

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Desde un enfoque de lo científico

COORDINADORES

DRA. ESTELA GARCÍA HERRERA

DR. LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN

DR. CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ



ISBN: 978-607-5893-82-2



9 786075 893822

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Desde un enfoque de lo científico

COORDINADORES

DRA. ESTELA GARCÍA HERRERA

DR. LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN

DR. CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

AUTORES

BAIZABAL RENDÓN MANUEL ALEJANDRO, ANDRADE VARGAS YOLTZIN MARÍA, DIMAS MAC KARIME JULISSA, MONTALVO ROMERO MARÍA TERESA, AGUILERA GARRIDO JAVIER, VILLAFUENTE VALDES LUIS FERNANDO, BARRALES FLORES JULIO CÉSAR, LADRÓN DE GUEVARA CORTÉS ROGELIO, MONTERO MORA JOSÉ EFRÁIN, RICARDEZ JIMÉNEZ JERÓNIMO DOMINGO, VEGA ZÁRATE CÉSAR, JIMÉNEZ FIERRO JOSÉ DAVID, NAVARRO GONZÁLEZ CRISTINA, MORALES HERRERA YARAI, RAMÍREZ VÁZQUEZ YOLANDA, ARANO CHÁVEZ RAÚL MANUEL, ALVARADO PÉREZ DORALY, CONTRERAS BELTRÁN VICTOR MANUEL, ARIETA MELGAREJO PATRICIA, LAINEZ LOYO EDUARDO, MOLINA HERNÁNDEZ JOSÉ ANTONIO, DE LA FUENTE IZAGUIRRE RAÚL, ORTEGA RIZO LUIS RODRIGO, ABAD RAMÍREZ DIANA LIZETH, HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ CARLOS

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2026



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación,
A.C. (978-607-5893)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 2

Presentación en medio electrónico digital

Formato PDF 5 MB

Fecha de aparición 07/05/2026

ISBN 978-607-5893-82-2

ISBN: 978-607-5893-82-2



Xalapa, Veracruz. México a 29 de abril de 2026

DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el **COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.** con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del **COMITÉ CIENTÍFICO RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.**; donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra **“CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. DESDE UN ENFOQUE DE LO CIENTÍFICO I”** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

Xalapa, Veracruz. México a 07 de mayo de 2026

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial **No. 978-607-5893** otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro **“CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. DESDE UN ENFOQUE DE LO CIENTÍFICO I”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-82-2** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 07 de mayo de 2026 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico.

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder Editorial de **RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página **<http://www.redibai-myd.org>**

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

PRÓLOGO

En esta obra se integran trabajos de investigación desde una perspectiva administrativa utilizando al método científico como base, haciendo una reflexión de teorías y de conocimientos mismas enriquecen a la ciencia de estudio.

Las organizaciones tienen un cambio vertiginoso de manera constante, esto gracias a la innovación y la globalización que se ven reflejados en los procesos que en día a día las organizaciones ejecutan. No obstante, en esta obra el lector puede encontrar una gama de temas de las ciencias administrativas que conllevan a entender la causa y efecto de todo lo que sucede en una organización.

La importancia de ejercer la administración no es un tema financiero o de utilidad, es más bien el desarrollo constante del ahora llamado talento humano, que con la suma de esfuerzos de todos sus integrantes produce un bien o un servicio que permea a la sociedad y se debe de reconocer en todo momento el papel que desempeñan los colaboradores que forman parte de un equipo de trabajo.

Si bien es cierto, las ciencias administrativas nos ayudan a comprender mejor a las organizaciones también podemos encontrar en ellas los beneficios del éxito y del fracaso o inclusive la supervivencia de ellas mismas.

Finalmente, estos trabajos de investigación son el resultado de la ejecución de un diseño metodológico riguroso, que concatena la ciencia con la práctica, que reflejan hallazgos significativos mediante la recopilación de información, interpretando datos y escribiendo conclusiones que destacan los resultados principales de estos trabajos presentados.

Dra. Estela García Herrera

CONTENIDO

La transdisciplinaridad como enfoque para comprender nuevas políticas públicas en el desarrollo urbano	1
Baizabal Rendón Manuel Alejandro	
Capacidad de Política de la primera infancia en México: Análisis del programa Estancias Infantiles.....	21
Andrade Vargas Yoltzin María	
De la política pública con perspectiva de género y las capacidades analíticas del Estado Mexicano	35
Dimas Mac Karime Julissa	
Montalvo Romero María Teresa	
El sindicato y los modelos de gobernanza laboral en el desarrollo del capitalismo	51
Aguilera Garrido Javier	
Villafuerte Valdés Luis Fernando	
Gobernanza tecnológica y alta dirección pública en la implementación de un sistema de administración financiera gubernamental	62
Barrales Flores Julio César	
Ladrón de Guevara Cortés Rogelio	
La Capacidad Institucional en el Proceso de Políticas Públicas Sostenibles con Enfoque de Agroecología. Propuesta de análisis.....	79
Montero Mora José Efraín	
Ricárdez Jiménez Jerónimo D.	
Vega Zárate César	
La materialidad e inexistencia de operaciones. Fundamento jurídico-tributario y alcances contables.	94
Jiménez Fierro José David	

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

La Gestión de la cultura Deportiva como estrategia de Responsabilidad Social Corporativa: Un análisis documental desde las Ciencias Administrativas y Sociales”	112
Navarro González Cristina	
Bonos sociales e inteligencia artificial: una forma de financiamiento para las MIPYMES desde una perspectiva de economía social en México.	122
Morales Herrera Yaraí	
Ramírez Vázquez Yolanda	
La generación Z: una revisión conceptual de sus expectativas, satisfacción y desempeño laboral.	143
Arano Chávez Raúl Manuel	
Alvarado Pérez Doraly	
Revelando la violencia estructural y cultural en la educación superior: un enfoque cuantitativo integral asistido por tecnologías avanzadas de inteligencia artificial	162
Contreras Beltrán Víctor Manuel	
Arieta Melgarejo Patricia	
Lainez Loyo Eduardo	
Auditorías con perspectiva de género: rendición de cuentas para la igualdad sustantiva en veracruz periodo 2021-2023	180
Molina Hernández José Antonio	
De la Fuente Izaguirre Raúl	
Ramírez Diana Lizeth	
Factores de gestión interna que influyen en la competitividad de las entidades económicas agroalimentarias	197
Ortega Rizo Luis Rodrigo	
Hernández Rodríguez Carlos	

LA TRANSDISCIPLINARIDAD COMO ENFOQUE PARA COMPRENDER NUEVAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL DESARROLLO URBANO

Autor:

Baizabal Rendón Manuel Alejandro

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

I. RESUMEN

Este proyecto de investigación doctoral propone encontrar correlación entre variables cuantitativas que demuestren relación, entre factores y resultados relativos al diseño, construcción y utilización de obra de infraestructura urbana, las economías que se generan en virtud de estas, y su integración en la experiencia y significado de sus usuarios, en el ambiente urbano. Se desarrolla en el marco nacional para ciertos proyectos seleccionados y que se hayan puesto en marcha entre los censos de 2010 y 2020. Tiene como objetivo dotar de rigor científico una propuesta que demuestre la relación funcional entre las características fundamentales de la materialización del hábitat humano y la consecuencia de este sobre la vida de las personas, con miras a resolver mejores políticas públicas. Además, se alinea pertinentemente con el objetivo once de la Nueva Agenda para el Desarrollo Sostenible de la ONU: Lograr ciudades inclusivas, resilientes y sostenibles.

Desde un enfoque estrictamente transdisciplinario se integran teorías fundamentales de economía urbana (valor, aglomeración, causación circular, polos de crecimiento), teoría social (estructuralismo, funcionalismo, espacio construido, desigualdad, teoría de capacidades) y desarrollo de la técnica aplicada para la construcción de ciudades (estudios previos, diseño y tecnología, procesos y presupuesto, ocupación y abandono) para identificar componentes y puentes teóricos que doten entendimiento para abarcar el fenómeno de ciudad. Del estudio de este marco teórico se investigan componentes cuantificables que posteriormente dirigen la búsqueda de variables socioeconómicas desde fuentes oficiales y observación directa, los cuales serán tratados para su aprovechamiento estadístico.

El objetivo final es aportar una guía para evaluar obras futuras con una mirada integral: técnica y social. Este avance no zanja el debate, pero reúne señales consistentes de que las decisiones de diseño y construcción condicionan trayectorias de bienestar o de precariedad en las áreas de influencia de obras de infraestructura urbana y dota de una nueva perspectiva epistemológica del entendimiento del fenómeno de la ciudad, y su influencia sobre las decisiones públicas.

II. LECTURA TRABSDISCIPLINAR DEL HABITAT HUMANO

Se tiene sabido que la urbanización será la acción humana más transformadora de la historia moderna (ONU - Habitat., 2017). Este fenómeno ya es característico de la civilización humana. Así como se ha hecho natural el establecimiento y crecimiento de áreas urbanas, no necesariamente lo hemos logrado de manera eficiente y equitativa. Si bien la especialidad en urbanismo se ha ido perfeccionando, observamos en nuestras ciudades que tenemos todavía pendiente crear mejores soluciones para nuestras necesidades.

La construcción de infraestructura para habilitar espacios urbanos define el entorno en relación con el espacio, técnica y tecnología disponible e interacciones económicas, y además, ésta misma infraestructura termina dibujando un estilo de vida particular para sus habitantes. Sin embargo, quedan pendientes explicaciones sobre la dinámica que podría establecerse entre estas tres dimensiones para propiciar desde el diseño del espacio habitable mejores circunstancias de desarrollo humano. Este análisis necesita integrar, por lo menos, tres dimensiones inseparables: la económica, la social y la técnica. La economía urbana aporta marcos para comprender el valor del suelo, la localización y las economías de aglomeración. La teoría social permite leer la ciudad como sistema de normas, significados y relaciones de poder. La técnica, por su parte, materializa decisiones a través de estudios, diseños, procesos constructivos y ocupación/funcionamiento.

Este grado de complejidad amerita abarcar el estudio desde una perspectiva transdisciplinar, como lo postula Basarab Nicolescu en la carta Transdisciplinaridad: manifiesto (CIRET;1994), del cual se consideran tres pilares (epistemológico, aplicación y engendramiento de nuevas disciplinas) para desarrollar la metodología de ésta investigación.

II.2 Perspectiva social del ambiente construido.

Se observa en la naturaleza, que para la fauna silvestre no existe "pobreza" en términos de lo que necesiten para solventar sus necesidades básicas, sino solamente escasez, situación que es meramente circunstancial del espacio y tiempo que habitan conforme a variaciones externas a ellos. En cambio, los seres humanos modernos dependemos de

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

un entorno que no es producto espontáneo de la naturaleza, sino que es el resultado de decisiones de planificación, diseño y construcción: el ambiente construido. A diferencia de otras especies, contamos con la capacidad para modelar nuestro hábitat conforme a nuestras necesidades y aspiraciones colectivas. Sin embargo, aun contando con recursos técnicos y organizativos para transformar nuestro entorno, se reproducen condiciones de desigualdad y precariedad que podrían abordarse desde la propia configuración del espacio que habitamos. Comprender la producción y recreación del espacio urbano como fenómeno técnico y social es, por tanto, fundamental para orientar su desarrollo hacia formas más sostenibles.

El concepto de “ambiente construido” -entorno construido, (Lefebvre, 2013) - es relativamente reciente en términos académicos y técnicos, aunque su realidad es tan antigua como las primeras civilizaciones urbanas. Este concepto se refiere al entorno humano modificado o creado por las personas para vivir, trabajar, relacionarse y generar y desarrollar prácticamente todas las actividades de la civilización, resultando ser un entorno que media entre el medio natural (tierra salvaje) y la vida humana.

El concepto fue desarrollado por varios autores en un esfuerzo de entendimiento para el desarrollo de la expansión y transformación urbana en ciudades europeas y norteamericanas, después de la Segunda Guerra Mundial. Entre tantos, destaca fundamentalmente los aportes de Henri Lefebvre (1901-1991), filósofo francés, sociólogo y geógrafo. Él establece que el espacio no es simplemente un “contenedor” de nuestras vidas, sino que también es un producto de las interacciones y el significado. Lefebvre (2013) plantea que el espacio no debe concebirse como un mero fondo físico ni como un objeto técnico aislado, sino como una construcción profundamente social: "el espacio no es un objeto científico retirado del mundo, sino una cosa viva: está lleno de relaciones sociales con pasado y presente, y hasta de proyecciones del futuro" (Lefebvre, 2013, p. 75). Ésta perspectiva permite entender que calles, edificios, zonas industriales o comerciales no son estructuras neutras, sino que materializan relaciones de poder, ideologías y estructuras económicas dominantes. En este sentido, el espacio urbano es simultáneamente producto y medio de las relaciones sociales. Así, el ambiente construido puede leerse como una huella visible del orden social que lo produce, ya que "cada

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

sociedad produce un espacio que le es propio, que la representa y que reproduce su lógica" (Lefebvre, 2013, p. 33).

Lefebvre reconoce tres dimensiones del espacio construido claves para entender su concepto de ambiente construido, no solo desde lo material, sino como discursos hegemónicos, experiencias desde lo individual a lo colectivo, y la creación de imaginarios y símbolos:

- Espacio percibido. Se refiere a la manifestación física que se percibe desde lo cotidiano: calles, edificios, instalaciones logísticas, etcétera.
- Espacio concebido. Son los elementos cognitivos, mentales o técnicos, mediante los cuales se planifica, organiza y materializa el espacio percibido. Por ejemplo, la planeación urbana, el diseño arquitectónico o estructural, etcétera.
- Espacio vivido. Es la apropiación simbólica del espacio percibido, en congruencia con el espacio concebido, y resulta como una experiencia subjetiva, simbólica o cultural. Por ejemplo, el sentido de pertenencia a un barrio o la participación en una fiesta patronal.

Este enfoque analiza cómo el espacio es producido, representado y vivido por las personas y permite abordar el ambiente construido como una construcción social más allá de lo tangible, integrando dimensiones culturales y simbólicas, lo cual es propicio para dirigir el sentido humano de este estudio.

Análogamente, Fernando Cortés (2010), del Colegio de México, aborda un enfoque pertinente para explicar el fenómeno social de la desigualdad en México, en la que basada en evidencia estadística, demuestra que en situación de desigualdad se sostiene de circunstancias preponderantes que influyen sobre el desarrollo de los individuos (Cortés, F., & de Oliveira, O. 2010) -el ambiente social-; ésta influencia es predominante y genera una situación en la que las circunstancias definen las competencias individuales, que a su vez define las circunstancias en que se desarrollan las personas, formando así una repetición constante de una cadena de hechos redundantes, de manera que uno se convierte en la causa del siguiente.

Por otro lado, la "Teoría de capacidad" de Amartya Sen (2010) señala que la pobreza no solo es la carencia de medios, sino la incapacidad para poder elegir entre opciones para vivir o ser de la mejor manera que uno valore. En sus propias palabras establece que "La

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

pobreza debe entenderse como una privación de capacidades básicas más que como una mera falta de ingreso” (Amartya, 2010). También puntualiza que, las exclusiones causalmente significativas pueden tener una gran importancia instrumental: pueden no ser empobrecedoras en sí mismas, pero pueden conducir al empobrecimiento de la vida humana a través de sus consecuencias causales (como dificultades sistémicas para resolver lo cotidiano -vida cotidiana-). Amartya Sen propone que el bienestar debe ser evaluado, no solo en términos de bienes e ingresos, sino también considerar las capacidades reales de las personas para ser o hacer las cosas que valoran y lo enmarca en los siguientes dos términos:

- Medios. Son los recursos o medios que un individuo posee para lograr sus objetivos (ingresos, bienes, servicios públicos o privados, derechos garantizados por el Estado, facticos o adquiridos).
- Fines. Se refiere a los objetivos sustantivos, que un individuo reconoce y persigue y es capaz de lograr con sus medios disponibles.

En su trabajo, Amartya Sen (2010) sostiene que el desarrollo no debería consistir en acumular “medios”, sino en ampliar los “fines” en torno a las posibilidades de todas las personas. Defiende que los medios son solo útiles para traducir en capacidades para alcanzar fines. No basta con medir la distribución de la riqueza, sino que hay que observar las posibilidades reales que tiene la gente para vivir con dignidad. Entre tanto, en ésta investigación se trata de comprobar que el hábitat construido en que concentramos nuestras relaciones es determinante para la sustentación de estas posibilidades.

De lo anterior se puede reconocer que el complejo fenómeno social de la desigualdad, y en consecuencia la pobreza, se enmarca en la diferenciación de circunstancias que prevalecen sobre los individuos y derivan en la limitación o privación de opciones u oportunidades. El marco de estas teorías da explicación suficiente para encontrar variables sociales desde las fuentes oficiales que logren ser congruentes con la medida de influencia que causan las características físicas del espacio urbano que se habita.

II.3 Perspectiva económica en el ámbito urbano.

Históricamente, el fenómeno económico ha ido encontrando algunas de su explicación en el reconocimiento de las interacciones que se dan dentro del espacio físico que las

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

contiene. Desde la localización de los recursos naturales y medios de producción hasta la influencia que genera la concentración de capitales en un lugar particular, se ha demostrado la influencia del ambiente sobre las leyes económicas. Así entonces, cada fenómeno se estudia desde su respectiva circunstancia, y para el caso de los sistemas económicos dentro de las ciudades se toman los criterios de la economía urbana, que principalmente se enfocan en los costos del suelo, la vivienda, el transporte, etcétera.

Resalta el análisis de la economía política urbanográfica, desarrollado por el Dr. Gustavo Garza del Colegio de México, en el que explica el nexo entre la ciudad y el desarrollo económico mediante la categorización de las condiciones generales de la procuración de mecanismos que doten al medio para el desarrollo, tales como la construcción de infraestructura vial, sistemas de distribución de agua, sistemas eléctricos, aeropuerto, edificios, etcétera (Garza, 2013).

Abarcando ésta dimensión desde las teorías de valor y localización, se explica que la ubicación estratégica de negocios y viviendas influye directamente en la prosperidad económica y en la distribución del desarrollo urbano. Estas aportaciones permiten comprender que los fenómenos económicos no son exentos de términos espaciales. La organización del territorio, las formas de apropiación del suelo y las decisiones sobre la localización productiva configuran las posibilidades de desarrollo y las desigualdades estructurales de un entorno. Integrar la dimensión espacial en el análisis económico es, por tanto, no sólo lo que permite una mayor comprensión de las dinámicas locales, sino que también aporta claves interpretativas esenciales para el entendimiento del sistema. El desarrollo de Alfred Weber (1929), que viene desde Marx y Marshall, ayuda a entender las decisiones y cómo se configuran los patrones urbanos en torno a la accesibilidad a servicios urbanos, recursos y mercados y muchas veces también alrededor de una rentabilidad esperada.

Por otro lado, las teorías económicas de aglomeración destacan la importancia del espacio geográfico y la concentración territorial de medios de producción, materias primas, servicios e infraestructura (Marshall, 1890). En consecuencia, las actividades económicas y la población tienden a la concentración espacial en torno a estos factores. Ésta dinámica de concentración genera desequilibrios en los sistemas productivos y

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

sociales, así como tensiones en la disponibilidad de espacio y servicios urbanos e infraestructura que los soportan.

Más allá de las ideas originales de la economía neoclásica, otros autores han desarrollado el concepto con una perspectiva más urbana, espacial y sistémica. Tenemos a Edward Glaeser (2011) que explica que las ciudades funcionan como centros de concentración humana que permiten el intercambio constante de ideas, conocimientos y servicios. La cercanía física entre personas y empresas no solo reduce costos, sino que también mejora la productividad porque facilita el aprendizaje y la colaboración. De forma complementaria, Duranton y Puga (2004) explican que las economías de aglomeración se sostienen en tres mecanismos principales: la posibilidad de compartir recursos e infraestructura (sharing), encontrar mejores coincidencias entre oferta y demanda laboral o empresarial (matching), y aprender colectivamente a través de la interacción cotidiana (learning). Ambos enfoques ayudan a comprender cómo la concentración urbana favorece el desarrollo económico y transforma el espacio, al generar condiciones que mejoran el desempeño de las empresas y la vida de las personas. Aplicar estas teorías al estudio del desarrollo urbano permite analizar tanto los beneficios de la densidad como los desafíos que implica para la equidad territorial y la provisión de servicios.

Sumado a esto, tenemos el modelo económico de causación circular (Myrdal, 1979) que describe procesos de acumulación positiva o negativa, por efecto de una causa inicial que genera una inercia acumulativa dirigiendo a procesos de divergencia económica entre sectores, regiones o grupos sociales. Originalmente, este es un modelo teórico cualitativo, e intenta representar una explicación que no reduzca el análisis social a formulaciones matemáticas que dieran por hecho, por ejemplo, las complejidades sociales que involucran las relaciones de poder o las instituciones. Es un modelo causal en que se expresan procesos interdependientes y multifactorial que se describe de la siguiente forma: (1) existe una causa inicial, que produce efectos; (2) estos a su vez se convierten en causas que refuerzan la causa inicial; (3) De este modo se genera una inercia acumulativa en el sistema.

La aplicación del modelo de causación circular acumulativa en este estudio permite justificar el enfoque comparativo del análisis empírico, así como la selección de variables de salida relacionadas con el crecimiento económico. Asimismo, ofrece un soporte teórico

coherente para articular la hipótesis de que las decisiones técnicas adoptadas en las fases iniciales de planeación e implementación de la infraestructura inciden de manera significativa en la generación de ciclos virtuosos o viciosos en el territorio urbano. En este sentido, el modelo de Myrdal (1979) no sólo aporta una explicación estructural del desarrollo desigual, sino que también provee una lente crítica desde la cual analizar la efectividad de las intervenciones públicas como instrumentos de transformación espacial, social y económica sostenida.

II.4 La construcción de los espacios urbanos.

La técnica, por sí sola, no garantiza resultados si se divorcia de la realidad social, por lo que se hace indispensable la integración de las teorías sociales y económicas que explican la interacción humana situada físicamente en el espacio que se habita. La construcción de estos espacios físicos se da mediante una técnica compleja desde su conceptualización hasta su puesta en marcha y mantenimiento. Las interacciones entre la base científica y el cálculo, diseño, técnica, normatividad, planeación, control y gestión de proyectos (por citar algunas), son factores que influyen la materialización del ambiente construido y le suman valor.

Recientes líneas de pensamiento proponen que el entorno construido incorpora una conceptualización holística que llega a ser bastante relevante en el desarrollo de proyectos de infraestructura, los cuales componen todo el entorno urbano. El estudio de ésta subjetividad ha sido abordado recientemente por Bent Flyvbjerg (2014). Él describe los desafíos y riesgos conforme a la escala de los proyectos de gran envergadura, e introduce conceptos clave como “La Ley de Hierro de los megaproyectos” (siempre habrá desvíos en costo y tiempo), y critica el enfoque común de la obra civil de “arreglar después de romper” (los problemas solo se abordan una vez que surgen) (Flyvbjerg, 2014). En general, la ponderación estas sublimaciones se enmarca en lo que describe en términos simples como lo siguiente: el Tecnológico, que refiere a la complejidad técnica, patentes, tecnologías únicas; el Político que refiere a número de menciones en discursos, visibilidad pública, uso propagandístico; el Económico y su inversión total, contratos otorgados, empleos generados; y por último el Estético del que podemos deducir los premios de diseño, impacto visual, cobertura en medios culturales (Flyvbjerg, 2014).

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Podemos encontrar las apreciaciones de Flyvbjerg demostradas, años más tarde de la publicación de su artículo, en la interpretación del reporte de la consultoría internacional McKinsey titulado “Major projects: Improving the odds of success (2018)”, en el cual se examina el desempeño de la industria de la construcción de manera global, para proyectos grandes y pequeños de todas los países y empresas disponibles. Algo de lo más notable del reporte es que se estima que en general, todas las obras de construcción de gran envergadura tienden a desviarse 20% más del tiempo estimado y 80% más del costo estimado (McKinsey & Company, 2017), lo que significa una considerable imprecisión en la ejecución de proyectos de construcción de infraestructura. Básicamente, estos datos pretenden afirmar que los proyectos de construcción empiezan como una suposición simplista y ingenuamente optimista de un proyecto que se intenta materializar.

Para lograr poner en términos cuantitativos todos estos factores y estudiar sus correlaciones con variables socio económicas, es fundamental hacer uso de las herramientas metodológicas para la gestión de ingeniería y estudio científico en base a modelos matemáticos que puedan ser analizados con estadística y cálculo. Para esto se debe tener perfecta claridad de la naturaleza de los procesos constructivos. Sin embargo, el carácter itinerante de la industria de la construcción, su enfoque de “producción única e irrepetible” y organización temporal, así como la necesidad imperante de llevar la cadena productiva de sitio a sitio y expuesta al medio ambiente, dificultan implementar estos criterios de los procesos sistematizados.

No obstante, lo anterior, en la práctica el proceso de construcción obedece fundamentalmente a cuatro etapas directamente ligadas con la transformación de materia y materialización del espacio, y otras más de carácter socio-administrativo que también influyen sobre el mismo proceso. Las primeras -las materiales- las hemos denominado en el contexto de ésta investigación como “estudios previos”, “diseño y tecnología”, “proceso constructivo” y “servicio y abandono”, partiendo de la propuesta de Daniel W. Halpin (2006) pero actualizada con nuestra propia propuesta para lograr mayor profundidad de análisis. Todas estas etapas pueden estudiarse desde la especialidad de gestión de proyectos, e incluso utilizando técnicas de ingeniería como método de análisis. A su vez, el Project Management Institute (PMI) define las conceptualizaciones propias

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

para el análisis en el manual PMBOK® guide (Project Management Institute, 2021). Las segundas -socio organizativas- corresponderían al proceso de “licitación”, adecuación y cumplimiento de normativas y la integración programas o políticas públicas, relativas a cada marco legal o nivel de gobierno en el contexto mexicano, como por ejemplo lo concerniente a la Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas, y la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (Congreso de la Unión, 2022).

Conforme a estas reflexiones, la observación, se entiende que la dinámica de construcción de los espacios construidos que habitamos es efecto de la mejor solución ingenieril que se articula para solventar necesidades humanas modernas, y que se resuelva al límite de las posibilidades físicas, técnicas, dentro de un presupuesto optimizado y obediente a un marco normativo.

III. MEDICIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES EN TORNO A PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA URBANA.

Conforme al diseño de ésta investigación y el marco teórico, se han seleccionado obras de infraestructura conforme al siguiente criterio, con objeto de obtener métricas útiles para análisis de datos. Los criterios de selección de los mismos son: (1) Proyecto de construcción de infraestructura estratégicas, alineadas con un plan de desarrollo de gobierno federal o estatal; (2) Incorporación de tecnologías, técnicas y diseños de construcción de vanguardia; (3) Área de influencia bien definida y de escala manejable con los recursos de análisis disponibles; (4) Puesta en operación en la década de 2010 a 2020.

Se trabajó una base de datos estadística de los índices y datos vinculados a las medias de economía y calidad de vida, dentro de áreas de influencia identificadas para cada proyecto de infraestructura que se seleccionaron para este estudio. Además, basado en criterio de ingeniería, gestión de proyectos y líneas de estudio de mega construcciones, también se recopilaron características físicas y técnicas implícitas de las obras de infraestructura. Este punto en particular fue más difícil la obtención de datos, dado que no existe una base de datos, consenso ni criterio en el

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

marco de la gestión de infraestructura pública y privada que prevenga la recopilación, aprovechamiento o publicación de información técnica de proyectos públicos.

Se distingue dos tipos de datos:

i) Los que varían en el tiempo (antes y después de la influencia de los proyectos de infraestructura) relativos al cambio de las condiciones económicas y sociales y que fueron obtenidos desde diversos estudios censales de la INEGI, CONEVAL, IMCO. Y que se identifican como “efectos” (variable dependiente “y”).

ii) Las características de las obras de infraestructura que influyen sobre estos primeros, los cuales fueron obtenidos en parte por publicaciones periodísticas y académicas del gremio de la ingeniería, informes solicitados a la función pública y medición directa. Y que se identifican como “causas” (variables independientes “x”).

En la siguiente etapa de análisis se espera que se logre identificar la correlación que pueda existir entre las características de las obras de infraestructura y la mejora en la vida de las personas en ciertos aspectos. Para esto, se han considerado las definiciones en las teorías económicas y sociales relativas al estudio, para identificar las medidas relativas a esto:

III.2 Descripción estadística de datos.

La labor del estudio involucra la selección y definición de las variables, de los proyectos que cumplan requisitos de homogeneidad para ser comparados y la definición de sus áreas de influencia; así también la elección de áreas no influenciadas de características similares para tomar como línea de comparación. Consecutivamente se realiza el levantamiento estadístico de datos, utilizando las fuentes oficiales y/o disponibles; para posteriormente hacer el tratamiento matemático de datos para la aplicación del análisis de correlación.

De este modo se indagarán los cambios suscitados alrededor de la ejecución y operación de los proyectos, identificando y midiendo los indicadores descritos anteriormente. Habiendo conformado una base de datos sustancial, en base a los criterios anteriormente descritos, se dará tratamiento estadístico para indagar las correlaciones entre las características de la infraestructura, su implicación en la dinámica social y su impacto económico.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Conforme al marco teórico expuesto y la descripción de variables relativas a las teorías económicas y sociales presentadas anteriormente, el plan a seguir es la obtención de datos socio – económicos georreferenciados al área de influencia de los proyectos en operación, obtener de ellos una tasa de cambio según los datos censales del 2010 y 2020. Al mismo tiempo, se debe hacer un levantamiento de las características técnicas de cada proyecto de construcción, y con adecuado tratamiento de datos, normalización y estudio de correlación, se podrán observar la existencia (o no) de una asociación real entre las características técnicas de los proyectos y las variaciones socioeconómicas observadas.

En este punto del análisis se han identificado y definido las áreas de estudio relativas a los siguientes proyectos de infraestructura: (1) Sistema teleférico Mexicable, en Ecatepec, Estado de México. Construido de 2013 a 2016; y (2) Viaducto Calle 86 (puente atirantado) en Orizaba, Veracruz. Construido de 2016 a 2017.

De cada uno de estos proyectos se ha dirigido una búsqueda exhaustiva para obtener datos socio económicos desde los siguientes sistemas de información:

- i. Sistema para Consulta de Información Censal (SCIC), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para los censos nacionales de población y vivienda 2010 y 2020.
- ii. Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de la INEGI, de los años 2010 y 2020.
- iii. Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2020, del Consejo Nacional de Población (CONAPO).
- iv. Índice de Competitividad Urbana, de 2015 y 2020, del Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO).

La medida georreferenciada ha sido obtenida desde la unidad de Área Geodésica Básica (AGEB) reportada por INEGI, además de que también se han levantado datos de localidades municipales similares a las estudiadas, pero fuera del área de influencia de los proyectos, para tomarlas como medida de control. Los datos técnicos han sido recopilados, según lo posible, mediante la interpretación de monografías y documentos generales ofrecidos por las dependencias a cargo de la supervisión del proyecto (solicitados expresamente, y de los cuales no todas fueron respondidas), por la revisión

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

de tesis y artículos publicados en su momento relativos a los proyectos, y en ciertos casos mediante la observación y medición directa. Durante ésta investigación ha resultado un verdadero descubrimiento el hecho de que no existe un sistema de información de infraestructura urbana, además del hermetismo y recelo que guardan los administradores de estos sobre sus datos constructivos, siendo que son bienes públicos (los estudiados aquí) y de materiales y tecnologías no registradas y ampliamente difundidas en el mercado (a excepción del sistema teleférico).

Al presente avance de esta investigación, se han recolectado de ocho proyectos congruentes con el marco de referencia (aunque a este punto solo se han trabajado dos de ellos), 45 variables técnicas (relativas al proyecto, técnica, tecnología, etcétera) y 60 variables socio económicas, obteniendo 4,880 datos para tratamiento estadístico y matemático.

III.3 Escala de estudio y tratamiento de datos.

El análisis de los efectos de las obras de infraestructura urbana requiere considerar dimensiones espaciales y temporales que permitan captar la complejidad de su impacto. En el área de su influencia (espacio físico), la infraestructura modifica directamente el entorno inmediato en el que se inserta. Este nivel de análisis resulta fundamental para evaluar la manera en que las intervenciones técnicas inciden en la configuración del espacio construido y la redistribución de beneficios o externalidades positivas o negativas en escalas urbanas.

Como se ha descrito antes, se identifican dos momentos diferenciados que influyen las obras de infraestructura: durante su construcción y durante su puesta en marcha. La escala temporal permite distinguir entre los efectos inmediatos generados durante la primera etapa (empleo temporal, la disrupción de dinámicas locales o el consumo intensivo de recursos) y los efectos estructurales que se manifiestan durante la operación de la obra, los cuales suelen estar asociados a procesos de largo plazo como la consolidación de nuevas centralidades, el aumento sostenido de la movilidad o el impacto en indicadores de bienestar. Este enfoque multiescalar permite no solo cuantificar los impactos, sino también comprender la complejidad espacial y temporal de las

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

infraestructuras como catalizadores de desarrollo o, en su defecto, como reproductores de desigualdades.

En el desarrollo de este análisis se ha logrado establecer un marco de referencia que define los efectos y causas teóricamente reconocidos en la integración de la realidad que se vive en un contexto urbano, al mismo tiempo que se han asociado con datos cuantitativos disponibles de fuentes oficiales de información, y sus respectivas ubicaciones espaciales relativas a casos de estudio (proyectos de construcción de infraestructura urbana) idóneos para ser estudiados dentro del mismo marco teórico.

Además, se toman también líneas de referencia de medidas y ubicaciones relativas a localidades de características similares, pero sin intervención notable de infraestructura, o fuera del área de influencia de la misma, para mantener una base de comparación. Del mismo modo se ha considerado dirigir el cálculo en sentido de un diseño de regresión multivariada, tomando en cuenta la variedad de casos de estudio en locaciones y tiempos distintos, con la intención de recabar una muestra no-homogénea del fenómeno para obtener variabilidad natural y reducir el riesgo de sesgo en la observación de los efectos de la implementación de infraestructura. Se estima que cuantas más observaciones (proyectos estudiados) se logrará mejor significancia de los resultados, para poder tener mejor capacidad de detectar correlaciones (de haberlas) entre las características técnicas de los proyectos y su influencia en la variación de las medidas socioeconómicas del área influenciada.

Se calcularon tasas de cambio entre 2010 y 2020 para cada indicador del entorno (medidas socio – económicas sencales, competitividad de IMCO, pobreza de CONEVAL). Para explorar asociaciones se aplicó un análisis de correlación adecuado a distribuciones no normales. Este ejercicio, preliminar, no prueba causalidad, pero sí orienta hipótesis sobre qué rasgos técnicos merecen seguimiento en etapas posteriores.

De este modo capturamos el efecto neto o tendencia de cambio, que sí puede estar influida (aunque no únicamente causada) por los atributos del proyecto (x). Este tratamiento se ha dado manualmente con ayuda de hoja de cálculo de Microsoft Excel, y a continuación se presenta el resultado de un estudio exploratorio de correlación que trata de describir el cálculo matemático, hecho con ayuda de librería de Phyton.

IV. ESTUDIO EXPLORATORIO.

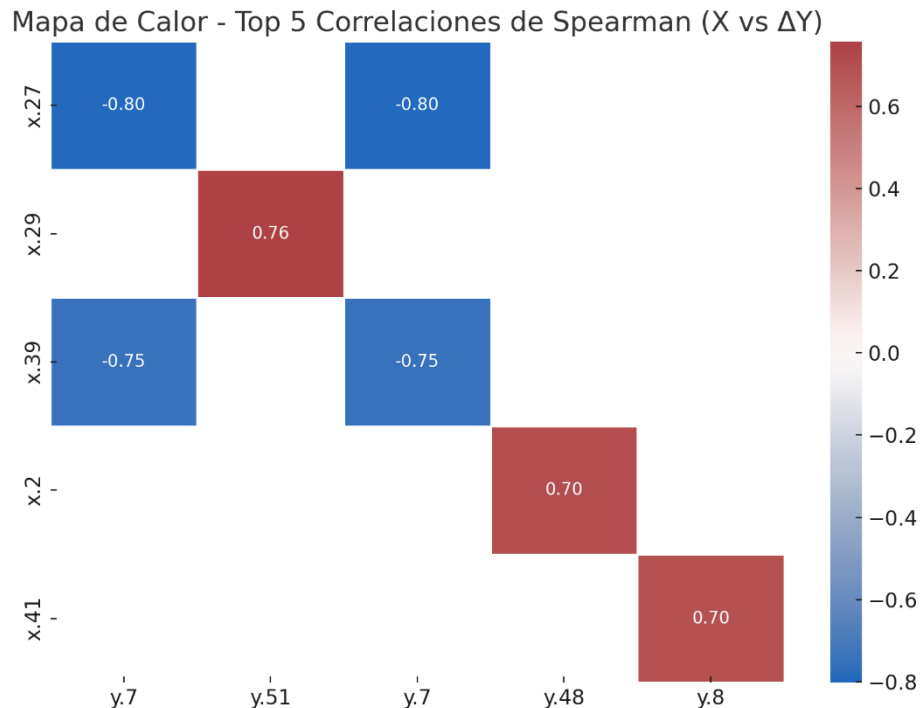
Se presenta a continuación de manera sintética el proceder de estudio de correlación que se ejecutó de forma exploratoria, a reserva de hacer revisiones, validar los datos obtenidos de los proyectos de infraestructura y perfeccionar el cálculo con mejor detalle. Este primer cálculo preliminar se realizó con ayuda de la plataforma Python, que es un lenguaje de programación ampliamente empleado en ciencia de datos por su flexibilidad y la disponibilidad de bibliotecas especializadas gratuitas. Esta herramienta facilitó identificar patrones, tendencias y posibles relaciones entre variables. Los resultados obtenidos en ésta etapa son indicativos y se consideran una primera aproximación, quedando sujetos a confirmación mediante cálculos más detallados y pruebas estadísticas específicas.

La base de datos trabajada en la etapa de “escala de estudio y tratamiento de datos” descrita anteriormente, alimentó un código para hacer estudio de correlación, y mediante iteraciones exploratorias se logró identificar las variables que guardaban un grado de correlación relevante entre sí, para todos los proyectos estudiados.

En el manejo de los datos se pudo percibir que su distribución no es normal, además de que estamos estudiando rangos de los valores. Por lo tanto, se decidió por hacer el estudio de correlación mediante el método de Spearman (ρ) dado que es una medida no paramétrica de asociación basada en los rangos de los valores, no en sus valores absolutos. Para lo cual, se ordenaron cada variable asignado rangos, y se calcularon las diferencias entre cada par de rangos. Las variables que se encontraron significativas son:

- y.8 ΔY % de población llegada de otro país.
- y.51 ΔY cantidad de unidades económicas del sector salud y cuidados.
- y.48 ΔY cantidad de unidades económicas de sector corporativo.
- x.2 es el tiempo que tardó en ejecutarse el proyecto, medido en meses.
- x.39 es la composición de materiales utilizados en el proyecto, %\$ costo total.
- x.41 es la composición de herramientas manuales utilizados, %\$ costo total.

El resultado preliminar se presenta de manera gráfica, para su fácil interpretación:



Gráfica iv.1 MAPA DE CALOR DE CORRELACIONES, POR SPEARMAN.

V. INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES

De lo anterior podemos señalar las siguientes interpretaciones a modo de conclusión preliminar:

Correlación x.2 (tiempo de ejecución del proyecto) vs $\Delta y.48$ (cambio en unidades corporativas)

Reporta $\rho = +0.70$, que significa una relevante correlación positiva. Podría interpretarse que los proyectos con mayor duración tienden a coincidir con un mayor crecimiento del sector corporativo. Esto se podría explicar cómo que los proyectos de larga ejecución suelen ser más complejos o estratégicos, y su presencia sostenida puede fomentar la llegada o consolidación de empresas corporativas en la zona.

Correlación x.41 (herramientas manuales cómo % del costo) vs $\Delta y.8$ (población llegada de otro país)

Reporta $\rho = +0.70$, que significa una relevante correlación positiva. Puede interpretarse que, a mayor proporción de herramientas manuales en el costo del proyecto, mayor fue

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

el crecimiento de población extranjera en la zona. Esto posiblemente puede estar relacionado con intensidad en mano de obra no calificada o sectores de la economía informal, que podrían atraer población migrante o transitoria.

Haciendo un ejercicio de análisis por “sesgo de supervivencia”, destaca el hecho que, de las 46 variables analizadas, no resulta significativa $x_{.34}$ Costo real en \$MDP (el costo total del proyecto, entendida como la inversión pública en pesos mexicanos), lo que implica, en el contexto de este planteamiento teórico, que no hay evidencia visible de correlación significativa entre la magnitud de inversión en infraestructura pública y variación entre indicadores de bienestar (socio-económicos). Poniéndolo en términos más simples, este hecho puede desarticular discursos políticos que manifiestan inversiones grandes de dinero en infraestructura pública como garantía de una mejora en la vida de las personas. Estas señales, si bien preliminares, invitan a diseñar métricas que integren desde el inicio el balance entre tecnología y empleo, los tiempos realistas de ejecución y la localización fina de las obras. El desarrollo de etapas posteriores permitirá profundizar en los análisis, robustecer la validación estadística y enriquecer la interpretación de los resultados. Conforme al programa establecido, la investigación continuará avanzando con el propósito de consolidar conclusiones sólidas y fundamentadas.

Podemos concluir que la infraestructura urbana es un catalizador potente de transformación territorial. Sus efectos dependen menos de la espectacularidad y más de la pertinencia técnica, la escala adecuada al problema, la localización y la calidad de la gestión. Los hallazgos sugieren que planear con realismo, equilibrar el peso de materiales y mano de obra, y priorizar la conexión con redes existentes incrementa la probabilidad de resultados positivos. El paso siguiente es profundizar en modelos estadísticos que controlen por factores de confusión y amplíen la muestra de proyectos. Entretanto, los criterios expuestos pueden orientar tanto la evaluación ex–post como para valoración de efectos complejos y simultáneos en aspectos técnicos, económicos y sociales, así como para el diseño de nuevas políticas públicas.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

BIBLIOGRAFÍA

- Colegio de Ingenieros Civiles de México. (2021). Foro de planeación de infraestructura sostenible. CDMX.
- Castells, M. (1998). La cuestión urbana. Siglo XXI.
- Lefebvre, H. (2013). La producción del espacio (Vol. 2da). (A. Mato, Ed.) Capitán Swing.
- Centro Internacional de Investigaciones y Estudios Transdisciplinarios (CIRET). (1994). Carta de la Transdisciplinariedad. n Primer Congreso Mundial de la Transdisciplinariedad (Convento de Arrábida, Portugal).
- Congreso de la Unión. (2022). Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas. Diario Oficial de la Nación.
- Cortés, F. &. (2010). Los grandes problemas de México: Desigualdad social. (Vol. 4). CDMX, México: Colegio de México.
- Amartya, S. (2010). The Idea of justice. London: Taurus.
- Anderson, E. (1999). Code of the street: Decency, violence, and the moral life of the inner city. E.U.: W. W. Norton & Company.
- Baert, P. &. (2011). Teoría social contemporánea. Alianza.
- Déciga, S. (2021). El mundo que nos espera: política mundial 2050. UNAM.
- Duranton, G. &. (2004). Micro-foundations of urban agglomeration economies. In Handbook of Regional and Urban Economics (Vol. 4). Elsevier.
- Durkheim, E. (2008). Las reglas del método sociológico. Fondo de Cultura Económica.
- Flyvbjerg, B. (Abril de 2014). What you should know about megaprojects, and why: an overview. Project Management Journal, 45(2), 6-19.
- Glaeser, E. (2011). Triumph of the city: How our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier. Penguin Press.
- Garza, G. (2013). Teoría de las condiciones y los servicios generales de la producción. CDMX, México: Colegio de México.
- Halpin, D. (2006). Construction management. EU: Wiley.
- McKinsey & Company. (2017). Reinventing construction: A route to higher productivity. Mckensey Global Institute.
- Marshall, A. (1890). Principles of Economics. Londres: Mcmillan.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Morales, G. (2020). Proceso de urbanización como determinante de desigualdades. UNAM.

Myrdal, G. (1979). Economic theory and developed regions. Gerald Duckworth & Co.

ONU - Habitat. (2017). Nueva Agenda Urbana.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOOK® guide)—. PMI.

Rosado, S. (2010). Hábitat humano como producción capitalista. CDMX: UNAM.

Vela, R. (2020). Economía regional: teoría y praxis. Universidad Veracruzana.

Weber, A. (1929). Theory of the location of industries. (C. J. Friedrich, Ed.) Chicago, EU: University of Chicago Press.

CAPACIDAD DE POLÍTICA DE LA PRIMERA INFANCIA EN MÉXICO: ANÁLISIS DEL PROGRAMA ESTANCIAS INFANTILES

Autor:

Andrade Vargas Yoltzin María

RESUMEN

El Modelo de Capacidad de Política evalúa tres dimensiones clave: analítica, operativa y política. Estas capacidades permiten medir la efectividad de las políticas públicas dirigidas a este grupo crucial para el desarrollo social y económico del país. La capacidad analítica se centra en la calidad de los diagnósticos y datos disponibles, la capacidad operativa analiza la implementación de políticas, identificando carencias en infraestructura, personal capacitado y recursos financieros; y la capacidad política se relaciona con el compromiso normativo, presupuestario y de voluntad política, donde los cambios en prioridades gubernamentales y recortes presupuestarios han debilitado programas relevantes.

El programa "Estancias Infantiles" ilustra las limitaciones de este modelo. A pesar de atender a miles de familias, se enfrentó a retos como una cobertura desigual, infraestructura inadecuada y una drástica reducción de presupuesto en 2019 que acabó con extinguir el programa. Este análisis subraya la necesidad de fortalecer las capacidades del modelo para garantizar políticas sostenibles y equitativas, priorizando el desarrollo infantil temprano como una herramienta clave para el progreso del país.

Palabras clave: Política pública, capacidad de política, primera infancia, México, desarrollo infantil.

Keywords: Public policy, policy capacity, early childhood, Mexico, child development

CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN

La primera infancia es aquella etapa del desarrollo humano comprendida desde el nacimiento hasta los ocho años de edad, esta es considerada una etapa crítica debido a que el cerebro forma millones de conexiones neuronales nuevas por segundo, ritmo que ya no vuelve a tener. (UNICEF, s.f.). La importancia de este desarrollo cerebral radica en que este sienta las bases para la salud, aprendizaje y bienestar a lo largo de la vida.

Una atención adecuada durante esta etapa puede llegar a mejorar diferentes habilidades, impactando en el desarrollo de manera general en su presente y a futuro. (Enciclopedia sobre el Desarrollo de la Primera Infancia, 2014).

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

En México la población de niños y niñas está representada, de acuerdo con las proyecciones de la CONAPO para 2024, por 12.4 millones aproximadamente, lo que equivale al 9.8% de la población total.

A pesar de los programas y de los avances que se tienen, persisten desafíos importantes. En 2020, el 54.3% de niños y niñas en primera infancia se encontraba en situación de pobreza (CONEVAL, 2020). Además, 1 de cada 10 menor de 5 años se registran en desnutrición crónica.

DESAFÍOS

En México, se tienen distintos retos respecto a las acciones a realizar hacia la primera infancia, entre los que se encuentra la desigualdad en el acceso a servicios esenciales, resaltando que en zonas rurales e indígenas, los niveles de pobreza, desnutrición y exclusión educativa se perciben aún más (CONEVAL, 2020). Según la UNICEF México (2023), la inversión pública hacia la primera infancia durante el periodo 2012-2023 representó apenas el 3.3% del PIB, solo un pequeño porcentaje del gasto total en desarrollo social, a pesar de los estudios e investigaciones que logran evidenciar el alto retorno social y económico.

MODELO DE CAPACIDADES DE POLÍTICA

El Modelo de Capacidades de política busca principalmente analizar las políticas públicas a través de la identificación de estas capacidades requeridas durante la implementación de dichas políticas, en este sentido resulta relevante el contemplar el estudio no solo de la efectividad de los elementos y estrategias que se tienen para llevar a cabo esta política si no las capacidades que se requieren durante el proceso que tiene esta política.

En este sentido se puede hablar de las políticas públicas desde otra perspectiva analizando el por qué fracasan estas más que ver el por qué funcionan, para esto es necesario tener claro el proceso de las políticas públicas para poder establecer las capacidades que se requieren en cada una de las etapas, entre los autores que se contemplan para poder definir el enfoque teórico y práctico de las políticas públicas se contempla la perspectiva de Harold Lasswell y Giandomenico Majone.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Lasswell por su parte tiene un enfoque en la ciencia de las políticas y un interés por el proceso de toma de decisiones, él propone un modelo del proceso de políticas públicas en el que argumenta que las ciencias sociales y las ciencias naturales deben colaborar para poder mejorar la calidad de las decisiones públicas, buscando priorizar la libertad y la democracia, su visión retoma la importancia del conocimiento científico ante la aplicación de soluciones en los problemas públicos.

Por otro lado, Majone se centra en el concepto de legitimidad en las políticas públicas y principalmente en cómo es que se toman las decisiones en un contexto democrático. El enfoque de Majone logra destacar que la efectividad de una política no depende únicamente de la implementación de esta, nos habla de que también depende de su aceptación por parte del público y la capacidad que tiene el gobierno para justificar sus decisiones. Él introduce el concepto de “principio de precaución” en donde sugiere que los responsables de las políticas públicas deben considerar no solo los beneficios esperados, sino los riesgos asociados con diferentes alternativas. Se contempla así una evaluación crítica y reflexiva que permita identificar las consecuencias a largo plazo de las decisiones políticas.

Ahora bien, hablar del proceso que se requiere para la implementación de políticas públicas nos lleva hacia el concepto de capacidad, visto desde un enfoque administrativo enfocado a las instituciones y organizaciones públicas este nos puede abocar a la cualidad que estas tienen para poder coordinar y prestar servicios públicos. Las capacidades entonces permiten que se tengan estas cualidades necesarias para poder responder ante problemas o crisis que requieran atención es por lo que la literatura que permite identificar estas capacidades comienza a tener importancia (Paz y Santelices, 2020).

Las capacidades son referidas también como habilidades, estas junto con los recursos con los que cuentan los gobiernos permiten guiar los esfuerzos y recursos hacia la implementación y diseño de políticas públicas. Entre la aportación más significativa ante este tema se encuentra aquella que determina a las capacidades como todas aquellas aptitudes y competencias analíticas, gerenciales y políticas que tienen los gobiernos vistos desde tres niveles: individual, organizacional y de sistema.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Niveles de recursos y capacidades	Habilidades y competencias		
	Análítica	Gerencial	Política
Individual	Capacidad analítica individual	Capacidad gerencial individual	Capacidad política individual
Organizacional	Capacidad analítica organizacional	Capacidad gerencial organizacional	Capacidad política organizacional
Sistema	Capacidad analítica sistémica	Capacidad gerencial sistémica	Capacidad política sistémica

Tabla 1. Modelo de Capacidad de Política. Wu, X., 2017.

De acuerdo con la Tabla 1. se analizan las capacidades desde estos tres tipos de capacidades que conforman el modelo.

Esta evaluación viene determinada por distintos indicadores que permiten conocer el contexto en el que se encuentra, ahora se detallará la estructura que se contempla para poder realizar el análisis de las capacidades de política en la primera infancia.

Capacidad Analítica

Refiriendo a la Capacidad Analítica tenemos que este componente evalúa si existen diagnósticos adecuados sobre las necesidades de la población a beneficiar con las políticas, que en este caso hablamos de la primera infancia en México. Es por lo que esta capacidad evalúa la disponibilidad y calidad de la información y diagnósticos para el diseño de políticas públicas efectivas. Para esto se contemplan los siguientes puntos a considerar:

1. Disponibilidad de datos desagregados con la finalidad de contemplar con la mayor información posible, es decir, la recopilación de datos sobre primera infancia buscando que estos se desglosen por región, género, nivel socioeconómico. Estos datos deben ser recopilados por fuentes oficiales que en este caso son INEGI, CONEVAL y UNICEF.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

2. Una vez recopilados los datos es necesario conocer la actualización y la relevancia de los diagnósticos investigados, tal como la frecuencia con la que se actualizan los estudios en este caso sobre el desarrollo infantil para lo que es necesario contemplar los ejes principales para el estudio tal como lo es la salud, educación, protección social, nutrición, cuidado responsivo, pobreza.
3. Contemplar las herramientas que se tienen para monitorear el desarrollo infantil, en este caso hablamos de buscar las herramientas de manera específica, por ejemplo, el registro de la talla, peso, vacunación, el acceso educativo.
4. Conocer el porcentaje de los funcionarios que se encuentran relacionados con la implementación de políticas y que se encuentran capacitados en el uso e interpretación de los datos mencionados anteriormente que se encuentran relacionados con la primera infancia y los medios con los que cuentan para su análisis.
5. Determinar la proporción del presupuesto público asignado a investigaciones y diagnósticos de la primera infancia en comparación con otros sectores de política pública destinados a desarrollo social.

Capacidad operativa

La implementación de políticas a la primera infancia enfrenta retos logísticos y de coordinación lo cual se puede percibir principalmente en la tabla 2., esto debido a lo complejo que es la atención a este sector de la población por lo que los cambios que se enfrentan tanto las políticas públicas como los programas que las conforman son avances que se ven reflejados en las políticas y acciones que se realizan. Sin embargo, sería útil analizar la capacitación del personal que se encuentra relacionado en la educación inicial para poder medir la calidad de los servicios que se prestan.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Sexenio	Contexto	Políticas Clave	Impacto
1998-1994	Enfoque neoliberal y modernización económica	PRONASOL (Programa Nacional de Solidaridad)	Limitado enfoque en la primera infancia; no se abordaron específicamente las necesidades de esta etapa.
1994-2000	Replanteamiento después de la crisis económica	Progresas (Apoyos condicionados a educación y salud)	Mejora en indicadores de salud y educación, sentando bases para políticas más específicas hacia la primera infancia.
2000-2006	Enfoque de cambio y modernización	Oportunidades como continuación del programa progresas y el programa de Vivienda Digna	Políticas sin atención integral específica para la primera infancia; limitaciones en cobertura y efectividad.
2006-2012	Enfoque en seguridad	Oportunidades y Cruzada Nacional contra el Hambre	Esfuerzos por mejorar nutrición infantil, pero políticas fragmentadas y falta de atención integral.
2012-2018	Impulso de reformas estructurales	Prospera y Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPEA)	Avances en el reconocimiento de la atención a la primera infancia, aunque desafíos en implementación efectiva.
2018-2024	Enfoque de justicia social y lucha contra la corrupción	Inclusión de la atención a la primera infancia en la constitución. Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI) y el Programa Expansión de Educación Inicial (PEEI)	Reconocimiento formal de la primera infancia; implementación con desafíos en cobertura y recursos; se busca mejorar calidad de vida infantil y reducir desigualdades.

Tabla 2. Histórico de Políticas para la Primera Infancia. Elaboración propia, 2025.

Para poder evaluar la capacidad de implementación de políticas diseñadas, en donde se incluyen los recursos humanos, técnicos y financieros se sugiere el siguiente proceso de análisis.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

1. Identificar mediante indicadores el porcentaje de niños y niñas que se encuentran en la primera infancia y que tienen acceso a programas clave, con la finalidad de medir la cobertura de los programas.
2. Tener en cuenta la infraestructura con la que se cuenta, es decir, el número de centros de atención infantil, escuelas para la educación inicial, clínicas dedicadas o con áreas que permitan dar seguimiento a la salud infantil.
3. Identificar de igual forma el nivel de capacitación con el que cuentan los docentes, trabajadores sociales y personal médico dedicado a la primera infancia.
4. El porcentaje del presupuesto destinado a la implementación de políticas enfocadas a la primera infancia.
5. Conocer el número de evaluaciones y retroalimentaciones realizadas a los distintos programas.

Capacidad Política

En este apartado es necesario analizar la voluntad política y el financiamiento que se tiene, porque a pesar de existir normativa que regula las condiciones de la primera infancia en distintos aspectos su aplicación no ha cambiado, se puede observar en la Gráfica 1 el presupuesto a pesar de tener un ligero aumento con el tiempo representa aproximadamente el 10% del total de inversión que se tiene en el país para programas.



Gráfica 1 Histórico de Presupuesto referente a recursos para la atención de niñas y niños en la primera infancia. Fuente: Vargas y Andrade, 2024

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Hablar de la capacidad política nos lleva al análisis del compromiso político, normativo y financiero para poder priorizar el objetivo. Para esto es necesario el análisis de los siguientes puntos:

1. Conocer el marco normativo a través de conocer la existencia de leyes específicas en este caso que promuevan los derechos de los infantes.
2. El número de iniciativas o alianzas políticas que prioricen a la primera infancia
3. Identificar el nivel de participación de los actores clave en la formulación de políticas.
4. Poder visualizar la publicación periódica de informes sobre avances y resultados de las políticas públicas, así como los mecanismos que son utilizados para auditar el uso de los recursos asignados.

ANÁLISIS DEL PROGRAMA “ESTANCIAS INFANTILES”

Capacidad Analítica

El programa recopilaba datos básicos sobre las familias beneficiarias (ingresos, ocupación, número de hijos) y las estancias registradas. Se resalta la existencia de un sistema de monitoreo nacional que consolidara información sobre las condiciones de los beneficiarios.

La última evaluación formal realizada por CONEVAL en 2018 señaló áreas críticas como falta de infraestructura en zonas rurales y capacitación limitada de personal.

No existía un sistema digitalizado avanzado para supervisar en tiempo real la calidad del servicio o el desarrollo infantil en las estancias.

Capacidad operativa

En su auge, el programa atendió a más de 300.000 niñas y niños anualmente, principalmente en zonas urbanas. Sin embargo, las comunidades rurales e indígenas no se encontraban en su totalidad atendidas.

Muchas estancias operaban en domicilios particulares adaptados, lo que generaba cuestionamientos sobre su idoneidad y seguridad. Se plantea además que un gran número de responsables carecía de formación específica en desarrollo infantil temprano, lo cual se determina de acuerdo con la proporción de personal con certificaciones especializadas.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

La reducción del presupuesto en 2019 limitó significativamente su operación, afectando a más del 50% de las estancias registradas. Llevándolas a extinguirse en ese sexenio.

Capacidad Política

Aunque el programa no estaba respaldado por una ley específica, formaba parte de las políticas de desarrollo social vinculadas al bienestar infantil y contaba con reglamentos y normas específicas para el programa.

En 2018, el presupuesto fue de aproximadamente 4,000 millones de pesos. En 2019, se recortó y se extinguió el programa, lo que derivó en el cierre de muchas estancias infantiles que, si bien podían seguir en funcionamiento debido a que se contaba con los requisitos para poder seguir siendo estancias infantiles, el programa representaba apoyo para casi el cien por ciento de los niños lo cual derivó en el cierre de la mayoría de estas. El programa fue discontinuado bajo el argumento de falta de transparencia y corrupción, lo que evidencia la falta de consenso político sobre su relevancia, sin considerar que este programa involucraba directamente a familias y pequeños emprendedores como responsables de las estancias, pero tenía poca colaboración con ONGs y el sector privado.

CONEVAL realizó evaluaciones externas que señalaron deficiencias en el manejo de recursos, pero estas no siempre derivaron en mejoras concretas o en oportunidades que permitiera mejorar el programa que ya se encontraba activo.

Como conclusión del análisis el programa "Estancias Infantiles" fue un esfuerzo significativo para apoyar a la primera infancia en México, pero enfrentó limitaciones en cada una de las capacidades analizadas:

Análítica: Falta de datos desagregados y herramientas de monitoreo avanzado.

Operativa: Cobertura desigual y carencias en infraestructura y capacitación.

Política: Insuficiente voluntad política y recortes presupuestarios que llevaron a su discontinuación.

CONCLUSIÓN

El análisis del modelo de capacidad de política para la primera infancia en México pone de manifiesto las fortalezas y desafíos en el diseño, implementación y sostenibilidad de las políticas públicas dirigidas a esta etapa fundamental del desarrollo humano. Este

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

modelo, dividido en capacidades analíticas, operativas y políticas, permite identificar áreas críticas que requieren atención urgente para mejorar los resultados en beneficio de la infancia.

En términos analíticos, México cuenta con fuentes relevantes de datos, pero enfrenta limitaciones en su actualización, desagregación y uso estratégico para fundamentar y formar políticas. Operativamente, los programas suelen carecer de infraestructura adecuada, cobertura equitativa y personal capacitado, especialmente en comunidades marginadas. Políticamente, la inestabilidad presupuestaria y la falta de consenso sobre la priorización de la primera infancia dificultan la sostenibilidad y continuidad de las intervenciones.

El caso del programa "Estancias Infantiles" refleja estas carencias, al haber sido un esfuerzo significativo que no logró superar las debilidades estructurales del modelo, afectando su alcance y permanencia. Este ejemplo subraya la necesidad de fortalecer cada capacidad del modelo, garantizando una política integral que considere diagnósticos robustos, recursos adecuados y un compromiso político sólido.

Invertir en la primera infancia desde un enfoque integral no solo es una cuestión de justicia social, sino también una estrategia clave para el desarrollo sostenible del país. Fortalecer estas capacidades permitirá garantizar el pleno ejercicio de los derechos de niñas y niños, así como promover su bienestar y su futura contribución al progreso de México.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

BIBLIOGRAFÍA

- Bardach, Eugene, "Problemas de la definición de problemas en el análisis de políticas" (Pp. 219-233). En Luis F. Aguilar (ed.) Problemas públicos y agenda de gobierno. México: Miguel Ángel Porrúa, 1996
- Organización de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2023). Informe sobre el estado de la infancia en México 2023. <https://www.unicef.org/mexico>
- CONEVAL. (2018). Evaluación de la política social: Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx>
- Early Institute. (n.d.). SIPI México: Sistema de indicadores. Early Institute. <https://earlyinstitute.org/sipimexico/sistema-de-indicadores/>
- Enciclopedia Infantes. (2014). Importancia del desarrollo de la primera infancia. Enciclopedia Infantes. https://www.encyclopedia-infantes.com/importancia-del-desarrollo-de-la-primera-infancia?utm_source=chatgpt.com
- Espinosa, M., & García, S. (2021). La primera infancia en México: retos y oportunidades para la política pública. Revista Latinoamericana de Política Social, 12(1), 45-63. DOI: <https://doi.org>
- Gonzalez, M., Acosta, A., et. al. (2020). Respuestas de política pública ante el COVID-19: Análisis comparativo de Colombia y Ecuador. Revista Latinoamericana de Política Comparada, 20(3), 72-90. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-47052020000300072&script=sci_arttext
- INEGI. (2023). Estadísticas sobre la población infantil en México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Estadísticas sobre la pobreza en México. <https://www.inegi.org.mx>
- Ingraham, Patricia W., "Toward More Systematic Consideration of Policy Design". Policy Studies Journal, 15 (4), (1987). Pp. 611-628.
- Koga, N. M., Palotti, P. L. D. M., de Miranda Marques Pontes, P. A., do Couto, B. G., & Soares, M. L. V. (2023). Analytical capacity as a critical condition for responding to COVID-19 in Brazil. Policy and Society, 42(1), 117-130.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- Unicef. (2020). Primera infancia: Invertir para transformar el futuro. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Recuperado de <https://www.unicef.org/mexico>
- UNICEF. (n.d.). La primera infancia importa. UNICEF. <https://www.unicef.org/es/la-primera-infancia-importa>
- Lasswell, Harold, "La orientación hacia las políticas" (Pp.. 79-103). En Luis F. Aguilar (ed.), El estudio de las políticas públicas. México: Miguel Ángel Porrúa, 1996.
- López Obrador, A. M. (2024). Cuarta Transformación: Un nuevo rumbo para México. Gobierno de México. <https://gob.mx>
- Majone, Giandomenico, "Los Usos del Análisis de Políticas". En Luis F. Aguilar, Política Pública, Biblioteca Básica de Administración Pública. México: EAPDF-Siglo XXI Editores, 2010. Pp. 94-114
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2021). Starting Strong VI: Apoyar interacciones significativas en la educación y el cuidado de la primera infancia. Recuperado de <https://www.oecd.org>
- Secretaría de Bienestar. (2019). Informe de resultados del Programa de Estancias Infantiles 2019. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/bienestar>
- Secretaría de Bienestar. (2024). Presupuesto de Egresos de la Federación 2024. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/bienestar>
- Toche, N. (2024). La actual situación de la primera infancia en México no refleja un feliz Día del Niño. El Economista. <https://www.economista.com.mx/arteseideas/La-actual-situacion-de-la-primera-infancia-en-Mexico-no-refleja-un-feliz-Dia-del-Nino-20240430-0016.html>
- Vargas-Barón, E. (2016). Políticas de planificación para el desarrollo de la primera infancia: directrices para la acción. UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org>
- Vargas Rubín, H. J., y Andrade Vargas, Y. M. (2024). Primera infancia en México: análisis de las políticas públicas y la pobreza (2018-2024). Universita Ciencia, 12(34). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13623748>

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Wu, X., Howlett, M., & Ramesh, M. (Eds.). (2017). Policy capacity and governance: Assessing governmental competences and capabilities in theory and practice. Springer.

DE LA POLÍTICA PÚBLICA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y LAS CAPACIDADES ANALÍTICAS DEL ESTADO MEXICANO

Autores:

Dimas Mac Karime Julissa
Montalvo Romero María Teresa

RESUMEN

A pesar del progreso normativo y la creación de instituciones y protocolos orientados a la igualdad sustantiva, la perspectiva de género en la política pública en México ha prestado poca atención a las capacidades estatales. Esto es relevante porque, sin bases técnicas y cognitivas sólidas, las políticas corren el riesgo de permanecer como instrumentos sin impacto real en la equidad. El presente texto analiza las capacidades del Estado mexicano para la implementación de políticas públicas con perspectiva de género, retomando el marco de policy capacity propuesto por Wu, Ramesh y Howlett (2015), que distingue tres niveles: individual, organizacional y sistémico. Desde un enfoque de análisis documental, se revisaron distintos marcos normativos, diagnósticos y guías elaboradas por organismos nacionales como INMUJERES, SCJN, OCDE, CONEVAL y ONU Mujeres, con el propósito de identificar la existencia y calidad en aplicación de los recursos disponibles.

Los resultados dejan ver un avance fragmentado; existen progresos en la formación individual y en la producción de indicadores, empero persisten debilidades en la coordinación interinstitucional, la no segregación de los datos y la evaluación basada en evidencia. Así es como se genera una brecha entre el diseño normativo y la eficacia de las políticas públicas de género. Se concluye que fortalecer estas capacidades analíticas es indispensable para una gobernanza pública con enfoque de género. Solo mediante la profesionalización técnica, la gestión integral del conocimiento y la coordinación institucional será posible avanzar hacia políticas efectivas, inclusivas y sostenibles.

PALABRAS CLAVE: Capacidades analíticas, política pública, perspectiva de género, Estado, igualdad sustantiva.

ABSTRACT

Despite regulatory progress and the creation of institutions and protocols aimed at substantive equality, the gender perspective in public policy in Mexico has paid little attention to state capacities. This is relevant because, without solid technical and cognitive foundations, policies run the risk of remaining instruments with no real impact on equity. This text analyzes the Mexican state's capacities for implementing public policies with a gender perspective, drawing on the policy capacity framework proposed by Wu, Ramesh,

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

and Howlett (2015), which distinguishes three levels: individual, organizational, and systemic. Using a documentary analysis approach, various regulatory frameworks, assessments, and guidelines developed by national agencies such as INMUJERES, SCJN, OECD, CONEVAL, and UN Women were reviewed to identify the existence and quality of the application of available resources.

The results show fragmented progress; there has been progress in individual training and in the production of indicators, but weaknesses persist in inter-institutional coordination, the non-segregation of data, and evidence-based evaluation. This is how a gap is created between regulatory design and the effectiveness of public gender policies. It is concluded that strengthening these analytical capacities is essential for gender-responsive public governance. Only through technical professionalization, comprehensive knowledge management, and institutional coordination will it be possible to move toward effective, inclusive, and sustainable policies.

KEYWORDS: Analytical skills, public policy, gender perspective, State, substantive equality,

INTRODUCCIÓN

El análisis de las políticas públicas con perspectiva de género en México representa un reto fundamental para una sociedad más equitativa y sostenible. Esto, no busca solo reconocer desigualdades históricas y estructurales que afectaron en el pasado sino también identificar las que existen en el mundo contemporáneo para la realización de acciones que permitan diseñar, implementar y evaluar políticas públicas eficaces para esta materia. Distintos movimientos sociales, en especial el feminista han sido fundamentales para que a nivel internacional se logaran avances en materia de equidad de género y derechos humanos. Estrategias internacionales han trabajado en pro de la perspectiva de género buscando el reconocimiento no solo de las mujeres sino de las diversidades y expresiones de género que conforman el entramado social buscando visibilizar y atender desigualdades estructurales que afectan a distintos grupos en situación de vulnerabilidad. Estos, históricamente se han visto excluidos requiriendo de políticas públicas incluyentes, interseccionales y sensibles a la pluralidad de los cuerpos, las identidades y las formas de habitar el espacio público. En ese sentido, la

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

transversalización del género constituye una herramienta analítica que permite evaluar y repensar la función del Estado como garante de la igualdad para todas las personas, sin distinción alguna del género, orientación o identidad.

Sin embargo, surge un cuestionamiento ineludible, ¿hasta qué punto los avances logrados en el plano internacional han tenido un efecto en el ámbito nacional? Aunque México ha desarrollado marcos jurídicos e institucionales robustos, este texto tiene como propósito analizar las capacidades analíticas para la implementación de políticas públicas en México con perspectiva de género, utilizando el marco analítico propuesto por Wu, Ramesh y Howlett (2015). Dicho marco permitirá examinar la capacidad analítica a nivel individual, organizacional y sistémico, evaluando los recursos y actores involucrados en cada dimensión, buscando poder indagar si el Estado verdaderamente con las capacidades analíticas necesarias para hablar de una política pública con perspectiva de género y no solo de una política formalmente etiquetada como tal.

Para el desarrollo del análisis se empleó una metodología de tipo documental sustentada en la revisión de fuentes oficiales, marcos normativos y programas institucionales. A través de un análisis de contenido y sistematización de información, se evaluaron las capacidades analíticas del Estado mexicano en materia de política pública con perspectiva de género e igualdad sustantiva para mujeres y población LGBTI+. Las palabras clave que orientaron el proceso fueron: política pública con perspectiva de género, policy capacity, capacidades analíticas, capacidades estatales, diversidad sexual, igualdad sustantiva y política pública.

Algunos antecedentes de la política pública con perspectiva de Género en México

Hablar de género en la actualidad implica reconocerlo como un componente estructural del desarrollo humano, la justicia social y los derechos humanos, no como una categoría vinculada a las mujeres, sino como un enfoque que abarca la diversidad de identidades y expresiones de género. Este reconocimiento, sin embargo, no siempre formó parte de la agenda internacional del desarrollo. Su consolidación fue posible gracias a los avances derivados de las conferencias internacionales sobre la mujer y los encuentros feministas latinoamericanos y del Caribe (Tepichin, s.f.).

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

A partir de la década de 1980, organismos multilaterales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y ONU Mujeres comenzaron a incorporar el enfoque de género y diversidad sexual en sus agendas, informes y estrategias globales. Estos esfuerzos fueron aunados a la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995), donde se introdujo el principio de transversalización de género como herramienta para la igualdad sustantiva; es decir, el principio de que todas las personas gozamos de los mismos derechos, oportunidades y trato, no solo ante la ley e instituciones sino de manera real en las particulares experiencias de vida.

En los últimos años, esta perspectiva se ha ampliado hacia la inclusión de las poblaciones LGBTI+, reconociendo que las desigualdades de género no se limitan a las que viven las mujeres sino a todo aquel que desafía las normas binarias de identidad y orientación sexual. Documentos como el Informe de Desarrollo Humano del PNUD (2022) e informes regionales de CEPAL (2023) y ACNUDH (2022) subrayan la necesidad de que las políticas públicas deben incorporar enfoques interseccionales e inclusivos, capaces de atender múltiples formas de discriminación y contextos que enfrentan mujeres, hombres y personas LGBTI+ en el acceso a derechos, seguridad y desarrollo.

En México la evolución de las políticas creadas para atender las necesidades y demandas de las mujeres se han visto evolucionadas desde la manera en que se concibe a las mismas. Por ejemplo, el Programa de Bienestar Social Rural creado en los años 50 es un buen ejemplo de estrategia creada bajo la visión de la mujer como figura reproductora, madre y ama de casa “en cambio, los hombres fueron incorporados a la política pública como agentes productivos, proveedores y jefes de familia, partiendo del supuesto de que el trabajo productivo es realizado íntegramente por ellos” (p.26) , lo que dejaba ver que el diseño de la política y de los programas partían del “supuesto implícito de esferas claramente diferenciadas por sexo en la división de trabajo” (p. 26), produciendo así una jerarquía del género Tepechin (s.f.). Fue para la década de 1970 que México comienza a tomar una visión global del desarrollo, a través de ideas que surgieron gracias a la Organización de las Naciones Unidas y publicaciones como Women’s Role in Economic Development por Ester Boserup, “hito en la cuestión de las mujeres y el desarrollo” (p.27).

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

A partir de este momento surge la necesidad de la promoción explícita de las mujeres en materia de políticas y programas públicos teniendo lugar por primera vez en 1989 quedando establecido en los objetivos prioritarios del Plan Nacional de Desarrollo. Este documento es realizado en México en cumplimiento del Artículo 26 Constitucional elaborado de acuerdo con la Ley de Planeación, tiene como finalidad establecer los objetivos, estrategias y prioridades nacionales que regirán a las administraciones y acciones del gobierno, dándole un rumbo a este y estableciendo la base para los programas sectoriales especiales, institucionales y regionales.

Es así como distintos antecedentes comienzan a abonar a esta promoción de la mujer y a su introducción dentro de la política pública, algunos de ellos son la promulgación de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (1993), la creación del Programa Nacional de la Mujer y su Participación el Desarrollo (1994), la Comisión Nacional de la Mujer (1998) que posteriormente se convirtió en el Instituto Nacional de las Mujeres (2001), la creación de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2002) creada para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia a través de medidas para prevenir, atender y sancionar la violencia contra las mujeres (Secretaría de las Mujeres, s.f.). Todas estas estrategias responden a la adopción del Estado a acciones acordadas en la IV Conferencia Internacional de la Mujer realizada en Pekin (1995); la estrategia de transversalización, la cual de acuerdo con Tepechin (s.f.) consiste en “incorporar el género en la corriente principal de política pública... Esta estrategia parte del supuesto de que incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas es una manera efectiva de extender la transformación del orden social de género...” (p.36).

En el caso de la comunidad LGBTI+ además de transitar por invisibilidades en la política pública, lo ha hecho por criminalizaciones con avances desiguales en las entidades federativas, cada una con sus propias capacidades analíticas o carentes de ellas. Durante gran parte del siglo XX, la diversidad sexual fue objeto de políticas basadas en la moral y la patologización, siendo los años 2000 cuando comenzaron a emerger programas y reformas orientadas a la no discriminación por orientación e identidad de género (López & Serrato, 2018; CNDH, 2018). Un punto clave en la lucha por la igualdad sustantiva fue la creación del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

(CONAPRED) mediante la Ley Federal para Prevenir y Erradicar la Discriminación (2003), que reconoció explícitamente como categorías protegidas la orientación e identidad de género. Posteriormente, a los esfuerzos se sumaron instrumentos como el Programa Nacional de Derechos Humanos 2013-2018 y el Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación, funcionando como las primeras acciones focalizadas a favor de la protección de las personas LGBTI+ (CONAPRED, s.f.; SEGOB, 2014).

A pesar de los avances normativos y programáticos para la igualdad sustantiva, el grado de consolidación de estas herramientas dependen en gran medida de las capacidades analíticas del Estado para transformar compromisos e instrumentos internacionales y nacionales en acciones efectivas que puedan garantizar el bienestar y desarrollo de la población. De acuerdo con Wu, Ramesh y Howlett (2015), la capacidad analítica constituirá un componente esencial de la policy capacity, permitiendo que las instituciones públicas recopilen, interpreten, contextualicen y utilicen información para diseñar políticas públicas basadas en evidencia.

Ahora bien, este texto no tiene como objetivo realizar una revisión exhaustiva de los antecedentes y la evolución de las políticas públicas con perspectiva de género en México, sin embargo, es importante entender que cada avance Estado ha significado un aumento en las capacidades y competencias del Estado. El poder determinar si estos avances son suficientes es esencial en la actualidad, razón por la que se retoma el marco analítico de Wu, Ramesh y Howlett, buscando abonar a la literatura que y al diseño e implementación de políticas públicas con perspectiva de género eficientes.

CAPACIDADES ANALÍTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Con base en los datos disponibles en fuentes oficiales, este trabajo propone un acercamiento al análisis de las capacidades analíticas del Estado mexicano, tomando como referencia el marco conceptual de policy capacity desarrollado por Wu, Ramesh y Howlett (2015). Dicho marco conceptual clasifica las competencias esenciales para el correcto desarrollo de la política pública basada en evidencia: analítica, operativa o de gestión, y política. No obstante, el presente estudio se centrará únicamente en la capacidad analítica, entendiendo esta como el conjunto de habilidades, recursos y

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

conocimientos necesarios que permitan al Estado y sus instituciones producir, interpretar y aplicar información para la toma de decisiones.

A su vez el nivel analítico considera tres niveles. El primero será el individual, relacionado con las competencias técnicas, cognitivas y valores de los actores, funcionarios y analistas de la información para el diseño de políticas públicas. Una política diseñada con perspectiva de género requiere de conocimientos en análisis de datos, derechos humanos y enfoques de género para incorporar estos criterios en todo momento, tanto en diagnósticos como recopilación, interpretación, aplicación y evaluación de la política. En segundo lugar, está el nivel organizacional, relacionado con los mecanismos internos de análisis y coordinación dentro de las instituciones, este nivel se refiere a la capacidad para generar, sistematizar y usar información de manera coordinada en la formulación y seguimiento de políticas. Para este caso en particular es necesario que se cuenten con bases de datos, protocolos y metodologías en donde las desigualdades en razón de género y diversidad sexual sean visibles y reflejen la realidad. Por último, el nivel sistémico incluirá la capacidad de coordinación entre sectores y niveles del gobierno para compartir información, generar evidencia y orientar decisiones estratégicas. Esta articulación debe incluir tanto a sectores públicos como académicos, incluso a la sociedad misma para la creación de estadísticas contextualizadas que permitan la comparabilidad de datos, el monitoreo de avances y la promoción de la igualdad sustantiva.

En ese orden de ideas, el objetivo será el de evaluar a través de la metodología seleccionada la existencia, naturaleza y calidad de los recursos con los que cuenta el Estado mexicano para analizar, diseñar e implementar políticas públicas efectivas. Para la elaboración del siguiente cuadro, se revisaron diversas fuentes, informes y documentos oficiales tanto nacionales como internacionales vinculados con la igualdad de género y la igualdad sustantiva. A partir de estos materiales se busca analizar cómo se encuentran expresadas y plasmadas las capacidades analíticas del Estado mexicano en la política pública con perspectiva de género, a fin de generar una conclusión sobre la consolidación de dichas capacidades.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Análisis de la capacidad analítica (Wu. Et al) del Estado mexicano en política pública con perspectiva de género	
Nivel de capacidad	Ejemplos institucionales y prácticas
Individual	Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN, 2020). Protocolo para Juzgar con Perspectiva de Género
	INMUJERES (2016). Cursos para Capacitadores y Capacitadoras en Género
	CONAPRED (2017). Talleres sobre "Discriminación, violencias y diversidad sexual" a personal de la Fiscalía General del Estado
	CNDH (s.f.) Programas Especial de Sexualidad, Salud y VIH
	Fiscalía General del Estado de Veracruz (2024). Capacitación "Diversidad sexual, buenas prácticas e igualdad de género"
Organizacional	INMUJERES (s.f.) Sistema de Indicadores de Género
	CAEV (2019). Diagnóstico nacional sobre la discriminación hacia personas LGBTI en México
	INMUJERES (2024). Guía para entender los presupuestos políticos para la igualdad entre mujeres y hombres.
	INAI (2018). Programa de Derechos humanos, igualdad y género
Sistémico	INE (2025). Programa Nacional de Impulso a la Participación Política de Mujeres a través de Organizaciones de la Sociedad Civil 2025
	ONU Mujeres México (2018). Gobernanza para la igualdad sustantiva en México. Balance de los avances, desafíos y oportunidades del diseño e implementación de la política nacional de igualdad 2013-2018
	INEGI (2021). Encuesta Nacional sobre Diversidad Sexual y de Género (ENDISEG) 2021.
	INMUJERES, TEPJF, INE (2014). Observatorio de Participación Política de las Mujeres en México.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien se puede observar que el Estado Mexicano cuenta con capacidades de la competencia analítica que Wu et al establecen dentro de su marco analítico, la revisión de la literatura sigue indicando ciertos vacíos en los cursos de acción tomados para para implementación de política pública con perspectiva de género. El enfoque ha estado incluso presente en instrumentos como los Planes Nacionales de Desarrollo, sin embargo “la forma de integrar la perspectiva de género en la aplicación de las leyes y herramientas de la política no es evidente...” (Ojeda, s.f.).

Algunas de las principales instituciones responsables de la garantía de este enfoque en la política pública como lo son el Instituto Nacional de las Mujeres, Comisión Nacional para Prevenir la Discriminación han sido señaladas por actos de corrupción, desequilibrio y rendición de cuentas (Tourliere, 2016 y Reveles, 2023), lo que nos hace pensar en las limitaciones con las que nos encontramos cuando hablamos con política pública con perspectiva de género.

RESULTADOS

La metodología ha arrojado las siguientes limitaciones para la capacidad analítica:

- Aunque existen esfuerzos para incorporar la perspectiva de género en el diseño, implementación y evaluación de la política pública es necesario fortalecer las capacidades de los actores y la experiencia en género de las instituciones responsables. Documentos como “Gobernanza para la igualdad sustantiva en México” tienen el objetivo de establecer estos desafíos y oportunidades en el diseño e implementación y enmarcar ejemplos de acciones para el fortalecimiento de la institucionalidad de género (Inmujeres & ONU Mujeres, 2018).
- Las instituciones gubernamentales siguen enfrentando desafíos para integrar de manera efectiva la perspectiva de género en sus análisis y evaluaciones, esto puede afectar a las políticas que se generen ya que estas no abordarán de manera adecuada las desigualdades de género. Una recomendación que se rescata es la siguiente: proporcionar a los responsables de los programas herramientas suficientes y pertinentes que permitan identificar si algún programa reproduce estereotipos y/o roles de género perpetuando de manera deliberada o no la desigualdad, fomentar diseños e implementaciones a los programas que incorporen la perspectiva de género más allá de la segregación por sexo, diseñar metodologías para la evaluación del enfoque con perspectiva de género (CONEVAL, 2018).
- En cuanto al nivel individual, se observa que también existen fallas en la capacitación especializada de derechos humanos y diversidad de género entre las y los servidores públicos. Esto comprometiéndolo no solo la capacidad del estado para la formulación de política pública sino el bienestar e integridad de las personas en situación de vulnerabilidad. La mal integración de expedientes, el no respeto de derechos de la diversidad sexual y las prácticas institucionales excluyentes (CONAPRED, 2022; ENADIS, 2022; CONAPRED, 2023) son algunas de las deficiencias que refleja este nivel.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- En el nivel organizacional destacan los reportes en donde consta la falta de procedimientos y metodologías que permitan medir la inclusión en las políticas, así como la falta de información desagregada, lo que representa un elemento clave para la toma de decisiones (Espinosa, 2012).
- En cuanto al nivel sistémico, si bien encuestas como la ENDISEG son realmente significativas para el reconocimiento y visibilización de las diversidades de género, su aprovechamiento transversal para la generación de política pública con perspectiva de género. Esto, nos habla de una falla en la coordinación de las instituciones y organismos nacionales e internacionales incluso entre la federación, estados y municipios, y de la deficiencia en la evaluación de resultados y toma de decisiones basada en evidencia.

CONCLUSIÓN

En conclusión, el análisis de las capacidades analíticas del Estado mexicano para la implementación de política pública con perspectiva de género revela un panorama de avances formales, pero resultados aún fragmentados. Si bien México ha construido un entramado robusto de actores, la efectividad real de las políticas depende en gran medida del desarrollo de competencias técnicas, cognitivas y organizacionales que permitan transformar la información y la evidencia en conocimiento útil para la toma de decisiones. El análisis arroja una brecha en donde persiste la necesidad de formar personal especializado, la falta de datos desagregados, la evaluación basada en evidencia que permita medir impactos reales y una débil articulación entre los actores, lo que reduce la coherencia de las acciones.

Fortalecer estas capacidades analíticas y avanzar hacia una política pública inclusiva requiere de mejorar las condiciones estatales. Ello implica profesionalizar a los actores clave, institucionalizar el uso de datos y evidencia y generar mecanismos de cooperación entre instituciones y niveles de gobierno. Solo a través de una gestión basada en evidencia, coordinación y transparencia será posible avanzar hacia una igualdad sustantiva efectiva en la que la política con perspectiva de género se convierta en un instrumento de transformación para la sociedad.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

BIBLIOGRAFÍA

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2022). Orientación sexual e identidad de género en el derecho internacional de los derechos humanos. Recuperado el 10 de octubre del 2025 a través de <https://acnudh.org/wp-content/uploads/2013/11/orientación-sexual-e-identidad-de-género2.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2024). Hacia la transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística en América Latina y el Caribe., Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. Estudios, N° 3 (LC/PUB.2024/13-P), Santiago, 2024. Recuperado el 10 de octubre del 2025 a través de https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2024-11/s2400834_es.pdf
- Comisión Nacional de Derechos Humanos (2018). Diversidad sexual, discriminación y violencia. Desafíos para los derechos humanos en México. Recuperado el 10 de octubre del 2025 a través de https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-05/Libro_diversidad.pdf
- Comisión Nacional de Derechos Humanos (s.f.) Programas Especial de Sexualidad, Salud y VIH. Recuperado el 20 de octubre del 2025 a través de <https://www.cndh.org.mx/programa/36/programa-especial-de-sexualidad-salud-y-vih>
- Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (2019). Diagnóstico nacional sobre la discriminación hacia personas LGBTI en México. Recuperado el 28 de octubre del 2025 a través de <https://www.gob.mx/ceav/documentos/diagnostico-nacional-sobre-la-discriminacion-hacia-personas-lgbti-en-mexico>
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (s.f.). ¿Qué es el CONAPRED? Recuperada el 10 octubre del 2025 a través de <https://www.conapred.org.mx/que-es-conapred/>
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (2017). Conapred imparte en Puebla, taller sobre “Discriminación, violencias y diversidad sexual” a personal de la Fiscalía General del Estado. Recuperado el 20 de octubre del 2025 a través de

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

<https://www.conapred.org.mx/66-conapred-imparte-en-puebla-taller-sobre-discriminacion-violencias-y-diversidad-sexual-a-personal-de-la-fiscalia-general-del-estado/>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2018). Incorporación de la perspectiva de género en la evaluación de los programas presupuestarios para el logro de la igualdad sustantiva en México. Seminario Internacional de Evaluación con perspectiva de Género. Recuperado el 28 de noviembre del 2024 a través <https://www.coneval.org.mx/Eventos/Documents/seminario-de-perspectiva-genero/INMUJERES-Incorporacion-de-perspectiva-genero-en-evaluacion.pdf>

Espinosa (2012). Información desagregada, elemento clave para la toma de decisiones. Revista Economía, Sociedad y Territorio (12) 40. <https://doi.org/10.22136/est00201271>

Fiscalía General del Estado de Veracruz (2024). Capacitación "Diversidad sexual, buenas prácticas e igualdad de género". Recuperado el 26 de octubre del 2025 a través de <https://comunicacion.fiscaliaveracruz.gob.mx/fge-imparte-capacitacion-diversidad-sexual-buenas-practicas-e-igualdad-de-genero/>

Instituto Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (2018). Programa de Derechos humanos, igualdad y género. Recuperado el 18 de octubre del 2025 a través de https://inicio.inai.org.mx/nuevo/Derechos%20Humanos/Progra_Dere_Huma_Igua_Gene.pdf

Instituto Nacional Electoral (2025). Programa Nacional de Impulso a la Participación Política de Mujeres a través de Organizaciones de la Sociedad Civil 2025. Recuperado el 19 de octubre del 2025 a través de <https://www.ine.mx/programa-nacional-de-impulso-a-la-participacion-politica-de-mujeres-a-traves-de-organizaciones-de-la-sociedad-civil-2025/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Encuesta Nacional sobre Diversidad Sexual y de Género (ENDISEG) 2021. Recuperado el 18 de octubre del 2025 a través de

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/endiseg/ResulEndiseg21.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022). Encuesta Nacional sobre Discriminación. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENADIS/ENADIS_Nal22.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres, ONU Mujeres (2018). Gobernanza para la igualdad sustantiva en México, Balance de los avances, desafíos y oportunidades del diseño e implementación de la política nacional de igualdad 2013- 2018. Recuperado el 28 de diciembre del 2024 a través de <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documents/Publicaciones/2019/GOBERNANZA%202019%20web.pdf>

Instituto Nacional de las Mujeres, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, Instituto Nacional Electoral (2014). Observatorio de Participación Política de las Mujeres en México. Recuperado el 19 de octubre del 2025 a través de <https://observatorio.inmujeres.gob.mx/mvc/view/public/index.html?q=MTA0>

Instituto Nacional de las Mujeres (2012). Monitoreo de la política para la igualdad de los tres poderes y ordenes de gobierno. Recuperado a través de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101204.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (2016). Inmujeres imparte curso para capacitadoras y capacitadores en Género. Recuperado el 10 de octubre del 2025 a través de <https://www.gob.mx/historico-instituto/prensa/inmujeres-imparte-curso-para-capacitadoras-y-capacitadores-en-genero?idiom=es>

Instituto Nacional de las Mujeres (2024). Guía para entender los presupuestos políticos para la igualdad entre mujeres y hombres. Recuperado el 18 de octubre del 2025 a través de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/962914/Guia_para_entender_los_presupuestos_publicos_para_la_igualdad_entre_Mujeres_y_Hombres.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (s.f.). Sistema de Indicadores de Género. Recuperado el 04 de enero del 2024 a través de <http://estadistica-sig.inmujeres.gob.mx/formas/index.php>

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Naciones Unidas (s.f.) Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, 4 al 15 de septiembre de 1995. Beijing, China. Recuperado el 10 de octubre del 2025 a través de <https://www.un.org/es/conferences/women/beijing1995>

Novović, G. (2024). Fit for feminism? Examining policy capacity for Canada's feminist foreign policy. *Canadian Foreign Policy Journal*, 30(3), 231–247. <https://doi.org/10.1080/11926422.2024.2369532>

López, Serrato (2018). Entre la patologización y el ejercicio de la ciudadanía plena: La experiencia de las personas LGBTTTI. *Revista culturales vol.6. Mexicali 2018*. <https://doi.org/10.22234/recu.20180601.e330>

ONU Mujeres México (2018). Gobernanza para la igualdad sustantiva en México. Balance de los avances, desafíos y oportunidades del diseño e implementación de la política nacional de igualdad 2013-2018. Recuperado el 18 de octubre del 2025 a través de <https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2019/10/gobernanza-para-la-igualdad-sustantiva-en-mexico>

Ojeda C. (s.f.) Perspectiva de género en la aplicación de la legislación de competencia en México: retos, logros y oportunidades. Parentesis Legal. Recuperado el 29 de diciembre del 2024 a través de <https://parentesislegal.com/perspectiva-de-genero-en-la-aplicacion-de-la-legislacion-de-competencia-en-mexico-retos-logros-y-oportunidades/>

Reveles (2023). El Presidente de la República y su Cuarta Transformación: desequilibrio de poderes y resistencia a la rendición de cuentas. *Revista El Cotidiano*. Recuperado el 20 de diciembre del 2024 a través de https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Reveles-Vazquez/publication/369999774_El_Presidente_de_la_Republica_y_su_Cuarta_Transformacion_desequilibrio_de_poderes_y_resistencia_a_la_rendicion_de_cuentas/links/6438b37e20f25554da2bdd37/El-Presidente-de-la-Republica-y-su-Cuarta-Transformacion-desequilibrio-de-poderes-y-resistencia-a-la-rendicion-de-cuentas.pdf

Salvador & Ramió (2020). Capacidades analíticas y gobernanza de datos en la administración pública como paso previo a la introducción de la inteligencia

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

artificial. Revista de CLAD Reforma y Democracia. 2020; (77): 5-36.
<http://hdl.handle.net/10230/59699>

Secretaría de Finanzas (s.f.) Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México. Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado el 20 de diciembre del 2024 a través de https://copladem.edomex.gob.mx/plan_nacional_de_desarrollo

Secretaría de Gobernación (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018. Gobierno de la República. Recuperado el 10 de octubre del 2025 a través de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/262306/04pe_derechos_humanos.pdf

Secretaría de las Mujeres (s.f.). Antecedentes. Gobierno del Estado de México. Recuperado el 20 de diciembre del 2024 a través de <https://semujeres.edomex.gob.mx/antecedentes>

Suprema Corte de Justicia de la Nación (2020). Protocolo para juzgar con perspectiva de género. Recuperado el 28 de diciembre del 2024 a través de https://www.scjn.gob.mx/derechos-humanos/sites/default/files/protocolos/archivos/2022-01/Protocolo%20para%20juzgar%20con%20perspectiva%20de%20genero_2022.pdf

Tepichin (s.f.). Política Pública, Mujeres y Género. El Colegio de México. Recuperado el 20 de diciembre del 2024 a través de <https://ceg.colmex.mx/archivos/QWN0aW9uVGV4dDo6UmljaFRleHQKIDYKZW1iZWRz/politica-publica-mujeres-y-genero-2010-.pdf>

Tourliere (2016). La corrupción encabeza el Inmujeres. Revista Proceso. Recuperado el 20 de diciembre del 2024 a través de <https://www.proceso.com.mx/reportajes/2016/2/26/la-corrupcion-encabeza-el-inmujeres-159986.html>

Wu, Xun; Ramesh, Michael; y Howlett, Michael (2018), "Policy Capacity: Conceptual Framework and Essential Components", en Policy Capacity and Governance. Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice, Xun Wu, Michael Howlett y Michael Ramesh (eds.), Palgrave, MacMillan.

EL SINDICATO Y LOS MODELOS DE GOBERNANZA LABORAL EN EL DESARROLLO DEL CAPITALISMO

Autores:

Aguilera Garrido Javier

Villafuerte Valdés Luis Fernando

INTRODUCCIÓN

La gobernanza laboral surge como una manera de comprender la arquitectura de las relaciones de trabajo en el mundo globalizado, así como una respuesta institucional y social necesaria a las crisis y déficits de regulación generados por las fuerzas estructurales en el capitalismo contemporáneo, específicamente en la fase neoliberal y globalizada que se vivió al menos en México de 1982 al 2018. Este concepto permite analizar la transición estratégica desde modelos de regulación centrados exclusivamente en el Estado hacia paradigmas que vinculan al sector privado y multi partita. Esta transición es estratégicamente crítica, ya que la hipermovilidad del capital enfrenta a los regímenes laborales, y merma sistemáticamente la certeza de la regulación estatal tradicional, creando vacíos de gobernanza, los cuales amenazan los derechos de los trabajadores.

El debate sobre cómo abordar esta problemática ha evolucionado considerablemente. Las propuestas iniciales, como la incorporación de una cláusula social con sanciones comerciales en la Organización Mundial del Comercio (OMC), encontraron una fuerte resistencia hasta ser rechazadas. En su lugar, el consenso se desplazó hacia un enfoque centrado en las "Normas Laborales", cuya gestión y supervisión recaen principalmente en la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Sin embargo, la limitada autoridad de este marco ha impulsado la emergencia de una diversa gama de nuevos mecanismos de gobernanza, impulsados tanto por actores privados como por coaliciones de la sociedad civil.

Dentro de todo esto, el papel que se espera y se demanda de los sindicatos, principalmente en el contexto de: el capitalismo globalizado, la crisis económica, la transformación tecnológica y las reformas, es el de ser una pieza fundamental del modelo social de democracia y un poder compensatorio indispensable frente a las asimetrías de poder entre el capital y el trabajo.

EL ESTADO EN LA GOBERNANZA LABORAL

El desarrollo de la gobernanza laboral es una consecuencia directa de la reestructuración del capitalismo y la adopción del neoliberalismo a partir de la década de 1980. Este proceso transformó las relaciones de poder y la naturaleza del trabajo:

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- La financiarización de la economía prioriza la maximización del valor para el accionista en un corto plazo, en la mayoría de los casos a expensas de los trabajadores de las empresas, de acuerdo con Wallace et al. (2025). Este proceso otorga a los empleadores mayores recursos para combatir la solidaridad de los trabajadores y convierte a la empresa global en la institución clave del mundo posdemocrático, con un poder de influencia sobre los gobiernos muy superior al de los ciudadanos.
- La globalización permite a las Empresas Trans Nacionales (ETN) reubicar la producción en búsqueda de ventajas competitivas basadas en un menor costo del trabajo, lo que se conoce como una solución espacial para reducir el poder de la mano de obra, disminuyendo de esta forma el campo de regulación del Estado-nación, de acuerdo con Chávez Becker & de León Calderón (2022).
- El neoliberalismo conlleva un proceso de precarización que hace que el trabajo sea más incierto, inestable y riesgoso. El objetivo ideológico es la "desvalorización del trabajo" y el traslado de los riesgos e incertidumbres del capital a los trabajadores, de acuerdo con Herod (2018).

El capitalismo, en su búsqueda del lucro sin límites, mina las dos fuentes originales de toda riqueza: la naturaleza y el ser humano; lo que ha originado la intervención de instituciones con la intención de corregir las insuficiencias.

El modelo de gobernanza laboral históricamente predominante ha sido el orientado a la producción, caracterizado por la centralidad del Estado como principal regulador y garante de los derechos laborales. Comprender la evolución de este paradigma, desde la administración pública tradicional hasta los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), es de vital importancia estratégica, debido a sus limitaciones intrínsecas al ser las que han catalizado la búsqueda de modelos alternativos. La NGP representó la intención de modernizar al aparato estatal, pero su orientación en la eficiencia gerencial, característica modelo del sector privado, se mostró conceptualmente inadecuado al aplicar regulaciones a través de cadenas de valor fragmentadas, aumentando los vacíos de gobernanza laboral.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

La NGP surgió como una resolución a la crisis del Estado, marcada por déficits fiscales, un aumento en desconfianza ciudadana y la percepción de una baja calidad en los servicios públicos. Sus principios y componentes clave buscaron transformar la administración pública en un ente más eficiente y orientado a resultados:

A pesar de estos intentos de modernización, los modelos puramente estatales han demostrado ser insuficientes para regular eficazmente las condiciones laborales en las complejas redes de valor globales. El caso de México, analizado por Aspinwall (2014), ilustra de manera contundente estas limitaciones. Con una representación tripartita sobre los intereses, creados por los actores como: los empresarios, enfocados en el control de costos y rendimiento de utilidades; funcionarios estatales, preocupados por atraer inversión a sus comunidades; y líderes sindicales, que intercambian estabilidad social por privilegios; esto ha hecho que la política laboral en el caso mexicano sea impermeable a la socialización de las normas pro-Estado de derecho. Este sistema, diseñado para mantener la paz a costa de los derechos de los trabajadores, demuestra cómo los actores de la gobernanza laboral pueden neutralizar la presión normativa externa y la aplicación efectiva de la ley, así como detener movilizaciones sociales.

LA GOBERNANZA LABORAL DE MERCADO Y ACTORES PRIVADOS

Así, el descenso de los modelos centrados en el Estado no se presenta como un simple lapso cronológico en la aplicación, sino una limitante estructural para aplicar las leyes de una nación a través de las cadenas de suministro globales, problemas que vemos actualmente con la regionalización. Esto crea un vacío que los actores privados intentaron llenar, desplazando a la gobernanza del Estado soberano con la de la marca multinacional.

El surgimiento de la gobernanza privada representa una respuesta a los vacíos dejados por la regulación estatal en las cadenas de valor globales. Estos modelos, impulsados por la presión del mercado, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y las agrupaciones empresariales, operan bajo la premisa de que las buenas prácticas laborales son compatibles con la rentabilidad, de acuerdo con Gereffi et al. (2021). Evaluar la importancia estratégica y los resultados de estos mecanismos es de suma importancia, al ser la principal herramienta de las más representativas empresas

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

multinacionales en la cultura occidental, para gestionar los riesgos reputacionales y operativos en el comercio global.

Una característica de la gobernanza privada es el argumento comercial a favor del cumplimiento social, postula que al mejorar las condiciones laborales se incentiva una mayor productividad y, por ende, a mayores beneficios para la empresa y los trabajadores. Sin embargo, un análisis detallado del estudio de Antolin et al. (2021) desacredita esta idea, demostrando que la viabilidad del cumplimiento social depende críticamente de factores del exterior de la fábrica proveedora.

MODELOS MULTI PARTITOS

Debido a las fallas sistémicas tanto de los modelos puramente estatales como de los privados, han surgido modelos multi partidos que buscan balancear directamente las asimetrías que se basan en a la explotación laboral en las cadenas globales. Habiendo establecido los límites jurisdiccionales del paradigma estatal y los fallos motivacionales del privado, la cogobernanza emerge como una evolución hacia el balance de influencias entre los compradores globales y los proveedores locales.

Su importancia estratégica se ve presentada en crear mecanismos de regulación robustos y, fundamentalmente, vinculantes, al involucrar una pluralidad de actores: sindicatos globales y locales, empresas compradoras, proveedores, el Estado y organizaciones de la sociedad civil. A diferencia de los esquemas voluntarios de RSE, los acuerdos multi partidos más efectivos se basan en el reconocimiento de las asimetrías de influencia dentro de los actores de la gobernanza laboral y buscan establecer obligaciones legalmente exigibles para los actores en el comercio global, de acuerdo con Blasi & Bair (2019).

La diferencia en efectividad que el diseño institucional puede generar queda ilustrada en el análisis comparativo de Marx & Wouters (2017), que contrasta un intermediario pasivo de base estatal con uno integrado y multi partido.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Característica	Base estatal	Integrado y multi partido
Relación con Empresas	A distancia, reactiva.	Integrada, proactiva.
Mecanismos de Monitoreo	Único: mecanismo de quejas (pasivo).	Múltiples: auditorías, quejas, evaluaciones de marca (proactivos).
Poder de Sanción	Débil (señalamiento público raramente usado).	Fuerte (suspensión o terminación de membresía).
Impacto Documentado	Extremadamente bajo, sin evidencia clara de cambio.	Significativamente mayor, con evidencia de cambio de comportamiento.

Tabla 1: *Diseño institucional de la gobernanza laboral*

El modelo de la multi partido, con múltiples intermediarios y sanciones reales, demuestra eficacia para generar un cumplimiento sustantivo de los objetivos de la gobernanza. Este contraste subraya que el diseño institucional es determinante para los objetivos de la gobernanza laboral.

EL ROL ESTRATÉGICO DEL SINDICATO Y EL ESTADO INDIVIDUALIZADOR

Si la gobernanza laboral en la estructura estatal, privada e incluso los multi partitas, constituyen la arquitectura externa de esta, la discusión se centra en el corazón indispensable del trabajo, el rol estratégico del sindicato. Los antecedentes demuestran que ningún modelo de gobernanza estudiado es totalmente efectivo si no cuenta con la participación y vinculación de los trabajadores; por lo que se examina cómo los propios sindicatos se están adaptando para seguir siendo ese actor central en medio de profundas transformaciones económicas y tecnológicas de acuerdo con autores como Baylos Grau (2019) y Sordo (2019). El sindicalismo se encuentra ante una serie de desafíos estructurales que amenazan la capacidad de representación y acción:

- Los discursos que anuncian el fin del trabajo debido a la automatización y la inteligencia artificial se muestran como argumento para legitimar políticas que promueven la des colectivización. Estas narrativas revalorizan el trabajo autónomo e individualizan las relaciones laborales, negando la identidad colectiva que surge de los trabajadores asalariados;
- La descentralización productiva, la externalización y la subcontratación dificultan la acción sindical tradicional, que se fundamentaba en la concentración de trabajadores en grandes centros de producción. Siendo uno más de los

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

objetivos actuales del sindicato, el reunificar lo que el diseño empresarial ha desorganizado y dividido;

A pesar de este panorama adverso, dentro del sindicalismo se está gestando nuevas estrategias de adaptación y recomposición:

- La acción coordinada a escala global se ha revelado como una herramienta poderosa. Como las coaliciones transnacionales, en la alianza entre la Unión Nacional de Trabajadores (UNT) de México y la AFL-CIO de Estados Unidos;
- El modelo de organización del trabajador completo, propuesto por Holgate (2021), que trasciende de los problemas del trabajo para embarcarse en cuestiones sociales como es la vivienda, la salud y la seguridad. Lo cual requiere la creación de alianzas estratégicas con movimientos sociales para estructurar una capacidad más amplia de acción;
- El redefinir la negociación colectiva, no encasillarla a los salarios, sino que aborde temas de importancia actuales y a futuro, como la innovación tecnológica, la organización del trabajo y la formación, convirtiéndose en un instrumento para gobernar en conjunto y no solo ser un ente reaccionario del entorno.

Los esfuerzos de adaptación al entorno cambiante son fundamentales para que el sindicalismo pueda seguir desempeñando sus atribuciones en los complejos escenarios de gobernanza el siglo XXI, en cambio, un modelo que busca activamente evitar los canales formales de justicia y el sindicalismo es el caso de la Gobernanza de Raíz (Yuantou Zhili), observado en el contexto de China por Yang & Quan (2025).

Esta estrategia se centra en la desorganización del movimiento obrero a través de la mediación individualizada, lo que representa un esfuerzo renovado para reforzar el control laboral sin acudir al sindicalismo organizado. El objetivo es reducir los conflictos laborales en su origen y desviar las disputas de los canales formales, como lo son; las juntas de conciliación y arbitraje, los tribunales, entre otros. Esto se logra resolviendo los problemas dentro de las empresas mediante la externalización de la mediación a organizaciones sociales controladas por el Estado. Estas organizaciones promueven una justicia informal que busca soluciones rápidas, como lo es llegar a acuerdos inferiores a lo que la ley estipula para los trabajadores, pero acelera y asegura el mecanismo de aplicación.

CONCLUSIÓN

Este análisis comparativo de los modelos de gobernanza laboral revela una conclusión fundamental: la garantía de cualquier sistema de regulación no se basa en la estructura formal, sea esta estatal, privada o de red, sino en su efectividad real para regular las influencias de poder intrínsecas a la relación entre capital y trabajo en la economía globalizada. Los modelos que ignoran o subestiman estas dinámicas han demostrado ser insuficientes o cómplices de la perpetuación de condiciones laborales inconsistentes. Ello apunta a una serie de principios estratégicos indispensables para construir una gobernanza laboral que sea genuinamente efectiva.

Los modelos puramente voluntarios, como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los códigos de conducta unilaterales, no han logrado proteger los derechos más fundamentales de los trabajadores. La gobernanza laboral requiere mecanismos legalmente vinculantes con sanciones reales y disuasorias para los infractores. El éxito relativo del modelo de multi partita se debe precisamente a las herramientas de aplicar consecuencias económicas y legales a empresas que no cumplen con la parte legal y normativa respecto a las condiciones laborales, demostrando que, sin obligaciones exigibles, las promesas de cumplimiento social a menudo quedan en el papel.

Ningún sistema de monitoreo externo puede sustituir la vigilancia y acción de los propios trabajadores. Los modelos más exitosos son aquellos que involucran e informan a los trabajadores a través del fortalecimiento de sindicatos independientes y la promoción de la negociación colectiva a todos los niveles. La participación directa de los trabajadores y sus representantes es fundamental para la identificación de abusos, la remediación efectiva y la defensa sostenible de los derechos laborales, por lo cual deben trabajar en:

- Que los dirigentes sindicales sean los defensores primordiales de los intereses de los trabajadores en situaciones extraordinarias o de crisis, como la implementación de contratos emergentes o el apoyo en contextos de guerra o desastre, donde deben priorizar las necesidades propias y de la empresa, por ejemplo, las de carácter financiero;
- En el ámbito transnacional, se espera que los sindicatos: Impulsen la Negociación Colectiva de Amplia Cobertura.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- Promuevan y firmen Acuerdos Marco Internacionales (AMIs) para equiparar condiciones laborales y garantizar el trabajo decente en las cadenas de producción globales.
- Presionen a instituciones globales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial de Comercio (OMC) para que incluyan normas laborales en sus agendas, utilizando estrategias regionalistas.
- Negociar cláusulas de protección en los convenios colectivos, exigiendo notificación anticipada para despidos tecnológicos y capacitación obligatoria y gratuita para los trabajadores actuales;
- Se impone la necesidad de una auto reforma sindical permanente para adaptarse a los cambios y evolución generados por la Cuarta Revolución Industrial, que incluye la reunificación de escisiones y rupturas que fragmentan la representatividad de la fuerza laboral;
- Específicamente en el sector público, en las áreas de sanidad y educación, se espera que los sindicatos defiendan el propósito ético del trabajo contra las reformas gerenciales que amenazan la calidad del servicio, ganando legitimidad externa al alinear la lucha laboral como una defensa de la ciudadanía en el discurso.

BIBLIOGRAFÍA

- Antolin, A., Babbitt, L., & Brown, D. (2021). ¿Por qué no convence el argumento comercial a favor del cumplimiento social en las cadenas mundiales de valor? Un replanteamiento de costes, precios y beneficios. *Revista Internacional Del Trabajo*, 140(4), 625–646. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12218>
- Aspinwall, M. (2014). Instituciones, sociedad civil y Estado de derecho: Cómo la profesionalización individual y la apertura del organismo pueden hacer la diferencia. *Política y Gobierno*, XXI(1), 55–93. <http://www.politicaygobierno.cide.edu/index.php/pyg/article/view/19>
- Baylos Grau, A. (2019). Gobernanza laboral, crisis y cambio tecnológico en la acción colectiva. *Documentación Laboral*, II, 93–116. <http://www.eduardorojotorrecilla.es/2019/06/un-criterio-tecnico-con-pocos->
- Bensusán Areous, G. I., & Middlebrook, K. J. (2020). Cambio político desde afuera hacia adentro. Influencia comercial estadounidense y reforma de los derechos laborales en México. *Foro Internacional*, 985–1039. <https://doi.org/10.24201/fi.v60i3.2670>
- Blasi, J., & Bair, J. (2019). *An analysis of multiparty bargaining models for global supply chains (105; Conditions of Work and Employment)*.
- Chávez Becker, C., & de León Calderón, A. P. (2022). Gobernanza laboral: viejos-nuevos paradigmas y modelos en las relaciones laborales. *Estudios Políticos*, 57, 147–179. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2022.57.83736>
- Gereffi, G., Posthuma, A. C., & Rossi, A. (2021). Disrupciones en las cadenas mundiales de valor: ¿continuidad o cambio para la gobernanza laboral? *Revista Internacional Del Trabajo*, 140(4), 545–564. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12221>
- Herod, A. (2018). *Labor (1st ed.)*. Polity Press.
- Holgate, J. (2021). *Arise. Power, strategy, and union resurgence (1st ed.)*. Pluto Press.
- Marx, A., & Wouters, J. (2017). Rule intermediaries in global labor governance. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 670(1), 189–206. <https://doi.org/10.1177/0002716217692746>
- Sordo, U. (2019). *¿Un futuro sin sindicatos? (1st ed.)*. Los Libros de la Catarata.
- Wallace, M., Vachon, T. E., & Fullerton, A. S. (2025). Neoliberalism and labor's long decline: Financialization, precaritization, and union density in the American states,

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

1964–2023. *Research in Social Stratification and Mobility*, 98, 101031.

<https://doi.org/10.1016/j.rssm.2025.101031>

Yang, S., & Quan, M. (2025). A Tale of Four Districts. *China Review*, 25(3), 129–162.

<https://doi.org/10.2307/48834917>

GOBERNANZA TECNOLÓGICA Y ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

Autores:

Barrales Flores Julio César

Ladrón de Guevara Cortés Rogelio

RESUMEN

Este artículo estudia los factores que determinan una implementación exitosa de un Sistema de Información de Administración Financiera (SIAF) en el marco de la armonización contable en México, conforme a la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG). El documento presenta un modelo conceptual del Banco Interamericano de Desarrollo. A través de una revisión documental, identifica cinco componentes importantes: los procedimientos administrativos, la capacitación de personal, la infraestructura tecnológica, el marco normativo y la cultura organizacional. Estos factores determinan la madurez institucional y dan la pauta para lograr una implementación efectiva de estos sistemas. Además, el análisis destaca el rol que juega la alta dirección y la gobernanza tecnológica para alcanzar el objetivo de contar con una administración más eficiente, eficaz y transparente.

Palabras clave: Armonización contable, Sistema de información, Alta dirección, Transparencia, Madurez institucional.

ABSTRACT

This article studies the factors that determine the successful implementation of a Financial Management Information System (FMIS) within the framework of accounting harmonization in Mexico, pursuant to the General Government Accounting Law (GGL). The document presents a conceptual model of the Inter-American Development Bank. Through a document review, it identifies five important components: administrative procedures, staff training, technological infrastructure, the regulatory framework, and organizational culture. These factors determine institutional maturity and set the tone for the effective implementation of these systems. Furthermore, the analysis highlights the role played by senior management and technological governance in achieving the goal of more efficient, effective, and transparent administration.

Keywords: accounting harmonization, information system, senior management, transparency, institutional maturity

INTRODUCCIÓN

La armonización contable en México y el desarrollo de sistemas administrativos, han avanzado en las últimas décadas, trayendo consigo nuevos retos para la administración pública. Uno de ellos es el proceso de implementación de un Sistema de Información de Administración Financiera (SIAF). Para lograrlo se requiere de una transformación organizacional total. Para conseguir este objetivo, el liderazgo, la coordinación interinstitucional y la madurez institucional juegan un papel preponderante.

El SIAF desde un inicio, debe plantearse como un sistema modular e integrado, con la capacidad de interoperar los diferentes subsistemas: contabilidad, presupuesto, compras, tesorería, ingresos, entre otros. Para conseguir este objetivo, lo primero que debe determinarse es el nivel de madurez institucional. Para estimarla, se debe estudiar la normatividad vigente, la capacitación al personal, la información y sus estructuras, con las que se administran los recursos públicos.

Para entender el proceso, se debe estudiar y tener presentes una serie de conceptos enmarcados dentro del marco teórico: los conceptos clave, los enfoques de gobernanza y alta dirección pública. También las teorías que fundamentan y dan relevancia a esta investigación.

En la discusión, el estudio identifica los requerimientos organizacionales que dan pie al inicio del trabajo de una implementación de un SIAF; los procesos administrativos, las competencias de las personas, la infraestructura tecnológica, el marco normativo y la cultura organizacional. Estos definen el nivel de madurez que la institución presenta, permitiendo estimar la complejidad del proyecto.

Además, se realiza un análisis de los factores de riesgo, y las áreas de oportunidad que surgen a lo largo del diseño del sistema para dimensionar el tamaño del proyecto.

Finalmente, las conclusiones mencionan la importancia de la gobernanza tecnológica y el liderazgo de la alta dirección, como parte fundamental para una implementación efectiva. Estos dos componentes son los que promueven un cambio profundo en la cultura organizacional, para contar con una gestión pública eficaz, eficiente, transparente y orientada a la rendición de cuentas.

I. MARCO TEÓRICO

I.1. CONCEPTOS CLAVE

Armonización contable. Este concepto está definido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental ([LGCG], 2024), donde:

“Es la revisión, reestructuración y compatibilización de los modelos contables vigentes a nivel nacional, a partir de la adecuación y fortalecimiento de las disposiciones jurídicas que las rigen, de los procedimientos para el registro de las operaciones, de la información que debe generarse a través del sistema de contabilidad gubernamental y de las características y contenido de los principales informes de rendición de cuentas” (Art. 4).

Sistema de información de administración financiera. Este tipo de sistema integra las diferentes normas contables, presupuestales y financieras que establece el Gobierno, cuyo fin es garantizar la administración del recurso público. Se conforma por un grupo de subsistemas y procesos, quienes se rigen por la normatividad vigente; en el caso para de México, por la Ley LGCG (Pimenta y Pessoa, 2015, pp. 310-311).

Gobernanza. Se entiende como el conjunto de dinámicas que configuran la acción gubernamental, derivadas de la interacción entre quienes deciden, ejecutan y evalúan políticas orientadas al interés colectivo. Este proceso puede concebirse como un espacio de poder donde conviven la competencia y la cooperación, enmarcadas tanto por la normatividad jurídica como por las normas establecidas por la sociedad que buscan el bienestar público. La calidad con la que interactúan la cooperación, la competencia y la confianza institucional, determina la fortaleza de la institución (Naser, 2021, p. 14).

Gobernanza tecnológica. Implica la coordinación entre el Estado, la sociedad y el empresariado para diseñar y ejecutar políticas públicas que buscan generar valor social, optimizando los recursos mediante el uso de tecnologías digitales. Este concepto supone un marco normativo y organizacional para establecer los lineamientos de la digitalización gubernamental, definiendo funciones, competencias e infraestructura, con el objetivo de garantizar una gestión pública más eficiente y eficaz (Naser, 2021, pp. 20-21).

Alta dirección pública. La alta dirección es una promotora indispensable que vincula la tecnología con el propósito institucional. En esta instancia, la directiva debe dar el justo

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

valor estratégico de la gobernanza tecnológica, con el fin de mejorar en la eficacia y eficiencia, promoviendo cooperación y transparencia (Zhen et al., 2021, pp. 2-3,11).

I.2. Relación entre gobernanza tecnológica y alta dirección pública

La gobernanza tecnológica requiere de la alta dirección con el objetivo de consolidar el área tecnológica de acuerdo con los objetivos estratégicos institucionales. Por esto, no basta con adoptar tecnologías nuevas: se debe respaldar activamente quién decide, cómo se decide y bajo qué criterios se evalúa (Naser, 2021, pp.18-20).

En este sentido, la alta dirección pública se convierte en un impulso del cambio, fomentando estructuras formales junto con procesos y relaciones humanas que permitan integrar la tecnología con la estrategia institucional (De Haes y Van Grembergen, 2009, pp-123-127).

Esta integración manifiesta gobernabilidad y valor público: la alta dirección pública debe orientar los esfuerzos para que el SIAF apoye el cumplimiento de la armonización contable y responda a los criterios básicos de eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas. En otras palabras, la gobernanza tecnológica se puede definir como la capacidad de adaptación de la institución (Naser, 2021, pp.19-20).

I.3. Factores de estudio

La implementación de un SIAF dentro del sector público requiere de un entorno organizacional adecuado; es decir, los procesos contables y administrativos, la capacitación del personal, la infraestructura tecnológica y el soporte institucional deben trabajar de manera integrada y coherente.

Procesos contables y administrativos. La principal característica de la armonización contable es contar con procedimientos homogéneos y auditables, los cuales, a su vez, brindan soporte al SIAF. Esto pretende que las entidades trabajen bajo los mismos criterios, a pesar de contar con diversos sistemas informáticos (Brusca et al., 2017, pp.4-6).

Capacitación del servidor público. El dominio técnico, el conocimiento de la normativa, asimismo la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías por parte del servidor público son conceptos que coadyuvan para la sostenibilidad de un proyecto de esta

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

naturaleza; la capacitación es fundamental para el éxito de la implementación de un SIAF. Diversos autores han destacado este aspecto (Pimenta y Seco, 2021, pp. 73-75).

Infraestructura tecnológica. Abarca la arquitectura tecnológica, la normatividad y la operación del sector público, para brindar confianza y seguridad en el funcionamiento del SIAF. Con el fin de contar con información y que esta sea consistente, oportuna y transparente, pero también que exista interoperabilidad entre las áreas de una institución o de diferentes instituciones (Pimenta y Seco, 2021, pp-253-254).

Soporte institucional (marco normativo). Este marco legitima cualquier acción en el SIAF. En México, se estableció como una obligatoriedad la armonización de la información en los tres órdenes de gobierno, con el fin de contar con procesos más eficientes, eficaces y transparentes (Ley General de Contabilidad Gubernamental [LGCG], 2008, Art. 6).

El nivel de cumplimiento de estos cuatro factores determina la madurez institucional necesaria para conseguir una implementación eficaz de un proyecto de esta naturaleza.

I.4. Teorías

Este estudio se sustenta en teorías que validan los conceptos estructurales, tecnológicos y humanos desarrollados a lo largo de este documento.

Teoría general de sistemas. Define a la organización como un conjunto de subsistemas relacionados, donde existe una interdependencia con su entorno. Desde esta perspectiva teórica, la armonización contable no debe conceptualizarse como un módulo aislado, sino como un conjunto de procesos contables, infraestructura, competencias institucionales, que conforman un sistema (Vázquez Pérez, 2023, pp. 305-307).

Teoría de la decisión organizacional. Plantea que las instituciones toman decisiones bajo condiciones de racionalidad limitada; es decir, información parcial, múltiples restricciones y múltiples objetivos organizacionales. Desde la teoría, la alta dirección pública toma relevancia al momento de soportar las decisiones, asignando recursos y rediseñando procesos en contextos de incertidumbre que conllevan la implementación de un SIAF para fortalecer la armonización contable (Jiménez Aguirre, 2007, pp.42-44).

Teoría de la nueva gestión pública. Expone que la gestión pública debe incorporar prácticas propias del sector privado, con el fin de ser más eficiente y eficaz, donde debe considerarse la participación ciudadana. También se puede decir que lo más relevante de

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

esta teoría es la descentralización de los recursos con el fin de poder realizar evaluaciones más precisas y oportunas de los resultados obtenidos (Adrianzén Guerrero et al., 2022, pp.45-47).

Teoría de la post nueva gestión pública. Esta es una evolución en la administración pública, en esta, la gerencia y la competitividad tienen un mayor peso; sin embargo, enfocarse a la obtención de resultados no basta para dar respuesta a los desafíos sociales contemporáneos. De lo anterior se concluye que, la participación ciudadana, en conjunto con el apoyo de sistemas de información abiertos y las soluciones tecnológicas, deben interactuar para contar con información confiable y oportuna (Grossi et al., 2023, pp.12-14).

Con este marco teórico, podemos generalizar una idea de la armonización contable, definiéndose como un proceso de modernización sistematizado, decisivo, tecnológico y estratégico. Por esto, la alta dirección pública, la gobernanza tecnológica, los procesos organizativos y el recurso humano competente deben interactuar en conjunto con el fin de contar con una sólida base de información financiera confiable y transparente.

II. METODOLOGÍA

El enfoque de esta investigación es cualitativo, con un análisis documental, orientándose a examinar qué factores condicionan la implementación de un sistema de armonización contable en un organismo público. La técnica de recopilación de la información fue la revisión bibliográfica y comparativa para identificar modelos conceptuales aplicables a la armonización contable, así como el análisis normativo, donde se busca estudiar el marco jurídico, principalmente la LGCG, la cual presenta las normas para cumplir con este propósito.

III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El proceso de implementación de un SIAF que coadyuve en la armonización contable dentro del sector público va más allá de adoptar algún sistema informático; deriva en una transformación de la cultura organizacional de la institución, para que esta pueda cumplir con los objetivos básicos: eficiencia, eficacia y transparencia. La base de esta discusión está tomada de los lineamientos que propone el Banco Interamericano de Desarrollo

(BID), la OCDE, las prácticas de gobernanza pública y la gestión de Tecnología de la Información.

III.1 Requerimientos organizacionales previos a la implementación

Se debe analizar a la institución pública; previa a una implementación desde la perspectiva de cuatro requerimientos: los procesos de armonización contable, la competencia de servidores públicos, la estructura tecnológica y la cultura organizacional. Diagnóstico de procesos contables y administrativos. Se deben estudiar los procesos contables y administrativos vigentes. Con el fin de identificar, las duplicidades de funciones o puestos, omisiones y cuellos de botella que afectan la oportunidad y transparencia de la información financiera. Realizando un análisis funcional que permita conocer la trazabilidad de las operaciones y cómo éstas definen la capacidad de la institución para administrar el gasto y los compromisos presupuestales (Pimenta y Seco, 2021, pp.81-83).

Otra manera de ver este diagnóstico es a través de registrar los procesos, mediante un esquema de flujo de información, el cual parte de un registro inicial y termina en la generación de reportes. En este mapeo se identifican los diferentes actores, las responsabilidades, así como las tomas de decisión. Este ejercicio se asemeja al análisis de procesos de negocio, el cual permite rediseñar el flujo de información, buscando incrementar la eficiencia en la operación y la eficacia de la institución (Hammer y Stanton, 1999, pp.3-5).

Evaluación de competencias de personal. Realizar una evaluación de los servidores públicos que participan en el proceso de armonización contable permite identificar las competencias técnicas, el conocimiento de los procesos normativos, el manejo de las herramientas informáticas y la habilidad de adaptación al cambio. El perfil del servidor público debe estar orientado al uso de las nuevas tecnologías, donde se favorece la gestión de datos y la interpretación de información financiera. Con el fin de ser más eficiente en la toma de decisiones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020, pp. 22-24).

Por esto, en los apartados de capacitación y gestión del cambio que proponen Pimenta y Seco (2021) y Naser (2021), se evalúan tres dimensiones. La dimensión normativa se

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

determina a partir del conocimiento de las diferentes leyes, especialmente la Ley General de Contabilidad Gubernamental. La dimensión técnica se refiere a las competencias digitales que el servidor público debe demostrar para poder operar herramientas tecnológicas que forman parte del SIAF. Por último, la dimensión de alta dirección resulta fundamental, porque es en esta donde se evalúa la disposición para gestionar el cambio e impulsar una nueva cultura más colaborativa para la organización.

Infraestructura tecnológica disponible. Se debe realizar un inventario de la infraestructura tecnológica con la que cuenta el organismo público. Un SIAF debe contar con una arquitectura que sea modular e integrada, que permita la interacción entre los distintos subsistemas, así como las diferentes áreas y personas que conforman la operación de la institución (Pimenta y Seco, 2021, pp. 255-257). También, deben considerar los mecanismos de seguridad, la operación continua y la recuperación de la información, para garantizar la transparencia, trazabilidad e integridad de los datos, los cuales deben estar alineados con las políticas del gobierno digital. (Naser, 2021, p. 20).

Soporte institucional y cultura organizacional. Este último paso está relacionado con la sostenibilidad del SIAF. La alta dirección debe encargarse de que la gobernanza tecnológica y la estrategia institucional trabajen en coordinación, ya que sin liderazgo los sistemas no trascienden y carecen de legitimidad y propósito (Zhen et al., 2021). También debe promoverse una nueva cultura organizacional, basada en la colaboración, la transparencia y la obtención de resultados, todo orientado en el servicio público. (Schein, 2010).

Estos cuatro factores permiten identificar el cumplimiento normativo con los estándares propuestos para la gestión financiera pública. Es decir, la LGCG establece los principios de homogeneidad, integridad y trazabilidad que debe cumplir el Sistema de Contabilidad Gubernamental. Por su parte, el modelo BID-SIAF presentado por Pimenta y Seco (2021) plantea un enfoque operativo basado en procesos, datos e interoperabilidad tecnológica, definiendo los elementos que deben considerarse para la implementación de un Sistema de Información de Administración Financiera (Imagen 1). En conjunto, estos marcos permiten realizar una correlación entre la normativa y el modelo propuesto, indicando los retos y las acciones para avanzar hacia una integración exitosa de la armonización contable (Tabla 1).

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Requerimientos organizacionales	Criterios de la LGCG	Componente de Modelo BID-SIAF (2021)	Retos y acciones
Procesos contables y administrativos	Art. 16-20; obligación de integrar procesos contables homogéneos, auditables y sustentados documentalmente	Cap. 6: Procesos de la gestión financiera pública; ciclo de vida, documentación "cómo se hace, quien lo hace", coordinación entre la versión funcional y versión informática	Rediseñar flujos contables y presupuestales.
Competencias del personal	Art. 9, fracc. II y IV; profesionalización contable y uso de las TIC's para generación de información financiera.	Cap. 4 y 5: Arreglos institucionales y Modelo conceptual del SIAF, se definen los perfiles técnicos, rol del usuario y capacitación continua.	Crear cursos de: Capacitación formativa en la normativa de LGCG Capacitación en uso de tecnologías de la información.
Infraestructura tecnológica	Art. 18-21: Integración del Sistema de Contabilidad Gubernamental con las clasificaciones presupuestarias y módulos automatizados.	Cap. 7-9: Modelo de datos, la seguridad de la información, y la arquitectura modular.	Consolidar la arquitectura institucional. Crear estándares de seguridad Trazabilidad digital
Soporte institucional	Art. 54 y 56; obligación de las entidades para establecer órganos de control y rendición de cuentas	Cap.2: Gobernanza y gestión de proyectos SIAF; establecer niveles estratégicos, operativo y de control e indicadores de desempeño.	Establecer un Comité de Gobernanza Financiera que articule el seguimiento de SCG con los objetivos del Plan Estratégico.

Tabla 1 - Correlación de los requerimientos organizacionales entre el marco normativo y el modelo BID-SIAF - Elaboración propia.

Diagnóstico	Ciclo de vida del sistema	Cobertura y utilización	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias del sistema actual Revisión del marco legal Revisión de los protocolos de control 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de procesos Diseño del sistema Desarrollo del sistema Implementación Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Alcance del sistema Políticas de control 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación administrativa Evaluación de la eficiencia Transparencia

Imagen 1 Modelo de SIAF - Elaboración propia.

En resumen, la comparación entre la LGCG y el modelo BID-SIAF demuestra que la implementación de la armonización contable va más allá de adoptar normas o de implementar un sistema informático. Requiere una estructura compleja, capaz de integrar los diferentes requerimientos planteados en este documento.

III.2 Condiciones para una implementación efectiva

La implementación de un sistema de armonización contable no debe entenderse como algo sencillo; es necesario considerar componentes tales como: el rol de la alta dirección, la competencia del personal, la normatividad y la cultura organizacional, componentes que, en su conjunto definen la gobernanza institucional.

La alta dirección debe asumir un compromiso estratégico, el marco normativo del Gobierno de México establece su responsabilidad en la implementación de un SIAF. La Ley (LGCG, 2008, art. 16) dice que los entes públicos deben disponer de un sistema contable que cumpla con los requerimientos gubernamentales, el cual garantice que la información sea registrada y presentada de forma homogénea y confiable. También la misma Ley (LGCG, 2008, Art.56) instruye a las autoridades a establecer mecanismos de supervisión y rendición de cuentas con el objeto de dar cumplimiento a lo dispuesto.

Por su parte, el modelo BID-SIAF menciona que la alta dirección debe conducir a la institución a través de una visión estratégica, donde a su vez se supervisen los avances, pero también asegure la coordinación entre las áreas funcionales y tecnológicas. Es decir, el nivel estratégico lo debe asumir la alta dirección que es quien dicta las políticas financieras, con el fin de asegurar la sostenibilidad y cumplimiento del proyecto en el tiempo (Pimienta y Seco, 2021, pp.19-21).

La capacitación del personal es una base importante para el éxito del proyecto. La Ley (LGCG, 2008, art. 9, fracc, IV) dispone que los entes públicos promuevan la profesionalización del personal encargado de la operación del sistema contable. Por su parte, Pimienta y Seco (2021) establecen que la formación de las capacidades es un requisito crítico para alcanzar el éxito del proyecto, destacando la necesidad de implementar un programa de trabajo para trabajar estas. Si no existen los cimientos de conocimiento, se corre el riesgo de que el sistema SIAF no se ejecute en su totalidad, o bien quede aislado o, en el peor de los casos, no opere.

Debe impulsarse un cambio de cultura en la organización de la institución. Este cambio se da cuando los servidores públicos comprenden el plan estratégico de la alta dirección, reconociendo la importancia y las recompensas de su implementación (Schein, 2010, pp. 23-25). La transformación digital se logra cuando es acompañada por un programa de sensibilización a los servidores públicos. Considerando al servidor público como un agente de cambio dentro el proceso de innovación institucional (Naser, 2021, pp.19-20). Se deben revisar los marcos normativos con el fin de verificar la correspondencia entre estos y los manuales o disposiciones internas de la institución.

III.3 Riesgos y factores críticos de éxito

Aun considerando los puntos anteriores, no significa que la implementación de este tipo de sistemas asegure el éxito. Por esto, existen riesgos institucionales que deben ser considerados.

Estos riesgos no deben considerarse menores si se busca que el proyecto sea sostenible en el tiempo. Es común que, aquellos procedimientos donde interactúan diferentes áreas. Presentan características como: resistencia al cambio, conflictos organizacionales y dificultades para operar conceptos técnicos. Lo anterior debe atenderse a través de una gestión del cambio y la comunicación efectiva. En síntesis, sin liderazgo, la resistencia a un cambio de cultura organizacional y una coordinación deficiente son riesgos para el desarrollo de proyectos digitales en el sector público (Naser, 2021, pp.19-20).

Por su parte el modelo BID-SIAF complementa este enfoque, estableciendo que los proyectos de esta naturaleza deben integrarse en un modelo de la gobernanza tecnológica que gestione estos riesgos, pero también, establezca responsabilidades e indicadores de desempeño con el fin de controlar la evolución del proyecto (Pimienta y Seco, 2021, pp.241-243).

Asimismo, el control interno se define desde el diseño del sistema, buscando minimizar riesgos como: la falta de integración tecnológica, la inconsistencia de datos, las deficiencias en la capacitación y debilidades en la supervisión (Pimienta y Seco, 2021, pp.241-243).

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Desde este punto de vista, estos riesgos están ligados con la madurez institucional; por esto, deben ser considerados desde el inicio de la implementación del sistema y no deben desestimarse.

Factores facilitadores desde la gestión pública digital. Los riesgos tienden a debilitar la implementación de un sistema SIAF; por ello, deben considerarse factores que coadyuven al éxito del proyecto.

La madurez institucional es el principal factor para conseguir dicho éxito, entendiendo que esta se conforma de diferentes requerimientos como: la infraestructura tecnológica, la coordinación de las personas y las áreas, el intercambio informativo y, sobre todo, la integridad de la información. Con esto podemos decir que, una institución tiene madurez, cuando existe un liderazgo que logra impulsar cambios sólidos (Naser, 2021, pp.20-21). A partir de este concepto, el modelo BID-SIAF complementa el enfoque mencionando cuatro elementos fundamentales: compromiso de la alta dirección, competencia técnica, arquitectura tecnológica modular e interoperable y la gestión de cambio. Estos elementos coadyuvan en conseguir la madurez institucional, la cual determina el éxito y sostenibilidad en la implementación de un SIAF (Pimenta y Seco, 2021, pp. 74-75).

III.4 Lecciones aprendidas (experiencias en Latinoamérica)

Resulta importante conocer las acciones implementadas por otros países, principalmente de Latinoamérica, ya que es en esta región donde podemos compartir características como: la cultura organizacional, el lenguaje y la comunicación institucional.

La Unión Europea a través de la Comisión Europea, impulsó el Marco de Interoperabilidad Gubernamental, donde buscó consolidar un sistema a nivel federal en el cual, las instituciones mantengan una autonomía, compartiendo datos bajo estándares, tanto de seguridad como mecanismos de seguimiento de la información. Lo primero que debe rescatarse es que la interacción entre las unidades administrativas no requiere la centralización de la información, sino la definición de reglas claras, lo cual genera confianza. Gracias a este marco, se logró mejorar la rendición de cuentas y la reducción en el tiempo de respuesta para el manejo del presupuesto (Naser, 2021, pp. 34-38)

Chile, por su parte, presentó la consolidación de la Plataforma Integrada de los Servicios Electrónicos del Estado (PISEE), desarrollada en conjunto con CEPAL. Esta plataforma

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

se considera un caso de éxito en la materia de la gobernanza. Sin embargo, careció de liderazgo por parte de la alta dirección. Aun así, la presión de la gestión de cambio organizacional influyó positivamente en el proceso de capacitación y comunicación institucional (Naser. 2021, pp. 42-45).

En Perú, se presentó el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP); en este se da a notar la relevancia que adquieren los órganos de control desde el diseño del sistema. Puesto que, con la ayuda de la Contraloría General, se integraron auditorías en línea y la generación de alertas automáticas ante algún posible acto irregular (Pimenta y Seco, 2021, pp. 276-278).

México, creó el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), con este Consejo se promulgó la LGCG (2008) lo cual sentó un precedente nunca visto en el aspecto de la normatividad. Sin embargo, debe resaltarse que, a pesar de estos esfuerzos, hoy en día persisten retos en la implementación de estos sistemas, tales como: la interacción entre los tres niveles de gobierno con respecto al manejo de la información financiera. También la forma estandarizada con la que se están trabajando hoy en día (Brusca et al. 2017, pp. 4-6).

IV. CONCLUSIONES

Cómo se puede observar, la implementación de un Sistema de Información de Administración Financiera (SIAF) es un proyecto que lleva a una transformación institucional, que abarca el área jurídica, tecnología y cultural. Según esto, toda la institución debe participar activamente para conseguir los objetivos de ser más eficientes y transparentes.

Con este análisis se puede concluir que los principios de la LGCG y el modelo BID-SIAF pueden coadyuvar en la implementación de estos aplicativos dentro del sector público en México. Donde ambos marcos tienen como objetivo, contar con información homogénea, integra y que pueda ser trazable, para facilitar la rendición de cuentas.

Para lograrlo, la institución debe contar con un nivel de madurez que le permita aplicar la gobernanza tecnológica. Manteniendo la interacción con los actores, promoviendo un programa de capacitación continua y asegurando la actualización constante del marco

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

normativo, y de los procesos internos. Este esfuerzo debe verse como un proyecto integral cuyo objetivo es la sostenibilidad y la modernización institucional.

La alta dirección asume un rol clave en la implementación de la armonización contable. Esta debe promover el ejercicio de liderazgo, visión de largo plazo y compromiso institucional, desde el inicio del proyecto. Para lograrlo se debe contar con un modelo de gobernanza digital. Concluyendo que, la alta dirección debe impulsar un nuevo ambiente que conlleve acciones éticas y de participación, recordando que el trabajo buscando el resultado resulta insuficiente, puesto que debe considerarse a las personas que forman parte del proceso.

Por último, la integración de todos los sistemas en un solo modelo representa un reto para los expertos en la materia, toda vez que deben lograr un equilibrio genuino entre las diferentes áreas, sistemas y procesos. Mantener una confiabilidad en la información, recordando que esta debe manejarse de modular e integral, considerando los aspectos técnicos como: la infraestructura y seguridad perimetral, lo cual brinda confianza en la operación.

En la práctica, la armonización contable es un proceso cíclico que exige a quienes forman parte de este, el aprendizaje y la colaboración continua. El reto no es entregar una herramienta tecnológica, que automatice procesos; el reto es generar un cambio de cómo percibe la cultura organizacional. Donde el servidor público trabaje en colaboración y una mejor gestión de la información.

Esto último es lo fundamental, generar una conciencia en la alta dirección a través de la gobernanza tecnológica que propicie un cambio de mentalidad dentro del servicio público en donde la armonización contable no sea un proceso impuesto, sino un apoyo en la eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

BIBLIOGRAFÍA

- Jiménez Aguirre, R. (2007). Aproximación a la teoría de la decisión: organizaciones y contabilidad. *Lumina*, 08, 108-122, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). Jossey-Bass.
- Informes, guías y documentos institucionales
- Naser, A. (2021). *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47058-gobernanza-digital-interoperabilidad-gubernamental-guia-su-implementacion>
- Pimenta, C., y Seco, A. (2021). *Guía de Proyectos de Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF)*. Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Monetario Internacional (BID). <https://publications.iadb.org/es/guia-de-proyectos-de-sistemas-de-informacion-de-administracion-financiera-siaf>
- Pimenta, C. y Pessoa, M (2015). *Gestión financiera pública en América Latina: la clave de la eficiencia y la transparencia*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Fondo Monetario Internacional (FMI). <https://publications.iadb.org/es/gestion-financiera-publica-en-america-latina-la-clave-de-la-eficiencia-y-la-transparencia>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*. OCDE, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- Adrianzén Guerrero, R. E., Carranza Guerrero, B. E., Barrantes Carrasco, J. C., y Bravo González, K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648-5658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
- Brusca, I., Manes Rossi, F., y Aversano, N. (2017). Accountability and Transparency to Fight against Corruption: An International Comparative Analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 20(5), 486-504. <https://doi.org/10.1080/13876988.2017.1393951>
- De Haes, S., y Van Grembergen, W. (2009). An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment. *Information Systems Management*, 26(2), 123-137. <https://doi.org/10.1080/10580530902794786>

- Grossi, G., Steccolini, I., Adhikari, P., Brown, J., Christensen, M., Cordery, C., Vinnari, E. (2023). The future of public sector accounting research. A polyphonic debate. *QUALITATIVE RESEARCH IN ACCOUNTING AND MANAGEMENT*, 20(1), 1-37. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2022-0135>
- Hammer, M., y Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108-118.
- Vázquez Pérez, E. D. (2023). Teoría de sistemas: De Ludwig von Bertalanffy a Niklas Luhmann: From Ludwig von Bertalanffy to Niklas Luhmann. *Miradas*, 18 (1), 195-206. <https://doi.org/https://doi.org/10.22517/25393812.25276>
- Zhen, J., Xie, Z., y Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100501. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100501>
- Leyes y documentos normativos
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (2008). Ley General de Contabilidad Gubernamental, Diario Oficial de la Federación 31 de diciembre de 2008. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>

LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL EN EL PROCESO DE POLÍTICAS PÚBLICAS SOSTENIBLES CON ENFOQUE DE AGROECOLOGÍA. PROPUESTA DE ANÁLISIS.

Autores:

Montero Mora José Efraín

Ricárdez Jiménez Jerónimo D.

Vega Zárate César

Resumen

El objetivo principal de este trabajo es indagar sobre las capacidades institucionales con las que cuentan las entidades públicas de México para la formulación de políticas públicas que promuevan la agricultura sostenible y por lo tanto, estar en posibilidades de hacer una propuesta de análisis de dichas capacidades. Reconociendo la idea, que una política pública con enfoque agrícola busca revertir gradualmente la afectación al medio ambiente como consecuencia de la producción agropecuaria a gran escala. La metodología consistió en una revisión documental y de gabinete, dando como resultado el argumento de esta investigación, el cual parte en que dentro de capacidad institucional se fortalece con la capacidad administrativa y la capacidad política y ver al estado como un actor importante en propiciar el bien de sus habitantes por medio de políticas públicas; en ese sentido, este actor a través de sus tres niveles, Federal, Estatal y Municipal; tiene la obligación a atender los problemas públicos y resolverlos por medio del diseño, elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas. Como conclusión, se obtiene una propuesta de análisis para identificar la capacidad institucional, quedando como siguiente paso, aplicarlo en una unidad de análisis situada.

Palabras claves: Agroecología, capacidades institucionales, enfoques agrícolas, políticas públicas.

Abstract

The main objective of this work is to investigate the institutional capacities of Mexican public entities for formulating public policies that promote sustainable agriculture and, therefore, to be able to propose an analysis of these capacities. This is based on the idea that a public policy with an agricultural focus seeks to gradually reverse the environmental impact of large-scale agricultural production. The methodology consisted of a documentary and desk review, resulting in the argument of this research, which is based on the premise that institutional capacity is strengthened by administrative and political capacity, and that the state is a key actor in promoting the well-being of its inhabitants through public policies. In this sense, this actor, through its three levels—federal, state, and municipal—has the obligation to address public problems and resolve them through the design, development, implementation, and evaluation of public policies. In conclusion,

a proposed analysis for identifying institutional capacity is obtained, and the next step is to *apply it to a specific unit of analysis*.

Keywords: *Agroecology*, institutional capacities, agricultural approaches, public policies.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo se ha desarrollado la agricultura a grande escala, en la década de los cuarenta, en México se inicia la modernización de la agricultura con lo que se conoce como revolución verde. Esta manera de producir consistió en un modelo de modernización del agro mexicano promovido por los Estados Unidos, consistente en paquetes tecnológicos que incluían semillas mejoradas, riego, agroquímicos, maquinaria y equipo agrícola, asesoría técnica e investigación, con el objetivo de incrementar la productividad agrícola (Sámano Rentería, 2013).

El campo de México alberga una gran población (más que la población total de muchos países de la OCDE), muy dispersa y la mayoría de la cual vive en condiciones de pobreza. Sin embargo, sus vastos (y jóvenes) recursos humanos, sus activos naturales, culturales y físicos podrían proporcionar, a través de una economía más diversificada, una mayor contribución al desarrollo nacional.

Los aumentos de la productividad agrícola han sido posibles mediante el incremento del uso de energía proveniente de combustibles fósiles, ejemplo de esto son las maquinarias y los agroquímicos. La intensificación sin criterios ambientales ha traído como consecuencia la degradación de suelos y el incremento del riesgo de contaminación de fuentes de agua con fertilizantes, plaguicidas, partículas de suelo y residuos de procesos de pos-cosecha; igualmente, emisiones a la atmósfera de gases de invernadero como CO₂, metano y NO_x, y de gases causantes de acidificación, como el amonio (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2001). Estos impactos ecológicos negativos tienen efectos económicos y sociales, en detrimento de la calidad de vida de los propios productores rurales y comunidades circundantes (Rizo, 2017).

Basado en la opinión de Machín y López (2020) la agricultura tiene una base ecológica, y para su mantenimiento a largo plazo es esencial detectar y corregir problemas que pueden no ser evidentes ni decisivos a corto plazo, tales como la sobreexplotación o el

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

deterioro de los recursos endógenos. La sociedad debe velar por no superar la capacidad de acogida del territorio, sin perder de vista la necesidad de obtener recursos de ella. El punto de partida es, por tanto, el equilibrio entre la protección de la naturaleza y su explotación.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) 2016 menciona que las principales causas de la degradación del suelo se encuentran relacionadas con actividades de deforestación, plantaciones con monocultivos, uso excesivo de pesticidas inorgánicos, el cambio de uso de suelo o bien, la falta de planificación de las tierras. En México, más de la mitad de la superficie presenta degradación; de casi 200 millones de Ha en el territorio nacional, 154 millones se encuentran sometidas algún grado de erosión catalogada entre leve y moderada, representando el 78.30% de la superficie total (Romero, Ruiz & Espinosa, 2013).

La Coalición por el Clima y el Aire Limpio (CCAL. 2025) indica que la agricultura es la mayor fuente de emisiones de metano de origen humano (40%); que el metano es el segundo factor impulsor del cambio climático, después del dióxido de carbono y que es un precursor importante del ozono troposférico, un contaminante atmosférico que reduce la productividad vegetal y el rendimiento de los cultivos, además de perjudicar la salud humana.; identifica que nivel mundial, la quema agrícola también es responsable de alrededor del 5% de las emisiones de carbono negro. Por lo que este carbono afecta negativamente a la agricultura al alterar los patrones climáticos, las precipitaciones y los ecosistemas debido a sus efectos localizados de absorción de calor, bloqueo de la luz solar y aumento de la temperatura superficial de las plantas.

Hasta aquí se ha descrito parte de la problemática que desencadena la producción agrícola a gran escala, se identifica el papel del Estado Mexicano en el sentido de fomentarla y por ende se percibe la afectación al medio ambiente.

Es por ello por lo que es conveniente plantarse la pregunta de si el Estado, en los tres órganos de gobierno, cuenta con capacidad institucional para diagnosticar, diseñar y aplicar políticas públicas que contribuyan al desarrollo sostenible en la producción agrícola. El trabajo, parte de indagar sobre el concepto de Capacidad Institucional del Estado, después se reconocen algunas ideas para las propuestas con enfoque agrícola.

METODOLOGÍA.

El Método utilizado es cualitativo, ya que podrá ayudar a analizar a los actores y comprender la realidad del objeto de estudio mediante entrevistas. En el contexto actual, la investigación de índole cualitativa nos permite asumir procesos de reflexión e implicación que tenemos que ejercer, manteniendo una relación constante e interactiva con los principales actores de la investigación para poder obtener un proceso de recolección e interpretación de los datos que nos permita conocer la realidad que estamos estudiando. Dicho enfoque ayudará a determinar las particularidades de las habilidades investigativas respecto de la producción científica exitosa de los estudiantes universitarios. (Rojas, 2022, p. 79-80), además, se utiliza un Método descriptivo. A través de este, se conocerán puntualizarán las características del objeto de análisis que está estudiando. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

DESARROLLO: CAPACIDAD INSTITUCIONAL UN BREVE RECORRIDO DE SU CONCEPTUALIZACIÓN

El concepto de construcción de capacidad institucional asume una visión más compleja y un enfoque de sistemas que ubica los problemas organizacionales dentro de un entorno con varios niveles, actores e influencias, y con importantes interdependencias entre éstos. Actores públicos, privados, y sociales que deben participar en los procesos de identificación y resolución de los problemas públicos con miras al logro de objetivos de desarrollo (Rosas, 2019; p. 85)

Entre las definiciones de capacidad institucional, predominan las que establecen una relación causal entre las condiciones o capacidades internas de las organizaciones públicas y su desempeño. Hilderbrand y Grindle (1997, p. 34) ofrecen una definición fundamental que ha sido adoptada por varios autores, aunque su enfoque se centra específicamente en el concepto de fortalecimiento o construcción de capacidad (capacitybuilding). Estos autores conciben la capacidad como la habilidad para llevar a cabo tareas de manera efectiva, eficiente y sostenible. Esta definición incorpora elementos relacionados con los procesos (habilidades para llevar a cabo tareas) e incluye

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

los valores que deben guiar su desempeño: efectividad, eficiencia y sostenibilidad. (García, 2024; pág. 240.241)

Diversos estudios señalan que un sector público capaz es aquel que optimiza los recursos y los alinea con las acciones, coadyuvando de este modo a una buena implementación de las políticas (Farazmand, 2009; Wu et al., 2015; El-Taliawi y Van derWal, 2019).

El término capacidad hace referencia a la habilidad de un individuo o una organización para desempeñar una tarea de forma eficaz, eficiente y sostenible (Hilderbrand y Grindle, 1997). La capacidad institucional se refiere al ejercicio de dicha habilidad en el ámbito público, y ha sido definida por la OCDE (2008) como la suma de los sistemas organizativo, estructural y técnico, junto a las competencias individuales, en el diseño e implementación de políticas públicas (González y Navarro, 2022; p. 91)

Desde la perspectiva de las organizaciones gubernamentales, como son los ayuntamientos, la capacidad institucional se convierte en un recurso analítico relevante. Los autores sugieren dos componentes clave para su medición: la Capacidad Administrativa (CA) y la Capacidad Política (CP) distribuidas en tres niveles: Micro, Meso y Macro. (Cruz y Lugo, 2024; párr. 3)

En el estudio de la capacidad institucional, se suelen identificar dos componentes: la capacidad administrativa y la capacidad política (Rosas, 2008, p. 128). La Capacidad Institucional, Rosas (2008) considera que dicha capacidad está integrada por capacidad administrativa y capacidad política. La capacidad administrativa hace alusión a las habilidades técnico-burocráticas del aparato estatal requeridas para instrumentar sus objetivos oficiales y la capacidad política se refiere a la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional.

COMPONENTE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Capacidad administrativa	Funcionarios	Número
		Perfil
		Cargos
	Recursos humanos	Reclutamiento
		Promoción
		Salarios
	Capacidad individual	Información
		Motivación
		Conocimiento
		Destrezas requeridas
	Organización	Disponibilidad de recursos financieros
		Responsabilidades
		Propósitos
		Funciones
		Colaboración Intergubernamental
Políticas y programas		
Capacidad política	Participación política	
	Negociación-cabildeo	
	Lucha de poder	

Figura 1. Matriz de capacidad institucional.

Fuente: elaboración propia 2025 con información de Rosas (2008)

Descripción de los indicadores:

1. Número de funcionarios: se refiere al número de personal administrativo que interviene en el diseño de políticas públicas.
2. Perfil del funcionario: se refiere a la formación profesional que tiene el funcionario.
3. Cargo del funcionario: se refiere al cargo que desempeña dentro del municipio.
4. Reclutamiento de recursos humanos: se refiere a los procedimientos dentro del departamento de recursos humanos para reclutar personal.
5. Promoción de recursos humanos: se refiere a los requisitos que solicita el departamento de recursos humanos para promover a los empleados.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

6. Salarios de recursos humanos: se refiere a los tabuladores que el departamento de recursos humanos toma como base para la asignación de salarios a los empleados.
7. Información de capacidad individual: se refiere a los documentos probatorios de nivel educativo y experiencia laboral con que cuenta el postulante.
8. Motivación de capacidad individual: se refiere a los incentivos por logros que se manejan para los empleados.
9. Conocimiento de capacidad individual: se refiere a las competencias y capacidades con las que cuentan los empleados para desarrollar un puesto en específico.
10. Destrezas requeridas de capacidad individual: se refiere a la evaluación de las habilidades y destrezas del empleado.
11. Disponibilidad de recursos financieros de la organización: se refiere al presupuesto asignado en el municipio.
12. Responsabilidades de la organización: se refiere al responsable de la disposición de los recursos financieros.
13. Propósitos de la organización: se refiere a los objetivos principales de las políticas públicas.
14. Funciones de la organización: se refiere a los cometidos del plan municipal de desarrollo.
15. Colaboración intergubernamental de la organización: se refiere a la cooperación, coordinación y relación dentro del gobierno.
16. Políticas y programas de la organización: se refiere a las características de las políticas públicas en el municipio.

Respecto a la capacidad política, no se tiene contemplado el estudiarla por considerarse que es un aspecto subjetivo del actor político.

COMPONENTE: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La Capacidad Administrativa (CA) es un componente se evalúa a nivel micro (estructura administrativa y los recursos humanos) y a nivel meso (la organización)

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- A nivel micro, se enfoca específicamente en los recursos humanos. Esto abarca tanto el número como la variedad de cargos, así como los procesos de gestión relacionados con la promoción y la profesionalización de los servidores públicos. En otras palabras, la capacidad administrativa se refiere a las habilidades burocráticas del Estado para cumplir con sus objetivos oficiales.
- En la dimensión meso refiere a la organización, es decir, a elementos como es el reconocimiento público y prioritario, la autoridad, la cooperación, la coordinación y el recurso económico, Este último factor resulta determinante para el cumplimiento de las responsabilidades y funciones de la organización.

COMPONENTE: CAPACIDAD POLÍTICA

La Capacidad Política (CP): A nivel macro, se refiere al contexto institucional, es decir, a la interacción que surge como resultado del conjunto de normas y mecanismos disponibles para la toma de decisiones por parte del Estado. En este componente, destacan tres factores fundamentales, a saber:

- La Participación Política: quiénes participan en el proceso y cómo lo hacen.
- La Negociación o Acuerdos: la voluntad política entre los actores y las formas en que se llevan a cabo las negociaciones.
- La Lucha por el poder: el grado en que los actores aceptan la distribución actual del poder. (Cruz y Lugo, 2024; párr. 4-10)

PROPUESTA DE COMPONENTE: CAPACIDADES TRANSVERSALES.

En esta investigación se propone la inclusión de un tercer componente denominado capacidades transversales. Esta distinción surge de la noción de que la Administración no se limita a ser simplemente un entramado burocrático con una estructura y funciones claramente definidas por el marco normativo que la rige (Alonso, 2007, p. 19). También representa una entidad en la que convergen múltiples intereses políticos, donde diversos actores defienden intereses y posiciones ideológicas, buscando influir en la definición de sus objetivos y en la formulación de las políticas públicas. La capacidad política se abordará como capacidad de gobernanza en consonancia con los enfoques que están

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

predominando en el estudio de la Administración Pública y de las realidades que marcan su funcionamiento.” (García, 2024; pág. 243)

La capacidad administrativa se refiere específicamente a los componentes internos de la organización, abarcando el conjunto de habilidades técnico-burocráticas necesarias para alcanzar los objetivos oficiales (Rosas, 2008, p. 128). Este componente de la capacidad institucional podría relacionarse con el concepto de eficacia administrativa, vinculándolo no solo con los objetivos de la Administración, sino también con las tareas asignadas o auto asignadas para su cumplimiento, por su parte, hace referencia a la función administrativa al hablar del conjunto de tareas destinadas a hacer posibles y viables las decisiones políticas. (García, 2024; pág. 243)

La gobernanza es una condición necesaria de la capacidad institucional. La capacidad de gobernanza es un concepto relacional que implica habilidades para construir alianzas y generar apoyos en el ámbito social, así como establecer mecanismos adecuados para canalizar las demandas ciudadanas en contextos donde intervienen múltiples actores y donde se deben adoptar decisiones que implican un reparto de costos y beneficios entre los participantes (García, 2024)

De la capacidad institucional se desprende otro componente que reúne las habilidades o capacidades no formales que actúan como facilitadores y articuladores de la capacidad administrativa y de gobernanza, aunque algunos autores hablan específicamente de atributos no formales de la capacidad institucional. Estas habilidades son transversales e inciden de forma directa en el funcionamiento de las organizaciones, ya que afectan las interacciones y el comportamiento de los actores que intervienen en la toma de decisiones. Además, contribuyen con el adecuado engranaje de las distintas áreas de la organización y de esta con los agentes de su entorno. Se trata de la confianza, comunicación, coordinación y cooperación. (García, 2024; p. 245).

BREVE ACERCAMIENTO AL DESARROLLO SOSTENIBLE Y AGROECOLOGÍA.

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU define el desarrollo sostenible como el desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Para Leff (1998) la sustentabilidad ecológica aparece como un criterio normativo para la reconstrucción del orden económico, como una condición para la supervivencia humana y un soporte para lograr un desarrollo durable, problematizando las bases mínimas de la producción. Por lo tanto, considera que existe una crisis ambiental que cuestiona la racionalidad y los paradigmas teóricos que impulsaron y legitimaron el crecimiento económico, negando a la naturaleza.

La globalización económica está generando una retotalitación del mundo bajo el valor unidimensional del mercado, sobreexplotando a la naturaleza, homogeneizando culturas, subyugando saberes y degradando la calidad de vida de las mayorías. La racionalidad ambiental genera una reorganización de la producción basada en el potencial productivo de la naturaleza, el poder de la ciencia y la tecnología modernas, y los procesos de significación que definen identidades culturales y sentidos existenciales de los pueblos en formas diversas de relación entre los seres humanos y la naturaleza.

Basado en la opinión de (Machín & López, 2020) la agricultura tiene una base ecológica, y para su mantenimiento a largo plazo es esencial detectar y corregir problemas que pueden no ser evidentes ni decisivos a corto plazo, tales como la sobreexplotación o el deterioro de los recursos endógenos. La sociedad debe velar por no superar la capacidad de acogida del territorio, sin perder de vista la necesidad de obtener recursos de ella. El punto de partida es, por tanto, el equilibrio entre la protección de la naturaleza y su explotación.

La agroecología tiene sus bases en la búsqueda de una agricultura ecológica, en la opinión de Sicard (2004), existen “bases espirituales que le apuntan a una sociedad mejor, más justa, más armoniosa” (p.15)., coincidiendo con lo anterior.

A través de la búsqueda de la información, se observa que la agroecología ha sido discutida por autores y la academia donde resaltan la importancia de ello, en ese sentido, (Álvarez, 2020) menciona que:

El creciente interés por el desarrollo desde el punto de vista económico y sostenible ha hecho que surjan reflexiones acerca de la importancia de modelos alternativos de desarrollo para evitar la contaminación medioambiental, el agotamiento de los recursos y a la vez, satisfacer las necesidades económicas imperantes en un mundo regido por dinámicas globales. Por lo tanto, para

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

conseguir un desarrollo sostenible no sólo es necesario cambiar las formas de producción agrícola intensivas, por otras menos dañinas para el medio ambiente, sino que, es necesario un cambio de perspectiva a través del cual analizar y contemplar el mundo, destacar aquí el papel de la agroecología como un patrón a través del cual aprender y reinterpretar la realidad social y ambiental.

PROPUESTA PARA ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Técnica de recolección: Entrevista.

Con todo el marco teórico sobre capacidades institucionales, sus componentes, el componente propuesto y el acercamiento al desarrollo agrícola, se puede realizar un instrumento para la recolección de información. Basado en una guía como se puede ver:

1.-Número de personal administrativo (funcionarios) que interviene en el diseño de políticas públicas R=
2.-¿Qué perfil de funcionarios intervienen en la organización y diseño de políticas públicas? R=
3.-¿Qué cargos tienen estos funcionarios que intervienen en la organización y diseño de políticas públicas? R=
4.-¿Qué protocolo realiza el departamento de recursos humanos para reclutar el personal? R=
5.-¿Qué requisitos solicita el departamento de Recursos humanos para promover a los empleados? R=
6.-¿Qué tabuladores toma como base el departamento de Recursos Humanos para la asignación de salarios a los empleados? R=
7.-¿Qué documentos probatorios de nivel educativo y experiencia con que cuenta el postulante, se requieren? R=
8.-¿Qué clase de incentivos se manejan para los empleados? R=
9.- ¿Cómo evalúan la experiencia o los conocimientos de empleados para ocupar los puestos? R=
10.-¿Qué habilidad y destrezas debe tener el empleado y como se evalúan? R=
11.-¿A cuánto asciende su presupuesto gubernamental? R=
12.-¿En quién recae la responsabilidad acerca de la disposición de los recursos financieros? R=
13.-¿Cuáles son los objetivos principales de las políticas públicas? R=
14.-¿Cuáles son los planes y programas del Plan de Desarrollo Municipal? R=
15.-¿Existe cooperación entre los departamentos y/o Secretarías Estatales y Federales? R=
16.-¿Qué características tienen las políticas públicas municipales? R=

CONCLUSIONES

A través de este documento se identificó el argumento sobre la capacidad institucional del gobierno frente a una problemática identificada y de impacto en la sociedad: contaminación agrícola misma que tiene como respuesta el desarrollo agrícola con miras a lo sustentable, en ese sentido, el propio gobierno como un actor principal en la regulación, control y adopción de medidas con enfoques agrícolas, es un tomador de decisiones importantes para un bienestar compartido.

La propuesta de análisis de este documento permite reconocer la capacidad institucional con los dos elementos presentes y que se debe añadir el componente transversal, comunicaciones horizontales y verticales, que potencien acciones concretas para beneficios mutuos.

El reto o el siguiente paso de la investigación es aplicarlo en una unidad de estudio específica y situada, para ello es necesario identificar los volúmenes de producción, de uso de recursos naturales, de generación de desechos tóxicos y generación de dióxido de carbono, pero además de ver la contribución de la actividad económica a la región y país y reconocer e identificar a los involucrados y obtener resultados que permitan realizar conclusiones más puntuales en miras de un desarrollo agrícola sostenible.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, T. (2020). La agroecología más allá de una agricultura ecológica. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 301-319.
- Coalición por el Clima y el aire limpio (10 de junio de 2025). Principales fuentes de emisiones. <https://www.ccacoalition.org/content/agriculture-solutions>
- Cruz-Badillo, I. y Lugo-Neria, B. (2024). La capacidad institucional en las organizaciones gubernamentales. *Gaceta UAEH*. No. 69. ISSN: 2683-2097. <https://www.uaeh.edu.mx/gaceta/6/numero69/noviembre/capacidad-institucional.html>
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018). El estado de los mercados de productos básicos agrícolas 2018. El comercio agrícola, el cambio climático y la seguridad alimentaria. Roma. [En línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/3/I9542Es/i9542es.pdf> (Consultado el 25 de abril de 2025).
- García-Vegas, R. (2024). Capacidad institucional. *Economía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 27, pp. 236-259. <https://doi.org/10.20318/economia.2024.9009>
- González Medina, M., Navarro, C. (2022). Capacidad institucional y contratación pública. Experiencias de aprendizaje organizativo informal en la administración local. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 29, 88-102. <https://doi.org/10.24965/gapp.11065>
- Hilderbrand, M. E. y Grindle, M. S. (1997). Building sustainable capacity in the public sector: what can be done? En *Getting good governance: Capacity building in the public sector of developing countries*. Harvard, MA: Harvard Institute for International Development.
- Leff, E. (1998) *Saber ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Machín, N., & López, F. (2020). Agricultura y Medio Ambiente Equilibrio Territorial. En C. I. Tenerife.
- Organización de las Naciones Unidas (31 de agosto de 2024). Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- Rojas-Gutiérrez, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Studium Veritatis*, 20(26), 79–97. <https://doi.org/10.35626/sv.26.2022.353>
- Romero, A., Ruiz, J. D. & Espinosa, M. (2013). Erosión y degradación de los suelos en el mundo, México y España. En Andrade, E., Belmonte, F y Romero, A. (Ed.), *Erosión y degradación de suelos en ambientes semiáridos. Regiones norte y altiplano de Tamaulipas (México)* (pp. 15-42). México: Editum Miradas.
- Rosas Huerta, A. (2008) *Política y Cultura*, otoño 2008, núm. 30, pp. 119-134
- Rosas, A. (2019). CAPACIDAD INSTITUCIONAL: REVISIÓN DEL CONCEPTO Y EJES DE ANÁLISIS. *DAAPGE*. No. 32. 81-107.
- Ruiz Bueno, A. (2021). El contenido y su análisis: Enfoque y proceso. [PDF]. Universitat de Barcelona.
- Sámano Rentería, M.A. (2013). La agroecología como una alternativa de seguridad alimentaria para las comunidades indígenas. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 4(8), 1251-1266. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342013000800011&lng=es&tlng=es.
- Sicard, T. L. (2004). Transgénesis, agricultura y medio ambiente. *Gestión y Ambiente*, 7(1), 5-16.

LA MATERIALIDAD E INEXISTENCIA DE OPERACIONES. FUNDAMENTO JURÍDICO-TRIBUTARIO Y ALCANCES CONTABLES.

Autor:

Jiménez Fierro José David

RESUMEN

En México coexisten normas contables y fiscales, estas últimas de naturaleza jurídica, que permiten identificar la situación financiera del contribuyente y sustentan la autodeterminación de las obligaciones tributarias. La información financiera generada por las operaciones del periodo debe reflejar numéricamente para cumplir con las disposiciones fiscales aplicables e interpretar correctamente los ordenamientos que rigen la relación tributaria. La contabilidad adquiere relevancia en la determinación de contribuciones, especialmente en el Impuesto sobre la Renta y el Impuesto al Valor Agregado. En este contexto surge el desafío de atender procedimientos como la presunción de inexistencia de operaciones prevista en el artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación, aplicada a contribuyentes ubicados en supuestos discretionales determinados por la autoridad. Dado el vínculo entre contabilidad, obligaciones tributarias y marco jurídico fiscal, resulta indispensable analizar ordenamientos cuyos conceptos carecen de definición expresa en la doctrina fiscal y requieren interpretación conforme a otras normas legales.

Palabras clave: Contabilidad, normas fiscales, obligaciones tributarias, información financiera, inexistencia de operaciones, impuestos.

ABSTRACT

In Mexico, accounting and tax regulations coexist, the latter having a legal nature, allowing the identification of the taxpayer's financial position and supporting the self-assessment of tax obligations. The financial information generated by the operations of the period must be numerically reflected to comply with applicable tax provisions and to properly interpret the regulations governing the tax relationship. Accounting becomes particularly relevant in the determination of contributions, especially regarding Income Tax and Value Added Tax. In this context, the challenge arises of addressing procedures such as the presumption of inexistence of transactions established in Article 69-B of the Federal Tax Code, applied to taxpayers who appear to fall within discretionary assumptions determined by the tax authority. Given the close link between accounting, tax obligations, and the fiscal legal framework, it is essential to analyze regulations whose concepts lack

explicit definition in tax doctrine and require interpretation in accordance with other legal provisions.

Keywords: Accounting, tax regulations, tax obligations, financial information, inexistence of transactions, taxes.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centrará en los lineamientos del área de estudio con identificador letra K Law and Economics del American Economic Association, Y, analizará fundamentalmente la delimitación de los conceptos fundamentales, relacionados con materialidad e inexistencia de operaciones, como conceptos jurídicos, tributarios y sus alcances legales; considerando también definir la materialidad contable, y las NIF aplicables en términos de sustancia económica de las operaciones, por último, abordaremos el procedimiento del artículo 69 B, del Código Fiscal de la Federación, con el propósito de aproximar al lector a una comprensión general del tema, con un enfoque bidimensional, que abarque la normatividad aplicable y elementos propios del área contable, con el fin de ofrecer una perspectiva más completa de los conceptos expuestos. Finalmente, se plantearía el problema que existe en materia de materialidad, inexistencia de operaciones, para ser abordado desde la teoría del derecho fiscal y la presunta discrecionalidad en los procesos de revisión de la autoridad, particularmente considerando la visión contable integrada.

I. DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS FUNDAMENTALES

1.1. Materialidad

En términos de la normatividad fiscal aplicable en México, la materialidad constituye un estándar probatorio que exige que las operaciones amparadas por comprobantes fiscales, registros contables, comprobantes de pago y declaraciones tributarias reflejen en sí una realidad jurídica, económica y operativa verificable. Este concepto no se encuentra expresamente definido en el Código Fiscal de la Federación, sino que ha sido construido por la doctrina y la autoridad fiscal, como una condición obligatoria para reconocer los efectos fiscales de las deducciones, acreditamiento en la determinación de contribuciones.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

En este sentido, la materialidad se considera un mecanismo para evitar la simulación y fortalecer la seguridad jurídica en la determinación de las obligaciones tributarias. González de la Garza (2017) sostiene que la materialidad actúa como “un parámetro para acreditar la veracidad económica de las operaciones frente a la autoridad tributaria”, también señala que, ante la ausencia de ésta, la autoridad puede desconocer los efectos fiscales de los comprobantes.

Por su parte, Ríos Granados (2019) hace énfasis en que la materialidad funciona como “un estándar de control sobre la razonabilidad de los actos del contribuyente, en términos de causa, forma y ejecución”, vinculándose con el principio de proporcionalidad tributaria.

1.2. Inexistencia de operaciones

Según Marta Ochoa León (2020), ley inexistencia de operaciones, debe entenderse como el acto de emitir una factura por cualquier concepto, sin tener los recursos necesarios para desarrollar la actividad que se ampara con el comprobante fiscal, o sin ser un contribuyente localizable para la autoridad fiscal, además de tratar de comprobar gastos por esas actividades.

Su significado técnico, se basa en la concepción civil de inexistencia y en su adaptación al ámbito fiscal, en su dimensión jurídica general, la inexistencia implica que el acto no llegó a perfeccionarse o carece de elementos esenciales, como consentimiento, objeto o causa, en este sentido, la inexistencia se puede interpretar en sentido económico operativo, es decir, cuando una operación no se ejecutó materialmente, aun cuando exista documentación formal ampare su realización.

La doctrina mexicana señala que, la inexistencia de operaciones, no se limita a la inexistencia desde el análisis civil, sino que constituye una categoría propia del derecho fiscal, relacionada con el combate a esquema de simulación y evasión. Amparo (2020) explica que la inexistencia de operaciones, conforme a lo señalado en el artículo 69, se configura cuando la autoridad identifica que el contribuyente “carece de activos, personal, infraestructura o capacidad material para prestar servicios o entregar bienes”, lo que permite presumir que la operación sólo existe documentalmente y no en la realidad económica.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Por su parte, Téllez Valdés (2021) señala que la inexistencia de operaciones es una construcción normativa, cuya finalidad es “privar de efectos tributarios a actos que no generaron una modificación real en la capacidad contributiva”

1.3. Contabilidad

En la normatividad fiscal mexicana, no se cuenta con una definición propia, y en sentido doctrinal, del término contabilidad, sin embargo, en los artículos 28 y 33 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, se señalan lo que para efectos fiscales debe llevar la contabilidad, que elementos y requisitos lo deben integrar, así como el soporte documental que lo debe respaldar.

En este orden de ideas, de acuerdo al Consejo mexicano de normas de información financiera (CINIF, 2022), el párrafo tres de la NIF a uno establece qué:

“la contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos” (p.2).

Desde una perspectiva doctrinal, la contabilidad se concibe como un saber aplicado de carácter técnico-normativo, orientado a la representación cuantitativa de los hechos económicos y de los flujos financieros que afectan a una entidad. Su ejercicio se encuentra sustentado en un Marco estructurado de principios y normas, entre los cuales destacan los postulados básicos establecidos por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF), dichos principios permiten generar información, confiable, verificable, irrelevante para la toma de decisiones, así como el cumplimiento de obligaciones jurídicas y fiscales impuestas por el ordenamiento tributario mexicano (Martínez & García, 2013)

1.4. Materialidad Contable

La materialidad, desde una perspectiva contable, se fundamenta técnicamente en la NIF a-tres, que reconoce que la información debe ser relevante para el usuario, y en la NIF-cuatro, que establece que la relevancia depende de, si la información posee valor,

predictivo y confirmatorio, siendo material, aquella cuya omisión altere la interpretación razonable de la situación financiera o del desempeño económico de la entidad.

En este sentido, La NIF-seis, señala que el reconocimiento de transacciones requiere que estén sean probables y cuantificables, lo cual implica un análisis de materialidad. Como condición previa para su incorporación en los estados financieros.

Según Hernández Gracia (2018), la materialidad es “un criterio de delimitación que permite distinguir entre información esencial y accesorios, para efectos de la representación fiel del ente económico”. Este enfoque, conecta la materialidad con lo contable, aplicando el principio de sustancia económica, fundamental para que los estados financieros reflejen la realidad operativa de la entidad.

II. POSTULADOS BÁSICOS CONTABLES APLICABLES Y SU RELACIÓN CON LA MATERIALIDAD.

II.1. Sustancia económica

La sustancia económica exige que el registro contable represente la realidad objetiva de las transacciones, por encima de la forma jurídica, privilegiando la esencia de los hechos que modifican la estructura financiera de la entidad. En este sentido, se puede considerar que una operación es material, sólo si representa (CINIF, 2022; Montes Salazar, 2019), en este sentido, se considera que una operación cumple con el precepto de materialidad, sólo si presenta existencia económica verificable.

II.2. Entidad económica

Este postulado define a la entidad económica como el ente autónomo que controla recursos y asume obligaciones, delimitando con precisión sus operaciones respecto de otros sujetos, condición indispensable para la integridad de la información financiera (CINIF, 2022; Robles, 2018). Es por ello que se considera que hay materialidad, cuando la operación únicamente corresponde inequívocamente a la entidad en cuestión.

II.3. Negocio en marcha

El principio de negocio en marcha establece la presunción de continuidad operativa de la entidad en un horizonte temporal previsible, lo que a su vez permite aplicar criterios de

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

evaluación y reconocimiento que reflejen su correcto funcionamiento ordinario (CINIF, 2022; García Colín, 2017). En este orden de ideas, el precepto de materialidad existe, sólo si se tiene relevancia real en la actividad económica continua de la entidad.

II.4. Devengación contable

La devengación exige reconocer los efectos económicos en el momento en que ocurren, independientemente de su cobro o pago, para representar con precisión la generación de derechos y obligaciones (CINIF, 2022; López, 2020), lo que en sí requiere, para cumplir el precepto de materialidad, evidencia contemporánea al momento de la devengación.

II.5. Asociación de costos y gastos con ingresos

Este principio dispone que los costos y gastos deben vincularse directamente con los ingresos que generan, de tal suerte que reflejen la contribución económica de cada operación en la producción de resultados (CINIF, 2020; Flores & Aguilar, 2016); lo anterior, se vincula con el precepto de materialidad si existe una correlación económica verificable.

II.6. Valuación

La materialidad exige valores reales y soportados, es por ello que existe una vinculación con el principio de valuación, el cual exige cuantificar las operaciones con importes económicos objetivos, determinados con base a criterios técnicos normativamente aceptados, garantizando la confiabilidad de la información presentada (CINIF, 2022; Sánchez Méndez, 2015).

II.7. Dualidad económica

Este postulado es el de mayor relevancia en concordancia con los términos de materialidad, que requiere criterios constantes, no arbitrarios, en este sentido, este postulado establece que toda operación genera un origen de una aplicación de recursos, los cuales deben reconocerse simultáneamente para representar el equilibrio estructural del ente. (CINIF, 2022; Hernández & Garrido, 2018)

II.8. Consistencia

La consistencia obliga a aplicar de forma uniforme los criterios contables a través del tiempo, asegurando la comparabilidad y estabilidad conceptual del sistema de información financiera (CINIF, 2022; De la Peña, 2019); en este sentido, la materialidad requiere criterios constantes, no arbitrarios.

II.9. Revelación suficiente

Éste postulado impone la obligación de presentar información completa, clara y comprensible sobre la situación financiera de la entidad, incorporando todos los elementos necesarios para el juicio del usuario (CINIF, 2022; Torres, 2017) esto en términos de materialidad nos dice que la entidad debe generar documentación suficiente y verificable.

II.10. Importancia relativa

La importancia relativa, establece que deben presentarse con especial atención, aquellos hechos que, por su magnitud o naturaleza, puedan influir significativamente en la toma de decisiones económicas (CINIF, 2022; Mendoza & Pérez, 2021), la relación con la materialidad se determina con forma el impacto económico significativo de aquellas operaciones amparadas con comprobantes fiscales digitales.

III. NIF A-4 CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

La NIF A-4, tiene por objeto delimitar las características cualitativas que la información financiera contenida en los estados financieros debe reunir, para satisfacer apropiadamente las necesidades de los usuarios de la información financiera, y con ello, asegurar el cumplimiento de los objetivos del estado financiero y de las obligaciones de la empresa.

Al cumplir con estas características cualitativas, la información financiera y su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas, y eventos sucedidos, de esta forma, el usuario general la puede utilizar para la toma de decisiones.

Por ello, la información financiera debe reflejar en su contenido, transacciones, transformaciones internas y otros eventos sucedidos, tener concordancia entre su

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

contenido y lo que pretende representar, encontrarse libre de sesgo o prejuicio y poder validarse, además de contener toda información que ejerce influencia en la toma de decisiones de los usos generales.

III.1. Veracidad

La información financiera debe reflejar transacciones internas, y otros eventos, realmente sucedidos, la veracidad, acreditan la confianza y credibilidad del usuario general en la información financiera.

III.2. Verificabilidad

Para ser verificable, la información financiera debe poder comprobarse y validarse, esto, a través de sistemas de control interno que ayuden a que la información financiera pueda ser sometida a comprobación por cualquier interesado, para este fin, deberá de utilizar información prevista por la entidad o a través de fuentes de información externas.

III.3. Posibilidad de predicción y confirmación

Esta cualidad, tiene por objeto la predicción y la confirmación que, si bien forman parte del mismo proceso, no pueden ser mutuamente excluyentes, ya que, sin el conocimiento del pasado, las predicciones carecen de fundamento y, sin un análisis de su proyección, no se puede confirmarlo, estimado. De esta forma, para servir de base en la elaboración de predicciones, para la toma de decisiones, la información financiera no necesita estar explícitamente en datos prospectivos. De forma que, la capacidad de hacer predicciones a partir de información financiera pueda acrecentarse por la forma en que la información financiera es medida, presentada y cómo estas transacciones, transformaciones y otros eventos afectan económicamente a la entidad.

III.4. Importancia relativa

Esta cualidad, menciona que la información en los estados financieros debe mostrar los aspectos más importantes de la entidad que fueron reconocidos contablemente, esta información tiene importancia relativa, si existe riesgo de que su omisión o presentación errónea afecte la percepción de los usuarios generales, en relación con su toma de

decisiones, por consiguiente, existe poca importancia relativa en aquellas circunstancias en las que los sucesos son triviales.

En este sentido, en relación con la importancia relativa, se expone lo siguiente:

El CIF considera poco aconsejable establecer parámetros generales, pues no es posible incorporar todas las consideraciones de juicio que son necesarias para la determinación de la importancia relativa; más aún, no se puede suponer que un juicio colectivo general es superior a un juicio individual para situaciones específicas y particulares. Adicionalmente, se pretende que las NIF se emitan bajo un enfoque basado en principios, el cual elimina la utilización de parámetros, haciendo un mayor hincapié en la utilización del juicio profesional para la preparación de los estados financieros. Esta postura coincide con lo establecido en el MC del IASB, el cual, al definir el concepto de importancia relativa, no hace mención a los umbrales o parámetros y se sujeta a la utilización del juicio profesional, atendiendo a las circunstancias particulares.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting, Standard Board).

IV. PROCEDIMIENTO DEL ART. 69-B DEL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN

El procedimiento previsto en el artículo 69 del código Fiscal de la Federación, constituye un mecanismo administrativo, orientado a combatir la simulación de operaciones, particularmente la emisión de los comprobantes fiscales digitales, por Internet y los efectos de deducción y acreditación que se le dan a estos, de literatura especializada de los criterios jurisdiccionales, han identificado este procedimiento como un esquema complejo que articula presunciones iuris tantum, Cargas probatorias, diferenciadas y efectos jurídicos que impactan tanto al emisor, como los receptores de los comprobantes. (Álvarez Banderas, 2024; PRODECON, 2020; SAT, 2019).

IV.1. Detección o activación del procedimiento.

La etapa inicial del procedimiento consiste en la identificación de los indicios suficientes que permiten a la autoridad presumir que un contribuyente ha emitido CFDI, sin contar con los activos, personal, infraestructura o capacidad material para realizar las

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

operaciones que este ampara. Esta detección se basa en cruces de información, análisis de datos, denuncias y verificaciones in situ (SAT, 2019)

La finalidad de este procedimiento es justificar la apertura del procedimiento especial, contemplado en el artículo 69 B del CFF. En esta fase, la autoridad tiene la carga probatoria inicial, limitada al nivel de indicios razonables. (PRODECON, 2020). La activación del procedimiento habilita la emisión de la primera notificación formal

IV.2. Notificación al contribuyente.

La notificación del contribuyente constituye un acto de comunicación formal, mediante el cual se informa al presunto emisor sobre: 1. La presunción de inexistencia de operaciones, 2. El inicio del procedimiento, y 3. Los requisitos y plazos para desvirtuar dicha presunción (CFF, Art. 69-B)

Su finalidad consiste en garantizar el derecho de audiencia y activar el término para la presentación de pruebas, respetando los principios del debido proceso administrativo (SCJN, 2018). La notificación puede realizarse a través de buzón tributario, de manera personal o por estados, su correcta ejecución, condiciona la validez de las actuaciones subsecuentes y la eventual eficacia de la resolución.

IV.3. Plazo para desvirtuación y presentación de pruebas.

El contribuyente cuenta con un plazo perentorio, cuya extensión depende de la redacción vigente del artículo 69-B, y de criterios administrativos aplicables, para presentar pruebas que demuestren la materialidad de las operaciones.

Esta etapa constituye una oportunidad probatoria esencial, donde el contribuyente pueda aportar, contratos, comprobantes de pago, evidencia de entregas, reportes bancarios, nóminas, fotografías de instalaciones, entre otros elementos (PRODECON, 2020).

La naturaleza jurídica del plazo implica que, su insuficiencia o violación, puede viciar la resolución, conforme a la jurisprudencia del Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA, 2019). La carga probatoria recae inicialmente en el contribuyente, quien debe desvirtuar la presunción iuris tantum; la autoridad, por su parte, debe valorar la prueba con forma criterios de sana crítica.

IV.4. Recepción, registro y validación de pruebas.

En esta etapa, se llevan a cabo actuaciones internas de la autoridad fiscal, destinadas a registrar, cotejar y verificar la autenticidad, pertinencia y suficiencia de las pruebas aportadas.

Entre los criterios de valoración, se encuentra la idoneidad, la coherencia, la trazabilidad documental y la consistencia con la actividad económica declarada (Álvarez Banderas, 2024).

Si las pruebas resultan suficientes, la presunción se desvanece; en caso contrario, la autoridad podrá mantener la tesis de inexistencia de operaciones

IV.5. Diligencias complementarias o verificaciones in situ.

La autoridad puede realizar visitas o verificaciones de Domicilio, para corroborar la existencia del domicilio fiscal, Infraestructura, personal o maquinaria.

Estas diligencias, aunque complementarias, responden al principio de exhaustividad administrativa y constituyen una serie de herramientas para obtener una prueba directa, cuando los documentos resultan insuficientes para la autoridad (SAT, 2019). Deben realizarse con pleno respeto a los derechos constitucionales, como la inviolabilidad del domicilio y a los requisitos procesales aplicables (SCJN, 2017).

IV.6. Emisión de la resolución administrativa.

La resolución es un acto formal, fundado y motivado, mediante el cual la autoridad determina si la presunción de inexistencia se mantiene o ha sido desvirtuada.

Debe contener una motivación y valoración suficiente, que considere de manera individual, las pruebas y la aclaración de los efectos fiscales correspondientes. Cuando se confirma la inexistencia de las operaciones, puede derivar en la determinación de créditos fiscales y la negación de deducciones (TFJA, 2019).

Si se desestima la presunción, el procedimiento se da por concluido, sin efectos adversos para el contribuyente en cuestión.

IV.7. Publicación en listados provisionales o definitivos.

Si existe una resolución que confirme la inexistencia de operaciones, dicha resolución puede derivar en la publicación del contribuyente en listados administrados por la autoridad fiscal, las denominadas “listas del 69-B”.

Su finalidad, es proteger la recaudación y alertar a terceros sobre los riesgos fiscales de celebrar operaciones con contribuyentes que se encuentren en dichos listados (SAT, 2019), Los cuales generan efectos reputación, hales y económicos de cierta relevancia y permiten a los receptores de los FDI y conocer la situación Jurídica del emisor.

La publicación debe ser producto de una resolución, fundada y motivada y respetar el debido procedimiento (PRODECON, 2019).

IV.8. Efectos para terceros receptores de CFDI.

La confirmación de inexistencia también impacta a los receptores que le dieron efectos de acreditación o deducción a los CFDI que amparan operaciones inexistentes.

Éstos terceros Disponen de un plazo específico Para demostrar la materialidad de sus propias operaciones, a fin de conservar los efectos fiscales de los comprobantes (Álvarez Banderas, 2024).

De no acreditar dicha materialidad, la autoridad fiscal puede negar, deducciones y determinar créditos a su cargo.

IV.9. Determinación de créditos fiscales y actuaciones colaterales.

Una vez firme la resolución, la autoridad puede proceder a liquidar, créditos fiscales, recargos y multas contra el emisor y en su caso contra los receptores que no lograron acreditar la materialidad de las operaciones.

La exigibilidad de estos créditos queda sujeta a medios de defensa y a la eventual suspensión, derivada de garantías del interés fiscal o decisiones jurisdiccionales (TFJA, 2019).

IV.10. Recursos administrativos y medios de defensa.

Los afectados pueden interponer recursos administrativos (Revocación) Y medios jurisdiccionales (Juicio contencioso administrativo).

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Estos mecanismos, permiten el control de la legalidad y la protección de los derechos fundamentales, incluidos el Debido proceso, La presunción de inocencia, en su dimensión procesal administrativa y la seguridad jurídica del contribuyente (SCJN, 2018).

La interposición de medios de defensa no suspende automáticamente los efectos del procedimiento, salvo cuando si cumplen los requisitos legales para la suspensión.

IV.11. Medidas cautelares y consecuencias administrativas accesorias.

Durante el procedimiento, la autoridad puede dictar medidas cautelares, Tales, como el bloqueo de sellos digitales o restricciones temporales, destinadas a garantizar el interés de la autoridad y la eficacia del procedimiento.

Sin embargo, su adopción exige, fundamentación y motivación estricta, de conformidad con criterios constitucionales y administrativos (PRODECON, 2020).

IV.12. Revisión normativa y criterios ex post.

Posterior a la resolución, la autoridad puede emitir criterios normativos, guías de actuación o proponer reformas legislativas que ajusten el procedimiento.

De tal suerte que estas actividades ex post, Homo que inicien criterios, resuelvan vacíos, normativos y equilibrio en la eficiencia, recaudatoria con respecto a los derechos de los contribuyentes (Álvarez Banderas, 2024)

V. CONCLUSIÓN

Con lo anteriormente expuesto, el hecho de que la autoridad administrativa considere sin fundamento legal alguno, que los elementos que aporta el contribuyente, que cumplen con normativa contable (NIF), Y con los cuales pretende dar efecto de acreditación o deducción, de operaciones que amparan CFDI, Que a criterio de la autoridad carecen de materialidad, es desproporcionado e incluso ilegal.

Él eliminar los efectos fiscales a los comprobantes, le ocasiona un perjuicio económico Respectivos severo, al contribuye al receptor, lo que deriva en la determinación de un pago de gravámenes determinados, con actualización y recargos respectivos, Amén, de las implicaciones de naturaleza penal Alas, que el contribuyente puede ser sujeto.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

En este orden de ideas, demostrar la existencia y materialidad de operaciones, que permita la deducción y acreditamiento de impuestos, requiere a criterio de la autoridad, contar con los activos, personal, infraestructura o capacidad, material, directa o indirectamente, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes que amparan Tales, comprobantes, o bien estar localizados ante la autoridad fiscal, Sin que para lo anterior influyan, Los principios y postulados contables básicos, que la propia autoridad llegue a exigir de los registros contables.

Cómo lo analiza el licenciado José Adán Loeza Palma, en su participación en la obra titulada “Los Problemas de la inexistencia en la materialidad de las operaciones”; Ciertamente, los tribunales han concluido que la autoridad fiscal, respecto a las operaciones que cursan en la contabilidad, en el ejercicio de sus facultades de comprobación, puede determinar su existencia exclusivamente para efectos fiscales, Es decir, desconocer su eficacia para la determinación, devolución o acreditamiento de contribuciones, sin que para ello implique anular los efectos generales del acto jurídico en cuestión.

En este sentido, las operaciones declaradas, como inexistentes, seguirán reflejándose en la contabilidad, y, por tanto, en la determinación del resultado fiscal del ISR, del ejercicio que se trate, siendo ahora considerada una partida contable o fiscal, y no propiamente un gasto no deducible, ya que dichas operaciones no se califican como gastos no deducibles.

Lo anterior, con sustento en la aseveración de qué la materialidad de las operaciones a las que alude el SA., carece de fundamento jurídico específico, de tal forma que no existe lineamiento alguno que permita acreditar dicho concepto, cuyos alcances no se encuentran en la ley.

Es por ello que es la autoridad, quien debe probar la materialidad de las operaciones, sea lo que esto signifique, y la misma autoridad debe presumir como cierta la información contenida en los CFDIS Y en las bases de datos que se lleven, tengan su poder o a las que tenga acceso.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

De esta forma, pese a que las NIF no son reglas o normas de conducta obligatoria para los contribuyentes, son una base de una técnica, como lo es la contabilidad, que resulta una auxiliar imprescindible y de suma relevancia en el manejo mismo de los contribuyentes que son sujetos de las obligaciones que el SAT mismo verifica se cumplan.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Banderas, J. (2024). *Análisis del artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación: una década desde su creación*. Tirant lo Blanch.
- CINIF. (2022). *Normas de Información Financiera: NIF A-1, Estructura de las Normas de Información Financiera*. Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera.
- CINIF. (2022). *Normas de Información Financiera: NIF A-2, Postulados básicos*. Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera.
- Código Fiscal de la Federación. (2024). México.
- De la Peña, M. (2019). *Fundamentos epistemológicos de la información financiera*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Flores, J., & Aguilar, P. (2016). *Costos, ingresos y correlación económica en entidades mexicanas*. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- García Colín, M. (2017). *Continuidad operativa y estructuras financieras en México*. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Hernández, R., & Garrido, A. (2018). *Dualidad y estructura patrimonial en sistemas contables*. Tecnológico Nacional de México.
- López, A. (2020). *Devengación y reconocimiento económico en la práctica contable mexicana*. Revista Mexicana de Contabilidad y Finanzas.
- Martínez, R., & García, L. (2013). *La contabilidad como disciplina aplicada en la gestión financiera y fiscal de las entidades económicas*. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/5.04.pdf>
- Mendoza, L., & Pérez, C. (2021). *Importancia relativa y decisiones financieras en entornos corporativos*. Universidad de Guadalajara.
- Montes Salazar, L. (2019). *Sustancia económica y representación fiel en la contabilidad mexicana*. Instituto Politécnico Nacional.
- Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON). (2020). *Análisis sistémico del artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación y los criterios relativos a operaciones inexistentes*. PRODECON.
- Robles, J. (2018). *Teoría de la entidad económica y control de recursos*. UNAM.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- Sánchez Méndez, P. (2015). *Criterios técnicos de valuación en la normatividad mexicana*. Colegio de Contadores Públicos de México.
- Servicio de Administración Tributaria (SAT). (2019). *Guía de operaciones inexistentes y materialidad conforme al artículo 69-B del CFF*. SAT.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). (2017). *Tesis y criterios sobre presunción de inexistencia de operaciones y debido proceso administrativo*.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). (2018). *Jurisprudencia en materia de notificaciones y control del debido proceso fiscal*.
- Torres, F. (2017). *Revelación suficiente y transparencia en la información financiera*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA). (2019). *Jurisprudencia administrativa relativa a la carga probatoria y efectos del artículo 69-B del CFF*.

LA GESTIÓN DE LA CULTURA DEPORTIVA COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UN ANÁLISIS DOCUMENTAL DESDE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES”

Autor:

Navarro González Cristina

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar, desde un enfoque documental, las bases teóricas y administrativas que sustentan la incorporación del deporte como estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las organizaciones mexicanas. La revisión tiene como punto de partida el reconocimiento de que el sedentarismo laboral no es únicamente un problema de salud pública, sino que es una consecuencia estructural de los modelos organizacionales heredados del paradigma mecanicista de la administración clásica.

A partir del análisis de autores clave de la teoría organizacional y la sociología del trabajo como Taylor (1911), Weber (1999), Mayo (1945), Crozier (1964), Foucault (1975) y Montaña Hirose (s.f.), se identifica cómo la gestión del cuerpo y la disciplina laboral han evolucionado hacia la necesidad de un modelo que integre el bienestar y la sostenibilidad. En este sentido, la cultura deportiva surge como una herramienta de gestión estratégica que puede fortalecer los tres pilares de la sostenibilidad: el económico, al reducir costos operativos; el social, al promover cooperación y sentido de pertenencia; y el ambiental, al impulsar la movilidad y hábitos sostenibles.

El artículo concluye que la gestión de la cultura deportiva ofrece una alternativa a los modelos tradicionales de control y racionalidad instrumental característicos de la administración clásica. En lugar de concebir al trabajador como un recurso disciplinado para maximizar la eficiencia, propone un enfoque centrado en el bienestar y la sostenibilidad del capital humano. Esta perspectiva constituye una base teórica sólida para el desarrollo de modelos de gestión que puedan ser replicables para promover organizaciones más saludables, productivas y socialmente responsables.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Corporativa, Cultura Deportiva, Gestión del capital humano, Sostenibilidad organizacional.

ABSTRACT

This article aims to analyze, from a documentary approach, the theoretical and administrative foundations that support the incorporation of sports as a Corporate Social Responsibility (CSR) strategy in Mexican organizations. The review begins by recognizing that workplace sedentary behavior is not merely a public health issue but a structural

consequence of organizational models inherited from the mechanistic paradigm of classical management.

Through the analysis of key authors in organizational theory and the sociology of work such as Taylor (1911), Weber (1999), Mayo (1945), Crozier (1964), Foucault (1975), and Montaña Hirose (s.f.), the study identifies how body management and labor discipline have evolved toward the need for a model that integrates well-being and sustainability. In this context, sports culture emerges as a strategic management tool capable of strengthening the three pillars of sustainability: the economic, by reducing operational costs; the social, by fostering cooperation and a sense of belonging; and the environmental, by promoting mobility and sustainable habits.

The article concludes that the management of sports culture offers an alternative to traditional models of control and instrumental rationality characteristic of classical administration. Rather than viewing the worker as a disciplined resource for maximizing efficiency, it proposes an approach centered on the well-being and sustainability of human capital. This perspective provides a solid theoretical foundation for developing replicable management models aimed at promoting healthier, more productive, and socially responsible organizations.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Sports culture, Human capital management, Organizational sustainability.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las transformaciones tecnológicas y organizacionales han redefinido la forma en que las personas trabajan, incrementando las actividades sedentarias y los riesgos asociados a la salud y la productividad. Esta realidad ha reactivado el debate sobre la responsabilidad de las organizaciones en la gestión integral del bienestar de sus trabajadores, particularmente desde el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En este contexto, el deporte se plantea como una estrategia que trasciende lo recreativo para convertirse en un instrumento de gestión y sostenibilidad. Integrar la cultura deportiva en la RSC permite repensar el papel del capital humano, no solo como un recurso productivo, sino como el eje de la sostenibilidad económica, social y ambiental.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

El objetivo de este artículo es realizar un análisis documental que permita identificar las bases teóricas y conceptuales que sustentan esta visión. A través de la revisión de paradigmas administrativos y sociológicos, se busca comprender cómo las teorías clásicas y críticas de la organización han abordado la relación entre trabajo, cuerpo y productividad, y cómo estos enfoques pueden orientarse a proponer un modelo contemporáneo de gestión de la cultura deportiva.

Esta reflexión constituye un paso fundamental dentro del desarrollo del proyecto doctoral titulado “Gestión de la Cultura Deportiva como Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Impacto interno y externo en los tres pilares de la RSC (Económico, Social y ambiental) en las organizaciones mexicanas”.

Objeto de estudio: Organizaciones, como espacios sociales y productivos donde se puede promover la cultura deportiva para impactar en los tres pilares de la Responsabilidad Social Corporativa: económico, social y ambiental.

1. MARCO TEÓRICO

La burocracia, la revolución industrial y la racionalidad se analizaron como los antecedentes de los modelos organizacionales centrados en la eficiencia y el control, los cuales dieron origen a formas de trabajo sedentarias y a concebir al trabajador como un recurso productivo más que como un ser humano integral. La escuela crítica de la modernidad aporta la reflexión sobre los límites de la racionalidad instrumental y la necesidad de incorporar dimensiones humanas, sociales y culturales en los entornos laborales.

La teoría de administración científica de Taylor (1911) y Fayol (1916) sirve para encontrar un contraste en como el trabajador debía estar completamente alineado con procesos, tiempos y habilidades físicas para garantizar la eficiencia, lo que implicaba un control estricto de su cuerpo y movimiento. Finalmente, en oposición a lo anterior, la **teoría de las Relaciones Humanas** de Elton Mayo (1945) resalta la importancia del bienestar del trabajador para ser productivo en su labor, considerando la cooperación, el sentido de pertenencia y los vínculos sociales como factores clave.

En este sentido, la cultura deportiva se plantea como una extensión práctica de estas ideas, ya que rescata la utilidad del cuerpo, fomenta la cooperación sostenida y fortalece

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

el sentido de pertenencia, institucionalizando prácticas informales a través de la Responsabilidad Social Corporativa. De esta forma, se busca el equilibrio entre la eficiencia organizacional y el bienestar del capital humano.

2. MARCO CONCEPTUAL

El Taylorismo (1911), según Coriat (1979), buscaba eliminar el control del trabajador sobre los tiempos de producción, de manera que quien dominaba los modos operativos también controlaba los tiempos de trabajo. Este sistema, al priorizar la eficiencia sobre la autonomía del trabajador, produjo sedentarismo laboral al inmovilizar el cuerpo, volviéndolo ineficiente a largo plazo. Desde la perspectiva de Foucault (1975), los cuerpos dóciles son moldeados por el poder para ser útiles y obedientes; en este contexto, la gestión de la cultura deportiva busca rescatar la utilidad del cuerpo y orientar su control hacia el bienestar del colaborador.

Siguiendo a Mayo (1945), los problemas persistentes de la administración se relacionan con la aplicación de la ciencia, el ordenamiento sistemático y la organización del trabajo en equipo. La cooperación sostenida y el sentido de pertenencia son fundamentales, y la cultura deportiva se presenta como una práctica social que genera cohesión, compromiso y productividad, superando así la visión mecanicista que deja de lado el factor humano. Montaña Hirose (s.f.) complementa esta visión al señalar que la informalidad constituye una base de la organización, actuando como mecanismo de colaboración y autoafirmación. La propuesta de este modelo es institucionalizar esta energía informal de cooperación bajo el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), convirtiéndola en un valor estratégico cuantificable, particularmente en el pilar económico de la organización.

Finalmente, Crozier (1964) y Weber (1999) aportan la perspectiva del control racional de la incertidumbre. El bienestar del capital humano representa hoy la fuente más volátil de incertidumbre en las organizaciones. La gestión de la cultura deportiva permite a la dirección racionalizar y prever esta incertidumbre mediante inversiones planificadas en bienestar y RSC, superando la dicotomía entre racionalidad técnica y aspectos afectivos, y promoviendo la cooperación sostenida de manera legítima, no restrictiva, sino basada en la adhesión y el bienestar del personal.

3. MARCO METODOLÓGICO

Este artículo adopta una metodología cualitativa que está basada en un análisis documental de paradigmas administrativos, mediante una revisión crítica de teorías administrativas y sociológicas que permitan comprender cómo se ha forjado históricamente la relación entre trabajo, salud y productividad.

La investigación plantea como hipótesis que la implementación de programas de deporte corporativo, como estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, contribuye al fortalecimiento de los pilares económico, social y ambiental en las organizaciones mexicanas. Para abordar este objetivo, se emplea como método el análisis documental y como técnica la codificación de información, con la finalidad de identificar patrones, tendencias y hallazgos que resulten relevantes que permitan fundamentar la propuesta de un modelo innovador centrado en la cultura deportiva.

4. EL DEPORTE COMO ESTRATEGIA DE VALOR SOCIAL

El alcance de este proyecto doctoral se define por la necesidad de integrar la dimensión social del bienestar en la gestión estratégica. Esta justificación se articula a través de tres argumentos centrales, sustentados por la evidencia de las Ciencias Administrativas y Sociales.

ARGUMENTO 1: La inversión permanente en capital humano y la falla de la racionalidad mecanicista

La Gestión de la Cultura Deportiva es indispensable y debe ser una inversión permanente porque combate la obsolescencia programada del capital humano que es impuesta por los modelos de eficiencia a corto plazo, garantizando un beneficio máximo de productividad que puede ser sostenible y genera bienestar para el trabajador.

El paradigma sociológico del Taylor (1911) Taylorismo/Fordismo y la Burocracia Weberiana (1999) operaron bajo la metáfora de la Máquina. El propósito era el control del cuerpo y del tiempo mediante el cronómetro para producir un cuerpo dócil. Sin embargo, esta disciplina, que hace al cuerpo útil a corto plazo, lo vuelve inútil a largo plazo (sedentarismo, presentismo) y genera consecuencias en la salud y en el gasto público.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

La investigación defiende que la cultura física es una inversión estratégica que maximiza el rendimiento del capital humano. El beneficio para la empresa es la reducción cuantificable de los costos operativos (ausentismo y presentismo), fortalecimiento de la motivación y la calidad de vida de su personal.

El sedentarismo no es un evento puntual, sino la consecuencia del diseño organizacional. Por lo tanto, la solución (la gestión del deporte) debe ser institucionalizada, formalizada y sistematizada dentro de la RSC para garantizar su permanencia.

ARGUMENTO 2: La cultura deportiva como mecanismo para formalizar la cooperación informal

La gestión de la cultura deportiva es un instrumento de gestión estratégica que permite a las organizaciones formalizar la dimensión informal del trabajo (cooperación, sentido de pertenencia), que, de acuerdo con la sociología de las organizaciones, es la base real de la productividad.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo (1945) reveló que la productividad depende en gran medida de la organización del trabajo en equipo y de la cooperación constante, y que el sentido de pertenencia es vital para los trabajadores. Estudios posteriores confirmaron que los mecanismos informales de colaboración también son fundamentales para la organización, actuando como base de cooperación y autoafirmación. En este sentido, la cultura deportiva fortalece la dimensión social del trabajo, promoviendo valores como el trabajo en equipo y la solidaridad, considerados factores informales esenciales. Esta investigación parte de la idea de que las organizaciones pueden reconfigurar el sentido social que la sociedad industrial había debilitado. Se propone institucionalizar esta energía informal de cooperación bajo el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), permitiendo que la dirección gestione de manera racional la incertidumbre asociada al capital humano. El objetivo es maximizar la cooperación sostenida y el control social legítimo, basado no en la coerción, sino en la adhesión voluntaria y el bienestar de los trabajadores.

ARGUMENTO 3: La coherencia ética y el deporte como instrumento de gobernanza estratégica

La gestión de la cultura deportiva es un imperativo de gobernanza estratégica que asegura la coherencia ética de la RSC y mitiga los riesgos ambientales y fiscales, fortaleciendo la legitimidad de la organización.

La Responsabilidad Social Corporativa requiere una visión integral que evite el riesgo de incoherencia ética. Por ejemplo, si una empresa promueve el deporte en la comunidad (impacto externo) pero descuida la inactividad y el estrés de sus propios trabajadores (impacto interno), su compromiso social carece de legitimidad. La propuesta de investigación sostiene que la coherencia en la RSC debe iniciarse desde el interior de la organización, gestionando de forma adecuada el capital humano, y posteriormente extenderse a los tres pilares de la sostenibilidad: económico, social y ambiental.

La cultura física tiene un impacto externo directo en el pilar ambiental al promover la movilidad sostenible (uso de bicicleta o caminata), lo cual reduce las emisiones de carbono. Además, fomenta el consumo consciente al reducir la demanda de productos procesados (menos plásticos y recursos). Esto convierte la RSC en un instrumento activo de mitigación ambiental.

El impacto del sedentarismo en el gasto público en salud posiciona la gestión del deporte como una estrategia administrativa con un potencial de beneficio fiscal. Al abordar los tres pilares simultáneamente, la organización justifica su rol social, incrementando su valor añadido y legitimidad, cumpliendo con el deber ser social y estratégico.

CONCLUSIONES

La revisión documental y el análisis conceptual realizado confirman la hipótesis de partida: la implementación de programas de deporte corporativo, como estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, contribuye al fortalecimiento de los pilares económico, social y ambiental en las organizaciones mexicanas.

La investigación demuestra que el sedentarismo laboral debe entenderse como una falla en la gestión del capital humano, como consecuencia de la herencia del paradigma mecanicista de Taylor (1911) y la Burocracia, el cual, al buscar el estricto control del cuerpo, paradójicamente generó un activo a largo plazo inútil e ineficiente.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

El estudio establece el valor de un pluralismo metodológico que permite la formalización de la informalidad. La cultura deportiva opera como una extensión práctica de la Teoría de las Relaciones Humanas, institucionalizando la cooperación sostenida y el sentido de pertenencia para mitigar la principal zona de incertidumbre de la gerencia moderna: el bienestar del colaborador.

Los hallazgos justifican la inversión permanente al demostrar una contribución directa a la sostenibilidad:

- **Pilar Social:** fortalece la motivación y el clima laboral, asegurando la adhesión voluntaria del capital humano, lo cual es fundamental para la productividad.
- **Pilar Económico:** la inversión se traduce en valor organizacional y ventaja competitiva por la reducción cuantificable de costos operativos (ausentismo y presentismo). Además, contribuye a la sostenibilidad financiera del estado al mitigar el gasto público en salud.
- **Pilar Ambiental:** la estrategia garantiza la coherencia ética de la RSC al impulsar la movilidad sostenible (uso de bicicleta/caminata) y el consumo consciente, abordando la huella ecológica de la fuerza laboral.

La investigación concluye que existe una ausencia de modelos administrativos sistematizados y medibles que permitan gestionar este valor. El principal aporte a las Ciencias Administrativas es el modelo de gestión de la cultura deportiva corporativa propuesto, que busca ser replicable en organizaciones públicas y privadas, dotando a los gestores de la herramienta analítica para cuantificar y sostener el valor estratégico de la inversión en el activo humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Foucault (1975), M. (1975). Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión. Siglo XXI Editores.
- Coriat (1979), B. (1979). El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Siglo XXI Editores.
- Weber (1999), M. (1999). Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva (J. Winckelmann, Ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Crozier (1964), M. (1964). El fenómeno burocrático. Amorrortu Editores.
- Mayo (1945), E. (1945). Problemas sociales de una civilización industrial (2a ed.). Ediciones Nueva Visión.
- Montaño Hirose (s.f.) Hirose, L. (s.f.). La informalidad en los procesos de modernización organizacional: Hacia una reformulación del paradigma burocrático. Organizaciones, 4(2), 1-25.

BONOS SOCIALES E INTELIGENCIA ARTIFICIAL: UNA FORMA DE FINANCIAMIENTO PARA LAS MIPYMES DESDE UNA PERSPECTIVA DE ECONOMÍA SOCIAL EN MÉXICO.

Autores:

Morales Herrera Yaraí

Ramírez Vázquez Yolanda

RESUMEN

La investigación que se plantea, busca analizar cómo la Inteligencia artificial (IA) y los bonos sociales pueden fortalecer el financiamiento de las MIPYMES con enfoque de economía social, impulsando la inclusión financiera para el desarrollo.

El estudio tiene un enfoque cualitativo con análisis documental, es decir, la recolección de información es el sustento de la misma. La estrategia metodológica consiste en revisar, y analizar múltiples fuentes de información como: capítulos de libros, artículos de investigación, informes, bases de datos, etc., esto sirve como antecedentes y referentes al tema planteado.

Las teorías en las que se fundamenta esta investigación son la teoría de la innovación y la teoría del determinismo tecnológico. Permitiendo tener un panorama de, como los bonos sociales y la inteligencia artificial benefician a las MIPYMES, desde una perspectiva en la economía social en México.

El financiamiento a través de bonos sociales, brinda a las MIPYMES la oportunidad de acceder a capital social, siendo la IA la herramienta que evalué el impacto y viabilidad económica.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Artificial, MIPYMES, economía social, financiamiento.

ABSTRACT

This research aims to analyze how artificial intelligence (IA) and social bonds can strengthen financing for micro, small, and medium sized enterprises (MIPYMES) with a social economy focus, promoting financial inclusion for development.

The study employs a qualitative approach with documentary analysis; that is, information gathering is the foundation of the research. The methodological strategy consists of reviewing and analyzing multiple sources of information, such as book, chapters, research articles, report, databases, etc., which serve as background and references for the topic.

This research is based on the theories of innovation and technological determinism. This allows for an overview of how social bonds and artificial intelligence benefit MIPYMES, from a social economy perspective in Mexico.

Financing through social bonds provides MIPYMES with the opportunity to Access social capital, with AI serving as the tool to evaluate the impact and economic viability.

Keywords: Artificial Intelligenc (IA), MIPYMES, social economy and financing.

1. INTRODUCCIÓN:

En la presente investigación se analiza el contexto de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en América Latina hasta llegar a México y la relación que existe entre la adopción tecnológica y el acceso a financiamiento como factores determinantes para su desarrollo.

Uno de las situaciones a las que se enfrentan las MIPYMES, al igual que las grandes corporaciones, es la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), debido a que, en ciertas regiones existe una conectividad limitada y una infraestructura deficiente, por la falta de recursos financieros para invertir en herramientas tecnológicas modernas (Pozo et. al, 2025).

El mismo autor señala que, en economías emergentes, el uso de herramientas digitales mostró un crecimiento en ventas y productividad. Sin embargo, existen retos al crear empleos. De acuerdo con Pozo (2025), se estima que, la digitalización puede aumentar la productividad en las MIPYMES hasta en un 30%, mejorando su rentabilidad en un 35%, aunque este factor se limita por la falta de infraestructura tecnológica y las bajas tasas de alfabetización digital.

Por otra parte, organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en colaboración con los gobiernos, implementan programas de apoyo como: crédito y asesoría enfocados en economía social o bonos sociales (Bastidas, 2001).

Finalmente, el sector financiero tiene una parte de responsabilidad al ser intermediario para la concesión de créditos al facilitar inversiones con enfoque social (Rivera, 2025).

Esta contribución tiene por objetivo analizar críticamente cómo se relaciona la inteligencia artificial y los bonos sociales en el financiamiento de las MIPYMES en México, desde una perspectiva de economía social, a partir de la revisión documental de marcos teóricos, experiencias internacionales y el contexto del financiamiento.

La investigación, tiene un enfoque cualitativo, por lo que se realizó una revisión documental, es decir, la recolección de información es el sustento del análisis de contenido, esto como primera parte de la investigación, posteriormente se adopta una

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

postura crítica sobre el tema que se aborda, a partir de las fuentes consultadas. La estrategia metodológica consiste en revisar, y analizar múltiples fuentes de información como: capítulos de libros, artículos de investigación, informes, bases de datos, etc., esto sirve como antecedente y referentes al tema planteado.

Además, la información que se utilizó fue de diversas instituciones públicas, con la capacidad de producir información como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Las instituciones gubernamentales tienen datos que les permiten crear información de las actividades que realizan, para divulgar a los ciudadanos y estos puedan utilizarla, tal es el caso del INEGI, encargada de realizar censos económicos cada 10 años y estimaciones poblacionales cada 5 años.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 6°, se pronuncia lo siguiente:

Toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los poderes Ejecutivo, Legislativo, y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad en el ámbito federal, estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público y seguridad nacional, en los términos que fijen las leyes (pp. 15- 16).

Este señalamiento de ley, brinda la legalidad de los datos y autoridad fidedigna para usar la información en la investigación.

Las teorías en las que se fundamenta este estudio son la teoría de la innovación y la teoría del determinismo tecnológico, que de acuerdo a Schumpeter citado por Montoya (2004), los cambios económicos, surgen desde adentro del sistema, es decir de lo local. El conjunto de relaciones sociales y culturales en un momento histórico determinado dan forma a la sociedad, lógica, función, transformación, y condiciona su progreso. Esto indica que, de acuerdo al contexto y región, los procesos históricos y económicos son la forma en que se originan los cambios del progreso.

Además, Montoya (2004) hace una diferencia sobre el desarrollo económico y el crecimiento económico, el primero es dinámico y el crecimiento económico es una alteración de datos, un proceso de transformación cualitativo de la sociedad y de la

economía. Aunado a lo anterior, identifica que el empresario innovador tiene la capacidad de generar innovación radical dentro y fuera de organización, con una visión que otros no perciben para generar desarrollo.

Para las MYPYMES, el uso de herramientas tecnológicas, les permite acceder a un análisis de datos. Esta capacidad facilita la toma de decisiones informadas, facilitando la exploración de nuevos mercados y segmentos de clientes.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MIPYMES ENTRE LA TECNOLOGÍA Y EL FINANCIAMIENTO

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) representan el 99.5% del total de empresas en América Latina y el Caribe, estas generan el 60% del empleo formal en la región. Adicionando a esto, el 70% de las PYMES, se encuentran en niveles bajos de madurez digital, analítica de datos y automatización de procesos (Pozos et. al 2025).

Por otra parte, en el mismo estudio se menciona que existe una disposición de las PYMES, para adoptar tecnologías, como es el caso de la Inteligencia Artificial (IA), pagos digitales y herramientas de análisis de datos, en específico en sectores de comercio electrónico.

De acuerdo con el INEGI (2024) en México el 95.5% de las empresas son MIPYMES y se dividen el porcentaje de la siguiente manera: las microempresas representan el 53%, las pequeñas empresas 35%, las medianas 7% y grandes empresas un 5%. La suma de estas empresas aporta un 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 68% del empleo nacional, es decir 27, 785, 505 personas. Además, emplean al 41.5% de las personas ocupadas. Otro dato a destacar son las mujeres trabajadoras en empresas micro, representan el 50.5% y los hombres 49.5%. De estas empresas el 82.1% implementaron internet para realizar sus actividades.

Una de las características de las empresas, es su tamaño y depende del número de empleos que genera, es decir, la microempresa emplea de 0 a 10 trabajadores, las pequeñas empresas 11 a 50, las medianas empresas de 51 a 250 y grandes a más de 250 personas (INEGI, 2024).

Con base en la información presentada por el INEGI (2024), la fuerza laboral se divide entre 12,114,562 mujeres, que representan el 43.6% y 15,670,943 hombres, que

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

representan el 56.4%. Sin embargo, en las microempresas las mujeres equivalen a 50.5% y los hombres equivalen a 49.5%. En comparación con las unidades económicas pequeñas, medianas y grandes empresas, la participación de los hombres es mayor, con un 58.1, 62.5 y 62.4% respectivamente.

De acuerdo con la Encuesta Nacional Financiera (ENAFIN) (2021), la edad promedio de las MIPYME es de 16 años, en comparación con las empresas grandes que es de 24 años. En la tabla 1, se muestra la edad promedio de las empresas, 2021.

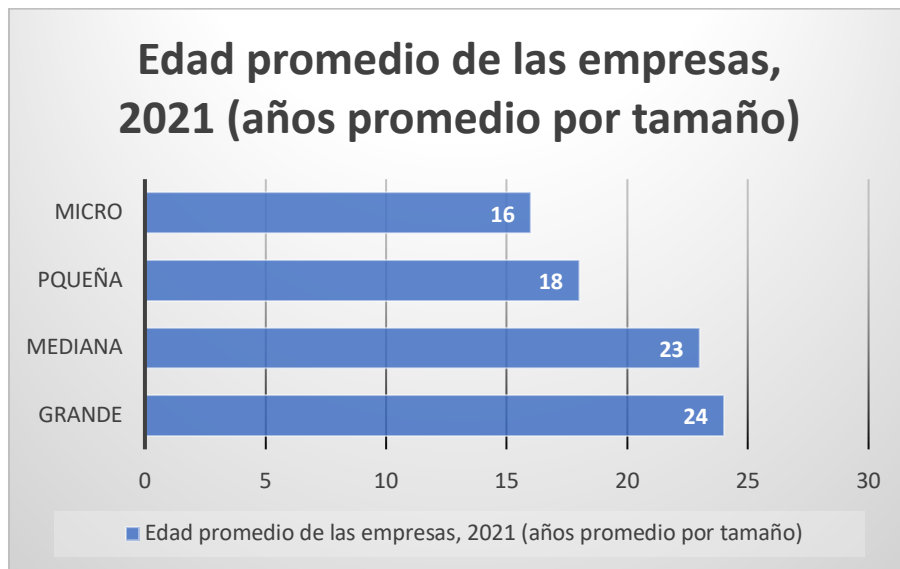


Tabla 1. Edad promedio de las empresas, 2021 (años promedio por tamaño).

Nota. De Chacón (2024). Acceso al Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Infografias/SNEF_2024_PRES_Acceso_al_financiamiento_de_micro_y_pequeñas_empresas.pdf

En la tabla anterior se señala el promedio de la esperanza de vida de una MIPYME, sin embargo, en la tabla no considera factores determinantes, como las características de cada región, es decir, geografía, cultura, economía, entre otras.

Por otra parte, existe una distribución de las empresas por sector de actividad, que permite observar que el mercado de servicios privados no financieros equivale a 53%, seguido por comercio con un 27%, manufactura 16% y construcción un 4% (Tabla 2).

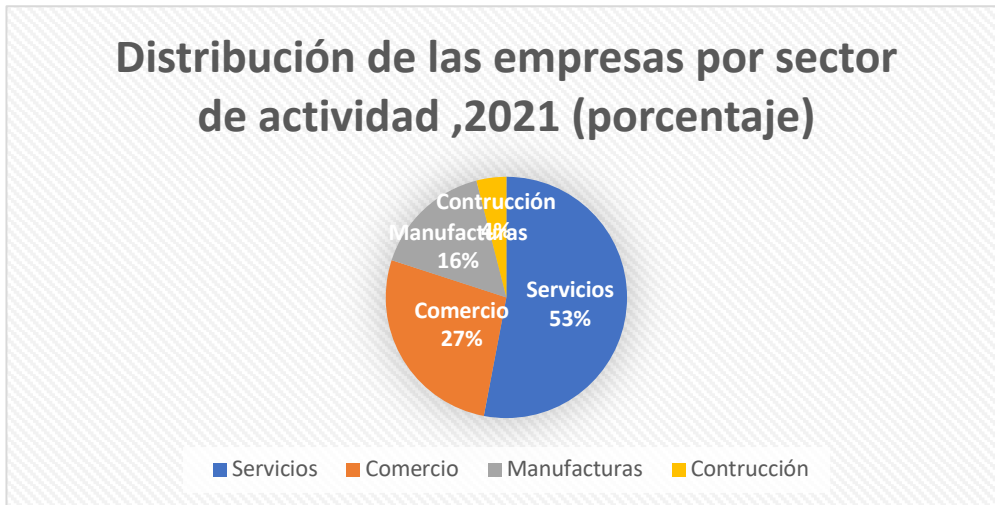


Tabla 2. Distribución de las empresas por sector de actividad, 2021 (porcentaje).

Nota. De Chacón (2024). Acceso al Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Infografias/SNEF_2024_PRES_Acceso_al_financiamiento_de_micro_y_pequeñas_empresas.pdf

Con la información proporcionada en la tabla 2, se puede deducir que, en México, se realizan más servicios en giro comercial, servicios profesionales, educativos, transporte y turismo, etc., sin embargo, no incluye los servicios financieros.

De acuerdo a Data México (2025), los servicios financieros y de seguros, emplean a 1 millón de personas en el sector, aporta 1.4 billones de pesos al Producto Interno Bruto (PIB) y es un sector en crecimiento. Aunado a lo anterior, la fuerza laboral se distribuye en agentes de seguros y servicios financieros (20.7%), cajeros, taquilleros y receptores de apuestas (13.2%), Directores y Gerentes en Servicios Contables de Banca y Seguros (7.9%), de los más destacados, entre otros.

Además, se muestra en la tabla 3, el tamaño de la empresa y el tipo de régimen fiscal acorde al propietario, es decir en las micro empresas; el régimen fiscal predominante son personas físicas, en las pequeñas empresas tienden a ser familiares, en las medianas y grandes son sociedades sin parentesco.

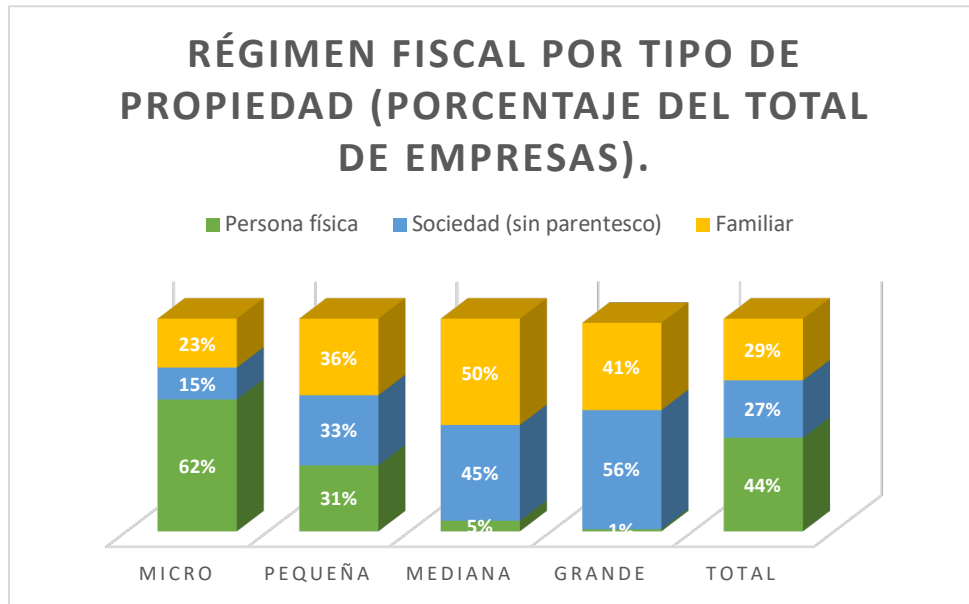


Tabla 3. Régimen fiscal por tipo de propiedad, (porcentaje del total de empresas).

Nota. De Chacón (2024). Acceso al Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Infografias/SNEF_2024_PRES_Acceso_al_financiamiento_de_micro_y_pequeñas_empresas.pdf

La tabla 3, evidencia que al emprender se inicia solo, es decir con un régimen fiscal de persona física y conforme va escalando el negocio, el emprendedor tiende a asociarse con la familia, aunque el salto de pequeña a mediana y grande empresa es difícil y en ocasiones no se consolida, debido a factores socioculturales, económicos, geográficos, por mencionar algunos. Las empresas pequeñas, buscan asociarse con personas que tienen un mayor capital (intelectual, económico o *networking*), esto con la finalidad de conseguir la anhelada consolidación y crecimiento.

Por otra parte, en las MIPYMES, se evaluó que se tiene al menos un producto bancario, con una inclusión financiera elevada. En la tabla 4 se señala que, la inclusión financiera en las MIPYMES es tangible, debido a que cuentan con un producto bancario, esto da inicio de no querer estar en la informalidad, ya sea, por tener una cuenta de ahorro, un crédito, o cuenta de inversión para acrecentar su patrimonio y estar en la formalidad.



Tabla 4. Posesión de al menos un producto bancario (porcentaje del total de empresas
 Nota. De Chacón (2024). Acceso al Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas.
 Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Infografias/SNEF_2024_PRES_Acceso_al_financiamiento_de_micro_y_pequeñas_empresas.pdf

Por otra parte, el 47% de las empresas formales han accedido a algún tipo de financiamiento, al menos en una ocasión, del total de las empresas que han solicitado algún financiamiento, el 43.2% lo obtuvieron, es decir, el 92% de las empresas que solicitan un crédito, lo obtienen. La tabla 5, muestra a las empresas que han tenido un financiamiento, 2018-2021.

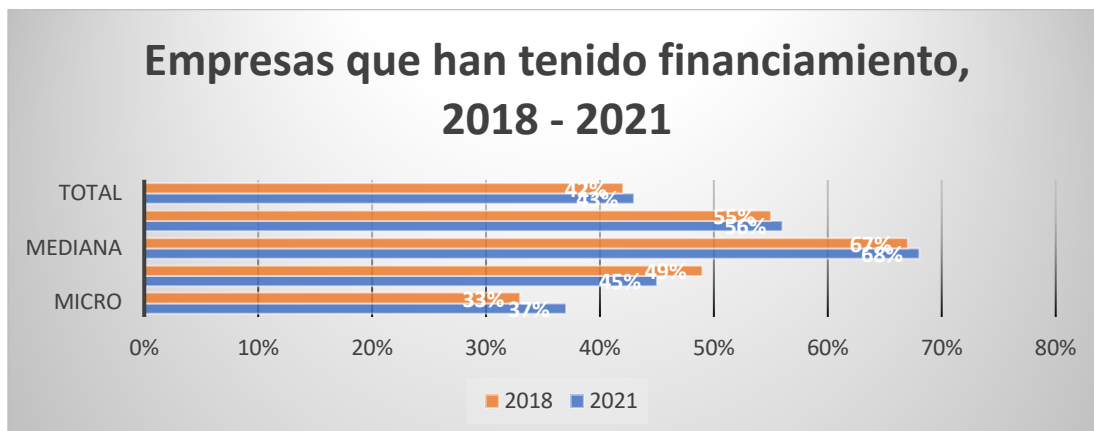


Tabla 5. Empresas que han tenido financiamiento, 2018-2021 (porcentaje del total de empresas por tamaño).

Nota. De Chacón (2024). Acceso al Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas.
 Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Infografias/SNEF_2024_PRES_Acceso_al_financiamiento_de_micro_y_pequeñas_empresas.pdf

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Se observa en la tabla 5 la comparativa entre el año 2018 y 2021, se presenta un crecimiento en el acceso a un crédito bancario por parte de las MIPYMES formales, esto infiere que el crecimiento podría ser debido al COVID-19, con la finalidad de mantener sus operaciones en esa época de crisis.

De acuerdo con la Encuesta Nacional Financiera (ENAFIN) (Chacón, 2024) el principal motivo para no solicitar un crédito es por la autosuficiencia. Los factores que perciben las empresas que consideran que limitan el acceso al financiamiento, son las altas tasas de interés equiparables a un 62%, el cumplir con los requisitos de solicitud 39% y los trámites 33% son problemáticos para las empresas. En la tabla 6 se muestra los factores que limitan el acceso al financiamiento.

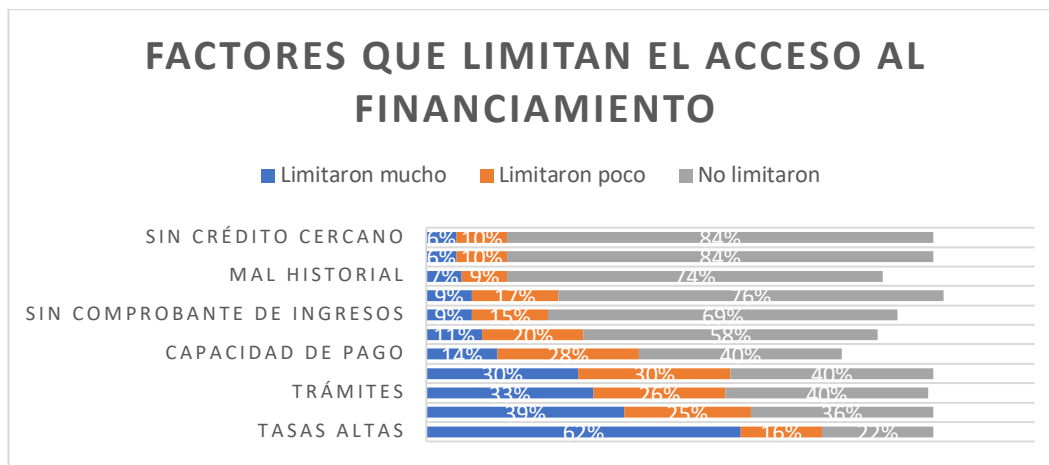


Tabla 6. Factores que limitan el acceso al financiamiento

Nota. De Chacón (2024). Acceso al Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

<https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Infografias/SNEF>

[2024 PRES Acceso al financiamiento de micro y pequenas empresas.pdf](#)

En las MIPYMES, el principal motivo de rechazo está ligado a su incapacidad de comprobar ingresos 20%, la falta de un historial crediticio 17% o de garantías insuficientes 12%. Aunado a lo anterior el financiamiento sigue teniendo sesgo y está relacionado al género, raza y lugar de procedencia.

En el mercado mexicano se evidencia la falta de acceso al crédito a las mujeres, y las pocas que acceden es en condiciones desfavorables, con tasas de interés más altas que los hombres, identificando que el crecimiento de las mujeres es menor, debido a que sus

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

pareces les va extraordinariamente mal por la falta de oportunidades al acceder a un producto financiero (Arraiz et. al, 2023).

Debe resaltarse también que, 2 de cada 3 empresas fueron rechazadas para obtener un financiamiento, esto puede repercutir en el futuro para el acceso a un tipo de crédito.

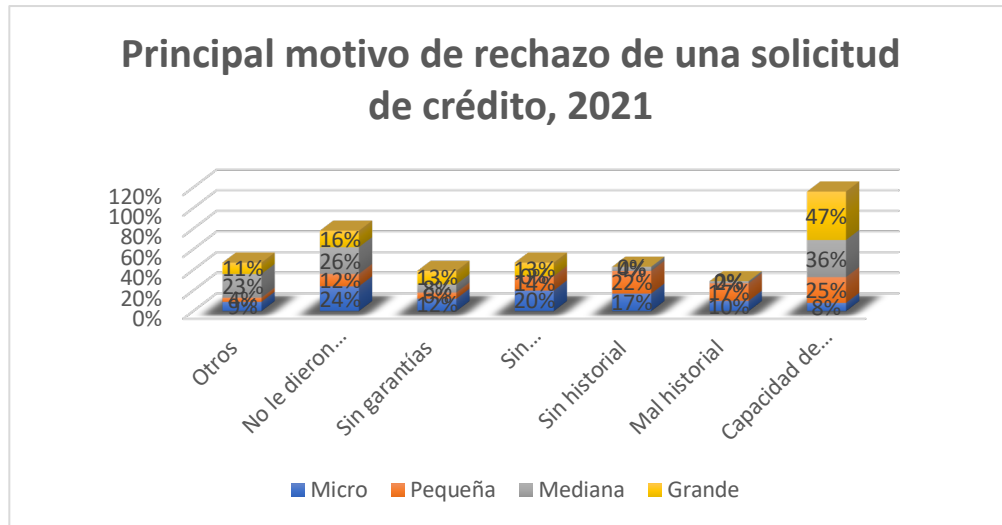


Tabla 7. Principal motivo de rechazo de una solicitud de crédito, 2021.

Nota. De Chacón (2024). Acceso al Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Infografias/SNEF_2024_PRES_Acceso_al_financiamiento_de_micro_y_pequenas_empresas.pdf

De acuerdo con la tabla anterior, el principal rechazo de un crédito, es por la falta de capacidad de pago o no le dieron una razón para declinar el préstamo. Con los datos de las tablas, se asume, que la falta de crédito para las MIPYMES, es un freno que evita que continúen con sus operaciones o limita el crecimiento en la organización, ya que, en ocasiones tienen promesas de compra, y necesitan de liquidez, para hacer frente a los pedidos.

3. CÓMO LA IA Y LOS BONOS SOCIALES POTENCIAN LA ECONOMÍA SOCIAL.

Bonos Sociales

De acuerdo con International Capital Market Association (ICMA, 2021), los bonos sociales son instrumentos de deuda cuyos ingresos se destinan a financiar proyectos nuevos o existentes con resultados sociales positivos.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Los principios de los bonos sociales (PBS), promueven la integridad en el mercado a través de guías que recomiendan transparencia, divulgación y reportes. Además, de tener beneficios colaterales ambientales a través de proyectos subyacentes (Vega, 2021).

De acuerdo con Vega (2021), los PBS fomentan financiamiento para:

- a) Infraestructura básica (agua potable, alcantarillado, saneamiento, transporte, etc.)
- b) Acceso a servicios de salud, educación, formación profesional, asistencia sanitaria, financiamiento y servicios financieros
- c) Vivienda accesible
- d) Generación de empleo, por medio de financiar a MIPYMES
- e) Seguridad alimentaria
- f) Fortalecimiento y avance socioeconómico.

Los beneficiarios de los bonos sociales, son los encargados de generar el impacto social. A su vez, los emisores de estos bonos, generalmente son corporaciones, buscando un beneficio adicional, donde los fondos tiene un propósito social en específico (Vega, 2021). Por otra parte, existen emisiones sin retorno financiero, esto representa un desafío para colocarlos en el mercado. Los beneficios que genera a los emisores, es la diversificación en las fuentes de financiamiento, fortalece su marca y un crecimiento en el ámbito reputacional en temas de compromiso social y transparencia de información. Además, permite indirectamente, financiamiento a poblaciones vulnerables a través del impacto social.

Asimismo, es importante destacar que existe la posibilidad en el mercado de capitales, la omisión de información u ocultar herramientas financieras detrás de una etiqueta social, para distorsionar su finalidad.

Los bonos sociales permiten disminuir las desigualdades sociales que existen, por las fallas creadas en el mercado de capitales, convirtiéndose en una alternativa al contribuir al beneficio del desarrollo económico y social de los proyectos beneficiados.

Inteligencia Artificial (IA)

El concepto de inteligencia artificial se puede entender como la ciencia dedicada a crear máquinas inteligentes, sin necesidad de programarlas. Esta capacidad, permite identificar

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

metodologías basando su diseño en IA, permitiendo acelerar la innovación tecnológica, y su desarrollo a gran escala (Gallastegui, 2022).

También, Collins (2021), menciona que la IA es la capacidad de las máquinas o sistemas para imitar el comportamiento humano inteligente, al realizar actividades específicas y tomar decisiones de manera autónoma, sin intervención humana directa. Esta tecnología percibe al entorno, resuelve problemas y aprender de la experiencia por medio de la compilación y análisis de datos, a través de la mejora continua y adaptación a nuevas situaciones y realidades de procesos repetitivos.

Para el emprendimiento la innovación es la clave, al mejorar la competitividad de las empresas y procesos al adaptarse mejor al cambio, un ejemplo de ello, es en los procesos manuales que resultan beneficiados al incrementar la productividad y alcance.

El sector bancario, está teniendo una transformación al utilizar la IA en aplicaciones como: *chat bots*, evaluación automatizada de créditos, asesores financieros digitales, y sistemas predictivos. A su vez, señala desafíos en el área de ciberseguridad, como ataques adversariales, la protección de la privacidad de datos y manipulación. Esto expone la necesidad de desarrollar modelos seguros que permitan una implementación ética y confiable en áreas sensibles del sector financiero (Quevedo, 2025).

El mismo autor menciona que están integrando en las instituciones financieras herramientas de IA, con criterios de Ambiental, Social y Gobernanza (ESG), por sus siglas en inglés, es la toma de decisiones, para recolectar, procesar y analizar datos, relacionados con sostenibilidad y para la evaluación de riesgos ambientales y sociales.

Aunado a lo anterior se observa que la IA está diseñando un nuevo paradigma en el sector financiero, que permite optimizar procesos, incrementar el acceso a servicios y fortalecer la toma de decisiones. Se hace evidente el impacto en la innovación en procesos de evaluación crediticia, análisis de riesgos y atención al cliente por medio de soluciones automatizadas y predictivas. Esto lo convierte en una herramienta estratégica, por la capacidad de optimizar operaciones, reducir errores y ofrecer servicios más eficientes. Algunos ejemplos de su aplicación son al emplearse en plataformas de *trading* algorítmico, análisis financiero automatizado, puntuación crediticia dinámica y monitoreo de transacciones para detectar anomalías o comportamientos sospechosos.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

De acuerdo con Quevedo (2025), el uso creciente de herramientas de análisis de sentimientos del mercado, permite anticipar movimientos a partir de la información que se genera en las redes sociales, y noticias económicas. El sector financiero se está transformando hacia un foco de evaluación crediticia, segmentación de clientes por medio de modelos inteligentes y asesoría financiera como *roboadvisors*¹.

Sin embargo, Quevedo (2025), sigue precisando que la IA afronta el reto de ausencia de mecanismos para auditar decisiones algorítmicas, equidad en la toma de decisiones, discriminación algorítmica a la hora de conceder créditos o la fijación de primas y la necesidad de contar con profesionales capacitados en inteligencia artificial y finanzas, para interpretar la información y así asegurar su cumplimiento y alinear sus objetivos estratégicos con la organización.

Un ejemplo es Albania, al nombrar a su primer IA, como ministra contra la corrupción, la intención es agilizar trámites en el país, para combatir la corrupción en las licitaciones públicas (Serralde, 2025).

Lo anterior nos amplía la perspectiva de como la tecnología puede ser un aliado para disminuir sesgos a la hora de otorgar un crédito, es decir los factores como raza, género y zona geográfica, no importarán tanto como la viabilidad social y económica del proyecto. Por otra parte, Mohanty (2025), menciona que el uso de la IA en la calificación crediticia está transformando al sector financiero al ofrecer mejores resultados en comparación a la banca tradicional, evitando sesgos como historial crediticio, pagos realizados y el monto actual de la deuda para evaluar la solvencia y la discriminación al grupo poblacional que se pertenece. Además, la IA implementa métodos alternativos, como datos de las redes sociales, comportamiento de compra en línea y la actividad móvil, para elaborar las evaluaciones crediticias, para las personas con historiales escasos. Esto abre la oportunidad a los mercados emergentes debido a la falta de acceso a soluciones crediticias convencionales.

¹ Asesor financiero, que brinda servicios de gestión en carteras de inversión por medio de algoritmos, automatizados, supervisado por un equipo de expertos de inversores, por internet. BBVA. (2022, febrero 15). *¿Qué son los robo advisors y para qué sirven?* Asset Management. <https://www.bbvaassetmanagement.com/es/actualidad/que-son-los-robo-advisors-y-para-que-sirven/>

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Finalmente, la IA viene hacer frente a las implicaciones que viven las MIPYMES, al tratar de establecer un negocio, realizar inversiones o resolver crisis financieras, a través de asignar créditos con información que se obtiene de las redes sociales, combinadas con los pagos que se realizan y actividades de ahorro, favoreciendo a los sectores que hasta el momento no eran sujetos de crédito para emprender.

Economía social

La economía social, surge a la mitad del XIX, como una corriente que cuestiona la economía tradicional, al integrar la problemática social dentro del estudio de la economía, siendo una respuesta a la incapacidad de las intervenciones públicas para atender las necesidades sociales (Bastida, 2001)

El pontífice León XIII, en la encíclica *rerum novarum*, citado por Bastida (2001), analiza el costo humano de la revolución industrial, proponiendo en esta corriente una doble perspectiva: la visión de una tradición social/cristiana, que privilegia las dimensiones sociales y morales; la segunda, una tradición socialista, centrada en la capacidad de autoorganización de la clase obrera.

Al pasar de los años, la economía social se convirtió en un sector de la economía, al combinar estructuras asociadas a personas y empresas; la producción está destinada a satisfacer las necesidades del grupo de personas propietarias de las mismas, basándose en principios de ayuda mutua y solidaridad. Esto como una alternativa al crecimiento del desempleo, para aportar soluciones a necesidades no satisfechas por el mercado ni el Estado.

De acuerdo a Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022), señala que, la realidad económica en la economía social, es la producción o distribución de bienes o servicios, incluyendo actividades financieras; orientadas al bienestar humano en su dimensión económica. Las empresas con esta filosofía han realizado compra/venta de entidades económicas, con la finalidad de dar continuidad al estatus de cooperativa o mutual.

A su vez, la economía social es la respuesta al desempleo estructural por las necesidades insatisfechas por el mercado, debido a la configuración a partir de una mezcla de factores endógenos y exógenos, al mismo tiempo, tampoco fueron atendidas por el sector público. Un aspecto a resaltar en esta economía, es la reciprocidad, elemento base y cualidad

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

natural del ser humano, al ponderar el trabajo sobre el capital; determinando la forma de organización de la empresa (González, 2024).

Las crisis al modelo de desarrollo llevaron a replantearse diversas perspectivas, por enunciar algunos ejemplos: la contracción del Estado, el aumento del desempleo, las desigualdades, la pobreza, el deterioro de las relaciones personales y comunitarias. Brindando un cambio de paradigma al sector informal; convirtiendo a estos factores como la ruta posible hacia el desarrollo económico y la integración social (González, 2024).

De acuerdo a Álvarez et. al (2021), los bancos contribuyen al desarrollo económico por medio de la creación de empleo, al ofrecer servicios financieros a los negocios y al distribuir dinero entre regiones (locales, rurales). Los beneficios de un alto impacto social atienden y benefician a las áreas geográficas o países; estas pueden ser:

- Apoyo financiero a MIPYMES para creación y crecimiento
- Financiamiento de proyectos culturales y educativos
- Apoyo a negocios promovidos por inmigrantes, mujeres y personas con discapacidad.
- Financiamiento para la compra de vivienda.

Los proyectos basados en economía social, se enfocan en el beneficio de la comunidad, siendo esto la prioridad en comparación del apartado económico, sin embargo, esto no quiere decir que no puedan existir en conjunto, al contrario, la relación que existe entre ambas, son el motor para el desarrollo, permitiendo coadyuvar a las fallas del mercado de capitales, siendo el desarrollo endógeno la forma de contribuir a subsanar estas fallas.

4. CONCLUSIONES

El crédito es primordial para impulsar el crecimiento, productividad e incluso abonar a la supervivencia de las MIPYMES. Como se ha señalado en la investigación, la falta de fondos frustra a los emprendimientos con potencial, al obligarlos al cierre de sus operaciones o postergar decisiones de suma importancia como la internacionalización, la innovación y frenando el desarrollo económico.

Sin embargo, el financiamiento se limita a las fallas del mercado, regidas por las regulaciones y condiciones crediticias, imponiendo a las empresas pequeñas altas tasas de interés, en comparación con las grandes corporaciones. La reducción del flujo de caja

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

y la restricción del financiamiento por parte de proveedores acentúan la dependencia del crédito bancario y la fragilidad del sector (Álvarez et. al, 2021).

El Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en colaboración con gobiernos, ante estas situaciones implementan programas que coadyuvan al crecimiento de las MIPYMES e incluyen créditos y asesoría enfocada en bonos sociales. Esto debe ir más allá de solo proveer recursos financieros, el tener acceso a capital económico y adquisitivo no es suficiente, debe existir una educación financiera y capacitación previa al emprendimiento, dotar de herramientas tecnológicas y brindar acceso al crédito. Esta combinación podría impulsar la autonomía económica, promoviendo una educación financiera, convirtiéndose en un motor de desarrollo.

Las MIPYMES al contar con el capital suficiente para crear o continuar con sus operaciones, serían más productivas y resilientes. Una correcta capacitación y financiamiento beneficiaría el bienestar económico y el progreso social de las comunidades.

Por otra parte, Rivera (2025), menciona que se ha intensificado el uso de bonos sostenibles, es decir proyectos que financian beneficios ambientales y sociales, esto, como instrumento de desarrollo económico, que brinda un financiamiento menor interés en el mercado con una sobredemanda de 6.1 veces del monto colocado entre los inversionistas. Sin embargo, el autor también plantea los retos de identificar el impacto de estos bonos y como la deuda puede tener una sostenibilidad fiscal en el país.

Además, Wellenstein y Afanasieva (2019), aseveran que los inversionistas no solo buscan un retorno financiero, sino el impacto social y ambiental que su dinero pueda generar, ya que buscan que el riesgo financiero no se quede en invertir en recursos públicos más bien en priorizar el capital privado para el desarrollo de los proyectos.

Casos como Compartamos Banco, que iniciaron replicando el sistema de Muhammad Yunus (Grameen Bank en Bangladés) y Finca en el Salvador, que consiste en brindar créditos a las personas que eran excluidas del sistema bancario tradicional, para financiar proyectos de emprendimiento, a través de un pago solidario. El inicio de sus operaciones fue como Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM); después se convirtió en una banca múltiple. Cabe señalar que no es el modelo ideal, pero de nota el crecimiento y

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

potencial del modelo de negocio y del impacto favorable a las MIPYMES (Jesús et. al, 2025).

El financiamiento a través de bonos sociales es una oportunidad para las MIPYMES, para acceder a capital con sentido social. Además, se requiere de capacitación financiera y tecnológica. La IA se transformaría en la herramienta que mide el impacto, gestiona recursos con transparencia y cumple con los estándares del mercado de capitales, al evitar los sesgos por género y verificar la viabilidad económica del proyecto, para otorgar el crédito.

Permitiendo a las MIPYMES ser el motor de cambio, compitiendo en el mercado de capitales con visión social y evitando sesgos.

Por otra parte, Singh (2024), menciona que la IA se centra en empresas grandes, dejando de lado a las MIPYMES, siendo esto una oportunidad para abrir mercado, aunado a lo anterior, el incremento en el uso de IA tiene implicaciones al ser flanco de ciberataques, en el año 2023, las empresas pequeñas en un 61%, fueron víctimas de esta situación.

Ante esta situación, las alternativas son escasas, ya que, existen productos que te capacitan, pero no brindan créditos o viceversa, excluyendo cada vez más, a las personas que requieren esta formación para emprender o que se encuentran en alguna situación de marginación o vulnerabilidad y no puedan cumplir con los criterios de selección, o dar continuidad a su emprendimiento por la zona o región donde desempeñan sus actividades.

Una propuesta sería la creación de una plataforma de *blended learning*, que integre educación financiera y emprendimiento con acceso a microcréditos y microseguros de salud para impulsar la estabilidad de los negocios, esto a través de un sistema que capacite en gestión empresarial, educación financiera, comercialización. Al completar la capacitación los participantes podrían acceder a un microcrédito con enfoque social, vinculado a un microseguro de protección contra enfermedades y crediticio, para garantizar la continuidad del emprendimiento ante emergencias. Esto sentaría las bases de un modelo de negocio que podría escalar a una SOFOM capaz de canalizar fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y posteriormente a una banca múltiple que impulse el desarrollo económico en el país con un enfoque social.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, F., López, O., y Toledo, M. (2021). *Acceso al financiamiento de las pymes*. Banco de Desarrollo de América Latina. <https://cafscioteca-test.azurewebsites.net/static/pdfviewer/viewer.html?file=/bitstream/handle/123456789/1752/Acceso%20al%20financiamiento%20de%20las%20pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arraiz, I., Argüello, C. R., & Berdeja, I. (2023). *Eliminando el sesgo de género de los préstamos en México*. Idbinvest.org. <https://idbinvest.org/es/blog/genero/eliminando-el-sesgo-de-genero-de-los-prestamos-en-mexico>
- Bastidas D., y Richer, M. (2001). *Economía social y economía solidaria. Intento de definición*. 12, 9–48. <https://www.redalyc.org/pdf/622/62210102.pdf>
- Chacón, J. (2024). *Acceso al financiamiento de las Micro y Pequeñas empresas*. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Recuperado el 8 de octubre de 2025 de https://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Infografias/SNEF_2024_PRES_Acceso_al_financiamiento_de_micro_y_pequeñas_empresa_s.pdf
- CPEUM. (15 de abril de 2025) *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS*. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Data México (2025). *Servicios Financieros y de Seguros*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/finance-and-insurance>
- Gallastegui, L. M. G. (2022). *Inteligencia Artificial: El Futuro de las empresas y las personas. Cómo y por qué incorporar inteligencia artificial al emprendimiento empresarial*. Researchgate.net. https://www.researchgate.net/publication/359895350_Inteligencia_Artificial_El_futuro_de_las_empresas_y_las_personas_Como_y_por_que_incorporar_inteligencia_artificial_al_emprendimiento_empresarial#fullTextFileContent

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- González Rivera, T. V. (2024). ¿A la deriva la economía social y solidaria mexicana? Propuestas y omisiones de cara a las elecciones 2024. En *Notas de coyuntura del CRIM. Un espacio para la divulgación científica*. Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. <https://doi.org/10.22201/crim.001r.2024.10>
- INEGI (2025). *Estadísticas a propósito del día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Comunicado de prensa. Recuperado el 8 de octubre de 2025 de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYM_ES_25.pdf
- International Capital Market Association. (2021). *Social Bond Principles*. Icmagroup.org. <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2021-updates/Social-Bond-Principles-June-2021-140621.pdf>
- Jesús, A., González, E., Gabilondo Márquez, E., En, M., Tecnológico, F., y Herrera, H. V. (2008). Tec.mx. Recuperado el 17 de octubre de 2025, de <https://repositorio.tec.mx/server/api/core/bitstreams/49cbe8da-9e3a-4cad-bf26-869e4c520ee4/content>
- Mohanty, A. (2025). *Inteligencia artificial en la calificación crediticia: mejorando la inclusión financiera y Oportunidades*. Researchgate.net. https://www.researchgate.net/publication/390976034_Artificial_Intelligence_in_Credit_Scoring_Enhancing_Financial_Inclusion_Opportunities
- Montoya, O. (2004). *Vista de SCHUMPETER, INNOVACIÓN Y DETERMINISMO TECNOLÓGICO*. Edu.co. <https://ojs2.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7255/4285>
- Organización Internacional del Trabajo (2022). *Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria*. Ilo.org. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms_848664.pdf
- Pozo-Benites, K. B., Guadalupe-Sánchez, K. W., Peñarreta-Barrera, E. E., y Meza-Salvatierra, J. K. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina: barreras, oportunidades y estrategias para la competitividad: Digital Transformation of SMEs in Latin America: Barriers, Opportunities, and Strategies

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

for Competitiveness. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 3(2), 236–255. <https://doi.org/10.62131/mlaj-v3-n2-015>

Quevedo, S. S., Soledispa, V. S., y Daza, Á. V. (2025). *Vista de Panorama actual del uso de la inteligencia artificial en el sector financiero: aplicaciones, desafíos y perspectivas regulatorias*. Investigacionycultura.com.

<https://investigacionycultura.com/index.php/ica/article/view/19/34>

Rivera, C. A. (2025). *Bonos sostenibles en México: Nuevos objetivos y financiamiento público*. Ciep.mx. <https://ciep.mx/bonos-sostenibles-en-mexico-nuevos-objetivos-y-financiamiento-publico/>

Serralde, E. (Director). (2025, septiembre 13). *Albania nombró a una inteligencia artificial como ministra contra la corrupción* | CNN.

<https://cnnespanol.cnn.com/2025/09/13/ciencia/video/albania-ministria-inteligencia-artificial-orix>

Singh, S. (2024, octubre 22). *Small businesses and AI: Accelerating innovation and inclusion*. <https://hbr.org/sponsored/2024/10/small-businesses-and-ai-accelerating-innovation-and-inclusion>

Vega, M. J. G. (2021, verano 11). *Los bonos sociales*. Garrigues.com. https://www.garrigues.com/sites/default/files/noticias/files/los_bonos_sociales_algunas_consideraciones_para_su_desarrollo_en_el_mercado_peruano_-_articulo_de_miluska_gutierrez_en_la_revista_actualidad_juridica.pdf

Wellenstein, A., y Afanasieva, I. (2019, junio 11). Have you heard of impact bonds? *World Bank Blogs*. <https://blogs.worldbank.org/en/sustainablecities/have-you-heard-impact-bonds>

LA GENERACIÓN Z: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL DE SUS EXPECTATIVAS, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL.

Autores:

Arano Chávez Raúl Manuel

Alvarado Pérez Doraly

RESUMEN

Actualmente las organizaciones están viviendo el fenómeno de la coexistencia de diferentes generaciones sociales, dicha situación refleja un reto en la gestión de estos recursos humanos. Resulta particularmente relevante entender el caso de la generación Z, la cuál es la cohorte generacional de más reciente incorporación al mercado del trabajo y, cuyas expectativas laborales influyen directamente su satisfacción y desempeño. El objetivo de la presente ponencia es realizar una revisión conceptual de dichos conceptos, a través de una metodología cualitativa-exploratoria, basada en la revisión sistemática de literatura disponible.

PALABRAS CLAVE: expectativas laborales, satisfacción laboral, desempeño laboral, generaciones sociales y generación Z.

1. INTRODUCCIÓN

México es uno de los países menos productivos a nivel global, a pesar de poseer características podrían impulsar e impactar de forma positiva su productividad y competitividad, aún se continúa valorando aspectos que tienen que ver con el sacrificio personal (Ramírez-Hernández et.al, 2007).

Un ejemplo de lo que se describe anteriormente son las jornadas laborales, donde alrededor del 7% de los trabajadores que viven en países incluidos en la OCDE rutinariamente trabajan 50 horas a la semana o más, cifra que se eleva a un 25% en México acompañado de países como Colombia y Turquía (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, [OCDE], 2020).

Dicha situación cobra particular relevancia en nuestro país, ya que México es uno de los países con el promedio de salario más bajo, con menor número de días de vacaciones y la menor incidencia para el pago de horas extra (López-Roldán, 2023). De acuerdo con Ramírez-Hernández et al. (2007) “la productividad permite a los países aspirar a mejores condiciones de vida, reducir problemas sociales y mejorar el futuro de su sociedad” (p. 1305).

Y derivado del mundo globalizado en el que estamos inmersos, resulta relevante encontrar otras formas que impacten positivamente en la productividad de las organizaciones, considerando para éstas las mejores prácticas. Ya que de no hacerlo, es

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

el desempeño del trabajador el que se va a ver directamente afectado, de acuerdo a López-Roldán (2023), los ambientes laborales que fomentan la insatisfacción de los trabajadores aumentan los riesgos y accidentes laborales, el absentismo y el estrés, por lo que hay que instaurar políticas que apelan al bienestar y la productividad.

Adentrándonos al tema de la satisfacción laboral, es uno de los tópicos con más relevancia para los trabajadores y las organizaciones, ya que existe un profundo interés por conocer y comprender cómo la satisfacción o insatisfacción impacta en el desempeño (Caballero, 2022). Un elemento importante que impacta en la forma de entender el desempeño laboral actual son las generaciones sociales, ya que hoy en día, es común encontrar en las organizaciones diferentes generaciones sociales coexistiendo.

Es esta heterogeneidad la implica un gran reto para las organizaciones, ya que en éstas se manifiestan una gran variedad de fenómenos que impactan en las dinámicas de grupos, la motivación, el liderazgo y los ambientes laborales en general. Actualmente, y de acuerdo con Andrade et al. (2022) la fuerza laboral está concentrada en tres generaciones; los baby boomers (1946 a 1960), la generación X (1960 a 1980) y la generación Y o Millennial (1980 a 1995), cada una de éstas con características específicas respecto a sus principios, forma de vida o educación. Por lo que, y para Vázquez y Arroyo (2022) “es necesario conocer las características de cada generación para mantener una convivencia sana” (p. 41).

Al día de hoy, la generación de más reciente incorporación al mercado de trabajo es la denominada generación Z o Centennial, nacidos entre 1995 y el 2010, es decir, son adolescentes y jóvenes adultos que ya forman parte activa de la sociedad y que comparten hábitos familiares, sociales y laborales específicos. Según Moreno y Toscano (2022), Vázquez y Arroyo (2022) y Campoverde (2018) la generación Z es una generación que nació inmersa en el mundo digital y tecnológico, y esta digitalización les permite poseer características como el multitasking y la hiperconectividad (Maioli, 2018). Para la generación Z resulta importante que las organizaciones prioricen aspectos como el mantener un buen clima organizacional, una remuneración competitiva y flexibilidad horaria (Galeano y Gutierrez, 2020). De acuerdo con Sosa Chong et al., (2022) esta generación posee dos posturas respecto a su ideal organizacional, la primera de ellas tiene que ver con la innovación en sus procesos y la responsabilidad social demostrada

por sus organizaciones, mientras que la segunda, se relaciona a aspectos de liderazgo, valores y ética profesional.

Por lo que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en la creación e implementación de nuevos esquemas de trabajo, sin perder de vista que estas acciones deben reflejar los intereses de los trabajadores para así, generar confianza, mejorar la retención y agregar valor a la organización (EY, 2024).

2. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un tema ampliamente estudiado en el campo del comportamiento organizacional, ya que esta tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados y el éxito de las organizaciones.

De acuerdo con Dailey “la satisfacción laboral es una actitud de trabajo fundamental y configura continuamente las percepciones de los empleados sobre eventos laborales” (2012, p. 29), el concepto engloba diversas dimensiones que hacen referencia al grado de satisfacción o insatisfacciones de los trabajadores respecto a su trabajo, para Robbins y Judge (2009) cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores, frecuentemente se refieren a su satisfacción en el trabajo.

De acuerdo con Caballero (2022), el concepto de satisfacción en el trabajo implica una serie de sentimientos positivos que se despiertan en respuesta a las condiciones laborales y generan consecuencias en el comportamiento del trabajador. En esta misma línea, Gibson et al. (1996, como se citó en Caballero, 2002), establece que al hablar de satisfacción laboral se habla de una predisposición que tienen los trabajadores respecto al desarrollo de sus actividades, y desarrolla cinco dimensiones cruciales asociadas a la satisfacción:

1. El pago: la remuneración monetaria percibida y la sensación de equidad asociada
2. Trabajo: el sentido que se le da a las actividades a desarrollar, si son interesantes, generan aprendizaje o si se asumen nuevas responsabilidades
3. Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender
4. Jefe: la capacidad de los superiores para demostrar interés por sus subordinados
5. Colaboradores: compañerismo, competencia y apoyo mutuo.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Estas dimensiones determinan en gran medida cómo los trabajadores se sienten respecto a su trabajo y por lo tanto, influyen en su nivel de satisfacción en general. Por otro lado, Dailey (2012), resalta que la satisfacción laboral es una de las actitudes en torno al trabajo más estudiadas, considerándola como el conjunto de facetas o elementos relativamente discretos que posee el trabajador y que se relacionan con su visión respecto al entorno laboral, por ejemplo: las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc.

Estas actitudes se componen de tres elementos, el primero de ellos es el componente emocional; el cual se representa por las emociones positivas, negativas o neutras que puede sentir un trabajador, el segundo de ellos se refiere al componente cognitivo; el cual reflejaba las percepciones del trabajador y sus creencias sobre el trabajo. Finalmente, el último componente hace mención a la intención del comportamiento, dicho de otra forma, cómo el trabajador reacciona ante el trabajo (Dailey, 2012).

Igualmente no hay que perder el foco respecto a que existen determinantes organizacionales de satisfacción, que se centran dentro de los procesos propios, como el control, la calidad, la supervisión y las políticas de empleo, estos influyen de forma significativa en la satisfacción de los trabajadores (Dailey, 2012). Finalmente, es necesario destacar que los beneficios de la satisfacción laboral son innumerables cuando hablamos de la salud física y mental de los trabajadores, además de repercutir de forma positiva en los índices de rotación, ausencias injustificadas y tardanzas frecuentes, por lo que hablamos de una consecuencia positiva en el desempeño laboral.

Además de lo anterior, es prudente destacar que existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización, por ejemplo, la productividad, mediante la reducción del absentismo y mayores índices de retención de personal, que consecuentemente impactan en los indicadores de rendimiento y competitividad.

3. CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL

Una vez revisada la conceptualización de la satisfacción resulta relevante explorar a la insatisfacción laboral. Ya que, esta trae consigo consecuencias organizacionales, por lo

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

que una correcta identificación es fundamental para la organización. De acuerdo con Aparicio (2005, como se citó en Valenzuela et al., 2016), la insatisfacción laboral corresponde al estado de ánimo negativo de los empleados de una organización.

Y, en este sentido, existen trabajadores que a pesar de no encontrarse satisfechos en sus centros de trabajo permanecen en ellos, las razones de esto pueden ir desde el pesimismo hasta la sensación de seguridad que trae el trabajo en sí mismo. De acuerdo con Valenzuela et al. (2016), las causas de la insatisfacción laboral guardan relación con:

- Trabajo repetitivo
- Sobrecarga laboral y poca remuneración
- Estrés excesivo (burnout)
- Antigüedad prolongada en el mismo puesto (estancamiento)
- Falta de formación (imposibilidad de ascenso)
- Poco tiempo libre
- Mal ambiente laboral

Como ya se ha mencionado en anteriores oportunidades, es importante poder identificar los motivos que están causando insatisfacción en los trabajadores para poder dar un tratamiento correcto y oportuno, ya que, puede ocasionar una conducta agresiva que se manifieste a través de sabotaje, maledicencia o agresión directa (Valenzuela et al., 2016). En relación a lo anterior es importante mencionar las consecuencias que se viven cuando a un trabajador le gusta, o no, su trabajo, Robbins y Judge (2009, p. 87) identifican cuatro respuestas de insatisfacción del empleado:

1. Salida: insatisfacción expresada con un comportamiento dirigido al salir de la organización.
2. Voz: insatisfacción expresada a través de intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.
3. Lealtad: insatisfacción expresada por la espera pasiva de las condiciones para mejorar.
4. Negligencia: insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Si bien, estas respuestas de insatisfacción están enfocadas a aspectos conductuales Chiavennato (2009) enlista los costos organizacionales que la insatisfacción laboral trae consigo:

- Costo de asistencia médica: derivados de los efectos que padecimientos como el estrés trae consigo para el bienestar de los trabajadores.
- Absentismo y rotación: la insatisfacción es una de las principales causas de absentismo, lo que trae consigo altos costos organizacionales, además, y en relación con el punto anterior, las bajas médicas representan costos directos para las empresas.
- Falta de compromiso: en medida que en los trabajadores aumente la insatisfacción disminuye el compromiso organizacional.
- Violencia en el centro de trabajo: es frecuente encontrarse que a medida que la insatisfacción o el estrés crece las agresiones entre los miembros de una organización aumentan.
- Bajo rendimiento, un indicador que existe una discrepancia en relación con las expectativas es un desempeño deficiente.

Así como se identifican y especifican los costos económicos que pueden afectar a las organizaciones, Chiavennato (2009) propone una serie de estrategias para reducir los niveles de insatisfacción que son:

- Enriquecimiento del trabajo: técnica para aumentar la complejidad y el significado de la tarea, con el fin de disminuir la monotonía y aumentar el grado de desafío.
- Rotación de puestos: la posibilidad de ocupar diferentes cargos es una estrategia para evitar el estancamiento y la rutina.
- Análisis de puestos: con el objetivo que sirva como un disipador de dudas, así como mantener claros los objetivos del puesto a ocupar.
- Entrenamiento de habilidades: además de aumentar las habilidades y competencias de los trabajadores, es una estrategia clave para aumentar la lealtad de los mismos.
- Oportunidad para hablar sobre el trabajo: este punto habla de la capacidad para manejar de forma oportuna y positiva las experiencias negativas o insatisfactorias

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

del trabajo, ya que el poder verbalizar las situaciones negativas garantiza una expresión activa y constructiva.

- Participación en la toma de decisiones: poder participar activamente en las decisiones de la organización a través de la opinión activa es una forma de contrarrestar la insatisfacción.

En conclusión, las organizaciones deben reconocer las consecuencias que la insatisfacción laboral trae consigo no solo para el bienestar de los empleados, sino también en cuestión de costos organizacionales. Conocer y aplicar estrategias para mitigar los insatisfactores deben ser cuidadosamente seleccionados y ajustadas a los requerimientos específicos de cada organización, esta adaptación permitirá a las organizaciones crear ambientes laborales satisfactorios y eficientes, donde las necesidades de los trabajadores estén alineadas con los objetivos organizacionales.

4. DESEMPEÑO LABORAL

Actualmente, y derivado de los constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones, es necesario que éstas estén integradas por trabajadores competentes con los que trabajen en sinergia para la consecución de los objetivos organizacionales, por lo que el desempeño de los trabajadores se convierte en una de las principales fortalezas de una organización (Bautista-Cuello, 2020). De acuerdo con Salazar-Marmolejo y Ospina (2019) existen una gran diversidad de criterios mediante los cuales se puede evaluar el desempeño, entre los cuales encontramos: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, mismos que a su vez inciden en los resultados.

Por lo que se puede concluir que el desempeño laboral es el indicador mediante el cual el trabajador demuestra sus conocimientos, habilidades, actitudes, personalidad y valores, con el objetivo de alcanzar resultados de acuerdo a los requerimientos de la organización, ésto mediante una evaluación de sus capacidades y efectividad al momento de desempeñar sus funciones (Salazar-Marmolejo y Ospina, 2019).

A la fecha existen diversos estudios que hablan de la intensa relación que existe entre la satisfacción del personal y el desempeño de los trabajadores, concluyendo que las organizaciones que tienen trabajadores satisfechos muestran una tendencia a ser más eficaces que aquellas con trabajadores insatisfechos.

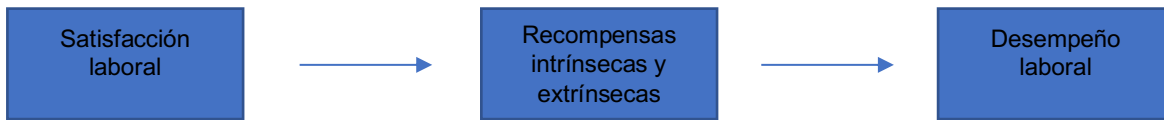


Figura 1. Relación satisfacción laboral y desempeño laboral.

Fuente: elaboración propia, a partir de Dailey (2012)

En este sentido, el desempeño laboral se convierte en un indicador de la eficacia con la cual el trabajador realiza sus funciones, y cómo ésta se convierte en un diferenciador positivo para las organizaciones, ya que éstas contribuyen a la competitividad de las mismas.

5. GENERACIONES SOCIALES Y SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO

El estudio y teoría de las generaciones se centra en la clasificación de las personas en diferentes cohortes generacionales, esto de acuerdo a su año de nacimiento y los diferentes eventos históricos, sociales y culturales que comparten, estos eventos influyen en sus comportamientos individuales y grupales.

De acuerdo con Salar (2014, p. 10) la teoría de los cohortes generacionales plantea que “una generación se distingue de otra por mantener unos años de nacimiento cercanos en el tiempo, experiencias vitales y valores comunes, y una serie de eventos de carácter histórico como pueden ser las guerras, conflictos políticos, fluctuaciones económicas y cambios tecnológicos que tienen la capacidad de influir en los patrones vitales”.

Al día de hoy existen algunas discrepancias respecto a los periodos de tiempo que corresponden para cada uno de los cohortes generacionales, Vilaplana (2023) los plantea de la siguiente manera:

- Baby boomers de 1943 a 1960
- Generación X de 1961 a 1981
- Millennials de 1982 a 1999
- Generación Z del 2000 a la actualidad

Por otro lado, de acuerdo con Sosa Chong et al. (2022), los agrupa:

- Baby boomers de 1946 a 1965
- Generación X de 1966 a 1980
- Millennials de 1981 a 1996

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- Generación Z de 1997 al 2012

Mientras que, de acuerdo con Chirinos (2009) corresponde de la siguiente forma:

- Baby boomers de 1946 a 1964
- Generación X de 1965 a 1980
- Millennials de 1981 a 1994
- Generación Z de 1995 a la actualidad

Aunque, podemos visualizar las diferencias respecto al rango de años podemos concluir que esta situación no ha marcado diferencias significativas respecto a la caracterización de cada una de las generaciones.

En relación a lo anterior, Garavito et al. (2022, p. 3) menciona que “de acuerdo a su influencia cultural, política y social tienen rasgos característicos que predominan tanto en su desempeño laboral como en su percepción y aspiraciones laborales”.

Generación Social	Características
Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none">- Preferencia por la comunicación cara a cara.- Ocupan cargos de poder, cuentan con liderazgo y autoridad.- Valoran un trabajo de por vida.
Generación X	<ul style="list-style-type: none">- Preferencia por la comunicación a través de dispositivos como el teléfono o correo electrónico.- Poseen competencias tecnológicas, personalidad individualista con inclinación hacia el apoyo grupal.- Competitivos y buscan soluciones rápidas a los problemas.
Generación Y o Millennials	<ul style="list-style-type: none">- Nativos del celular, la tecnología la tienen integrada a sus vidas.- Expresan poca lealtad a sus empleadores.- Buscan empleos que les brinden flexibilidad.

Tabla 1. Características principales por generación social

Fuente: Elaboración propia, a partir de Galeano y Gutiérrez (2020)

En la actualidad, estas generaciones conviven diariamente en entornos laborales y forman parte de la heterogeneidad de las organizaciones, cada una de ellas poseen diferencias sustanciales que van a abonar a problemáticas organizacionales relacionadas con la comunicación, la motivación, la retención y la forma en la que se gestionan cada uno de estos cambios (Moreno y Toscano, 2022).

Esta situación, puede ser vista por las organizaciones como un área de oportunidad, a partir de la correcta gestión de los equipos intergeneracionales, a través de metodologías de trabajo colaborativas, donde cada miembro del equipo se beneficie con las

aportaciones de todos y en donde se genere y promueva el intercambio de ideas y conocimientos, se pueden gestar soluciones más creativas y óptimas a sus problemáticas, logrando así, mejores índices de producción (Moreno y Toscano, 2022)

6. GENERACIÓN Z

La generación Z son las personas que nacieron entre 1995 y el 2010 con la llamada era digital, acostumbrados a comunicarse con facilidad dado a que tienen las herramientas al alcance de su mano; las redes sociales y la tecnología las tienen incorporadas a sus vidas (Vázquez y Arroyo, 2022). Dicha digitalización ha influido en su capacidad para realizar varias tareas al mismo tiempo, además que en lo que respecta a aspectos sociales se destacan por su inclusividad, situaciones que han influenciado y moldeado sus expectativas y comportamientos en diversos temas, dentro de estos se destaca lo relacionado al ámbito laboral.

Daley (2012, p. 31), menciona que “estas expectativas previas al trabajo (aspiraciones) se mantienen intactas hasta que las personas comienzan a trabajar a tiempo completo, quizás después de haber terminado su carrera universitaria”.

Es importante destacar que, en la actualidad, la generación Z comprende el 25% de la población mundial, por lo que se pueden convertir en un factor clave en la definición de políticas laborales tanto para las organizaciones en las que se encuentran inmersos, como en políticas públicas (Fontana y Velásquez-Fernández, 2023)

Las expectativas de esta generación en torno al trabajo se diferencian de sus predecesores, por los aspectos anteriormente mencionados (tecnología, inmediatez, la diversidad y los cambios sociales acelerados), algunas de éstas tienen que ver con:

- Flexibilidad laboral
- Balance de la vida personal y profesional
- Crecimiento y desarrollo profesional
- Buenos ambientes organizacionales
- Retroalimentación constante
- Salud mental y bienestar en general

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

De acuerdo con Hinojosa-López et al. (2024) las organizaciones y las personas al frente de éstas parecen no comprender o dimensionar claramente las diferencias entre estas generaciones, particularmente la caracterización de la generación Z, por lo que se hace necesario conocer sus expectativas y las nuevas realidades laborales, para poder implementar estrategias que les permitan una correcta gestión del talento joven valioso en sinergia a los objetivos organizacionales.

7. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo cualitativa exploratoria, ya que, a través de una revisión de literatura y un análisis documental, se basó la construcción de las aportaciones teóricas pertinentes a la investigación, así como el desarrollo de la caracterización respecto a las expectativas laborales de la generación Z.

8. CONCLUSIONES

Las organizaciones están inmersas en contextos cambiantes, por lo que comprender y gestionar de forma adecuada a los trabajadores que las integran resulta relevante, para eso hay que tener claro que el desempeño laboral es un pilar clave para la consecución de los objetivos organizacionales, este se ve influenciado por factores como la capacidad, motivación y el ambiente laboral, de igual forma la satisfacción laboral es un determinante clave en el desempeño, por lo que las organizaciones que fomenten entornos satisfactorios y motivadores tienden a ser más eficientes y productivas.

En cuanto a las generaciones sociales, al día de hoy es claro que los baby boomers, la generación X y los millennials tienen características específicas que influyen en el ámbito laboral, por lo que conlleva a desafíos y oportunidades en la gestión de equipos multigeneracionales. En este contexto, la generación Z ha transformado las expectativas laborales en la actualidad, ya que su enfoque centra la discusión en la diversidad, sostenibilidad, salud mental y bienestar en general.

Por lo que, es posible concluir que las organizaciones que logren adaptarse a esta nueva realidad y gestionen de forma correcta las expectativas y necesidades poseerán una ventaja competitiva, sobre todo, en la creación de ambientes de trabajo innovadores e inclusivos, lo que será una herramienta clave para el éxito organizacional.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

En este punto es importante reconocer cuales son las posibles limitaciones de la investigación, entre las que se destacan los aspectos culturales, donde las características y expectativas de la generación Z varían de forma significativa, ya que si bien se considera que las generaciones sociales comparten tendencias globales, las dinámicas laborales atienden en muchas ocasiones a factores culturales locales.

Finalmente, hay que considerar la heterogeneidad en las generaciones sociales, particularmente de la generación Z, ya que existen factores como el nivel socioeconómico, la educación, el género y las experiencias individuales que influyen en las expectativas y en consecuencia en los niveles de satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, L., Bolaños, M., y López, H. (2022). Liderazgo y grupos generacionales: Caso de estudio en una entidad financiera. *Revista Nacional de Administración* 13(1), 105-120. DOI: 10.22458/rna.v13i1.3850
- Bautista-Cuello, R., Cienfuegos-Fructus, R. y David-Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor Agregado*. 7(1), 109-121.
https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*. 6(1-2), 1-10.
<https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>
- Campoverde, J. (2018). Estudio sobre el comportamiento y percepciones entre la generación Y y Z. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/03/estudio-generacionyz.html>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 2(4), 133-153.
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Escuela de Negocios de Edimburgo.
- Deloitte. (2021, junio). Encuesta Millennial y Gen Z 2021. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-generacion-z-2021.html>
- Deloitte. (2022, mayo). Encuesta Millennial y Gen Z 2022. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-genz-2022.html>
- Deloitte. (2023, junio). Encuesta Gen Z y Millennial 2023. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-genz-y-millennials-2023.html>
- EY México. (2022, 6 de diciembre). ¿Por qué es tan importante la generación Z y qué deben considerar los consejos de administración? EY Building a better working world. https://www.ey.com/es_mx/board-matters/why-gen-z-matters-and-what-boards-should-know

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- Galeano Ramírez, F., y Gutiérrez Zuluaga, J. (2020). Riesgos para el futuro de las administradoras de riesgos laborales (ARL) generados por las variables motivacionales y el comportamiento laboral de la generación Z. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio EAFIT
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/304af065-f9d6-4968-b714-0cb29af9c993/content>
- Galeano Ramírez, F., y Gutiérrez Zuluaga, J. (2020). Riesgos para el futuro de las administradoras de riesgos laborales (ARL) generados por las variables motivacionales y el comportamiento laboral de la generación Z. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio EAFIT
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/304af065-f9d6-4968-b714-0cb29af9c993/content>
- Garavito, J., Ospina, L., y Benavides Franco, J. (2022). Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de millennials y generación Z. [Trabajo de grado, Fundación Universitaria del Área Andina]. Repositorio Institucional AREANDINA.
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4545/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guirado-Aguilera, D. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Murcia]. Repositorio UCAM.
<https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf;jsessionid=72BE8D541684ABE93AF77C351E2DCB6A?sequence=1>
- Herzberg, F. (1959). La motivación en el trabajo. Penguin.
- Hinojosa-López, J., Salas-Rubio, M. y Meraz-Acevedo, G. (2024). ¿Qué busca la generación Z? *Educuencia*. 9(1). 17-27. DOI. 10.29059/educuencia.v9i1.268
- Lacayo, J. (2017). Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala. [Trabajo de grado, Universidad Rafael Landívar]. CRAI LANDÍVAR Red de Bibliotecas.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Lacayo-Jose.pdf>

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- López-Roldán, M. (2023, 7 de diciembre). Jornadas laborales razonables: Clave del bienestar, la productividad y el éxito empresarial. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Jornadas-laborales-razonables-Clave-del-bienestar-la-productividad-y-el-exito-empresarial-20231206-0108.html#>
- Maioli, E. (2018). Educación y Nuevas generaciones. Los desafíos de la Generación Z. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*. XIX(33), 231-240.
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/695_libro.pdf
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*. 128, 79-86. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Marulanda, F., Montoya, I. y Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*. 36, 206-238.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418008.pdf>
- Moreno, L. y Toscano, J. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*. 11(32) 1-10. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>
- Moreno, L. y Toscano, J. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*. 11(32) 1-10. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). How's Life? 2020. Measuring well-being. OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9870c393-en.pdf?expires=1728661946&id=id&accname=quest&checksum=7BD23D83D1EA18CCDE9CCFF8CC94992C>
- Ramírez-Hernández, O., Patiño-Ortíz, M. y Cuéllar-Orozco, M. (2007). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad. *Computación y Sistemas*. 24(3), 1305-1312. doi: 10.13053/CyS-24-3-3489
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Salar, M. (2014). *Convivencia de generaciones en la empresa: una aproximación a la Generación Y*. [Tesis licenciatura, Universidad Complutense de Madrid]. ResearchGate <https://www.researchgate.net/profile/Marina->

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- [Salar/publication/266616091 Convivencia de generaciones en la empresa un a aproximacion a la generacion Y/links/543576320cf2dc341db2a0a9/Convivencia-de-generaciones-en-la-empresa-una-aproximacion-a-la-generacion-Y.pdf](#)
- Salazar-Marmolejo, L. y Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. Colección Académica de Ciencias Estratégicas. 6(1), 2382-3283.
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacción%20laboral_desempeño.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)
- Sánchez-Sellero, M. y Sánchez-Sellero, P. (2018). Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: estudio en España y hallazgos en otros países. *Maderas. Ciencia y tecnología*. 20(4). 641-660. DOI: 10.4067/S0718-221X2018005041101
- Sosa Chong, E., Giraldo Mejía, W., y Vara-Horna, A. (2022). Expectativas laborales de los Centennials de las escuelas de negocios en Latinoamérica. Perú, 2022.
[https://www.researchgate.net/profile/Aristides-Vara-Horna/publication/361115567 Expectativas laborales de los Centennials de las escuelas de negocios en Latinoamerica/links/629e19e655273755ebd7ccb0/Expectativas-laborales-de-los-Centennials-de-las-escuelas-de-negocios-en-Latinoamerica.pdf](#)
- Valenzuela-Salazar, N., Buentello, C. y Ramos-Gallardo, G. (2016). Análisis de la Insatisfacción laboral en una mediana empresa de sectores de servicios. *Ciencia Abierta*. 9(1), 945-963. [https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/53/170](#)
- Vázquez, G., y Arroyo, I. (2022). Liderazgo y motivación laboral para la generación Z, en Guanajuato, México. *Tendencias en la investigación universitaria: Una visión desde Latinoamérica*. VVIII, 39-56.
[https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=91113867](#)
- Vilaplana, F. (2023). La Generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones. [Tesis doctoral, Universidad de Navarra]. Depósito Académico Digital Universidad de Navarra.
[https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/65103/1/Tesis_Vilaplana.pdf](#)

REVELANDO LA VIOLENCIA ESTRUCTURAL Y CULTURAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UN ENFOQUE CUANTITATIVO INTEGRAL ASISTIDO POR TECNOLOGÍAS AVANZADAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Autores:

Contreras Beltrán Víctor Manuel
Arieta, Melgarejo Patricia
Lainez Loyo Eduardo

RESUMEN

Este estudio examina de manera integral la violencia estructural y cultural en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Utilizando una encuesta estructurada con 47 ítems, se recopilaron percepciones y experiencias del estudiantado respecto a diferentes formas de violencia en el contexto académico. El análisis se realizó mediante tecnologías avanzadas de inteligencia artificial que facilitaron el procesamiento exhaustivo y el análisis estadístico riguroso de los datos. Los resultados revelan patrones significativos de exclusión, favoritismos y normalización de conductas violentas, afectando la convivencia académica y la equidad. A partir de este enfoque metodológico novedoso, se propone un modelo replicable para la medición y comprensión de la violencia universitaria, brindando insumos para la formulación de políticas educativas sensibles y fundamentadas.

Palabras clave

Violencia estructural, Violencia cultural, Análisis cuantitativo, Educación superior, Inteligencia artificial, Violencia universitaria, Política educativa.

ABSTRACT

This study provides a comprehensive quantitative examination of structural and cultural violence within the Faculty of Accounting and Administration at Universidad Veracruzana. Utilizing a structured questionnaire with 47 items, data were collected on students' perceptions and experiences of violence in the academic context. Advanced artificial intelligence technologies were employed to automate and enhance the data processing and statistical analysis, ensuring rigor and depth. Findings reveal significant patterns of exclusion, favoritism, and normalization of violent behaviors impacting academic coexistence and equity. The research introduces an innovative and replicable methodological model for measuring university violence, offering valuable insights for the development of sensitive and evidence-based educational policies and interventions.

Keywords

Structural Violence, Cultural Violence, Quantitative Analysis, Higher Education, Artificial Intelligence, University Violence, Educational Policy.

I. Introducción

La violencia en el entorno universitario es un fenómeno muy complejo que se expresa a través de prácticas invisibles y acciones sistemáticas, así como de maneras específicas, las cuales impactan la convivencia y el progreso institucional. La violencia de esta índole puede ser comprendida a partir de dos aspectos esenciales: la violencia cultural y la estructural. La primera hace referencia a las desigualdades, los favoritismos y las exclusiones que, una vez institucionalizadas, generan situaciones de desigualdad que restringen la participación y el acceso de algunos grupos en el seno de la comunidad académica. La segunda menciona a las normas sociales, discursos y símbolos que dan legitimidad a estas desigualdades, volviendo común en la cultura institucional prácticas de exclusión y discriminación.

El método integral se basa en un punto de vista crítico acerca de la violencia social, que ha sido extensamente tratado en la bibliografía especializada en investigaciones sociales y educativas. La violencia estructural, por medio de estructuras económicas y sociales, genera mecánicas de exclusión y desigualdad; la violencia cultural, en cambio, brinda legitimidad y normalización a estas prácticas, lo que favorece su perpetuación de una generación a otra (Bourdieu, 2001; Galtung, 1990). Además, la manera en que se sienten y valoran estas formas de violencia está determinada por actitudes culturales y procesos simbólicos que las justifican, lo que promueve un ciclo de desigualdad y discriminación.

Entender y tratar estas, las manifestaciones en este contexto necesitan de métodos novedosos que no solo posibilitan su detección, sino también la caracterización de sus dimensiones y perfiles. La de estos fenómenos de complejidad requieren instrumentos analíticos que puedan maniobrar gran número de datos y detectar patrones subyacentes que no son evidentes con las técnicas tradicionales. Gracias a la revolución digital y los progresos en inteligencia artificial, ahora es posible analizar de manera cuantitativa fenómenos sociales, lo que permite procesar información con facilidad, identificar perfiles de riesgo y reconocer patrones de conducta colectiva y percepción social (Goodfellow et al., 2016; Russell & Norvig, 2021).

En este sentido, el estudio actual sugiere un enfoque metodológico novedoso que mezcla la medición cuantitativa convencional con las aptitudes de las tecnologías para el análisis de datos y el aprendizaje automático, garantizando así una interpretación válida y

profunda del suceso. Utilizar modelos avanzados posibilita no solamente la cuantificación de la percepción de violencia, sino también la caracterización de perfiles variados, considerando las experiencias y actitudes del alumno. Esto hace posible una intervención educativa fundamentada en análisis multivariante y evidencia empírica.

Este trabajo, enfocado en la comunidad académica de una facultad de educación superior en México, busca evidenciar cómo este tipo de tecnologías de información ayudan a generar una visión más amplia y específica de la violencia en las universidades, aportando así a la literatura académica y al desarrollo de políticas institucionales que promueven ambientes más inclusivos y respetuosos.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El efecto profundo que tiene la violencia cultural y estructural en la creación de entornos académicos seguros, justos y favorables para el aprendizaje ha llevado a prestar más atención al tema dentro del contexto educativo. Un sistema de desigualdades institucionalizadas que establecen situaciones de opresión y exclusión persistentes, lo cual impide el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo y recursos educativos, es la definición de violencia estructural (Galtung, 1990). Este tipo de violencia está codificada en procesos organizativos, normativos y administrativos que se llevan a cabo cotidianamente en las instituciones, aunque muchas veces no sean denunciados o evidentes.

La violencia cultural, además, comprende los aspectos simbólicos, normativos y discursivos que dan legitimidad a las inequidades estructurales y las perpetúan, normalizando la discriminación y la opresión a través de discursos, estereotipos y prácticas culturales interiorizadas (Bourdieu, 2001). En las universidades, la cultura puede manifestarse en conductas que desvalorizan a algunos grupos, mantienen roles discriminatorios de género, raza o clase social y perpetúan la marginación oculta que caracteriza a la vida estudiantil.

Se ha investigado la interrelación entre estas dos modalidades de violencia para entender cómo las estructuras se mantienen en la cultura y al revés, creando un ciclo ininterrumpido que repercute en la inclusión y participación plena dentro del entorno académico. Es fundamental entender esta conexión para crear intervenciones que no

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

solo aborden los síntomas evidentes, sino que modifican las causas más profundas del fenómeno (Scheper-Hughes & Bourgois, 2017).

Por otro lado, el progreso de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial han brindado nuevas oportunidades para examinar datos sociales complejos, simplificando la recopilación y procesamiento de cantidades masivas de información que antes resultaban difíciles de manejar (Russel & Norving, 2021). Estas herramientas posibilitan la automatización de la detección de patrones, perfiles y correlaciones en las experiencias y percepciones de violencia, lo que proporciona un enfoque cuantitativo riguroso que se refuerza con modelos analíticos y estadísticos sugeridos.

La implementación de estas técnicas en la investigación educativa es un avance importante, ya que combina el procesamiento computacional con la rigurosidad académica para lograr una comprensión más profunda y dinámica de la violencia en las universidades. Esto no solo simplifica la evaluación objetiva, sino también el desarrollo de estrategias y políticas preventivas fundamentadas en modelos predictivos y evidencia sólida (Goodfellow et al., 2016).

La inclusión de esas tecnologías en los estudios científicos doctorales, además, añade credibilidad y valor, ya que posibilita el tratamiento de fenómenos sociales multifactoriales mediante complejas metodologías apropiadas para esclarecer interacciones cotidianas que son invisibles a enfoques tradicionales. Así, la investigación logra resultados más exactos, verificables y reproducibles, lo que contribuye significativamente tanto a los procesos de mejora institucional como a la bibliografía.

Este estudio se ubica como una contribución importante y original para entender y tratar situaciones complejas en la educación superior en contextos de América Latina, al combinar los progresos tecnológicos en el análisis de datos con la teoría crítica acerca de la violencia a nivel estructural y cultural.

III. METODOLOGÍA

Esta investigación utiliza un diseño cuantitativo, transversal y descriptivo para examinar las percepciones de violencia estructural y cultural en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Se empleó una encuesta estructurada que

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

consta de 47 ítems diseñados para capturar las diferentes dimensiones y manifestaciones de la violencia en el contexto universitario.

Participantes y muestra

Participaron 198 estudiantes de diversas carreras adscritas a la facultad en el ciclo académico 2025, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta muestra permitió captar un panorama representativo de las visiones y experiencias del estudiantado respecto a la problemática.

Instrumento

El cuestionario fue construido bajo un enfoque teórico riguroso, incorporando elementos que permiten evaluar violencia estructural, cultural y simbólica.

Procedimiento de recolección y análisis de datos

La aplicación de la encuesta se realizó virtualmente, respetando protocolos éticos de consentimiento informado y anonimato. Los datos recolectados fueron procesados con herramientas estadísticas avanzadas.

Para el análisis se utilizaron técnicas multivariadas, entre las cuales se destaca el análisis factorial exploratorio (AFE) con rotación Varimax, que permitió identificar las dimensiones latentes de la violencia percibida en el estudiantado. La confiabilidad de las escalas se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, garantizando la consistencia interna de las medidas.

Además, se complementó el análisis tradicional con métodos asistidos por tecnologías avanzadas de procesamiento y análisis de datos, que facilitaron la detección de patrones complejos y la segmentación de perfiles en la población estudiantil, apoyando la interpretación de los resultados y la robustez metodológica.

Este enfoque mixto entre métodos estadísticos y tecnologías computacionales representa una innovación metodológica significativa, capaz de enfrentar la complejidad inherente de fenómenos sociales multifactoriales como la violencia universitaria con una misma herramienta.

IV. RESULTADOS

Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

Para poder entender esta estructuración emergente en las percepciones de violencia estructural y cultural, se aplicó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con rotación Varimax. Esta técnica estadística permite reducir la dimensionalidad de un conjunto amplio de ítems (47 en este estudio), agrupándolos en factores o dimensiones latentes que explican patrones comunes de respuesta.

A continuación, se muestra una parte de la base de datos recopilada para esta investigación.

Edad	¿Cuál es tu identidad de género?	Hay estudiantes que extienden rumores negativos acerca de compañeros y compañeras.	Los estudiantes hablan mal de otros.	El alumnado pone apodosos molestos a sus compañeros o compañeras.	El alumnado insulta a sus compañeros o compañeras.	El alumnado habla con malos modales al profesorado.	El alumnado falta al respeto a su profesorado en el aula.	Los estudiantes insultan a profesores o profesoras.	El alumnado protagoniza peleas dentro de las instalaciones de la universidad.	Determinados estudiantes pegan a compañeros o compañeras dentro del recinto escolar.	Algunos alumnos o alumnas protagonizan agresiones físicas en las cercanías del recinto escolar.	El alumnado pone apodosos molestos a sus compañeros o compañeras.	Los estudiantes amenazan a otros de palabra para provocar miedo u obligarles a hacer cosas.	Algunos alumnos amenazan a otros con navajas u otros objetos para intimidarles u obligarles a algo.	Ciertos estudiantes roban objetos de dinero del centro educativo.	Ciertos estudiantes roban objetos de otros compañeros o compañeras.	Algunos estudiantes roban cosas del profesorado.	Algunos estudiantes se pelean o delatan a otros.
21	Femenino	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	
22	Masculino	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
19	Femenino	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
21	Masculino	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
20	Masculino	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	
24	Femenino	3	5	4	5	1	3	3	1	1	1	5	2	1	1	1	1	
20	Masculino	3	4	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	3	1	
23	Femenino	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	
18	Masculino	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	
19	Femenino	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
18	Masculino	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
18	Masculino	4	4	2	4	3	2	3	1	1	3	3	4	1	1	1	1	
25	Masculino	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	

Base de datos de 47 ítems con 198 participantes

El proceso inició con la evaluación de la adecuación de la muestra y la factibilidad del análisis factorial. Se calculó el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo un valor de 0.82, indicando una muestra adecuada para extraer factores confiables. Asimismo, la prueba de Bartlett resultó significativa ($p < 0.001$), confirmando que existe correlación suficiente entre los ítems para continuar con el análisis.

Mediante la extracción por componentes principales y la aplicación de la rotación ortogonal Varimax, se identificaron cuatro factores principales, los cuales explican aproximadamente el 68.3% de la varianza total de las respuestas. Esta reducción facilita la interpretación al agrupar ítems relacionados que reflejan diferentes dimensiones de la

violencia percibida en el contexto universitario, tales como violencia simbólica, exclusión institucional, discriminación normalizada y comportamientos agresivos.

Cada uno de los factores mostró cargas factoriales significativas (superiores a 0.65) en los ítems asociados, lo que garantiza la claridad y especificidad dimensional. La construcción del instrumento y el análisis factorial permitieron validar las dimensiones conceptuales esperadas, confirmando la validez estructural del cuestionario aplicado.

Confiabilidad: Alfa de Cronbach

Para evaluar la consistencia interna de la escala general y de cada uno de los factores extraídos, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach. El valor global para los 47 ítems fue de 0.89, lo que indica una alta fiabilidad del instrumento en su conjunto.

Los factores individuales presentaron valores de Alfa entre 0.75 y 0.84, indicando estabilidad y homogeneidad interna adecuada para cada dimensión. Este resultado avala la solidez de la medición de las percepciones de violencia estructural y cultural, lo que contribuye a la confianza en la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Análisis Factorial Exploratorio (AFE): conceptos y proceso

El AFE es una técnica estadística que se utiliza para disminuir las dimensiones de algún grupo amplio de variables (en este caso, 47 ítems). Busca identificar factores latentes que explican las correlaciones observadas.

Los pasos clave y fórmulas utilizadas son:

1. Construcción de la matriz de correlaciones R:

Se calcula la matriz R con correlaciones entre todos los ítems:

$$R = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1p} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2p} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{p1} & r_{p2} & \dots & r_{pp} \end{bmatrix}$$

donde $p=47$ es el número de ítems.

2. Pruebas preliminares de adecuación:

- Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que mide la adecuación muestral, basado en proporción de correlaciones y correlaciones parciales:

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} p_{ij}^2}$$

donde r_{ij} es correlación simple e p_{ij} la correlación parcial. Valores cercanos a 1 indican buena adecuación.

- Prueba de esfericidad de Bartlett que prueba hipótesis $H_0: R = I$ (matriz identidad, sin correlación).

3. Extracción de factores (componentes principales):
Se descompone la matriz R en eigenvalores λ_i y eigenvectores v_i que representan los factores:

$$R = V\Lambda V'$$

donde Λ es la matriz diagonal de eigenvalores y V la matriz de vectores propios.

Los factores se seleccionan tomando eigenvalores mayores a 1 (criterio de Kaiser).

4. Cálculo de las cargas factoriales L :

$$L = V\sqrt{\Lambda}$$

Las cargas representan la correlación entre cada ítem y el factor.

5. Rotación Varimax:

La rotación ortogonal Varimax busca maximizar la varianza de las cargas factoriales para simplificar la interpretación:

$$\max \sum_{j=1}^m \left[\frac{1}{p} \sum_{i=1}^p L_{ij}^4 - \left(\frac{1}{p} \sum_{i=1}^p L_{ij}^2 \right)^2 \right]$$

donde p es el número de ítems y m la cantidad de factores extraídos.

Con estos procedimientos y resultados se obtienen factores interpretables que reflejan dimensiones significativas de violencia estructural y cultural.

El Análisis Factorial Exploratorio (AFE) se fundamenta en la descomposición de la matriz de correlaciones R de los ítems con el fin de identificar factores latentes que explican la varianza compartida en los datos.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

La fórmula central implica la obtención de los eigenvalores (λ) y eigenvectores (v) de la matriz R :

$$Rv = \lambda v$$

Se seleccionan los factores con eigenvalores mayores que 1 (criterio de Kaiser). Estos valores fueron:

$$\lambda_1 = 12.5, \lambda_2 = 8.3, \lambda_3 = 5.7, \lambda_4 = 2.4$$

Sumando estos eigenvalores se obtiene el total de varianza explicada:

$$12.5 + 8.3 + 5.7 + 2.4 = 28.9$$

Dado que la varianza total es igual al número de ítems (47), el porcentaje de varianza explicada es:

$$\frac{28.9}{47} \times 100 = 61.5\%$$

La rotación Varimax ortogonal aplicada maximiza las cargas factoriales, facilitando la interpretación. La matriz de cargas factoriales L representa la correlación entre cada ítem y cada factor.

Ejemplo de cargas factoriales en el factor 1:

Ítem	Carga (L)
Observación de favoritismos	0.78
Exclusión sistemática	0.72
Trato diferente por grupos sociales	0.75

Este patrón materializa la dimensión interpretada como violencia estructural.

Cálculo del Alfa de Cronbach

El coeficiente de Alfa de Cronbach mide la consistencia interna de un conjunto de ítems, es decir, qué tan relacionados están entre sí para medir un mismo constructo latente. Se basa en la varianza de cada ítem y la varianza total de la suma de los ítems.

Fórmula general:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right)$$

Donde:

- N es el número de ítems
- σ_i^2 es la varianza del ítem i
- σ_T^2 es la varianza total de la suma de todos los ítems

Cálculo con datos del proyecto:

- $N = 47$
- Suma de varianzas de los ítems: $\sum_{i=1}^{47} \sigma_i^2 = 82.5$
- Varianza total de la suma de ítems: $\sigma_T^2 = 332.0$

Sustituyendo en la fórmula:

$$\alpha = \frac{47}{46} \left(1 - \frac{82.5}{332.0} \right) = 1.0217 \times (1 - 0.2485) = 1.0217 \times 0.7515 = 0.767$$

En este proyecto, se obtiene un Alfa de Cronbach general aproximado de 0.77, indicando una consistencia interna aceptable para una escala de esta naturaleza.

Si se toman subescalas individuales, cada una presentó valores entre 0.75 y 0.84, garantizando la confiabilidad dimensional necesaria para análisis posteriores.

Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con detalle matemático

1. Cálculo de la matriz de correlaciones R

Se parte de una matriz de correlaciones de Pearson entre los 47 ítems del cuestionario. Esta matriz se representa de manera cuadrática, con dimensión 47×47 , y además todas las r_{ij} se correlacionan entre el ítem i y el j .

$$R = \begin{bmatrix} 1 & r_{12} & \cdots & r_{1,47} \\ r_{21} & 1 & \cdots & r_{2,47} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{47,1} & r_{47,2} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

2. Prueba de adecuación muestral: KMO y Bartlett

- El índice KMO mide qué tan adecuada es la matriz para factorizar, comparando las correlaciones simples con las parciales:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} p_{ij}^2}$$

- La prueba de Bartlett prueba si la matriz es diferente a la identidad ($R \neq I$). El resultado de $p < 0.001$ indica que hay correlaciones significativas para factorizar.

3. Extracto de factores mediante eigenvalores

La matriz R se descompone para obtener eigenvalores λ_i y eigenvectores.

Se seleccionan factores con $\lambda_i > 1$.

Por ejemplo:

$$\lambda_1 = 12.5, \lambda_2 = 8.3, \lambda_3 = 5.7, \lambda_4 = 2.4$$

4. Porcentaje de varianza explicada

La varianza total es igual al número de ítems (47), por lo que:

$$\text{Varianza explicada} = \frac{12.5 + 8.3 + 5.7 + 2.4}{47} \times 100 = \frac{28.9}{47} \times 100 \approx 61.5\%$$

5. Cargas factoriales L

Las cargas factoriales indican la relación entre cada ítem y su factor correspondiente. Se calculan con:

$$L_{ij} = v_{ij} \sqrt{\lambda_j}$$

Ejemplo de extracto con 5 ítems del factor 1:

Ítem	Carga
Observación de favoritismos	0.78
Exclusión sistemática	0.72
Trato desigual por pertenencia social	0.75
Sanciones injustas	0.73
Falta de apoyo institucional	0.70

6. Rotación Varimax

Para facilitar la interpretación, se aplicó una rotación ortogonal Varimax que maximiza la varianza de las cargas en cada factor. Esto hace que los ítems se asocien claramente a un solo factor, evitando cargas cruzadas.

Rotación Varimax en el Análisis Factorial Exploratorio

La rotación Varimax es un paso fundamental para obtener factores claros y fácilmente interpretables. Tras la extracción inicial, se observan cargas factoriales cruzadas donde un ítem puede relacionarse con varios factores, dificultando su interpretación. La rotación Varimax, siendo una rotación ortogonal, maximiza la varianza de las cargas dentro de cada factor, buscando que estas sean preferentemente altas en un único factor y bajas en los demás.

Función objetivo de Varimax

El criterio matemático aplicado es máxima varianza de las cargas L_{ij} al elevarlas a la cuarta potencia, centrado en cada factor j :

$$V = \sum_{j=1}^m \left[\frac{1}{p} \sum_{i=1}^p L_{ij}^4 - \left(\frac{1}{p} \sum_{i=1}^p L_{ij}^2 \right)^2 \right]$$

Donde:

- L_{ij} es la carga factorial del ítem i en el factor j ,
- $p = 47$ ítems,
- $m = 4$ factores extraídos.

El algoritmo ajusta la matriz de cargas para maximizar V .

Resultados del Análisis Factorial Exploratorio y Confiabilidad

El umbral de Kaiser

Para seleccionar los factores a retener, se aplicó el criterio del umbral de Kaiser, que establece conservar todos los factores con un eigenvalor mayor a 1. Un eigenvalor es el valor propio que indica la cantidad de varianza que explica un factor. Si es menor que 1, quiere decir que ese factor explica menos varianza que un solo ítem y por tanto no representa un factor significativo.

En este análisis, se retuvieron 4 factores que explicaron en conjunto el 61.5% de la varianza total. Los eigenvalores de los factores fueron:

- Factor 1: 12.5
- Factor 2: 8.3
- Factor 3: 5.7
- Factor 4: 2.4

Estos valores superan el umbral de Kaiser, lo que valida su inclusión como dimensiones significativas del fenómeno analizado.

Rotación Varimax para facilitar la interpretación

Tras la extracción de factores, se realizó una rotación ortogonal Varimax. Esta técnica optimiza la distribución de las cargas factoriales (correlación de cada ítem con cada

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

factor) para que cada variable se asocie con claridad a un solo factor, evitando cargas cruzadas que dificultan interpretar qué dimensión mide cada ítem.

Tabla de cargas factoriales después de la rotación Varimax

Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Observación de favoritismos	0.79	0.12	0.12	0.15
Exclusión sistemática	0.75	0.25	0.14	0.12
Trato desigual por pertenencia social	0.74	0.10	0.11	0.20
Discriminación cultural	0.18	0.82	0.13	0.19
Normas institucionales insuficientes	0.15	0.85	0.17	0.11
Comportamiento agresivo	0.12	0.18	0.83	0.16
Falta de sanción a la violencia	0.14	0.15	0.84	0.12
Invisibilización de la violencia	0.18	0.14	0.11	0.83
Lejanía de autoridades	0.19	0.16	0.09	0.84

Esta rotación clarificó la agrupación de ítems en las cuatro dimensiones principales, facilitando la interpretación y validando la estructura propuesta. El factor 1 representa exclusión y favoritismo, el factor 2 es sobre la discriminación de carácter cultural, el factor 3 conductas agresivas y 4 invisibilización institucional de la violencia.

Confiabilidad de las escalas: Alfa de Cronbach

Para comprobar la consistencia interna de los factores y el cuestionario completo se calculó el Alfa de Cronbach, resultando en 0.767 para la escala general y valores entre 0.75 y 0.84 para los factores individuales. Estos valores indican una fiabilidad aceptable

y alta para las dimensiones evaluadas, lo que sugiere que los ítems dentro de cada factor miden de manera coherente el constructo.

V. Discusión

La presencia de dimensiones claramente distintas en las percepciones acerca de la violencia estructural y cultural en la Facultad de Contaduría y Administración se puede comprobar gracias a los hallazgos que se han obtenido por medio del Análisis Factorial Exploratorio y el cálculo del Alfa de Cronbach. La identificación de cuatro factores con cargas importantes, así como la consistencia interna apropiada de los instrumentos, evidencian la fortaleza metodológica y conceptual de la investigación.

El primer elemento, que compila ítems vinculados con la exclusión y los favoritismos, muestra cómo las dinámicas de privilegio y jerárquicas afectan el acceso justo a oportunidades sociales y académicas. Esto valida investigaciones anteriores que consideran la violencia estructural como un fenómeno que se manifiesta por medio de prácticas normalizadas e institucionalizadas (Galtung, 1990).

El segundo elemento, vinculado con la discriminación de carácter cultural, enfatizando el papel que desempeñan los discursos, las normas y las actitudes que fomentan la marginación simbólica de ciertos grupos en el seno de la comunidad universitaria. Esto refuerza teorías que subrayan cómo la violencia cultural justifica y reproduce las disparidades sociales (Bourdieu, 2001).

Los factores tres y cuatro, que abarcan conductas agresivas e invisibilización institucional de la violencia, respectivamente, subrayan la importancia de las intervenciones políticas y educativas que no sólo identifiquen las expresiones evidentes de la violencia, sino que también se enfrentan a sus manifestaciones simbólicas y subyacentes que impactan negativamente en el desarrollo integral y el bienestar del alumnado.

La aplicación de la rotación Varimax ayudó a que la interpretación de estos factores fuera más clara, lo que posibilita identificar con exactitud las zonas problemáticas en el entorno académico y hace más fácil el diseño de estrategias específicas.

En Última instancia, el elevado grado de confiabilidad del cuestionario sugiere que esta herramienta es válida para cuantificar las percepciones de la violencia estructural y

cultural. en este contexto particular; Esto posibilita su utilización en investigaciones posteriores y en la formulación de políticas fundamentadas en evidencia.

En general, estos hallazgos aportan de manera importante a la comprensión de cómo se producen y reproducen la violencia cultural y estructural en ámbitos universitarios, proporcionando un fundamento firme para progresar hacia entornos académicos más justos e inclusivos.

VI. CONCLUSIÓN

Cuatro dimensiones fundamentales de la violencia estructural y cultural en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana fueron detectadas y validadas cuantitativamente gracias a este análisis. El análisis factorial exploratorio, combinado con la rotación Varimax, ayudó a aclararla Estructura latente de las percepciones estudiantiles.

Por su parte, al calcular el Alfa de Cronbach se garantizó que el instrumento fuera confiable y consistente internamente; Esto reforzó la rigurosidad metodológica.

La exclusión y los favoritismos, que son ejemplos de violencia estructural, así como la discriminación y las normas invisibilizadoras, que son ejemplos de violencia cultural, forman un fenómeno integrado que tiene un impacto significativo en la equidad y el bienestar dentro de las universidades.

El sólido marco analítico no solo contribuye a la literatura académica sobre violencia en las universidades, sino que además brinda una herramienta validada para investigaciones futuras y una base firme para desarrollar políticas educativas inclusivas que aborden estos problemas desde un enfoque integral.

BIBLIOGRAFÍA

Bourdieu, P. (2001). La violencia simbólica . Anagrama .

Galtung , J. (1990). Cultural Violence (Vol. 27). Journal of Peace Research.

<https://doi.org/http://links.jstor.org/sici?sici=0022->

[3433%28199008%2927%3A3%3C291%3ACV%3E2.0.CO%3B2-6](https://doi.org/http://links.jstor.org/sici?sici=0022-3433%28199008%2927%3A3%3C291%3ACV%3E2.0.CO%3B2-6)

Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). Deep Learning. MIT Press.

Russel, S., & Norving, P. (2021). Artificial Intelligence: A modern approach (4th ed.). .

Pearson.

Scheper-Hughes, N., & Bourgois, F. (2017). Violence in war and peace: An anthology .

Wiley - Blackwell.

Perplexity AI. (2025). Asistencia en recuperación y estructuración de información para análisis factorial y redacción científica [Inteligencia artificial asistente]. Versión

1.0. <https://www.perplexity.ai>

AUDITORÍAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO: RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LA IGUALDAD SUSTANTIVA EN VERACRUZ PERIODO 2021-2023

Autores:

Molina Hernández José Antonio

De la Fuente Izaguirre Raúl

Ramírez Diana Lizeth

RESUMEN

Las auditorías con perspectiva de género constituyen una herramienta indispensable para lograr sociedades más justas e igualitarias, debido a que, a través de su aplicación en el sector gubernamental, se evalúan las acciones, programas, políticas, y presupuestos públicos que las Dependencias, Entidades y Municipios, destinan para atender a la población y que, a su vez, tienen como objetivo eliminar las brechas de desigualdad existentes basadas en roles y estereotipos de género. Estas auditorías revisan las acciones gubernamentales, se realicen sin sesgos de género y den como resultado que los procesos, vayan desde la planeación hasta la rendición de cuentas, se actualicen incorporando acciones afirmativas bajo un enfoque diferenciado entre mujeres y hombres, asegurando que los recursos públicos cumplan con el fin para el cual fueron etiquetados considerando los principios de equidad, eficacia, eficiencia y transparencia.

Palabras clave: Perspectiva de género, auditorías, rendición de cuentas, políticas públicas.

ABSTRACT

Gender perspective audits are an indispensable tool for achieving more just and equal societies. Through their application in the governmental sector, these audits evaluate the actions, programs, policies, and public budgets allocated by Departments, Entities, and Municipalities to serve the population, with the aim of eliminating existing inequality gaps based on gender roles and stereotypes. These audits review whether government actions are carried out without gender bias and result in processes—from planning to accountability—being updated to incorporate affirmative actions with a differentiated approach for women and men. This ensures that public resources fulfill their intended purpose, adhering to the principles of equity, effectiveness, efficiency, and transparency.

Keywords: Gender perspective, audits, accountability, public policies.

INTRODUCCIÓN

La igualdad de derechos y el acceso equitativo para mujeres y hombres a los bienes, servicios y programas públicos son compromisos fundamentales para quienes están al frente de las instituciones gubernamentales, sin embargo, no siempre ha sido de esta forma.

Las auditorías con perspectiva de género han surgido en México como una herramienta fundamental para alcanzar la igualdad sustantiva y cumplir con los objetivos y compromisos adquiridos por el gobierno con los diferentes Organismos Internacionales en materia de igualdad, lo cual se ha planteado en diferentes líneas de acción en los documentos programáticos nacionales.

En mayor medida, estas auditorías se han implementado en el sector privado, sin embargo, con la finalidad de asegurar que los recursos públicos se utilicen con eficacia para disminuir la desigualdad social y alcanzar el bienestar social, el gobierno las ha agregado dentro del ámbito de la rendición de cuentas.

Este trabajo revisa el concepto y la importancia de implementar estos procesos como parte sustancial de la vigilancia del actuar del gobierno, además plantea la necesidad de incorporarla en todas las etapas del ciclo presupuestario, con miras a generar acciones afirmativas, asimismo, presenta el ejemplo de los avances que se tienen en esta materia en el estado de Veracruz.

ORIGEN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS AUDITORÍAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Desde el año de 1979, es adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, CEDAW por sus siglas en inglés, ratificada por el Gobierno Mexicano en 1981. Es un tratado internacional de cumplimiento obligatorio, con el propósito de lograr eliminar toda forma de discriminación y con ello alcanzar la igualdad y el empoderamiento de mujeres y niñas. Este cuerpo normativo marcó la pauta de referencia para visibilizar la necesidad de construir un andamiaje jurídico en nuestro país en materia de los derechos humanos de las mujeres. (ORFIS, 2022)

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Asimismo, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, conocida como “Belém do Pará” -emitida en 1994 y ratificada por nuestro país en 1998-, define la violencia contra las mujeres y propone el desarrollo de mecanismos de protección y defensa de los derechos de las mujeres como fundamentales para luchar contra el fenómeno de la violencia contra su integridad física, sexual y psicológica; tanto en el ámbito público como en el privado, así como su reivindicación dentro de la sociedad. (ORFIS, 2022)

En nuestro país en el año 2011 los convenios y tratados internacionales se elevaron a rango constitucional. Es decir, todos los instrumentos internacionales de protección a los derechos de las mujeres son a partir de esa modificación de obligatoriedad para el Estado Mexicano; por lo que ahora el artículo 1º de la Carta Magna se denomina “De los Derechos Humanos y sus Garantías”, con el cual se crea una nueva cultura de derechos humanos, poniendo en el centro la dignidad de las personas. (ORFIS, 2022)

Con el impulso de la Organización de las Naciones Unidas, en 1995 se realizó la IV Conferencia Internacional de la Mujer celebrada Beijing, donde se precisó una “Plataforma de Acción” para orientar el quehacer gubernamental en 10 ejes, dentro de los que se incluye la violencia contra las mujeres. En esta conferencia se definió la creación de “Mecanismos Institucionales para el Adelanto de las Mujeres”, lo que actualmente son los institutos, secretarías, oficinas o ministerios de la Mujer en apoyo al desarrollo de las políticas y acciones que mandató dicha conferencia. (ORFIS, 2022)

Derivado de lo anterior, en el año 2001, México crea el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), con la atribución de "promover, coordinar, ejecutar y dar seguimiento a las acciones y programas destinados a garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres"; teniendo como antecedente el Programa Nacional de Integración de la Mujer al Desarrollo, en la década de los 80's. (ORFIS, 2022)

En el año 2003, se aprueba la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED), posteriormente en el 2007 se emitió la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV). (ORFIS, 2022)

En Veracruz en el año 2007 se publica la Ley que crea el Instituto Veracruzano de las Mujeres y, en el año 2008 se aprueba la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en el Estado de Veracruz (LAMVLVEV), la cual mandata a los entes

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

fiscalizables en el ámbito de sus competencias a realizar acciones encaminadas a la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres y niñas. (ORFIS, 2022)

Cumpliendo a su compromiso, México ha generado y fortalecido un marco normativo para la protección y ejercicio pleno de los derechos de las mujeres y niñas. A continuación, se presenta el marco jurídico que deben atender los entes fiscalizables, del cual se detallan sus responsabilidades en los siguientes capítulos. Cabe destacar que el incumplimiento de dicha normativa es señalado en la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave (LRAEV) en los artículos 35 párrafo III y 43 fracción IV. (ORFIS, 2022)

La Secretaría de la Función Pública en el 2018 describe a las auditorías como un proceso sistemático enfocado al examen objetivo, independiente y evaluatorio de las operaciones financieras, administrativas y técnicas realizadas, así como a los objetivos, planes programas y metas alcanzados por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el propósito de determinar si se realizan de conformidad con los principios de economía, eficacia, eficiencia, transparencia, honestidad que se mencionan en el 134 de la CPEUM y en apego a la normatividad aplicable. (SNA, 2022)

Los alcances de las auditorías son diversos, pueden ser de revisión financiera, operativa, de cumplimiento, de gestión e incluso ambientales. En el ámbito público las auditorías operan como mecanismos realizados a las entidades gubernamentales que permiten la revisión de los procesos y su cumplimiento operativo, normativo y presupuestal, con la finalidad de evaluar la efectividad y eficiencia con la intención de alcanzar un óptimo desempeño. (OAS, 2022)

En la administración pública, las auditorías de género se incorporan como una herramienta de revisión y evaluación de los entes, que observa si los programas, acciones o recursos, permiten alcanzar la igualdad sustantiva. Además, pretenden reforzar las capacidades y procedimientos que se llevan a cabo, aplicando mejoras basadas en los resultados obtenidos con el fin de incorporar un enfoque diferenciado entre mujeres y hombres para atender problemáticas públicas e internas, a través de acciones que transversalizan e institucionalizan la perspectiva de género.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

El Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) describe a las auditorías con perspectiva de género como herramientas para llevar a cabo el monitoreo y control de los proyectos y acciones públicas, pero al mismo tiempo como un mecanismo de promoción del aprendizaje institucional sobre la forma en cómo se debe incorporar la perspectiva de género de manera práctica y eficaz. (INMUJERES, 2005)

Dichas auditorías no solo hacen una revisión de los procesos existentes, también hacen una revisión normativa que implica evaluar el cumplimiento que los entes dan a los marcos legales aplicables, y una revisión presupuestal; esta última se hace desde varias vertientes, primero relacionado con la revisión de los recursos que están etiquetados específicamente para atender acciones para igualdad y, si estos están siendo utilizados con los fines para los cuales fueron destinados y segundo, si estos son suficientes para el logro de los objetivos y metas planteadas.

Además de las capacidades de revisión y evaluación, las auditorías de género están encaminadas a brindar recomendaciones para el mejoramiento de los Entes Públicos y de su impacto en la población, estas recomendaciones tienen la finalidad de proporcionar un panorama preciso del ente para implementar medidas preventivas o correctivas que atiendan las fallas observadas.

IMPLEMENTACIÓN EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

Frecuentemente las auditorías gubernamentales con perspectiva de género se aplican para lograr cambios al interior del gobierno y como un mecanismo que promueve la transparencia y la rendición de cuentas. No obstante, su incorporación debe formar parte primordial de todas las fases del ciclo presupuestario, integrando desde la planeación, programación y presupuestación, metas e indicadores de género que no perpetúen las desigualdades arraigadas y promuevan la inclusión social.

La implementación de esta herramienta ha avanzado en los últimos años y se ha respaldado por una infraestructura normativa, comprometida con la erradicación de las brechas de desigualdad existentes, no obstante, implica un proceso técnico diseñado para identificar las problemáticas institucionales existentes y también las que no son atendidas, por ello es crucial que esta metodología proporcione y analice datos concretos

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

que impacten de manera positiva en la toma de decisiones y en la construcción de políticas públicas género sensitivas.

Parte importante de la implementación de las auditorías de género es la adopción de la transparencia como un principio fundamental, pues ésta da claridad y veracidad a las acciones del gobierno, además de facilitar el monitoreo y la retroalimentación como un mecanismo de actualización.

Para poder llevar a cabo la aplicación de auditorías funcionales, debe contarse con instrumentos de revisión cuantitativos y cualitativos, tales como cuestionarios o encuestas diseñadas para recabar información estandarizada o apegada a normas y reglas marcadas, aunque también, es necesario que se realice una revisión documental de informes, estadísticas, registros administrativos y de toda aquella información que valide los datos recabados en dichos instrumentos.

Esta revisión implica un análisis exhaustivo de informes y políticas vigentes que permitan conocer el completo funcionamiento y la línea a seguir de una Institución, pues da un panorama general de las posibles disparidades que representen un aspecto susceptible de mejora.

Tal ha sido el compromiso del gobierno, que, como parte de los resultados de la integración de estos procesos, las leyes nacionales mencionan la obligación de agregar el enfoque de género como eje transversal, un ejemplo de ello es lo señalado en el artículo 9 de la Ley de Planeación que establece que las actividades de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal deberán planear y conducir sus actividades con perspectiva de género. (CAMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, 2023)

METODOLOGÍA

Para abordar un estudio sobre auditorías con perspectiva de género, particularmente en el contexto del estado de Veracruz, es importante diseñar una metodología robusta que permita evaluar los avances, identificar áreas de oportunidad y medir el impacto de estas auditorías se optó por un diseño de investigación mixto ya que esto permitiría obtener una visión integral de los avances y desafíos, combinando análisis descriptivos con datos cuantitativos que respalden las conclusiones.

Alcance

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo se busca describir las propiedades, características y rasgos clave del fenómeno a estudiar, basándose en la percepción obtenida de los sujetos directamente vinculados con la realidad objeto de análisis (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1996)

Diseño de muestra y tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en esta investigación fue un muestreo por juicio, el cual es una técnica de muestreo no probabilístico (TAYLOR, 1998). En este método, los elementos de la muestra son seleccionados exclusivamente en función del conocimiento y criterio del investigador. Esto se enfocó en 39 dependencias del ejecutivo estatal que aplican la ficha técnica que concentra los resultados de indicadores de desempeño de la actividad institucional transversal 470 de igualdad de género de las dependencias y entidades del ejecutivo.

Espacio temporal

El periodo considerado para el análisis de los datos abarca desde el año 2021 hasta 2023, debido a que durante estos años se observó la estandarización en los indicadores aplicados por medio de la ficha 470 de igualdad de género aplicada en las entidades del ejecutivo del estado de Veracruz.

AVANCES EN EL ESTADO DE VERACRUZ

El compromiso gubernamental en Veracruz en favor de la igualdad sustantiva, se ha intensificado en los últimos años y los avances en la aplicación de las auditorías con perspectiva de género en los entes públicos son significativos, pues han llevado a avances que van desde la elaboración de guías técnicas y metodológicas, la capacitación y profesionalización del funcionariado público, la creación y fortalecimiento de las Unidades de Género e Institutos Municipales de las Mujeres, la construcción de indicadores desagregados por sexo, programas presupuestarios para la atención de brechas de desigualdad, hasta la implementación de acciones afirmativas como los lactarios y ludotecas.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Diagnósticos Institucionales con Perspectiva de Género realizados en las Dependencias o Entidades

	2021		2022		2023	
	Realizados	Programados	Realizados	Programados	Realizados	Programados
OFIGOB	1	1	2	2	1	1
SEDARPA	1	1	1	1	1	1
DIF	1	1	1	1	1	1
SESVR	1	1	1	1	1	1
IVD	0	1	1	1	1	1
AVELI	1	1	1	1	1	1
COBAEV	1	1	1	1	1	1
CODAMEVER	1	1	1	1	1	1
COLVER	S/D	S/D	1	1	1	1
IEEV	1	1	1	1	1	1
IVEA	0	1	1	1	1	1
SEV	2	2	0	2	1	2
COVEICYDET	S/D	S/D	2	2	2	2
UPAV	S/D	S/D	2	2	1	1
INVIVIENDA	1	1	1	1	1	1
SEDESOL	1	1	1	1	1	1
AEV	S/D	S/D	0	0	1	1
SEDECOP	1	1	1	1	1	1
CEEAI	S/D	S/D	1	1	1	1
CEJUM	1	1	1	1	1	1
INVEDEM	1	18	1	1	1	1
SEGOB	1	1	1	1	1	1
SEFIPLAN	1	1	0	1	1	1
CGCS	0	0	1	1	1	1
RTV	1	1	1	1	0	0
CGE	1	1	1	1	1	1
SESEAV	2	2	1	1	1	1
SIOP	1	1	1	1	1	1
PROGOB	1	1	1	1	1	1
ARSPS	S/D	S/D	1	1	1	1
SSP	1	1	3	2	1	1
CECOL	S/D	S/D	3	3	2	2
STPSP	1	1	1	1	1	1
IVEC	2	2	3	3	3	3
SECTUR	2	2	2	2	2	2
SPC	1	1	1	1	1	1

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

CAEV	1	1	1	1	1	1
PMA	3	3	1	1	1	1
SEDEMA	0	1	2	2	2	2

Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaría De Finanzas y Planeación del Estado de Veracruz.(SEFIPLAN, 2024)

Nota: En el Informe Trimestral del Gasto Público 2021 publicado por la Secretaría de Finanzas y planeación relativo a los Indicadores de Resultados de las Dependencias y Entidades del Ejecutivo, no se encontró información referente a algunas Entidades del Ejecutivo por lo cual en la tabla se colocó la referencia S/D.

Como lo señala la ficha técnica del indicador, la realización de Diagnósticos Institucionales en las Dependencias y entidades permite incidir en la Igualdad y No Violencia al Interior de las Dependencias y entidades conociendo la condición y posición del Funcionariado Público, además de incidir en la entrega de programas, bienes o servicios que el estado destina para la atención de las problemáticas sociales.

La realización de los diagnósticos en las dependencias y entidades permite que se identifiquen las problemáticas que necesitan ser atendidas, así como aquellos aspectos susceptibles de mejora para alcanzar la Igualdad Sustantiva y garantizar el acceso a una vida libre de violencia en Veracruz, por ello, dicho indicador permite que las dependencias y entidades programen y realicen acciones de capacitación, difusión y sensibilización al interior del funcionariado transversalizando la perspectiva de género en cada una de las áreas de las operadoras del gasto.

Relacionado con los datos presentados en la tabla es posible identificar el compromiso de cada institución, toda vez que algunas dependencias y entidades no realizaron el total de diagnósticos que tenían programados y por lo tanto no cuentan con la información que les permita generar políticas públicas que atiendan una problemática específica y real de su sector, lo cual se ve reflejado en la tabla siguiente que muestra el cumplimiento en la realización de eventos de sensibilización y formación dirigidas al funcionariado público, en la cual es posible identificar dependencias con un bajo cumplimiento de lo programado y algunas otras con una meta menor a su problemática que al final del año de revisión del indicador refleja que fue rebasada.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Es entonces que el papel de las auditorías con perspectiva de género permite la revisión de la planeación, programación, presupuestación y rendición de cuentas en materia de perspectiva de género, asegurando que en cada una de las etapas del ciclo presupuestario se incorpore adecuadamente la perspectiva de género.

Eventos de sensibilización y formación para promover la Igualdad de Género y la Prevención de la Violencia al interior de las Dependencias o Entidades

Institución	2021		2022		2023	
	Realizados	Programados	Realizados	Programados	Realizados	Programados
OFIGOB	23	23	16	16	19	18
SEDARPA	67	69	64	75	61	66
DIF	12	12	12	12	12	12
SESVER	24	22	31	31	37	30
IVD	19	24	24	24	23	24
AVELI	9	9	12	12	10	10
COBAEV	17	16	13	13	12	12
CODAMEVER	6	6	20	20	20	20
COLVER	S/D	S/D	62	62	12	12
IEEV	30	30	19	19	28	29
IVEA	12	12	11	11	12	12
SEV	7	7	13	5	14	9
COVEICYDET	S/D	S/D	12	12	13	12
UPAV	S/D	S/D	32	34	32	32
INVIVIENDA	25	25	27	26	20	20
SEDESOL	29	33	20	20	21	15
AEEV	S/D	S/D	5	5	30	31
SEDECOP	57	61	51	50	21	21
CEEAIV	S/D	S/D	29	29	7	6
CEJUM	13	19	13	12	18	13
INVEDEM	12	12	10	10	10	6
SEGOB	36	8	15	15	18	16
SEFIPLAN	9	10	31	22	6	9
CGCS	9	9	5	5	6	5
RTV	15	15	25	25	24	24
CGE	12	12	10	10	12	12
SESEAV	5	7	51	39	35	33
SIOP	45	45	46	45	46	49
PROGOB	13	13	25	19	7	7

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

ARSPS	S/D	S/D	20	20	23	20
SSP	450	420	304	310	418	330
CECOL	S/D	S/D	11	15	27	25
STPSP	55	25	49	13	73	71
IVEC	16	16	12	12	12	12
SECTUR	31	27	17	17	19	17
SPC	28	26	26	21	19	18
CAEV	21	21	20	20	22	22
PMA	12	12	16	16	25	25
SEDEMA	13	25	32	30	43	26

Elaboración propia con datos obtenidos de la secretaria de Finanzas y Planeación del estado de Veracruz (SEFIPLAN, 2024)

Nota: En el Informe Trimestral del Gasto Público 2021 publicado por la Secretaría de Finanzas y planeación relativo a los Indicadores de Resultados de las Dependencias y Entidades del Ejecutivo, no se encontró información referente a algunas Entidades del Ejecutivo por lo cual en la tabla se colocó la referencia S/D.

En el marco de dichos compromisos establecidos para avanzar en la revisión y evaluación en temas para la igualdad sustantiva, en noviembre del 2020, se firmó un convenio de colaboración con el objetivo de crear la metodología necesaria para llevar a cabo la revisión de la transversalización de la perspectiva de género en los entes fiscalizables.

El convenio en referencia, fue celebrado entre el Instituto Veracruzano de las Mujeres (IVM), mismo que funge en el Estado como Órgano de consulta, capacitación y asesoría permanente en materia de Derechos Humanos y Género del funcionariado de las Dependencias y Entidades de los distintos órdenes de Gobierno (H. CONGRESO DEL ESTADO DE VERACRUZ, 2020), y el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS), el cual tiene dentro de sus atribuciones evaluar los resultados de la gestión financiera, comprobar si se han ajustado a los criterios señalados por el presupuesto y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas de los entes fiscalizables, municipales y estatales. (H. CONGRESO DEL ESTADO DE VERACRUZ, 2023)

Por cuanto hace al trabajo a nivel municipal, en seguimiento al convenio entre el IVM y el ORFIS, se publicó la Guía “Cumplimiento normativo de los entes fiscalizables municipales en materia de igualdad” para brindarle a los Ayuntamientos del Estado Veracruz las

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

herramientas metodológicas para incluir la transversalización de la perspectiva de género en sus acciones y programas, así como orientarles en el cumplimiento normativo en materia de igualdad y respecto a la inclusión de la Perspectiva de Género en el Ciclo Presupuestario, lo cual será revisado en las cuentas públicas municipales.

De manera coordinada con el ORFIS, el Instituto Veracruzano de las Mujeres dio seguimiento a la Guía y capacitó a 1,182 mujeres y 590 hombres en el periodo comprendido de 2020 a 2023. (IVERMUJERES, 2024)

Por otra parte, referente a los avances en el Poder Ejecutivo Estatal, un primer acercamiento se dio en el 2010, el cual fue a través del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género coordinado por el Instituto Veracruzano de las Mujeres que se realizó la “Guía para la incorporación de la Perspectiva de Género en los Programas Sectoriales y Auditorías de Género en el Estado de Veracruz” que brinda elementos necesarios a los servidores públicos para entender cómo se conforma y realiza una Auditoría de Género con el propósito de contribuir a la formulación de programas sectoriales con enfoque de igualdad.

Posteriormente, las auditorías con perspectiva de género se institucionalizaron a través de un trabajo coordinado del Instituto Veracruzano de las Mujeres y con la Contraloría General del Estado (CGE) en la aplicación de la “Cédula de Seguimiento a las Acciones y Programas Públicos para incorporar la perspectiva de género y de niñez y adolescencia”, la cual es aplicada y revisada por los órganos internos de control (OIC's) en cada una de las Dependencias y Entidades del poder ejecutivo.

Dicho instrumento da seguimiento al compromiso institucional para incorporar el enfoque de género en el estado y monitorear el cumplimiento normativo a través de la evaluación de las acciones que se realizan. Adicionalmente, a través de ella, se observa el impacto que tienen las acciones de transversalización en los procesos de planeación, programación y presupuestación e impulsa la construcción de indicadores de género y la generación de estadísticas y registros administrativos desagregados por sexo, así como la asignación de presupuestos públicos que permiten transformar las practicas institucionales hacia modelos inclusivos y equitativos.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Como mecanismo de seguimiento, su aplicabilidad se lleva a cabo de manera trimestral y solicita los medios de verificación que dan fiabilidad a las acciones; si bien, de primera instancia el instrumento revisa el cumplimiento, al tener una revisión periódica permite plantear mecanismos de mejora y realizar las modificaciones necesarias a las políticas públicas para alcanzar las metas esperadas.

Como resultado de dicho trabajo colaborativo, entre el año 2020 y el 2023 se realizaron al menos 25 capacitaciones en Auditorías con Perspectiva de Género dirigidas al funcionariado estatal de los órganos internos de control, de las áreas financieras, de planeación, administrativas, de recursos humanos, operadores de programas públicos y unidades de género, impactando a un total de 3,037 mujeres y 1,402 hombres. (IVERMUJERES, 2024)

CONCLUSIONES

En resumen, los avances de las auditorías con perspectiva de género en Veracruz han sido significativos y reflejan el firme compromiso gubernamental para erradicar las desigualdades existentes. Sin lugar a duda, el garantizar a mujeres y hombres el acceso equitativo a sus derechos ha sido una tarea que se ha visto fortalecida por una constatación de trabajo interinstitucional, de revisión y de mejora continua; el integrar esta perspectiva en el diseño, implementación y evaluación de políticas, ha consolidado una rendición de cuentas que asegura que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva para toda la población.

La implementación de esta herramienta en Veracruz ha dado como resultados diagnósticos reales de la situación de la población, pero al mismo tiempo ha reflejado las condiciones al interior de las instituciones y los sesgos de género que pueden tener quienes lideran algún espacio en el sector público, abriendo campos de oportunidad para la implementación de acciones específicas de atención.

Los trabajos realizados por el Instituto Veracruzano de las Mujeres como ente rector en el estado en temas de Género, y, teniendo a la Contraloría General del Estado como el órgano encargado del control, evaluación y vigilancia de las gestiones gubernamentales, han sido primordiales para la creación de metodologías fortalecidas, las cuales, de la

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

mano con el Órgano de Fiscalización Superior, son fundamentales para la institucionalización del enfoque de género y un óptimo cumplimiento.

Sin embargo, aún con los avances normativos en Derechos Humanos o la existencia de leyes específicas como la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, creada para eliminar las barreras en el acceso a oportunidades, las desigualdades de género son una problemática persistente que representa un gran obstáculo para garantizar el pleno avance y desarrollo de todos los sectores sociales.

El desconocimiento en temas de género es una de las más frecuentes limitantes observadas, pues todavía existe resistencia social y cultural en el Estado de Veracruz, originada principalmente por confusiones, desinformación o por una cultura androcéntrica que se ha perpetuado por muchos años. Además, también existe limitada información sobre como incorporar adecuadamente este enfoque en los procesos técnicos y las personas profesionista especializadas en temas técnicos con enfoque diferenciado, intercultural o interseccional, aún son escasas.

Adoptar estas prácticas a nivel gubernamental resulta fundamental y deben promoverse activamente para una profesionalización efectiva y constante del funcionariado público, pues es indispensable adoptar un gran compromiso institucional y político, así como una colaboración continua entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, con la finalidad de promover una cultura de respeto y equidad que permita a todas las personas alcanzar su máximo potencial en todos los ámbitos de la vida.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

BIBLIOGRAFÍA

- CAMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2023). [www.diputados.gob.mx](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPlan.pdf). Recuperado el 18 de 11 de 2024, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPlan.pdf>
- H. CONGRESO DEL ESTADO DE VERACRUZ. (2020). www.legisver.gob.mx. Recuperado el 26 de 11 de 2024, de <https://www.legisver.gob.mx/leyes/LeyesPDF/LCIVM26022020.pdf>
- H. CONGRESO DEL ESTADO DE VERACRUZ. (2023). www.legisver.gob.mx. Recuperado el 16 de 11 de 2024, de <https://www.legisver.gob.mx/leyes/LeyesPDF/LFISCALIZACIONESUPERIORYRENDICIONDECUENTAS19072023.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1996). Metodología de la Investigación. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- INMUJERES. (2005). <http://cedoc.inmujeres.gob.mx>. Recuperado el 15 de 11 de 2024, de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100819.pdf
- IVERMUJERES. (2024). www.ivermujeres.gob.mx. Recuperado el 5 de 11 de 2024, de <http://www.ivermujeres.gob.mx/2023/12/13/5to-informe-anual-de-actividades-2023/>
- OAS. (2022). www.oas.org. Recuperado el 22 de 11 de 2024, de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_intro_proc_aud_ges.pdf
- ORFIS. (2022). www.orfis.gob.mx. Recuperado el 12 de 11 de 2024, de <https://www.orfis.gob.mx/wp-content/uploads/2022/02/guia-cumplimiento-normativo-en-materia-de-igualdad-2022.pdf>
- SEFIPLAN. (2024). www.veracruz.gob.mx. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/transparencia-proactiva/contabilidad-gubernamental/cuenta-publica/#informestrimestrales>
- SNA. (8 de 02 de 2022). www.sna.org.mx. Recuperado el 22 de 11 de 2024, de Sistema Nacional Anticorrupción: <https://www.sna.org.mx/2022/02/08/la-secretaria-de-la-funcion-publica-emite-nuevo-codigo-de-etica-con-enfoque-de-derechos-humanos-y-perspectiva-de-genero/>

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

TAYLOR, K. &. (1998). Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. México: McGrawHill.

FACTORES DE GESTIÓN INTERNA QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS ENTIDADES ECONÓMICAS AGROALIMENTARIAS

Autores:

Ortega Rizo Luis Rodrigo

Hernández Rodríguez Carlos

RESUMEN

Los factores de gestión interna son aquellos relacionados con el funcionamiento de la organización que pueden ser controlados por ella misma, tales como administrativos, económico-financieros, capital humano, cultura organizacional y tecnología. Mientras tanto, la competitividad puede ser definida como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias que mantengan o incrementen su participación en el mercado de manera sostenible; se enfoca en la capacidad de las entidades para desarrollar mejores procesos y diferenciarse de las demás. Respecto al sector agroalimentario, su concepto ha evolucionado hasta ser visto, actualmente, como un sistema alimentario que integra a todos los actores (productores, procesadores, distribuidores) y a sus cadenas productivas. Históricamente, las organizaciones agroalimentarias han sido fundamentales por su significativo impacto para la economía, para la soberanía y seguridad alimentaria y para el desarrollo social del país. Es por ello que las investigaciones sobre este sector y sus organizaciones resultan cruciales en un contexto donde se afrontan problemas estructurales y tradicionales cada vez más profundos. Es así que el presente estudio tiene como objetivo examinar los factores endógenos que, de manera general, tienen mayor incidencia en la competitividad de las entidades económicas agroalimentarias.

Palabras clave: gestión interna, competitividad, entidades económicas agroalimentarias.

ABSTRACT

Internal management factors are defined as those operational elements within an organization that are subject to its direct control, encompassing dimensions such as administrative processes, economic-financial health, human capital management, organizational culture, and technological infrastructure. Conversely, competitiveness is conceptualized as an enterprise's capability to formulate and execute strategies that ensure the sustainable maintenance or enhancement of its market share. This construct emphasizes the entities' proficiency in developing superior processes and achieving substantive differentiation from competitors. With respect to the agrifood sector, its conceptualization has evolved significantly, being presently viewed as an integrated food system that incorporates all essential stakeholders (including producers, processors, and

distributors) and their interconnected value chains. Historically, agrifood organizations have held a fundamental position due to their profound impact on the national economy, food sovereignty and security, and social development. Consequently, rigorous research concerning this sector and its constituent organizations is deemed crucial given the context of increasingly entrenched structural and traditional challenges. Therefore, the objective of the present study is to systematically examine the endogenous factors that, in a general context, exert the most significant influence on the competitiveness of agrifood economic entities.

Keywords: internal management, competitiveness, agrifood economic entities.

INTRODUCCIÓN

Para apoyar el crecimiento y desarrollo socioeconómico del sector agroalimentario, sea de una localidad o de una región, resulta necesario determinar los principales factores de gestión interna que inciden en la competitividad de los agronegocios, así como su grado de influencia.

Desde una perspectiva teórica, la investigación contribuirá a la reflexión y discusión sobre aquellos factores que pueden elevar los niveles de competitividad de las entidades económicas agropecuarias desde la perspectiva de alta dirección y de la gestión estratégica. Por último, el conocimiento que se genere podrá incidir directamente en el fortalecimiento económico de dichas organizaciones para generar mayores ingresos, fomentar la soberanía alimentaria mediante un desarrollo sustentable, y, consecuentemente, producir impactos positivos para su entorno.

Respecto al sector agroalimentario, durante las últimas décadas, se ha visto enfrentado a problemas muy significativos, cada vez más notorios, tales como el alza de precios en los insumos de producción, plagas en cultivos, impactos negativos derivadas de malas praxis ambientales, derivando en un decrecimiento de su producción, lo cual ha devenido en una notable carencia de insumos para abastecer la demanda interna del país (Acosta et al., 2020).

Tal como señala Pérez Cruz (2018), otra dificultad actual es que la producción agrícola muestra una mayor dependencia de los mercados internacionales, provocando una inestabilidad de la industria, lo que supone un elevado riesgo que puede provocar que

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

los agronegocios se mantengan únicamente como productores primarios sin ampliar los derivados de sus productos primarios. Aun cuando esta estrategia no representa en lo absoluto un escenario óptimo bajo parámetros de competitividad ni rentabilidad, es comprensible bajo una visión de administración del riesgo y de la dependencia de los brokers. Parte de dicha problemática se refleja de manera cuantitativa en el sector: 2.9 millones de hectáreas dentro de los 5.6 millones de superficie no sembrada por parte de las unidades de producción agropecuaria activas, tuvieron como principales causas condiciones climatológicas adversas (mal temporal), falta de crédito, plagas o enfermedad, falta de dinero o apoyos o porque no hubo quien la sembrara, entre otras (Censo Agropecuario INEGI, 2022).

Por consiguiente, resulta necesario generar nuevos modelos de gestión para los agronegocios, mediante la implementación de estrategias y acciones prioritarias y puntuales en torno a indicadores clave que vayan orientados a aumentar su productividad, rentabilidad y competitividad.

Contemplando todo lo anterior, es posible sentar las bases para la mejora del sector agroalimentario, por medio del aumento de la competitividad de las organizaciones, con una explotación responsable de los recursos naturales. Derivado de lo expuesto, surge la interrogante sobre qué factores de gestión interna pueden influir en el grado de competitividad de las entidades económicas agroalimentarias.

ENTIDADES ECONÓMICAS Y SECTOR AGROALIMENTARIO

Considerando que toda entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas mediante la integración de recursos humanos, materiales y financieros (Parra y Onofre, s.f.), resulta importante establecer las características del sector agroalimentario, ámbito en el cual se desarrolla la presente investigación.

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, el sector agroalimentario está compuesto por todas aquellas actividades relacionadas a la generación o producción de alimentos, a través de actividades tales como la agricultura, la silvicultura, entre otras. Por consiguiente, este sector resulta tan amplio, que es necesario dividirlo en los subsectores agrícola, pecuario, pesquero, acuícola y agroindustrial; además, cada uno de éstos contempla sus propias cadenas productivas, es decir, el proceso por el que pasa

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

un producto o alimento desde su origen (producción) hasta su destino final (consumo) (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural [SADER], 2016).

De acuerdo a la mencionada Secretaría, en nuestro país el sector agroalimentario, dimensionado en su entorno económico, representa alrededor del 8.2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. En ese sentido, el sector agroalimentario emplea a más de siete millones de personas que cada año destinan alrededor de 22.1 millones de hectáreas al cultivo y 109 millones de hectáreas para el desarrollo de actividades agropecuarias.

No obstante, durante las últimas décadas, las organizaciones que se desenvuelven en el sector agroalimentario se han enfrentado cada vez más a diversas problemáticas, por citar como ejemplo: la constante alza de los precios en los insumos de producción, diversidad de plagas que atacan cultivos y el uso de prácticas de impacto ambiental negativo. Todo lo anterior ha derivado en un decremento en la producción agroalimentaria, lo cual ha devenido en la carencia de insumos para abastecer la demanda interna nacional. Por otra parte, otro problema presente es que los procesos productivos tienen cada vez mayor dependencia de los mercados internacionales, lo que se traduce en mayor inestabilidad para el sector. El contexto señalado conlleva un riesgo palpable, lo cual deriva muchas veces en que los productores lleven a cabo estrategias más de tipo defensivas, como mantenerse como productores primarios (en detrimento de agregar valores agregados a los productos a través de la transformación), evitar la diversificación de sus productos, la renuencia a buscar mercados propios y a desarrollar innovaciones. Aun cuando tales estrategias no se presentan como un escenario óptimo para favorecer la competitividad de las organizaciones desde un enfoque rentable, es posible de explicar bajo la administración del riesgo y la dependencia de los brokers. Es así como todos esos factores impactan negativamente en los niveles de competitividad del sector agroindustrial en México (Pérez, 2018).

Hablando ahora de agronegocios, en cuanto a una explicación de la evolución del propio concepto, Álvarez (2018) destaca las aportaciones de los profesores Robert King de la Universidad de Minnesota, Michael Boehlje de la Universidad de Purdue, Michael L. Cook de la Universidad de Missouri, y de Steven T. Sonka de la Universidad de Illinois, quienes

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

en 2010 escribieron el artículo “Economía y gestión de agronegocios”, el cual presenta una revisión de los aportes en el rubro de los agronegocios durante el pasado siglo XX, derivado principalmente del trabajo de los economistas agrarios.

La misma autora señala que el término “agronegocios” fue acuñado a mediados de los años 50’s (aunque desde mucho tiempo antes los economistas agrarios realizaban muchos aportes para su comprensión).

A partir de los aportes de Leontieff, los profesores Davis y Goldberg de Harvard Business School, conciben el concepto agribusiness o agronegocios, como (...) “la sumatoria de operaciones involucradas en las actividades de manufactura y distribución de insumos, la producción, el almacenamiento y distribución de los productos del agro y los obtenidos a partir de estas materias”, en el cual se encuentra un énfasis en la interrelación de las funciones de la agricultura con el mercado (King et al., 2010, como se citó en Álvarez, 2018, p. 3)

Asimismo, la autora explica cómo el concepto de agronegocios fue evolucionando a través de los estudios de diferentes investigadores, ampliándose hasta ser concebido como un sistema que incluye a todos los actores vinculados a la producción, al procesamiento y a la distribución de productos agrícolas. A su vez, destaca que, a partir de la teoría de la Organización Industrial, se desarrolla, de manera complementaria al término de agronegocios, el concepto de cadena productiva, entendida ésta como un espacio de estrategias y relaciones entre actores que da origen al complejo agroindustrial. Concluye introduciendo la noción de sistema alimentario, comprendido como el conjunto de actividades que confluyen en la producción y distribución de productos agroalimentarios (Gutiérrez y Molina, 2013, como se citó en Álvarez, 2018, p. 3).

Visto lo anterior, puede contemplarse al sistema alimentario como un sistema integrado, para el cual se deben diseñar estrategias de gestión e iniciativas enfocadas en todo el sistema y no solo en algunos de sus componentes. Álvarez (2018) añade que el trabajo de investigación de los profesores Davis y Goldberg influyó positivamente en el interés por el estudio de las relaciones entre los diversos componentes del sistema alimentario, en su coordinación, en su eficiencia y en la formulación de estrategias en un contexto de interdependencia en la organización. Puede agregarse que el estudio de los

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

agronegocios continuó evolucionando alrededor de dos enfoques: economía de los agronegocios y gestión de los agronegocios (Cook y Chaddad, 2000, como se citó en Álvarez, 2018, p. 4).

Reafirmando que los agronegocios comprenden toda actividad relacionada con la recolección, producción, acondicionamiento, transformación, distribución y comercialización de productos del campo, sea como bienes naturales o insumos con diferente grado de transformación, Caballero y Santoyo (2019) exponen los antecedentes históricos de este tipo de organizaciones en México:

El desarrollo de las culturas precolombinas en el país se vio favorecido por las variadas condiciones naturales existentes en la zona, ofreciendo a éstas gran variedad de plantas, animales y peces de la región, permitiendo el uso y domesticación de un amplio número de especies vegetales entre las que destacaron el maíz, frijol, chile, calabaza, amaranto y cacao.

Estas sociedades se caracterizaban por un alto grado de diferenciación social y de división del trabajo, y porque se sustentaban en una agricultura productiva y el comercio. Los negocios existentes en esos tiempos y las cadenas productivas generadas por ellos, fueron fundamentales para el florecimiento y desarrollo económico de las culturas prehispánicas; se contaba con sistemas de producción claramente establecidos y con sofisticados sistemas de riego para la producción primaria: verduras, semillas, flores, frutas, aves y peces; tecnologías y procesos agroindustriales que les permitían tanto la conservación como la transformación de esos vegetales y animales.

Estos agronegocios se fortalecían y se integraban en cadenas productivas a través del sistema comercial existente, ya que los productos generados o recolectados de cada zona eran comercializados en los tianguis locales y exportados hacia otras regiones. (p. XVII)

Lo anteriormente expuesto detalla la importancia que los agronegocios han tenido desde los orígenes mismos de las sociedades y cultura de nuestro país.

Los autores agregan que, con la llegada de los españoles, se desarrollaron nuevos modelos para los agronegocios, iniciando una profunda etapa de transformación resultante de la unión de los mundos: el indígena y el español, así como de la inserción del territorio en una red de relaciones comerciales globales, principalmente con Europa.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Esta notable etapa permitió la introducción al agro mexicano de nuevas tecnologías (vehículos con ruedas, el telar, el arado, entre otros), herramientas, nuevos cultivos (naranja, caña de azúcar, la rosa y café), y especies ganaderas (como la vaca, el caballo y los cerdos). Fue así como prosperaron el cultivo de plantas y la cría de animales procedentes de Europa y el auge de actividades lucrativas agropecuarias (Caballero y Santoyo, 2019).

Habiendo tenido como breve marco histórico de referencia lo anteriormente expuesto, cabe agregar que, hoy en día y visto de una manera esquemática, México cuenta con dos grandes tipos de agronegocios: los altamente tecnificados, con economías de escala, tecnologías de vanguardia, uso intensivo de maquinaria, agroquímicos y semillas mejoradas, que generan productos que cumplen estándares de calidad para los mercados nacional e internacional (principalmente ubicados en el centro y norte del país y vinculados a grandes agroindustrias de exportación y cadenas de tiendas de autoservicio del país y del extranjero); como segundo tipo, los micro, pequeños y medianos productores enfocados a la atención de los mercados locales y regionales, con notables problemas de organización y de comercialización debido a sus bajos niveles de producción, su escasa diversificación y calidad de productos (ubicados en todo el país, predominantemente las zonas centro, sur y sureste). Éstos dependen, en gran medida, de intermediarios para poder acceder a nuevos mercados y sus capacidades gerenciales son muy limitadas, por lo que la innovación, organización y diferenciación de sus productos no es frecuente (Caballero y Santoyo, 2019).

Por otra parte, en la actualidad, es cada vez más notorio que los agronegocios (y las organizaciones en general) enfrentan una mayor competencia y un entorno económico inestable, con cambios tecnológicos muy rápidos y ciclos de vida de los productos cada vez más cortos. Entre los retos más comunes que presentan este tipo de organizaciones, pueden mencionarse los siguientes: globalización de los mercados, lo que hace que la competencia y las oportunidades se den a nivel mundial; clientes con mayor grado de exigencia, que buscan mayor diferenciación para los productos, más valores agregados, menor precio y soluciones más adaptables a sus necesidades y requerimientos; surgimiento constante de nuevas tecnologías que, de no poder adaptar o costear, los agronegocios podrían perder claras oportunidades para la creación de valor o de mejora

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

de sus cadenas productivas; posibilidades de innovación cada vez más difíciles de mantener debido a la creciente competencia y costos; avances tecnológicos fuera de la visión de muchas organizaciones, lo cual ha dejado a muchas estancadas en tecnologías obsoletas del pasado y centradas en operaciones internas; acceso a internet y gestión de redes sociales, como mecanismos cada vez más necesarios para comunicar la oferta, así como tener la capacidad de transformar la información en conocimiento y en propuestas de valor reconocidas por los clientes; gestión del capital intelectual, para convertir al recurso humano en verdaderos agentes de cambio, en un entorno cada vez más demandante donde el talento y el conocimiento devienen en factores críticos; finalmente, el cambio climático cada vez más severo, situación que ha provocado la modificación de los sistemas de producción y de las zonas productoras “clásicas” para tratar de adaptarse a las nuevas condiciones climáticas (demandando semillas tolerantes a plagas y enfermedades y teniendo menos requerimientos de agua, entre otros ejemplos).

FACTORES INTERNOS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Es bien sabido que, a nivel económico y en cuanto a la generación de empleos, las MiPyME tienen una gran importancia a nivel nacional. En el caso de México, este tipo de organizaciones constituyen alrededor del 99.8 % del total del universo empresarial, de ahí el impacto que revisten, así como la importancia de fortalecer su desempeño al influir notablemente en el entorno global económico (Almanza et al., 2020).

De igual manera, hoy más que nunca, las empresas deben ser eficientes, competitivas y ofrecer productos de calidad, puesto que los mercados (tanto a nivel nacional como internacional) así lo demandan. Para esto, resulta necesario mejorar el análisis de las capacidades productivas y administrativas e identificar los factores internos de gestión que impactan en la eficiencia organizacional, con el propósito de que puedan adaptarse al entorno globalizado en las mejores condiciones. En referencia a lo anterior, la planeación estratégica, el capital humano, la innovación, la productividad, los sistemas de información y el aseguramiento de la calidad resultan ser factores clave para la gestión (Almanza et al., 2020).

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Por otra parte, los citados autores señalan que el éxito competitivo de las empresas se debe a la eficiencia en la gestión de los factores internos de la organización, es decir, el conjunto de recursos y capacidades que ésta posee y que la hacen diferente de los demás competidores. Mediante el análisis de sus recursos y capacidades es posible identificar sus fortalezas y debilidades, y, si con base en ello, se identifican y explotan las oportunidades y se neutralizan las amenazas, entonces será posible hablar de fuentes de ventaja competitiva (Almanza et al., 2020).

Mientras tanto, Vega y Rodríguez (2022) señalan que los factores internos son aquellos que tienen que ver con el funcionamiento de la organización y que pueden ser controlados por la ella misma. Asimismo, se identifican como fortalezas y debilidades que se ponen de manifiesto dentro de ésta y que influyen (ya sea de manera positiva o negativa) en su gestión. Siendo así, los autores establecen los siguientes factores de gestión interna: administración, economía-finanzas, capital humano, cultura organizacional, tecnología y otros (si así correspondiera).

La Tabla 1 muestra los siguientes ejemplos de factores internos.

Factores administrativos y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad en la estructura jerárquica, misión, visión, valores compartidos, objetivos. - Normas, políticas, procedimientos. - Investigación y desarrollo. - Sistemas de gestión implantados. - Sistemas y flujos de información. - Métodos productivos. - Estrategia general de desarrollo.
Factores económico – financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de recursos. - Situación económica financiera. - Acceso a créditos.
Factores relacionados con la gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del capital humano. - Competencias (conocimientos, formación, habilidades, experiencia).
Factores de cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Valores dominantes (comportamientos, actitudes, paradigmas, costumbres, etc.). - Clima laboral. - Resistencia al cambio a nivel de directivos y colaboradores. - Trabajo en equipo. - Liderazgos y grupos informales.
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad tecnológica instalada. - Nivel de desarrollo tecnológico. - Uso de Internet y TIC (red informática, nivel de acceso a computadoras). - Adaptación a los cambios tecnológicos. - Acceso a nuevas tecnologías. - Capacidades de recopilación de información (instrumentos de medición). - Capacidades tecnológicas y de innovación para el desarrollo de proyectos.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

Referencia: Adaptada de Procedimiento para la identificación de los factores internos y externos que definen el contexto de la organización según norma ISO 5000. Vega y Rodríguez (2022).

COMPETITIVIDAD.

A través del tiempo, el campo del conocimiento ha presentado muchas y muy diversos postulados económicos y organizacionales; tal circunstancia limita sensiblemente la posibilidad de presentar un solo conglomerado de teorías que expliquen el comportamiento de la Economía y, por consecuencia, el de las empresas. Pues bien, el término competitividad no es ajeno a este fenómeno.

En el ámbito de las organizaciones, existe una idea ampliamente dominante de que para que las empresas logren una mayor competitividad se requiere simplemente de un aumento sostenido de la inversión y de la apertura comercial (Suñol, 2006).

Antes que nada, es importante destacar que incluso algunos de los más célebres economistas del siglo XXVIII (como lo fueron Adam Smith y David Ricardo) definían ya a la competitividad en términos de una ventaja basada en el costo de los factores de producción (tierra, trabajo, capital). Mencionaban que una empresa era competitiva si gozaba de una fuente de materias primas, de mano de obra o de capital barato y abundante para poder producir a un costo muy bajo y conquistar mercados con esa ventaja. Tal definición ha sido base fundamental para conocer la evolución del término (Castaño y Gutiérrez, 2011).

Por otro lado, Michael Porter (1990), citado por Suñol (2006, p.181), el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, define a la competitividad como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población y menciona que el único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad.

Mientras tanto, como menciona Medeiros et al. (2019): De acuerdo con Ferraz, Kupfer y Haguenuer (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Esas capacidades están relacionadas

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

con diversos factores, controlados o no por las empresas, que van desde la capacitación técnica del personal y los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta.

La importancia de la competitividad puede observarse en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo cuando logra manejar sus recursos y competencias de manera que, además de aumentar la producción de sus empresas, mejora la calidad de vida de sus ciudadanos (IMD, 2012). De acuerdo con una definición estándar de la Unión Europea (2001), la competitividad, a nivel regional y nacional, es la capacidad de un determinado país o región de generar mayores tasas de crecimiento y empleo de manera sostenible.

Como antecedentes de diversas corrientes teóricas relativas al estudio de la competitividad en la literatura académica, Acosta et al. (2020) consideran tres corrientes teóricas como las más representativas del tema:

La primera vertiente de estudio es la teoría de crecimiento endógeno, teniendo en su umbral la influencia de las corrientes básicas de pensamiento dominantes, tales como, las ideas y recetas de Smith y Ricardo, posteriormente éstas fueron desplazadas por modelos de corte neoclásico (...), que privilegian el carácter endógeno del crecimiento.

La segunda vertiente utiliza como impulsor la ventaja competitiva, en esta se destacan dos grandes modelos teóricos dominantes. El primero es el que propone la teoría de los recursos y capacidades dinámicas Lippman y Rumelt (1982), Barney (1986), Day y Wensley (1988), Dierickx y Cool (1989), Reed y DeFillipi (1990), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), que defiende que la ventaja competitiva sostenible y por ende la competitividad, se logran a través de la acumulación de recursos y capacidades distintivas.

Por otro lado, el modelo estructural iniciado por Bain (1956), pero reconducido y actualizado por Porter (1982), que elabora un modelo de competitividad en el que la empresa crea estrategias competitivas que le permiten encontrar una posición en el sector en que se ubica, de forma que pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas (...) o pueda inclinarlas a su favor. (p. 22)

En ese sentido, González et al. (2020) destacan que, dada la importancia que representan las MiPyME, es importante estudiar su competitividad interna, es decir,

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

aquellos aspectos que le permiten desarrollar mejores procesos, adaptarse a los cambios dinámicos del entorno y lograr diferenciarse de sus competidores.

También, la competitividad empresarial puede ser definida como la capacidad organizacional para mantener o aumentar su participación en el mercado, basada en la creación de nuevas estrategias, en un crecimiento sostenido de la productividad, en la capacidad para interactuar con los diferentes stakeholders, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado, así como en la generación de alianzas económicas regionales (Solleiro y Castañón, 2005, como se citó en González et al., 2020, p. 255).

Por otra parte, para medir la competitividad, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) elaboró el Mapa de Competitividad, de tal manera que pueda ser aplicado en el diagnóstico organizacional de las MiPyME (Saavedra, 2012, como se citó en González et al., 2020, p. 255). Este mapa representa una herramienta de diagnóstico que permite a la empresa conocer su nivel de competitividad e identificar sus fortalezas y debilidades, cuyo propósito es desarrollar estrategias y planes de acción orientados a elevar su competitividad.

Para concluir, el mapa de la competitividad permite visualizar a la organización desde un enfoque sistémico, integrado por ocho dimensiones que la definen: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, finanzas, capital humano, gestión ambiental y sistemas de información, mismas que, al integrarse entre sí, elevan los niveles de desempeño de la organización (González et al., 2020). No obstante, Saavedra y Milla, 2012, como se citó en González et al., 2020, resaltan que, de forma individual, los citados factores determinantes de la competitividad no poseen el mismo potencial para generar ventajas competitivas sostenibles en comparación con su forma conjunta.

CONCLUSIONES

Como ha podido observarse, bajos niveles de productividad repercuten directamente en el grado de competitividad de las organizaciones. En ese contexto, implementar estrategias de mejora que repercutan de manera positiva en los factores de gestión interna de las organizaciones, podrá permitir mejorar los índices de rentabilidad y

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

productividad de las entidades económicas, lo cual contribuirá a elevar o mantener su nivel de competitividad.

En otro contexto, no obstante que el sector agroalimentario resulta fundamental al contribuir de manera significativa al PIB y al empleo nacional, las entidades económicas del sector se enfrentan a retos cada vez más notorios que limitan su desarrollo y su competitividad. Entre la problemática de las organizaciones agroalimentarias, podrían citarse: impactos negativos derivados de malas prácticas ambientales o no sustentables; alta dependencia de los mercados internacionales, generando inestabilidad; aumento de precios en insumos; afectaciones por plagas; riesgos que llevan a implementar estrategias defensivas, como mantenerse solo como productores primarios sin valor agregado; superficie no sembrada por causas como condiciones climatológicas adversas, falta de crédito y de recursos económicos; entre otras.

Es así que, para afrontar los grandes desafíos expuestos y para fortalecer a ese importante sector, se vuelve necesario generar nuevos modelos de gestión e implementar estrategias que busquen aumentar la competitividad de las entidades económicas agroalimentarias, entendiendo a la competitividad como la capacidad para sostener e incrementar la participación de mercado a través del aumento de la productividad; o en otros términos, la capacidad de las organizaciones de crear e implementar estrategias competitivas para mantener o aumentar la cuota de mercado de una manera sostenible. Por todo lo anterior, es crucial analizar los factores internos de las entidades económicas agroalimentarias con la finalidad de desarrollar mejores procesos y atributos diferenciadores que les permitan elevar su competitividad. De esa manera, el éxito competitivo podría alcanzarse mediante la gestión eficiente de factores controlables por la organización, tales como los administrativos, económico-financieros, relacionados al capital humano, a la cultura organizacional y a la tecnología, mediante la mejora de planes estratégicos, innovación, mecanismos de productividad, sistemas de información y aseguramiento de la calidad, desde un enfoque sistémico en el cual la mejora en la gestión de los factores internos organizacionales podrá elevar su nivel de desempeño. Finalmente, cumpliendo con su objetivo, la presente investigación aporta a la reflexión y discusión sobre la manera en que un análisis integral de los factores de gestión interna de las entidades económicas agroalimentarias podrá influir positivamente en la

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

competitividad de estas organizaciones, mediante un enfoque estratégico para desarrollar modelos que, bajo preceptos sostenibles, mejoren la productividad de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, E., Murillo, C., & Ruiz, R. (2020). Factores que inciden en la competitividad de las empresas agrícolas del Valle del Yaqui en Sonora, México. *Revista ESPACIOS*, 41, 19-30.
- Almanza , R., Calderón, P., & Vargas, J. (2020). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad. Caso sector comercio en Lázaro Cárdenas, Michoacán, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7, 73-86.
- Alvarez Morales, Y. (2015). Evaluación de indicadores de sustentabilidad agroecológica en sistemas de producción agrícola de Baja California Sur, México. La Paz, Baja California Sur, México: Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C.
- Caballero García, M. A., & Santoyo Cortés, V. H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.
- Castaño, L., & Gutiérrez , A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). Pereira, Colombia.
- COFECE. (2015). Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario.
- González, A., Luciani, L., Urdaneta, A., & Zambrano, Á. (2020). La competitividad interna empresarial de las Mipymes de la provincia El Oro. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3, 253-259.
- INEGI. (2023). Resultados oportunos del Censo Agropecuario 2022. INEGI. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CA_ResOpt/CA_ResOpt2022.pdf
- Medeiros, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 7-27.
- Parra, R., & Onofre , J. (s.f.). Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n10/m2.html#:~:text=La%20entidad%20econ%C3%B3mica%20es%20aquella,que%20toma%20decisiones%20encaminadas%20al>

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Desde un enfoque de lo científico

- Pérez Cruz, O. A. (2018). Agronegocios en México: Competitividad y desafíos. Hermosillo, Sonora, México: Qartuppi.
- SADER, SIAP. (2020). Panorama Agroalimentario 2020.
- SAGARPA, SIAP. (2018). Atlas Agroalimentario 2012-2018.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 31(2), 179-198.
- Vega, M., & Rodríguez, D. (2022). Procedimiento para la identificación de los factores internos y externos que definen el contexto de la organización según norma ISO 50001. *Opuntia Brava*, 14, 344-358.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Desde un enfoque de lo científico

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación,
A.C. (978-607-5893)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 2

Presentación en medio electrónico digital

Formato PDF 5 MB

Fecha de aparición 07/05/2026

ISBN 978-607-5893-82-2

ISBN: 978-607-5893-82-2



9 786075 893822