidad sobre el impacto de las barreras burocráticas que se genera en este gobierno local, desde una perspectiva de los administrados en relación a la atención y vulneración a sus intereses particulares y generales, a pesar de la implementación de la nueva gestión pública, aquella que busca la supresión de las barreras burocráticas con el fin de que las actuaciones de las entidades públicas sean eficaces, eficientes y que cumpla con complacer las necesidades reales de los ciudadanos, que es el pilar de ser de la Administración pública, orientada a crear valor público.

Se tuvo como objetivo principal describir el impacto de las barreras burocráticas en la atención del interés del administrado en una municipalidad, mediante el análisis teórico de artículos científicos y como objetivos especiales: describir el impacto de las barreras burocráticas en su dimensión de ilegalidad en el cumplimiento del interés del administrado. Finalmente; describir el impacto de las barreras burocráticas en su dimensión de carentes de razonabilidad en la atención del interés del administrado.

Teniendo como bases teóricas; la teoría de la burocracia de Max Weber, la cual conlleva un progreso aportando en el conocer de las organizaciones, surge desde la sociología del entendimiento de la verdad social. Weber da a conocer en su teoría de la burocracia, en el cual describe una estructura burocrática como aquel tipo perfecto, aquella organización social que va a tener consecuencia en el accionar de los ciudadanos y, para con su aptitud de

organización. Con la finalidad de tratar el tema de la burocracia, es preciso señalar que Weber inicia de las ideas de la sociología comprensiva en el cual el objeto de estudio es la acción social, buscando reconocer los motivos de los actos a partir de la licitud de las disposiciones sociales y las maneras de dominación por lo que define a la burocracia desde esta última. En estas se halla la burocracia desde una forma de dominación legal y racional, pues para el autor, esta cuenta con una índole racional, la norma, el fin, el medio y la impersonalidad manejan su conducta (Azuelo, 2020).

Y la teoría del interés del administrado, en la cual refieren al término de administrado, como aquel participio pasivo del verbo administrar, da la impresión de demostrar una posición pasiva de un sujeto, aquel en quien recaería la acción administrativa, ejercido sobre él otro sujeto superior. Empero este significado del nombre administrado, hoy en día no es exacta tanto política como jurídicamente. El absolutismo concebía la posición del administrado en una comunidad política, quien solo era titular de cargas, obligaciones y deberes, que le eran impuestos por el poder trascendente, con el fin de implantar el orden secular establecido por el Rey. Por aquella razón todas las personas distintas al rey eran calificadas como simples súbditos; con la revolución francesa esta concepción perdió su base trascendental, surgiendo y apoyando el poder en la voluntad general de la comunidad, lo cual efectúa que los súbditos funden con su asentamiento el poder que ellos crean, configuran, controlan aplican y para quienes sirven, pasando a ser propietarios del poder y ser ellos mismos sus beneficiarios, dejando de ser súbditos para convertirse en ciudadanos (García y Ramón, 2022).

II. MÉTODOS

Este estudio se sustentó en la verificación de bibliografías de tipo descriptiva, se empleó artículos científicos, a modo de fuentes primarias de datos y referencias. Una de las variables de esta investigación fue las barreras burocráticas, para ello la inspección de la bibliografía se practicó en las bases de datos web, como Scielo, Hal Open Science, Redalyc, Google académico y Dialnet. La elección de estos fue en mérito a 3 posiciones: 1) artículos que en su título tengan presente la variable; 2) artículos que tengan conclusiones allegadas a la investigación y 3) artículos que tienen un periodo de tiempo desde el 1938 hasta el año 2021.

Durante la exploración, se llegó a conseguir un aproximado de 20 artículos a los cuales se leyó con la finalidad de confirmar la presencia de la variable en sus títulos, resúmenes o conclusiones. Mediante esta técnica se excluyeron 8 investigaciones. Siguiendo se efectuó la revisión de artículos repetidos, no encontrándose. Aplicados estas reglas, fueron elegidos 2 artículos de España, 4 artículos de Perú, 1 artículo de Colombia, 1 artículo de Filipinas, 1 artículo de Ecuador, 1 artículo de Nigeria y 2 artículos de Argentina, siendo esto doce (12) artículos. La siguiente variable de esta investigación fue el interés del administrado, para lo cual se llevó a cabo la inspección de la bibliografía, en las bases de datos web, como: Google académico, Redalyc, Dialnet y Alicia, de igual manera, siendo la elección, en mérito a 3 posiciones: 1) artículos que en su título tengan presente la variable, 2) artículos que tengan conclusiones allegadas a la investigación y 3) artículos que tienen un periodo de tiempo desde el año 2009 hasta el año 2021.

Así mismo, la exploración, se llegó a conseguir un aproximado de 19 artículos a los cuales se leyó con el objetivo de confirmar la presencia de las palabras “interés del administrado” o la “atención al ciudadano” en sus títulos, resúmenes o conclusiones. Mediante esta técnica se excluyeron 5 artículos que no incluían los términos mencionados en esos 3 grupos.

Siguiendo se realizó la revisión de artículos duplicados, encontrándose 1 artículo duplicado. Aplicados estos criterios, fueron seleccionados 1 artículo de España, 10 artículos de Perú, 1 artículo de Colombia, 1 artículo de Venezuela, siendo esto trece (13) artículos.

Los artículos de ambas variables de estudio fueron estructurados de acuerdo con su naturaleza y procesados mediante de una matriz de análisis en la cual se contemplan 3 categorías siendo estas: 1) Autores y año; 2) Títulos de investigación; 3) Conclusiones, relacionados con las variables. Teniendo completa la matriz con los 25 artículos se procedió a diferenciar los asuntos de las investigaciones y las conclusiones presentes en cada una.

Esta diferenciación de los temas de investigación se ejecutó en el software ofimática de datos Excel, categorizando los asuntos y consecuentemente agrupados. Un ejemplo de ello es el tema, “la Administración Pública: Descenso de la burocracia, la nueva gestión pública y gobernanza en América Latina” Folleco y Legarda (2020), fue categorizado en una categoría.

Por consiguiente, los temas relacionados directamente con el artículo mencionado fueron clasificados al interior de la citada categoría. En total se localizaron 11 categorías con 25 temas. Así mismo, las sugerencias o contribuciones también fueron categorizados y agremiados.

Estos artículos fueron organizados de acuerdo con la frecuencia con la que se repetían. Para seleccionar los aportes, se tuvo en consideración las ideas y afirmaciones que coadyuvaran al conocimiento de la teoría o a mejorar las prácticas en relaciones a las variables del estudio. Por ejemplo (Calderón y Ascue, 2019) señalan que, “A la uniformización de los procedimientos en las entidades públicas, es necesario que estos sean llevados a cabo en línea y ajustar también los TUPA, con la finalidad de eliminar el peligro que los funcionarios impongan los tipos de barreras burocráticas en las situaciones que sean sujetos a regulación de ámbito nacional” y (Rodríguez-Arana, 2015) refiere que, “Finalmente, se entiende de manera coherente que un proceso contencioso se evalúa una actuación administrativa que se proyecta en mérito al interés público que servirá como sustento a cada acto administrativo, en razón ya que el interés público es el pilar del desarrollo de los actos administrativos”. Ideas planteadas que fueron considerados como un aporte a la investigación de las barreras burocráticas y a los intereses de los administrados, respectivamente.

Con estas apreciaciones, se estructuraron los resultados de dos maneras: 1) dos gráficos de barras que incluyen las categorizaciones de los temas; y 2) dos tablas resumen que evidencian la repetición de las sugerencias o contribuciones teóricas/empíricas, desarrollados en los diversos artículos.

III. RESULTADOS

Los resultados fueron procesados en dos soportes, siendo estos:

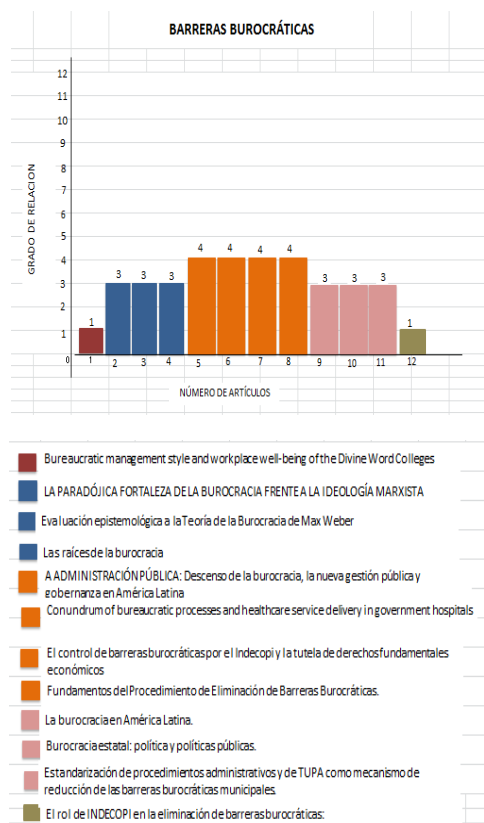
Primero; teniendo los gráficos de barras que almacenan la categorización de los temas de investigación, así como el número de artículos que los estudian de acuerdo con las variables

Segundo; se presentan las tablas de síntesis sobre las principales sugerencias o contribuciones que se reconocieron en los artículos.

Principales temas de investigación sobre barreras burocráticas:

De los artículos escogidos se han alcanzado un grupo de temas de investigación, que fueron unidos en 05 categorías. Cada uno de ellos puede hallarse en varios números de artículos.

Figura 1: Categorías obtenidas de los temas de investigación sobre barreras burocráticas.



Nota: Elaborado por la autora.

La explicación de los resultados se llevó a cabo partiendo de las categorías de menor a mayor suma de artículos, al referirse “cantidad” no hace referencia a la importancia si no al número de temas.

En la figura 1 se observa que existe 1 tema “Bureaucratic management style and workplace well-being of the Divine Word Colleges”, en donde se llegó a concluir que entre la gestión burocrática y el bienestar laboral no existe una correlación rechazándose la hipótesis del estudio Abun et al., (2021). Así mismo, existe también 1 tema “El rol de INDECOPi en la eliminación de barreras burocráticas”, estudiado en un solo artículo, en el cual, a lo largo del estudio se ha visto el trabajo coordinado del Tribunal Constitucional y el INDECOPi, los cuales han ejecutado posiciones semejantes a las situaciones de barreras burocráticas exigidas en las municipalidades (Rivera, 2014).

Continuando, en la figura 1 se evidencian 3 temas que se abordaron en 3 artículos. El número 1 referente a “La paradójica fortaleza de la Burocracia frente a la ideología Marxista”, el segundo referente a la “Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber” y el tercero a “las raíces de la burocracia”.

Los artículos clasificados dentro de esta segunda categoría fueron 3, en donde el primero señala que, según Marx y Engels, definían que cuando el Estado y la burocracia sean eliminados y se implemente la dictadura del proletario, la administración autónoma podría estar en funcionamiento, entusiasmado en los principios de organización de la Comuna (Abellan, 1938). El segundo menciona que, para Weber la burocracia es de condición racional, por consiguiente, su origen y su difusión han influido siempre, así como lo hace el avance del racionalismo. En consecuencia, la burocracia eliminó formas estructurales de dominación que no contaban con racionalidad (Azüero, 2020). Finalmente, el tercero hace referencia a que Max Weber, insertó en la relación típicamente prusiano de las virtudes de la burocracia, la idea de Hegel sobre que el Estado y la burocracia eran ambos la expresión y la verdad de la idea moral (Deutscher, 1970). En estos 3 artículos coinciden ya que exponen pensamientos científicos y filosóficos sobre el tema de la antigua burocracia esto es desde sus orígenes en la administración pública.

Siguiendo, en la figura 1 se visualizan 3 temas tratados en 3 artículos, siendo el inicial referente a “La burocracia en América Latina”, el segundo referente “Burocracia estatal: política y políticas públicas” y el tercero a la “Estandarización de procedimientos administrativos y de TUPA como mecanismo de reducción de las barreras burocráticas municipales”.

Los artículos clasificados dentro de esta categoría fueron 3, teniendo que en el primero; se demostró que la burocracia cuenta con diversos desempeños, cambiantes de acuerdo al grado de ejecución de criterios y actividades de gestión, que incentiven el valor y la capacidad afectiva de los funcionarios (Züvanic & Iacoviello, 2010). En el segundo se establece que, las políticas públicas hacen a la burocracia. La eficacia laboral se encuentra propensa a inconsistencias entre la racionalidad técnica y política en la estructura de las actividades de la burocrática y tiene como resultado expresiones de casos serios de esta (Osziak, 2006). Así mismo en el tercero se señaló que, la uniformización de los procedimientos en

las entidades públicas, sean llevados a cabo en línea y ajustar también los TUPA, con la finalidad de eliminar el peligro que los funcionarios impongan los tipos de barreras burocráticas (Calderón y Ascue, 2019). En estos 3 artículos se estudiaron el tema de la burocracia desde la perspectiva del desempeño, laboral, profesional y la atención de los servidores públicos.

Se tiene en la figura 1, figuran 4 temas abordados en 4 artículos, en donde el primero estudia sobre “La administración pública: Descenso de la burocracia, la nueva gestión pública y gobernanza en América Latina”, el segundo en cuanto al “Conundrum of bureaucratic processes and healthcare service delivery in government hospitals in Nigeria”; el tercer tema referente al “El control de barreras burocráticas por el INDECOPI y la tutela de derechos fundamentales económico”, y el último tema el cual trata sobre los “Fundamentos del Procedimiento de Eliminación de Barreras Burocráticas”.

Estos artículos clasificados en esta quinta categoría fueron 4, en donde en la primera investigación de Folleco y Legarda (2020) señalan que, las estructuras ajustadas, rígidas y verticales que gobiernan la administración pública es el sustento de la evidencia de la preexistencia burocrática, siendo un complemento de ellas el manual de funciones y la descripción de los puestos; y que la aun existencia de algunos rasgos en la burocracia a nivel latinoamericano ha dado como resultado impactos negativos en los temas políticos, económicos y sociales de la región; en esta premisa en la segunda investigación se Lateef & Akinwale (2020), establecen que; la razón para que se impida el buen servicios de salud de calidad en los nosocomio estatales de Nigeria, son las normas y reglamentos meramente formales, como los procedimientos administrativos políticas; de esta misma manera en el tercer tema de investigación Mingues (2011, como se citó en Ochoa, 2013) señaló que; la ejecución de los tramites proveniente de las normas, genera un impacto con un precio directo ante personas naturales y jurídicas, en este mismo sentido, el ordenamiento administrativo puede generar barreras que hagan prescindir de la iniciativa a ser participe en los mercados y reducir la competencia que existe; de igual manera en la cuarta investigación Ochoa (2014) refirió que, cuando se habla de una barrera burocrática, se hace referencia a la imposición de reglas de juego dentro del ejercicio de la administración a cargo del Estado, que tienen la finalidad de variar o acortar el actuar de las personas cuando estas recurren a la entidad con

el objetivo de realizar un trámite y /o cuando desean proveer de bienes o servicios dentro del mercado. En estos 4 artículos mencionados se investigaron sobre las estructuras, manuales, normas, reglamentos, trámites, reglas y formalidades que se establecen dentro de la administración pública, aquellos que generan efectos negativos para con los usuarios.

En extracto, se expresa que los temas más estudiados en cuanto a las barreras burocráticas son en referencia a: 1) organización, estructuras, manuales, normas, reglamentos, trámites, reglas y formalidades dentro de las entidades públicas, y; 2) desempeño laboral y profesional de los servidores públicos. En cuanto al tema menos investigado, se tiene a: 1) en Nigeria la gestión burocrática y el bienestar laboral no se relacionan.

PRINCIPALES APORTES SOBRE LAS BARRERAS BUROCRÁTICAS.

En todos los artículos, se descubrió una considerable cantidad de hallazgos, resultados y conclusiones o sugerencias a las barreras burocráticas. Siendo categorizados y clasificados por frecuencia de manifestación.

En la tabla 1 se estima que, existen varios aportes teóricos en referencia a la burocracia y/o barreras burocráticas, todos ellos fueron mencionados en 1 artículo, en tanto otros fueron señalados en 3 y 4 artículos.

En la categoría con más frecuencia se hayo una gran cantidad de artículos que tratan sobre las estructuras, manuales, normas, reglamentos, trámites, reglas y formalidades que se establecen dentro de la administración pública, en donde señalan que son los principales causantes de barreras burocráticas y que generan efectos negativos para con las actividades de los usuarios

Otras dos categorías con alta frecuencia hacen referencia a los pensamientos científicos y filosóficos sobre el tema de la antigua burocracia, señalando su existencia en la administración pública desde siglos pasados. Y a la burocracia generada por el desempeño, laboral y profesional en la atención brindada por los servidores públicos, siendo necesario el ajusto de puestos y del TUPA de las entidades públicas del estado.

Por último, en 1 artículo se indica el trabajo coordinado del Tribunal Constitucional y el INDECOPI, los cuales han ejecutado posiciones semejantes a las situaciones de barreras burocráticas exigidas en las municipalidades en

materias sujetas a regulaciones de carácter nacional.

Tabla 1 Frecuencia de dimensiones de la variable barreras burocrática.

N°	CATEGORIAS	NUMEROS DE ARTICULOS
1	Los resultados van en sentido contrario al supuesto general del efecto de la gestión burocrática en el bienestar de los empleados,	1
2	Cuando el Estado y la burocracia sean eliminados y se implemente la dictadura del proletario, recién ahí la administración autónoma podría estar en funcionamiento.	3
3	En consecuencia, la burocracia eliminó formas estructurales de dominación que no contaban con racionalidad.	3
4	La idea de Hegel sobre que el Estado y la burocracia eran ambos el reflejo y la verdad de la idea moral.	3
5	Las estructuras ajustadas, rígidas y verticales que gobiernan la administración pública es el sustento de la evidencia de la preexistencia burocrática.	4
6	La razón para que se impida el buen servicio de salud de calidad en los centros hospitalarios estatales de Nigeria, son las normas y reglamentos meramente formales.	4
7	La ejecución de los trámites proveniente de las normas, genera un impacto con un precio directo ante personas naturales y jurídicas.	4
8	La imposición de reglas de juego dentro del ejercicio de la administración a cargo del Estado, que tienen la finalidad de variar el actuar de las personas que recurren a la entidad.	4
9	La burocracia cuenta con diversos desempeños, cambiantes de acuerdo al grado de ejecución de criterios y actividades de gestión, que incentiven el valor y la capacidad afectiva de los funcionarios	3
10	La eficacia laboral se encuentra propensa a inconsistencias entre la racionalidad técnica y política en la estructura de las actividades de la burocrática	3

11	Ajustar también los TUPA, con la finalidad de eliminar el peligro que los funcionarios impongan los tipos de barreras burocráticas	3
12	Las situaciones de barreras burocráticas exigidas en las municipalidades en materias sujetas a regulaciones de carácter nacional.	1

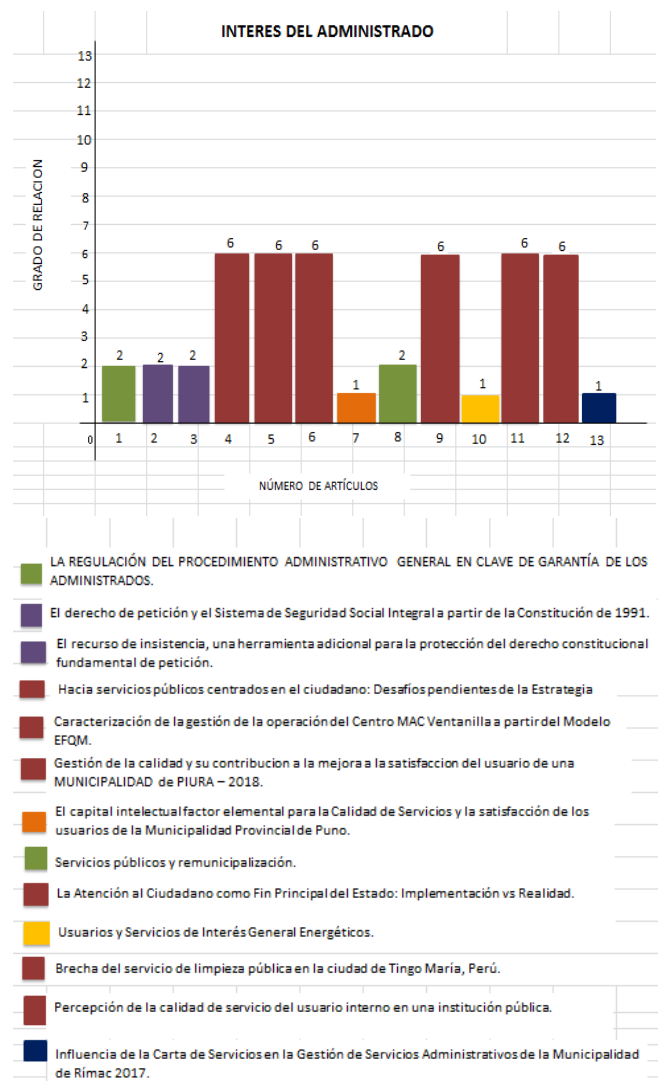
Total **36**

Nota. Realizado por la autora en mérito al análisis de los artículos de diferentes bases de datos.

Principales temas de investigación sobre interés del administrado:

Del total de los estudios escogidos se hallaron un grupo de temas de investigación, que fueron unidos en 06 categorías. Cada una de ellas puede encontrarse en varios números de artículos.

Figura 2: Categorías obtenidas de los temas de investigación sobre interés del administrado.



Nota: Elaborado por la autora.

El desarrollo de los resultados se realizó a partir de las categorías de menor a mayor cantidad de artículos, al referirse “cantidad” no hace referencia a la importancia si no al número de temas.

En la figura 2 se observa que existe una categoría que adopta 1 tema en referencia a “El capital intelectual factor elemental para la Calidad de Servicios y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Puno” analizado exclusivamente en un artículo, en donde se señala que, que las gestiones de los trabajadores en la mencionada municipalidad, influyen de manera negativa en los administrados, por razón que es notorio los rangos de desinterés e indiferencia para con los tratamientos de sus procesos administrativos (Tapia, 2016).

Así mismo, en la figura 2 existe también una categoría que contiene 1 tema sobre los “Usuarios y Servicios de Interés General Energéticos”, estudiado en un solo artículo, en el cual, se entiende de manera coherente que un proceso contencioso se evalúa una actuación administrativa que se proyecta en mérito al interés público que servirá como sustento a cada acto administrativo, en razón ya que el interés público es el pilar del desarrollo de los actos administrativos sumando a ello es idóneo que también sea un criterio bastante en el orden a establecer la venencia o no de la detención por temporada de la ejecutividad administrativa (Rodríguez-Arana, 2015).

De igual manera en la figura 2, existe una categoría donde se estudia 1 tema sobre la “Influencia de la Carta de Servicios en la Gestión de Servicios Administrativos de la Municipalidad de Rímac 2017”, en el cual se establece que, después de emplear la carta de servicios, se obtuvo como resultado un progreso y avance relevante en la prestación de servicios administrativos, por el hecho de que se han reducido los días que trascurren para la atención, mejoró el intelecto del procedimiento en las peticiones de los pensionistas (Paredes, 2017).

Continuando, en la figura 2 se evidencia en la siguiente categoría, 2 temas abordados en 2 artículos, el número 1 de ellos referente a “La regulación del procedimiento administrativo general en clave de garantía de los administrados, y el segundo sobre “Servicios públicos y remunicipalización”.

Los artículos clasificados dentro de esta tercera categoría cuentan con 2 artículos en donde el primero señala que, la entidad pública de oficio debería de impulsar y conducir el procedimiento

en todos sus trámites con la finalidad de lograr un máximo de celeridad y eficacia, contando con la participación del administrado en el proceso (Danos, 2021).; y el segundo establece que, se cree que el debate debe tener como núcleo los fundamentos enfocados en razones de eficiencia y eficacia de los estándares públicos y privados en el cumplimiento de prestaciones de servicios públicos (Tornos, 2016). Ambos artículos coinciden ya que llegaron a la conclusión que la actuación de la administración pública tiene que estar revestidos de eficiencia y eficacia, enfocados en el beneficio de los administrados.

Continuando, en la figura 2, se evidencia que la siguiente categoría contiene 2 temas estudiados en 2 artículos, el uno referente a “El derecho de petición y el Sistema de Seguridad Social Integral a partir de la Constitución de 1991” y el segundo sobre “El recurso de insistencia, una herramienta adicional para la protección del derecho constitucional fundamental de petición”.

El primero de estos artículos, Duguit (s/f, como se citó en Escobar, 2009) demostró que El derecho de petición sobre un interés particular, es el derecho que tiene una persona de solicitar a los entes estatales un documento mediante el cual manifiesta opiniones, demandas o quejas; y en el segundo se señala que, el derecho de petición es aquel en donde faculta a los ciudadanos a dirigir solicitudes revestidas de respeto ante las instituciones, con el fin de hallar información respecto a posiciones de intereses particulares y/o generales Mercado, A. (20 de junio de 2020). En estos 2 artículos se estudiaron el tema del derecho de petición como una facultad que tiene el administrado manifestando el interés particular o general ante la administración pública.

Finalmente en la figura 2, se evidencia que en la sexta categoría, se estudian 6 temas en 6 artículos, en el cual el primero trata en sobre “Hacia servicios públicos centrados en el ciudadano: Desafíos pendientes de la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC”, el segundo referente a la “Caracterización de la gestión de la operación del Centro MAC Ventanilla a partir del Modelo EFQM”, el tercer artículo estudió el tema de la “Gestión de la calidad y su contribución a la mejora a la satisfacción del usuario de una MUNICIPALIDAD de PIURA – 2018”, en este mismo sentido, el cuarto artículo investigó sobre “La Atención al Ciudadano como Fin Principal del Estado: Implementación vs Realidad”; el quinto artículo trató el tema de la “Brecha del servicio de limpieza pública en la ciudad de Tingo María, Perú” y el sexto artículo

investigó referente a tema de “Percepción de la calidad de servicio del usuario interno en una institución pública”.

Estos artículos clasificados en esta sexta categoría fueron 6, en donde en la primera investigación, se concluyó que, la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano, apareció dando respuesta a las necesidades en la realidad de los ciudadanos por servicios intercambiables, eficaces y eficientes, ejecutando un sistema de ingreso en varios canales, esta estrategia en nuestro país es un gran progreso en la gestión pública moderna (López y Vega, 2017), bajo esta premisa se tiene la segunda investigación donde se halló que, la creación de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano agrega el factor de calidad, teniendo como base la Norma ISO 9001:2008 que corresponde a periodo de calidad que comprueba el cumplimiento de los modelos determinados en la norma (Moreno y Avilés, 2021), así mismo en el tercer artículo se señala que, la gestión de la calidad, la estructura del servicio de atención y la idoneidad del proceso de atención a los usuarios en una municipalidad influyen significativamente en el grado de satisfacción de los administrados (Paiva y Meca, 2018), en el cuarto artículo refiere que, favorecería a que el Estado prospere hacia la visualización única del ciudadano, con el mecanismo estatal para otorgar un mejor servicio, con una atención idónea y más humana, capacitando a los servidores con respecto a la digitalidad para que ellos marchen de la mano del administrado en el conocimiento de las plataformas virtuales (Sequeiros, 2021); en ese marco el quinto artículo, detalla que, con el interés que muestra la municipalidad en resolver problemas de los administrados, comunicación, conocimientos importantes por parte de los trabajadores en cuanto a las respuestas hacia los administrados, apoyo en sus procesos e interés en brindar un buen servicio de acuerdo a las necesidades específicas, todo esto como parte de la atención que debería de proporcionar la Municipalidad (Dionisio, 2018), y en el sexto se da a conocer que, la apreciación de la calidad de servicio en trabajadores de una institución pública, es ambigua (Sarmiento y Paredes, 2019). Estos artículos encuentran relación ya que se estudió sobre estrategias y creación de plataformas que apoyen a brindar un servicio de calidad en la atención al ciudadano creando para que así se estén satisfechos con el cumplimiento de sus intereses.

En extracto, se señala que los temas más estudiados referente a interés de los

administrados son en referencia a: 1) al servicio de calidad brindado por los servidores públicos, y; 2) a la eficiencia y eficacia de la administración pública en beneficio de los administrados y al derecho de petición como facultad del administrado. En cuanto al tema menos investigado, se tiene a: 1) las gestiones de los trabajadores; 2) al interés público como sustento y pilar a cada acto administrativo, y 3) el empleo de la carta de servicios coadyuvó en generar un progreso y avance relevante en la prestación de servicios administrativos.

PRINCIPALES APORTES SOBRE INTERÉS DEL ADMINISTRADO.

En todos los artículos, se descubrió, resultados y conclusiones o sugerencias al interés del administrado. Siendo categorizados y clasificados por frecuencia de presencia.

En la tabla 2 se evidencia que, existen varios aportes teóricos en referencia al interés del administrado, todos ellos fueron mencionados 3 en un artículo, en tanto otros fueron señalados en 2 y 6 artículos.

En la categoría con más frecuencia se halló una gran cantidad de artículos que tratan sobre la creación de plataformas virtuales, y aplicación de estrategias que aporten a que dentro de una administración pública se ejerza un servicio de calidad con relación al cumplimiento de atención idónea al administrado y que estos últimos encuentran satisfacción con el cumplimiento de sus intereses.

En esta categoría se evidencio que, las condiciones de dar un servicio de calidad y como recepciona esto el administrado están alejados por una amplia brecha del sistema ineficiente, lento, la existencia de demasiados pasos administrativos, costos elevados y largo tiempo, por ello plantean la necesidad de que las acciones de mejora que se realicen internamente aportará a que los servidores sean conscientes, a la gestión del cambio creando una cultura de organización para ello se recomienda que se trace un plan firme que contraste el beneficio al administrado con la finalidad de crear valor público.

Así mismo, se evidencia que las estrategias de servicios de calidad han dado buenos resultados, aminorando el tiempo y costo en la atención, sin embargo, se obtuvo que aún está pendiente el llevar a cabo factores técnicos y políticos siendo en la actualidad una idea inconclusa y deficiente

para llevar a cabo un servicio de calidad que cumpla con los intereses de los usuarios.

Otra categoría con alta frecuencia hacen referencia al derecho de petición como una facultad que tiene el administrado manifestando el interés particular o general ante la administración pública, pues existe la necesidad de dar a conocer este derecho con una forma de libertad de opinión ya que todos contamos con el derecho a no ser víctimas de un acto arbitrario por parte de la autoridad, siendo esta la vía por el cual se protegen derechos como la libertad de expresión, a la participación o el derecho a ser informados.

La categoría con mayor frecuencia hace referencia a que, la actuación de la administración pública tiene que estar revestidos de eficiencia y eficacia, enfocados en el beneficio de los administrados, evidenciándose que, el control y dirección son ineficientes en las entidades públicas, por aquella razón, que en la realidad solo se desarrollarán las remunicipalizaciones sucesivas, en donde se va a tener que demostrar la alta eficacia de un nuevo tipo de gestión.

En una categoría se estudia un tema en 1 artículo en donde se indica que, la calidad en que son atendidos los administrados en la Municipalidad Provincial de Puno, no cumple con satisfacer con sus exigencias, existiendo la necesidad de crear mejores servicios de atención a los ciudadanos.

Otra de la categoría en donde se investiga 1 artículo, señala que, así como el interés público es el pilar de cada acto administrativo, es idóneo que también sea un criterio bastante importante en el orden a establecer la venencia o no de la detención por temporada de la ejecutividad administrativa

Finalmente, en otra categoría en donde se investigó un tema en 1 artículo, se halló que el empleo de elementos de gestión sirve como soporte fundamental, para mejorar la relación entre servidores y usuarios ya que apoyó en la reducción de los días que trascurren para la atención, mejoró el intelecto del procedimiento en las peticiones de los administrados y en la complacencia por los plazos jurídicos y por los procedimientos en donde obtienen beneficios.

Tabla 2 Frecuencia de dimensiones de la variable interés del administrado.

N°	CATEGORIAS	NUMEROS DE ARTÍCULOS
1	La entidad pública de oficio debería de impulsar y conducir el	2

	procedimiento en todos sus trámites	
2	El derecho de petición sobre un interés particular es el derecho que tiene un individuo de solicitar a los agentes públicos.	2
3	El derecho de petición es aquel que faculta a los ciudadanos a dirigir solicitudes para obtener información respecto a posiciones de intereses particulares y/o generales,	2
4	Mejor atención al ciudadano, apareció dando respuesta a las necesidades en la realidad por servicios intercambiables, eficaces y eficientes.	6
5	La Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano que agrega el factor de calidad, teniendo como base la Norma ISO 9001:2008 que corresponde al periodo de calidad.	6
6	La gestión de la calidad de las estrategias, la organización del servicio de atención y la calidad del proceso de atención a los usuarios en una municipalidad influyen significativamente en el nivel de satisfacción de los administrados.	6
7	Se concluye que las gestiones de los trabajadores en la mencionada municipalidad influyen de manera negativa en los administrados.	1
8	Por ello se cree que el debate debe tener como núcleo los fundamentos enfocados en razones de eficiencia y eficacia de los estándares públicos y privados.	2
9	En consecuencia, lo señalado, favorecería a que el Estado prospere hacia la visualización única del ciudadano, con el mecanismo estatal para otorgar un mejor servicio, con una atención idónea y más humana, capacitando a los servidores.	6
10	Finalmente, se entiende que, un proceso contencioso se evalúa una actuación administrativa que se proyecta en mérito al interés público que servirá como sustento a cada acto administrativo.	1
11	Con el interés que muestra la municipalidad en resolver problemas de los administrados, comunicación, conocimientos importantes por parte de los trabajadores, apoyo en sus	6

procesos e interés en brindar un buen servicio.		
12 La apreciación de la calidad de servicio en trabajadores de una institución pública es ambiguo	6	
13 Después de emplear la carta de servicios, se obtuvo como resultado un progreso y avance relevante en la prestación de servicios administrativos, por el hecho de que se han reducido los días que transcurren para la atención.	1	
Total	47	

Nota. Realizado por la autora en mérito al análisis de los artículos de diferentes bases de datos.

IV. DISCUSIÓN

Como se evidencia, en el apartado anterior, en relación con la variable barreras burocráticas, es preciso señalar que se cuenta con una cantidad considerable de artículos que estudiaron este tema, pues como es de conocimiento la burocracia es un tema que se ha originado desde siglos pasados tratado a nivel mundial en diferentes países. Además de ello es un tema frecuente y una situación constante en las entidades públicas, expuesto por distintos medios de comunicación dando a conocer las quejas y denuncias por el poco cumplimiento idóneo de la atención de los intereses de los administrados estando en la era de la digitabilidad y la nueva gestión pública (Abellan, 1938); (Azuelo, 2020); (Deutscher, 1970).

Esta situación se produce ya que el problema de las barreras burocráticas se estudia de forma directa, es decir, son las estructuras ajustadas, rígidas y verticales, normas y reglamentos meramente formales que gobiernan en la administración pública y que generan un impacto negativo en el interés del administrado (Folleco y Legarda (2020); Lateef & Akinwale (2020); Mingués (2011, como se citó en Ochoa, 2013); Ochoa (2014)). Por lo tanto, no es extraño que existan diferentes artículos que estudien sobre este tema.

Como es de verse, la generación de las barreras burocráticas es asociada al desarrollo profesional y desempeño laboral de los servidores y funcionarios públicos. Esto serviría de apoyo para que más investigadores estudien el tema de la eficiencia del desempeño laboral y desarrollo de actividades profesionales y de gestión por parte de los trabajadores dentro de las instituciones públicas: de esta forma se podría determinar el principal factor de generación de barreras

burocráticas (Zuñanic & Iacoviello, 2010); (Oszlak, 2006); (Calderón y Ascue, 2019).

Existe otra posible explicación, ya que en mérito a la implementación de la nueva gestión pública, existe la necesidad de un cambio o mejora de los trámites y actos de administración en las entidades públicas del estado para que estas sean eficaces, eficientes, pertinentes y respetando los principios administrativos, en cumplimiento a la atención de los intereses de los administrados y esto se desarrollaría, llevando a cabo un trabajo en conjunto de los entes competentes, logrando la eliminación de las barreras burocráticas (Rivera, 2014).

Dicho esto, conlleva a exponer lo siguiente: si es evidente que existen posturas, teorías, estudios de siglos pasados, investigaciones internacionales y nacionales en donde se evidencia la existencia de la burocracia y/o barreras burocráticas en los procesos administrativos, ¿Por qué hasta la actualidad sigue predominando este problema de organización y funciones dentro de las entidades públicas?, ¿Será que no existe un trabajo en conjunto y la legislación necesaria para la eliminación de las barreras burocráticas?, o ¿Será que no existe el control necesario ni las sanciones ejemplar cuando se evidencia la imposición de barreras burocráticas en las entidades públicas?. Quizás esas sean unas de las razones por la que hasta la actualidad se mencionan que en los medios de comunicación se exponen quejas y denuncias de los administrados, en referencia a las atenciones de sus intereses generales y particulares.

Respecto a los estudios internacionales – latinoamericanos, es importante recalcar que existen diferentes frecuencias de publicación de artículos sobre burocracia o barreras burocráticas. Por una parte, la mayor cantidad de investigaciones son provenientes de Perú ya que se estudiaron 4 artículos, en segundo lugar, se encuentra España con 2 artículos, así mismo Argentina con 2 artículos y en tercer lugar se encuentran, Colombia, Ecuador, Filipinas y Nigeria, estudiando 1 artículo respectivamente.

Otro punto por mencionar es que de todos los artículos ninguno de ellos mide el nivel de barreras burocráticas y cómo influyen en la atención de los intereses de los administrados; todos estos artículos realizaron descripciones generales y detalladas sobre las barreras burocráticas, sus modos de imposiciones, y algunas consecuencias en el sector público.

También hay que indicar que dentro de los estudios solo 4 realizaron, propuestas de control y eliminación de barreras burocráticas, como un proceso de mejora en la tramitación de procedimientos administrativos en aras y mejorar la atención al usuario (Rivera, 2014); (Calderón y Ascue, 2019); Mingués (2011, como se citó en Ochoa, 2013) y Ochoa (2014).

Todo esto constituye una base teórica bastante importante, que podrá ser utilizada en investigaciones posteriores.

CONCLUSIONES

En el estudio, se describió el impacto de las barreras burocráticas en la atención del interés del administrado en una municipalidad, mediante el análisis teórico de artículos científicos. La revisión teórica realizada en base al análisis de 25 artículos científicos indexados en base de datos, permitió que, a lo largo del desarrollo de este artículo, se haya reconocido que en la actualidad existen, estructuras ajustadas y rígidas, imposiciones de reglas y normas meramente formales e innecesarias dentro de los procedimientos administrativos que afectan y varían el actuar de los administrados que recurren a las entidades públicas con la finalidad de obtener atención a sus intereses. Señalado esto en los artículos de, (Folleco y Legarda, 2020; Lateef & Akinwale, 2020; Ochoa, 2013 y Ochoa, 2014).

Así mismo, se describió el impacto de las barreras burocráticas en su dimensión de ilegalidad en el cumplimiento del interés del administrado, en mérito a que de la revisión de artículos científicos, se tiene que existe la imposición de normas y reglamentos meramente formales, que no están de acuerdo a las leyes establecidas, por ello es necesario la uniformización de los procedimientos en las entidades públicas, y que estos sean llevados a cabo en línea y ajustar también los TUPA, con la finalidad de eliminar el peligro de las reglas y exigencias que están fuera del ámbito de competencia de las entidades. Todo esto señalado por; (Lateef & Akinwale, 2020 y Calderón y Ascue, 2019).

Se describió el impacto de las barreras burocráticas en su dimensión de carentes de razonabilidad en la atención del interés del administrado en una municipalidad, puesto que después de la revisión de artículos científicos, se evidencia que las barreras burocráticas se conciben más en su dimensión de carentes de razonabilidad. Generando que las gestiones de los trabajadores influyan de manera negativa en

los administrados, evidenciando su falta de capacidad de gestión y capacidad profesional en el desempeño de sus actividades, en consecuencia estos últimos no reciben un servicio de calidad por parte de la administración pública. Dicho esto, en la investigación de; (Tapia, 2016; Paiva y Meca, 2018; Moreno y Avilés, 2021; López y Vega, 2017; Dionisio, 2018 y Sarmiento y Paredes, 2019).

Finalmente, se exhorta a desarrollar estudios sobre barreras burocráticas y el impacto de estas en el cumplimiento del servicio al administrado, en donde se pueda tomar los siguientes cuestionamientos: 1) que tanto apoya la digitalidad en la eliminación de barreras burocráticas; 2) de qué manera afectan las barreras burocráticas en el cumplimiento del interés del administrado; 3) como lograr la eliminación de las barreras burocráticas; 4) que propuestas pueden plantearse para crear un servicio de calidad por parte de las entidades públicas a favor de los administrados.

REFERENCIAS

- [1] Abun, D., Calamaan, S., Magallanes, T., Encarnacion, M., & Sallong, M. (2021). Bureaucratic management style and workplace well-being of the Divine Word Colleges. *Research in Business & Social Science*, 10(3), 477-489. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03219035/document>
- [2] Abellan, A. (1984). La paradójica fortaleza de la burocracia frente a la ideología Marxista *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 37, 111-134 <file:///D:/Bibliotecas/descargas/Dialnet-LaParadojicaFortalezaDeLaBurocraciaFrent eALaldeolo-26768.pdf>
- [3] Azuero, A. R. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. *Epistemological evaluation of Max Weber's Theory of Bureaucracy*, Vol. 41 (45), 338-353. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p27.pdf>
- [4] Calderón, A., y Ascue, A. (2018). Estandarización de procedimientos administrativos y de TUPA como mecanismo de reducción de las barreras burocráticas municipales. *Forseti. Revista De Derecho*, (9), 108-125. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/forseti.v0i9.1064>
- [5] Danós, J. (2021). La regulación del procedimiento administrativo general en

- clave de garantía de los administrados. *Anuario Iberoamericano de Derecho Administrativo*, 160-188. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-B-2021-10016000188
- [6] Deutscher, I., y Tembleque, J. C. (1970). Las raíces de la burocracia. *Revolta Global*. <https://anticapitalistas.org/IMG/pdf/Deutscher-LasRaicesDeLaBurocracia.pdf>
- [7] Dionisio, F. (2018). Brecha del servicio de limpieza pública en la ciudad de Tingo María, Perú. *Anales Científicos*, 79(2), 291-297. <https://doi.org/10.21704/ac.v79i2.1241>
- [8] Escobar, D. (2010). El derecho de petición y el Sistema de Seguridad Social Integral a partir de la Constitución de 1991. *Revista Vía Iuris*, 8, 13-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273919439003>
- [9] Folleco, J. y Legarda, M. (2020). La Administración Pública: Descenso de la burocracia, la nueva gestión pública y gobernanza en América Latina. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)*, 03 (10). 91-106. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/23942/1/20%20FOLLECO-LEGARDA%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf>
- [10] Lateef, O., y Akinwale, O. (2020). Conundrum of bureaucratic processes and healthcare service delivery in government hospitals in Nigeria. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 3(1), 25-48. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHASS-12-2019-0081/full/pdf>
- [11] López, B., y Vega, C. (2017). Hacia servicios públicos centrados en el ciudadano: Desafíos pendientes de la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC. *INNOVAG* (3), 13-20. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19743/19809>
- [12] Mercado, A. (2020). El recurso de insistencia, una herramienta adicional para la protección del derecho constitucional fundamental de petición. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 13-28. <http://doi.org/10.5281/zenodo.39070>
- [13] Moreno, A., y Avilés, G. (2021). Caracterización de la gestión de la operación del Centro MAC Ventanilla a partir del Modelo EFQM. 360: *Revista De Ciencias De La Gestión*, (6). <https://doi.org/10.18800/360gestion.202106.003>
- [14] Ochoa, C. (2013). El control de barreras burocráticas por el INDECOPI y la tutela de derechos económicos fundamentales. *Derecho PUCP*, (71), 413-442. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533656138016>
- [15] Ochoa, F. (2014). Primavera 2014. Fundamentos del Procedimiento de Eliminación de Barreras Burocráticas, *Derecho PUCP*, 10 (19), 1-56. <https://revistas.indecopi.gob.pe/index.php/rcpi/article/view/10/9>
- [16] Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Postdata*, (11), 11-56. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-96012006000100002&lng=es&tlng=es
- [17] Paiva, O., y Meca, J. (2018). Gestión de la calidad y su contribución a la mejora a la satisfacción del usuario de una Municipalidad de Piura – 2018. *ZHOECOEN*, 10(4), 686–697. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/959>
- [18] Paredes, P. (2017). Influencia de la Carta de Servicios en la Gestión de Servicios Administrativos de la Municipalidad de Rímac 2017. *Revista gobierno y gestión pública* 4 (2), <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/105/94>
- [19] Rivera Serrano, A. (2014). El rol del Indecopi en la eliminación de barreras burocráticas. *Advocatus*, (030), 19-27. <https://doi.org/10.26439/advocatus2014.n030.4268>
- [20] Rodríguez-Arana, J., (2015). Usuarios y Servicios de Interés General Energéticos *Revista Derecho & Sociedad*, (45), 149-166. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/15234/15702>
- [21] Sarmiento, S., y Paredes M. (2019). Percepción de la calidad de servicio del usuario interno en una institución pública. *Industrial Data*, 22 (1), 95-103. <https://www.redalyc.org/journal/816/81661270006/html/#:~:text=La%20percepci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20de%20servici>



- o%20en%20servidores%20de,la%20valoraci%C3%B3n%20de%20su%20labor.
- [22] Sequeiros, S. (2021). La Atención al Ciudadano como Fin Principal del Estado: Implementación vs Realidad. Municipalidad Metropolitana de Lima. *Zenodo*. 1 (13)1015-1026
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5182579>
- [23] Tapia, M. (2016). El capital intelectual factor elemental para la calidad de servicios y la satisfacción de los usuarios de la municipalidad provincial de Puno - Perú. *Comunicación: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 7(1), 11–15.
<https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/89>
- [24] Tornos, J. (2016). Servicios públicos y remunicipalización. *Derecho PUCP*, (76), 51-76.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/14848/15390>
- [25] Zuvanic, L., & Iacoviello, M. (2011). La burocracia en América Latina. *Revista Centroamericana De Administración Pública*, (58-59), 9–42
<https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/252>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN