

<b>Gestión de la educación sexual para prevenir la morbi-mortalidad materna y lograr bienestar</b> (Management of sexual education to prevent maternal morbidity and mortality and achieve well-being) .....	e-2501
<b>Importancia de estudios en Control previo en la gestión de los gobiernos locales: Desafíos y Avances</b> (Importance of studies in prior control in the management of local governments: Challenges and Advances)..	e-2502
<b>Implementación de modelo de gestión estratégica para el control gubernamental en Instituciones de Control Institucional</b> (Implementation of a strategic management model for government control in Institutional Control Institutions) .....	e-2503
<b>Percepciones de la ejecución presupuestal en la Gestión de Servicios de Salud pública</b> (Perceptions of budget execution in the Management of Public Health Services).....	e-2504
<b>Metodología para motivar a entusiastas del deporte a crear jardines PPGarden desde una concepción Solucionadora</b> (Methodology to motivate sports enthusiasts to create PPGarden gardens from a Solving conception).....	e-2505
<b>Calidad en la atención del paciente oftalmológico:Una estrategia clave para combatir la discapacidad visual</b> (Quality in care for ophthalmological patients: A key strategy to combat visual impairment).....	e-2506
<b>Diseño curricular y competencias técnicas para gestores de transportes en centro de formación superior, Lima 2025</b> (Curriculum design and technical skills for transport managers in higher training center, Lima 2025).....	e-2507
<b>Gestión de la salud mental en estudiantes universitarios: Retos y recomendaciones para programas de ayuda</b> (Mental health management in university students: Challenges and recommendations for support programs)e-	2508
<b>Uso de herramientas digitales en la motivación académica de los estudiantes de una Universidad</b> (Use of digital tools in the academic motivation of students at a University).....	e-2509
<b>Gestión de la ética en la investigación científica, influencia en la integridad académica institucional</b> (Ethics management in scientific research, influence on institutional academic integrity).....	e-2510
<b>Gestión por procesos para mejorar la efectividad en la Subgerencia Ambiental de una municipalidad, Moche, 2025</b> (Management by processes to improve effectiveness in the Environmental Deputy Management of a municipality, Moche, 2025) .....	e-2511
<b>Gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar informaciones mediante estrategias didáctica digitales en estudiantes</b> (Management of the gamification project to compile information through digital teaching strategies in students).....	e-2512
<b>Reflexiones sobre la importancia del inglés, portugués y chino para gestionar inteligencia artificial e interacciones docentes</b> (Reflections on the importance of English, Portuguese and Chinese to manage artificial intelligenceand teaching interactions).....	e-2513
<b>Gestión de Lean Manufacturing para la Seguridad y Salud laboral en laboratorios de Ingeniería Industrial</b> (Lean Manufacturing Management for Occupational Health and Safety in Industrial Engineering laboratories).....	e-2514
<b>Reflexión sobre las habilidades blandas y gestión de interrelaciones humanas en estudiantes chinos para la prosperidad</b> (Reflection on soft skills and interpersonal management in Chinese students for prosperity).....	e-2515



Vol.4 (2025), January-December/Vol.4(2025), enero-diciembre:<https://gestiones.pe/index.php/revista>The journal GESTIONES, publishes scientific articles through Open Journal Systems (OJS), continuously, free and open, operates under the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). It is edited by the academic organization Investigación de Estudios Avanzados S.A. (IDEASA) and aims to progressively consolidate itself as a reference in the dissemination of scientific information, through the creation of alliances and agreements with universities, journals and other institutions. Among its strengths are the progressive quality of the articles published, the experience of the members of the editorial committees and the editor of the journal. It should be noted that IDEASA (publisher of GESTIONES) has had outstanding achievements for several continuous years since 2009 and continues during the current year, such as the organization and development of four relevant programs: (1) authorized by UGEL 04 through Oficio N° 306-2009; (2) under the auspices of the Postgraduate University "EGV" through Resolution N° 1557-2013-EPG-UNE; (3) with Framework Agreement of Inter-institutional Cooperation with the National University of Ica SLG, endorsed by Rectoral Resolution [RR-359-R-UNICA-2018](#); (4) the submission of free and supportive proposals to various municipalities in Northern Lima for the following years starting in 2023 for the following years. GESTIONES started its activities in January 2021, processing information and reviewing academic papers identified in previous workshops developed by IDEASA, with the collaboration of the participants and the editorial committees, until their conversion into scientific articles. In the subtitle of each article, information is provided for reference (Ref) mentioning the percentage of articles from the last five years cited in each article, and the highest percentage of the annual Average Impact Factor (AIF). The articles are published in Zenodo, since it is an open access platform. Co-authors are responsible for the information contained in their articles and retain the rights to them. They adhere to the Code of Ethics, good practices and the Code of Conduct for Journal Publications ([COPE](#)). As a result, GESTIONES has consolidated its position as a reference within the academic and scientific community, achieving several progressive indexings in several relevant databases and websites, which gives it the credibility and reliability it deserves.....

La revista GESTIONES, publica artículos científicos a través de Open Journal Systems (OJS), de modo continuado, libre y gratuito, opera bajo la licencia [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Es editada por la organización académica Investigación de Estudios Avanzados S.A. (IDEASA) se consolida progresivamente como un referente en información científica, mediante la creación de alianzas y convenios con universidades, revistas y otras instituciones. Entre sus fortalezas destacan la calidad progresiva de los artículos publicados, la experiencia de los integrantes de los comités editoriales y del director de la revista. Cabe destacar que IDEASA (editora de GESTIONES) ha tenido logros sobresalientes durante varios años continuados desde 2009 y continúa durante el presente año, como la organización y desarrollo de cuatro programas relevantes: (1) Autorizado por UGEL 04 mediante el Oficio N° 306-2009; (2) con el auspicio del Posgrado de la Universidad "EGV" a través de la Resolución N° 1557-2013-EPG-UNE; (3) con un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con la Universidad Nacional SLG de Ica, respaldado por la Resolución Rectoral [RR-359-R-UNICA-2018](#); (4) la presentación de propuestas gratuitas y solidarias a diversas municipalidades de Lima Norte para los siguientes años desde el año 2023 para los siguientes años. GESTIONES inició sus actividades en enero de 2021, procesando información y revisando trabajos académicos identificados en jornadas previas desarrolladas por IDEASA, con la colaboración de los participantes y los comités editoriales, hasta su conversión en artículos científicos. En el subtítulo de cada artículo se proporciona información para las referencias (Ref) mencionando el porcentaje de artículos de los últimos cinco años citados en cada artículo, y el mayor porcentaje del Promedio de Factor de Impacto (PFI) anual. Los artículos se publican en Zenodo por ser plataforma de acceso abierto. Los coautores son responsables de la información contenida en sus artículos y mantienen los derechos sobre los mismos. Estos se adhieren al Código de Ética, las buenas prácticas y al Código de Conducta para publicaciones en revistas ([COPE](#)). Gracias a ello, GESTIONES se consolida como un referente dentro de la comunidad académica y científica; logrando indexaciones progresivas en bases de datos relevantes y diversas webs correspondientes asignándole la credibilidad y confiabilidad respectiva.

**Depósito Legal N° 202401073 ISSN-Online (E-ISSN): 3028-9408 Edición: © Investigación de Estudios Avanzados S.A. Jr. Quipán 149 Urb. Tahuantinsuyo, Independencia, Lima-Perú [ayudandotesis@gmail.com](mailto:ayudandotesis@gmail.com), [admin@gestiones.pe](mailto:admin@gestiones.pe)**



## DIRECTOR Y COMITÉS

**Director/Editor:** Responsable del nivel científico de la revista en coordinación con ambos comités: [Dr. Jorge Luis Albarrán-Gil](#) (Renacyt), con apertura a integrantes externos para los comités con funciones honoríficas y sin vínculos laborales; extenderá distinciones a los integrantes al solicitarlo a: [revistagestiones@gmail.com](mailto:revistagestiones@gmail.com)

**Comité Editorial Asociado:** Integrantes de las disciplinas que cubre la revista, seleccionados por su calidad científica. Asesoran al editor para optimizar publicaciones, no han publicado ni podrán publicar artículos en esta revista:

[Dra. Jackeline Margot Saldaña Millan](#) EPG Universidad César Vallejo, Perú.

[Dr.C. Lázaro Luís Hernández Vergel](#) Universidad de Ciencias Médicas, Cuba.

[PhD.Juan R Villacorta Guzmán](#) Escuela Militar de Ingeniería, Posgrado, Bolivia.

[Dr.C. Regis Piña Fonseca](#) Universidad de Investigación e Innovación de México.

[PhD. Marcelo Remigio Castillo Bustos](#) Universidad Central del Ecuador, Ecuador.

[DraC. Maria Josefina Vidal Ledo](#) Escuela Nacional de Salud Pública de la Habana, Cuba.

**Comité Científico:** Pertenecientes a los mayores niveles del **Renacyt** o equivalente, supervisan los contenidos editoriales, cooperan con la calidad de la revista, proponen números especiales; no han publicado ni podrán publicar artículos en esta revista, eventualmente pueden reemplazar a los revisores asignados como pares ciegos por el editor; son externos al comité editorial y a la Editora, con experiencias internacionales académicas y/o científicas:

- [Dr. Ricardo Ángel Yuli Posadas](#) EPG Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- [Dr. José Manuel Delgado-Bardales](#) EPG Universidad Nacional de San Martín, Perú.
- [Dra. Damaris V. Tejedor-De León](#) Investigación y Postgrado Universidad de Panamá.
- [Dra. Violeta Leonor Romero-Carrión](#) Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú.
- [Msc. Jesús Salvador Hernández Romero](#) Instituto Nacional de Salud de Trabajadores, Cuba.
- [Dra. Dayami Nancy Daniellí Estrada Calderón](#) EPG Universidad de San Carlos de Guatemala.
- [Dr. Denis Fernández Álvarez](#) EPG Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.
- [Dr. Jorge Guillermo Morales Ramos](#) Universidad de San Martín de Porres, Perú.

---

## DIRECTOR AND COMMITTEES

**Director/Editor:** Responsible for the scientific level of the journal in coordination with both committees:

Dr. [Jorge Luis Albarrán-Gil](#) (Renacyt), with openness to external members for the committees with honorary functions and without labor ties; will extend distinctions to the members upon request to: [revistagestiones@gmail.com](mailto:revistagestiones@gmail.com)

**Associate Editorial Committee:** Members of the disciplines covered by the journal, selected for their scientific quality. They advise the editor to optimize publications, they have not published nor will they be able to publish articles in this magazine:

[Dra. Jackeline Margot Saldaña Millan](#) EPG Universidad César Vallejo, Peru.

[Dr.C. Lázaro Luís Hernández Vergel](#) University of Medical Sciences, Cuba.

[PhD.Juan R Villacorta Guzmán](#) Military School of Engineering, Postgraduate, Bolivia.

[Dr.C. Regis Piña Fonseca](#) University of Research and Innovation of Mexico.

[Ph.D. Marcelo Remigio Castillo Bustos](#) Central University of Ecuador, Ecuador.

[DraC. Maria Josefina Vidal Ledo](#) National School of Public Health of Havana, Cuba.

**Scientific Committee:** Belonging to the highest levels of **Renacyt** or equivalent, they supervise the editorial content, cooperate with the quality of the journal, propose special issues; have not published nor will they be able to publish articles in this journal, they may eventually replace the reviewers assigned as blind peers by the editor; They are external to the editorial committee and the Editor, with international academic and/or scientific experiences:

- [Dr. Ricardo Ángel Yuli Posadas](#) EPG Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Peru.
- [Dr. José Manuel Delgado-Bardales](#) EPG National University of San Martín, Peru.
- [Dra. Damaris V. Tejedor-De León](#) Research and Postgraduate Studies at the University of Panama.
- [Dra. Violeta Leonor Romero-Carrión](#) Universidad Nacional Federico Villarreal, Peru.
- [Msc. Jesús Salvador Hernández Romero](#) National Institute of Workers' Health, Cuba.
- [Dra. Dayami Nancy Daniellí Estrada Calderón](#) EPG University of San Carlos de Guatemala.
- [Dr. Denis Fernández Álvarez](#) EPG University of Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.
- [Dr. Jorge Guillermo Morales Ramos](#) University of San Martín de Porres, Peru.

## Índice/Index

(En el orden visualizado en la Revista/In the order displayed in the Journal)

### e-Paginación

Presentación/Presentation/Apresentação

Gestión de la educación sexual para prevenir la morbi-mortalidad materna y lograr bienestar  
(Management of sexual education to prevent maternal morbidity and mortality and achieve well-being).....[e-2501]  
Janet de Jesús Romero Malpartida: <https://orcid.org/0000-0003-3861-2822>  
Randall Jesús Seminario Unzueta: <https://orcid.org/0000-0002-2040-6716>  
Margoth Sánchez Sánchez: <https://orcid.org/0000-0003-1129-4596>

Importancia de estudios en Control previo en la gestión de los gobiernos locales: Desafíos y Avances  
(Importance of studies in prior control in the management of local governments: Challenges and  
Advances).....[e-2502]  
Víctor Eduardo Cervantes Farfán: <https://orcid.org/0000-0003-3601-196X>  
Jessica Micaela Ramos-Moreno: <https://orcid.org/0000-0002-3200-5880>  
Marllury Ynés Melgarejo-Alcántara: <https://orcid.org/0000-0002-4620-985X>  
Haydee Violeta Zamora Silva: <https://orcid.org/0000-0001-8306-0858>

Implementación de modelo de gestión estratégica para el control gubernamental en Instituciones de Control  
Institucional  
(Implementation of a strategic management model for government control in Institutional Control Institutions).....[e-2503]  
Claudia Milagros Pezo Castillo: <https://orcid.org/0009-0004-0041-5086>

Percepciones de la ejecución presupuestal en la Gestión de Servicios de Salud pública  
(Perceptions of budget execution in the Management of Public Health Services).....[e-2504]  
María Jesús Torres Paredes: <https://orcid.org/0000-0002-4138-7200>  
Doris Juro Saavedra: <https://orcid.org/0009-0009-5508-5930>  
Carmen del Pilar Ramos Cortegana: <https://orcid.org/0009-0009-5490-4279>

Metodología para motivar a entusiastas del deporte a crear jardines PPGarden desde una concepción Solucionadora  
(Methodology to motivate sports enthusiasts to create PPGarden gardens from a Solving conception).....[e-2505]  
Fernando Emilio Valladares Fuente: <https://orcid.org/0000-0003-4952-1846>  
Danaisys Arronte Arce: <https://orcid.org/0009-0003-3954-3010>  
Dionisia Yamirta Alcántara Buduen: <https://orcid.org/0000-0002-7082-5097>  
Lizmary Feriz Otaño: <https://orcid.org/0000-0003-4600-3656>

Calidad en la atención del paciente oftalmológico: Una estrategia clave para combatir la discapacidad visual  
(Quality in care for ophthalmological patients: A key strategy to combat visual impairment).....[e-2506]  
Blanca Ivonné Salinas-Escudero: <https://orcid.org/0000-0001-6060-105X>  
María Isabel Avalos-García: <https://orcid.org/0000-0003-0115-4231>  
Heberto Romeo Priego-Álvarez: <https://orcid.org/0000-0001-9217-5702>

Diseño curricular y competencias técnicas para gestores de transportes en centro de formación superior, Lima 2025  
(Curriculum design and technical skills for transport managers in higher training center, Lima 2025).....[e-2507]  
César Paulo Díaz Alvarez : <https://orcid.org/0000-0002-0537-3784>  
Luis Roberto Cumpa Prada: <https://orcid.org/0009-0005-5582-1791>  
Juana Luz Flores Peña: <https://orcid.org/0009-0009-8878-1297>  
Tania Midori Guevara Anaya: <https://orcid.org/0009-0004-3684-5467>

Gestión de la salud mental en estudiantes universitarios: Retos y recomendaciones para programas de ayuda  
(Mental health management in university students: Challenges and recommendations for support programs).....[e-2508]  
Jaime Alberto Carmona Parra: <https://orcid.org/0000-0001-5263-2374>  
Carlos Andrés Urrego Zuluaga: <https://orcid.org/0000-0001-6532-9235>



- Uso de herramientas digitales en la motivación académica de los estudiantes de una Universidad  
(Use of digital tools in the academic motivation of students at a University).....[e-2509]  
Grecia Beatriz Castro Jaime: <https://orcid.org/0009-0005-3333-7042>  
Gonzalo Alberto Narrea Revelo: <https://orcid.org/0000-0002-7324-3279>  
Maria Guadalupe Orrillo Padilla: <https://orcid.org/0009-0004-3163-3879>  
Ronald HoracioTárraga Torre: <https://orcid.org/0009-0006-7353-5112>
- Gestión de la ética en la investigación científica, influencia en la integridad académica institucional  
(Ethics management in scientific research, influence on institutional academic integrity).....[e-2510]  
Felipe Aguirre Chávez: <https://orcid.org/0000-0002-5799-0653>  
Elvia Lucia Sánchez García: <https://orcid.org/0009-0003-4698-7381>
- Gestión por procesos para mejorar la efectividad en la Subgerencia Ambiental de una municipalidad,  
Moche, 2025(Management by processes to improve effectiveness in the Environmental Deputy Management  
of a municipality, Moche, 2025).....[e-2511]  
Fabian Mattenah Mego Juárez: <https://orcid.org/0009-0007-2354-9177>  
Sergio Sebastián Benites Mendoza: <https://orcid.org/0000-0002-5926-4268>
- Gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar informaciones mediante estrategias  
didáctica digitales en estudiantes (Management of the gamification project to compile information  
through digital teaching strategies in students).....[e-2512]  
Nathalie Parra Galvez: <https://orcid.org/0000-0002-5156-2025>  
Kharen Klarhe Zarate Vasquez: <https://orcid.org/0009-0004-4259-6305>  
Lizbeth Camus Mendoza: <https://orcid.org/0009-0003-9244-4222>  
Manuel Paulino Linares Herrera: <https://orcid.org/0000-0002-1174-2750>
- Reflexiones sobre la importancia del inglés, portugués y chino para gestionar inteligencia artificial  
e interacciones docentes(Reflections on the importance of English, Portuguese and Chinese  
to manage artificial intelligenceand teaching interactions).....[e-2513]  
Mariela Liliana Ramos Santamaría: <https://orcid.org/0000-0002-7753-222X>  
Fiorella Rocio Bonilla Gamarra: <https://orcid.org/0009-0006-6713-0418>  
María Nora Santamaria Ruiz: <https://orcid.org/0009-0001-0401-3576>  
Rossana Enith Juárez-Gutiérrez: <https://orcid.org/0000-0002-0860-1068>
- Gestión de Lean Manufacturing para la Seguridad y Salud laboral  
en laboratorios de Ingeniería Industrial(Lean Manufacturing Management for Occupational Health  
and Safety in Industrial Engineering laboratories).....[e-2514]  
Luz Karen Flores Pérez: <https://orcid.org/0009-0006-5801-7691>  
Víctor Genaro Rosales Urbano: <https://orcid.org/0000-0003-4844-7293>  
Juan Valentín Leoncio Coasaca Portal: <https://orcid.org/0009-0009-9012-662X>
- Reflexión sobre las habilidades blandas y gestión de interrelaciones humanas en  
estudiantes chinos para la prosperidad(Reflection on soft skills and interpersonal management in  
Chinese students for prosperity).....[e-2515]  
Neal Mayer Zagaceta Gomez: <https://orcid.org/0000-0001-9680-3892>  
Edinson Garcia Mondragon: <https://orcid.org/0000-0002-5582-9874>  
Ricardo Augusto Carranza Vargas: <https://orcid.org/0009-0007-3666-1731>  
Ennia de la Cruz Medina: <https://orcid.org/0000-0001-5755-3720>



### Presentación

Las revistas científicas son fundamentales para la difusión del conocimiento y la promoción de la investigación coadyuvando a la difusión del conocimiento, para compartir informaciones con la comunidad académica y el público en general; siendo herramienta esencial para el desarrollo de la investigación, conocimiento y educación. **GESTIONES** auspiciada por **Investigación de Estudios Avanzados S.A.** está dedicada a la publicación de Artículos en los temas de Gestión Pública, Gestión Privada, Gestión de servicios (sociales, educación, salud, laborales, administrativos, interacciones, empresarial ese ingenieriles); Gestión geopolítica-medioambiental, Gestión para el desarrollo, Gestión de la investigación, científica y recreativa, Gestión legislativa-funcional. **GESTIONES** es una revista que publica artículos originales, de revisión, reflexión, educativos en acceso abierto, sometiénolo a procesos de revisión y entrega de observaciones explícitas; tiene por objeto contribuir al desarrollo de la comunidad científica y de la sociedad, promoviendo la difusión de artículos previamente mejorados; para alcanzar indexaciones de bases de datos relevantes que respaldarán la calidad.

**Editor/Director**

### Presentation

Scientific journals are essential for the dissemination of knowledge and the promotion of research, contributing to the dissemination of knowledge, sharing information with the academic community and the general public; being an essential tool for the development of research, knowledge and education. **GESTIONES**, sponsored by **Investigación de Estudios Avanzados S.A.**, is dedicated to the publication of articles on the topics of Public Management, Private Management, Service Management (social, educational, health, labor, administrative, interactions, business and engineering); Geopolitical-Environmental Management, Management for Development, Research, scientific and recreational management, and Legislative-Functional Management. **GESTIONES** is a journal that publishes original, review, reflection, educational articles in open access, subjecting it to review processes and delivery of explicit comments; it aims to contribute to the development of the scientific community and society, promoting the dissemination of previously refined articles; achieving indexing of relevant databases that support quality.

**Editor/Director**

### Apresentação

As revistas científicas são essenciais para a difusão do conhecimento e a promoção da pesquisa, contribuindo para a disseminação do conhecimento, para compartilhar informações com a comunidade acadêmica e o público em geral; sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da pesquisa, do conhecimento e da educação. A **GESTIONES**, patrocinada pela **Investigación de Estudios Avanzados S.A.**, dedica-se à publicação de artigos sobre os temas de Gestão Pública, Gestão Privada, Gestão de Serviços (social, educação, saúde, trabalho, administrativo, interações, negócios e engenharia); Gestão Geopolítico-Ambiental, Gestão para o Desenvolvimento, Pesquisa, Gestão Científica e Recreativa, e Gestão Legislativo-Funcional. A **GESTIONES** é uma revista que publica artigos originais, de revisão, de reflexão e educativos em acesso aberto, submetendo-os a processos de revisão e envio de comentários explícitos; tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da comunidade científica e da sociedade, promovendo a disseminação de artigos previamente aprimorados; alcançar a indexação de bases de dados relevantes que apoiarão a qualidade.

**Editor/Director**

[E-2501]

Preservado en Zenodo DOI: <https://zenodo.org/records/14901601> Los autores son responsables de las informaciones de este artículo  
**Gestión de la educación sexual para prevenir la morbi-mortalidad materna y lograr bienestar**

Janet de Jesús Romero Malpartida<sup>1</sup>  Randall Jesús Seminario Unzueta<sup>1</sup>  Margoth Sánchez Sánchez<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú.

\*Contacto para correspondencia: [msanchezsa81@ucvvirtual.edu.pe](mailto:msanchezsa81@ucvvirtual.edu.pe)

Recibido: 08/01/2025

Aceptado: 19/01/2025

Publicado: 20/02/2025

**Resumen:** Es preponderante gestionar la educación sexual oportuna para prevenir enfermedades y lograr el bienestar en las familias. **Objetivo:** Analizar las causas de la muertes maternas (MM), impacto del entorno familiar y proponer estrategias preventivas. **Metodología:** Enfoque mixto, descriptivo y transversal, incluyó a 15 familiares afectados por MM, 15 profesionales de salud y 20 historias clínicas de San Martín, Perú; durante 2022-2023. **Resultados:** El 100% concordaron que afecta el embarazo, parto y postparto: la Violencia intrafamiliar, el factor económico, vivienda, accesibilidad, servicios básicos y seguridad. La mejor educación reducirá las MM. **Conclusión:** La implementación de una educación sexual integral es clave para prevenir ETS, cáncer y MM. **Aporte:** gestionar la comprensión intrafamiliar, remuneraciones adelantadas o bonos sanitario-socio-económico; considerando para ayudar, a la familias a reducir los riesgos estando mejor informada.  
**Palabras clave:** Gestión, Educación Sexual, morbi-mortalidad, bienestar:

### Management of sexual education to prevent maternal morbidity and mortality and achieve wellbeing

**Abstract:** It is essential to manage timely sexual education to prevent disease and achieve wellbeing in families. **Objective:** To analyze the causes of maternal morbidity and mortality (MM), the impact of the family environment, and propose preventive strategies. **Methodology:** Mixed, descriptive, and cross-sectional approach, including 15 family members affected by maternal deaths (MM), 15 health professionals, and 20 clinical histories from San Martín, Peru, during 2022-2023. **Results:** 100% agreed that pregnancy, childbirth, and postpartum are affected by: Domestic violence, economic factors, housing, accessibility, basic services, and security. Better education will reduce MM. **Conclusion:** The implementation of comprehensive sexual education is key to preventing STIs, cancer, and MM. **Contribution:** Managing intrafamilial understanding, advanced payments, or health-socio-economic bonuses, considering the family to help reduce risks by being better informed.  
**Keywords:** Management, Sexual Education, Morbidity and Mortality, Well-being.

### Gerenciando a educação sexual para prevenir a morbidade e a mortalidade maternas e alcançar o bem-estar

**Resumo:** É fundamental gerenciar a educação sexual oportuna para prevenir doenças e alcançar o bem-estar nas famílias. **Objetivo:** Analisar as causas da morbimortalidade materna (MM), o impacto do ambiente familiar e propor estratégias preventivas. **Metodologia:** Abordagem mista, descritiva e transversal, incluiu 15 familiares afetados por mortes maternas (MM), 15 profissionais de saúde e 20 histórias clínicas de San Martín, Peru, durante 2022-2023. **Resultados:** 100% concordaram que afeta a gravidez, o parto e o pós-parto: Violência intrafamiliar, o fator econômico, moradia, acessibilidade, serviços básicos e segurança. A melhor educação reduzirá a MM. **Conclusão:** A implementação de uma educação sexual integral é fundamental para prevenir ISTs, câncer e MM. **Contribuição:** Gerir a compreensão intrafamiliar, pagamentos antecipados ou bônus saúde-sócio-econômico, considerando a família para ajudar na redução de riscos, estando melhor informada.  
**Palavras-chave:** Gestão, Educação Sexual, Morbimortalidade, Bem-estar.

### Gérer l'éducation sexuelle pour prévenir la morbidité et la mortalité maternelles et assurer le bien-être

**Résumé :** Il est primordial de gérer une éducation sexuelle opportune pour prévenir les maladies et assurer le bien-être des familles. **Objectif :** Analyser les causes de la morbi-mortalité maternelle (MM), l'impact de l'environnement familial et proposer des stratégies préventives. **Méthodologie :** Approche mixte, descriptive et transversale, incluant 15 membres de famille affectés par des décès maternels (MM), 15 professionnels de santé et 20 dossiers médicaux de San Martín, Pérou, pendant 2022-2023. **Résultats :** 100 % ont convenu que la grossesse, l'accouchement et le post-partum sont affectés par : La violence domestique, le facteur économique, le logement, l'accessibilité, les services de base et la sécurité. Une meilleure éducation réduira la MM. **Conclusion :** La mise en œuvre d'une éducation sexuelle complète est essentielle pour prévenir les IST, le cancer et la MM. **Contribution :** Gérer la compréhension intrafamiliale, les paiements anticipés ou les primes sanitaires-socio-économiques, en considérant la famille pour aider à réduire les risques en étant mieux informée.  
**Mots-clés :** Gestion, Éducation sexuelle, Morbi-mortalité, Bien-être.

## 1. Introducción

---

La educación sexual integral, cuando se implementa de manera adecuada, no solo mejora la salud física y emocional, sino que también promueve el bienestar general. A través de un enfoque informado, empodera a las personas al brindarles las habilidades necesarias para tomar decisiones saludables sobre su cuerpo y salud sexual. Un beneficio crucial de la educación sexual es su capacidad para prevenir enfermedades de transmisión sexual (ETS), al permitir que los individuos comprendan los riesgos de las relaciones sin protección y tomen decisiones informadas, como el uso de anticonceptivos de barrera y la vacunación contra el VPH.

En términos emocionales, la educación sexual promueve una sexualidad saludable, reduciendo el estrés y la ansiedad relacionados con la sexualidad. Al recibir información clara sobre su identidad sexual y salud reproductiva, las personas tienen menos temor al embarazo no planeado, la transmisión de enfermedades o la violación de sus derechos sexuales, lo que mejora la calidad de vida y las relaciones de pareja. Según la OMS (2019), la educación sexual integral reduce las tasas de ETS y mejora la calidad de vida, promoviendo actitudes de respeto mutuo y equidad de género.

La educación sexual debe basarse en principios de respeto, consentimiento y libertad, siendo inclusiva y adecuada para todas las edades. Es fundamental evitar enfoques punitivos, promoviendo una comprensión saludable de la sexualidad. Así, no solo previene la transmisión de enfermedades, sino que también contribuye a la felicidad al reducir la ansiedad y empoderar a las personas, mejorando sus relaciones interpersonales y el bienestar general.

Una cultura reproductiva basada en la educación integral empodera a las mujeres y previene eficazmente enfermedades. La educación sobre el cáncer cervical, el uso de anticonceptivos y prácticas sexuales seguras reduce la mortalidad asociada. Además, la educación sexual mejora la salud emocional de las mujeres, dándoles control sobre su salud sexual y reduciendo la ansiedad, como muestra la Fundación Ford (2020). Esto contribuye a una mayor autoestima y relaciones sexuales más saludables y respetuosas.

La mortalidad materna (MM) se concentra principalmente en países con recursos bajos, con una alta incidencia en zonas rurales (OPS, 2023). A nivel global, la tasa de muertes maternas ha disminuido de 309,000 en 2016 a 287,000 en 2020, gracias a los ODS de las Naciones Unidas, aunque las estadísticas varían por región. En América del Norte y Europa ha aumentado un 17%, mientras que Asia Central y Meridional han visto descensos de hasta un 35% (OPS, 2023).

En cuanto a la MM en distintos países, México presenta una tasa del 54%, debido a la deficiente atención médica y accesibilidad geográfica, mientras que Costa Rica tiene 34.4 MM por cada 100,000 nacimientos. En algunos países como Lituania e Irlanda, no se presentan muertes maternas, gracias a su atención médica centrada en salvar a la madre. En Colombia, la tasa es de 50.7 por 100,000 nacimientos debido a barreras en la atención, mientras que en Chile la tasa se redujo de 33 a 15 entre 2000 y 2020.

El entorno familiar es crucial para el desarrollo físico y emocional de los individuos (Calderón, 2014). La familia influye en la salud reproductiva, ya que la educación, cultura e idiosincrasia de los miembros pueden impactar la toma de decisiones sobre salud sexual y reproductiva. Un bajo nivel educativo limita el acceso a la información sobre derechos reproductivos y planificación familiar, lo que puede poner en riesgo la salud de la mujer gestante.

Además, la cultura y el contexto sociocultural pueden dificultar la atención oportuna en situaciones de riesgo durante el embarazo (OMS, 2016). La MM, aunque puede compararse con la punta de un iceberg, involucra múltiples factores como las ciencias sociales, la economía y las condiciones de vida, incluyendo la pobreza y la falta de educación. Se requiere una intervención multidisciplinaria para explorar a fondo sus causas y desarrollar estrategias eficaces que aborden las diversas condiciones sociales y de salud.

Las informaciones mencionadas se alinean al objetivo: Analizar las causas de la muertes maternas (MM), impacto del entorno familiar y proponer estrategias preventivas para reducir la mortalidad materna y fomentar el bienestar de las familias

## 2. Metodología

Este estudio, diseñado como un artículo original, se realizó con un enfoque integral combinando investigación aplicada y descriptiva, con un diseño mixto, retrospectivo y transversal. La muestra incluyó a 15 familiares de mujeres fallecidas por muertes maternas (MM), 15 profesionales de salud y 20 historias clínicas de casos entre 2022 y 2023. El objetivo fue analizar las causas y factores asociados a la MM, explorar el impacto del entorno familiar y proponer estrategias preventivas.

Se realizaron dos entrevistas semiestructuradas a los familiares y al personal de salud, enfocándose en el entorno familiar y la mortalidad materna. Además, se revisaron las historias clínicas utilizando instrumentos validados. El análisis de los datos fue descriptivo y los resultados se presentaron en tablas y gráficos para facilitar su comprensión. Para garantizar la validez, los instrumentos fueron sometidos a un juicio de expertos, obteniendo un índice de validez de Aiken de 0.97 para "entorno familiar" y 0.96 para "mortalidad materna". El análisis de confiabilidad con el coeficiente KR-20 resultó en valores de 0.95 y 0.93, lo que refuerza la consistencia interna del estudio.

El cumplimiento de estos procedimientos asegura la calidad de los datos y la fiabilidad de los resultados, los cuales pueden servir de base para futuras intervenciones en la educación sexual y la atención sanitaria, con el fin de prevenir la mortalidad materna y mejorar el bienestar de las mujeres.

## 3. Resultados

Para facilitar la comprensión de resultado, se ha consolidado las informaciones en tablas:

**Tabla 1. Caracterización del entorno familiar por el personal de salud**

Pregunta	Respuesta Frecuente	Cita Textual Representativa	% de mayor número de respuestas
<b>Dimensión Psicológica</b>			
¿El acompañamiento de un familiar u otra persona a la gestante durante las atenciones prenatales, es necesario?	Sí, para seguridad y tranquilidad de la paciente	" Sí porque le transmite confianza, seguridad y tranquilidad."	93.33% (14/15)
¿La gestante que labora fuera del hogar, de qué manera, puede influir en el cuidado de su y en la atención oportuna de los signos de alarma?	Sí influye, pero el embarazo no es motivo para no tener un trabajo remunerado	"El estrés, la fatiga y la falta de tiempo, puede ocasionar no cumplir adecuadamente con sus atenciones prenatales"	73.33% (11/15)
¿La Violencia intrafamiliar, afecta la evolución del embarazo, parto o postparto?	Sí, es un factor negativo	"muchas veces es causa de morbimortalidad materna e infantil"	100% (15/15)
<b>Dimensión económica</b>			
¿Le parece importante el factor económico durante el embarazo, por qué?	sí, es importante para una buena alimentación	"durante el embarazo es importante para una alimentación saludable"	100% (15/15)
La vivienda (accesibilidad, servicios básicos y seguridad) de la gestante repercute en la estabilidad física y emocional, ¿por qué?	claro que sí, repercute en el bienestar	"Un espacio adecuado favorece el bienestar y reduce el estrés."	100% (15/15)

¿Los servicios básicos (luz, agua y desagüe), son importantes para preservar la salud de la familia?	Sí, para dar calidad de vida	"El contar con los servicios de agua, luz y desagüe mejora la calidad de vida de todos"	100% (15/15)
--	------------------------------	---	--------------

**Dimensión educativa**

¿El nivel educativo de la gestante y familia es importante para valorar los riesgos?	Sí, permite valorar mejor los riesgos	"Es importante el nivel educativo, facilita la comprensión del cuidado y la toma de decisiones"	86.66% (13/15)
¿Cómo influye la cultura e idiosincrasia familiar o comunitaria, es importante en la atención de la gestante?	Sí influye, de varias maneras	"algunas veces influye de manera positiva y a veces es al contrario lo que perjudica en la atención oportuna"	100% (15/15)

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación de la Tabla 1:** Se obtuvo consenso afirmativo al 100% en los resultados en las respuestas: Contestándose afirmativamente a las preguntas: ¿La Violencia intrafamiliar, afecta la evolución del embarazo, parto o postparto?; ¿Le parece importante el factor económico durante el embarazo?; ¿La vivienda (accesibilidad, servicios básicos y seguridad) de la gestante repercute en la estabilidad física y emocional?; ¿Los servicios básicos (luz, agua y desagüe), son importantes para preservar la salud de la familia?

El siguiente porcentaje de valor alto, corresponde a las características del entorno familiar desde la entrevista al personal de salud, en la dimensión psicológica, durante la atención prenatal (APN) el 93.33% indica la necesidad del acompañamiento de un familiar u otra persona a la gestante; esto cobraría relevancia puesto que puede contribuir a una mejor comunicación dentro del entorno familiar. En cuanto a la gestante que tiene un trabajo fuera del hogar el 73.33% opina que influye, porque aumenta el estrés, la fatiga y por falta de tiempo a veces no puede cumplir oportunamente con sus cuidados prenatales. En la dimensión educativa, el 86.66% menciona que el nivel educativo de las madres y de la familia es un factor importante que facilita la comprensión del cuidado y mejor toma de decisiones.

**Tabla 2.** Características de la mortalidad materna desde el relato de los familiares

Pregunta	Respuesta Frecuente	Cita Textual Representativa	% de respuestas
<b>Dimensión: calidad de la atención materna</b>			
¿Considera fácil acceder a la atención prenatal, en su establecimiento de salud más cercano?	Sí, se encuentra cita	"En el centro de salud es más fácil, el problema fue cuando la refirieron a mi hermana no encontraba rápido una cita"	93.33% (14/15)
¿Cómo evalúa la atención que recibió la gestante en el primer establecimiento de salud donde fue atendida?	Regular	"Se demoraron mucho darse cuenta que estaba mal"	80% (12/15)
¿Recibieron información por parte del personal de salud, acerca de la evolución de su paciente luego de ser atendida?	No, nunca explicaron nada	"No, solo me dijeron que estaba mal, pero no me explicaron exactamente de que falleció"	66.66% (10/15)

¿En sus consultas prenatales, la paciente recibió la atención que necesitaba, resolvieron su dudas o preguntas que tal vez ella presentaba?	Sí, en su mayoría	"Yo creo que sí, su embarazo casi estaba bien, fue al final cuando empezó con sus molestias de primero hinchazón en las piernas y después el dolor de cabeza"	66.66% (10/15)
¿Utilizaron alguna maniobra durante el parto o para el alumbramiento de la placenta, si la respuesta es SI, que usaron?	No, fue atendida en el hospital	"En casa solo se hacía lo que nos indicaron en el hospital, que yo recuerde no se realizó ninguna maniobra"	93.33% (14/15)
¿Cuánto tiempo transcurrió entre desde que iniciaron las molestias hasta la decisión de pedir atención, cuál fue el motivo de la demora?	Horas, pensamos que pasaría la molestia	"Cuando mi esposa empezó hacer fiebre, fuimos al hospital, allí le dieron solo paracetamol y eso tomaba en la casa, varias pastillas al día, después de 1 semana fuimos y la hospitalizaron de ahí la refirieron a Tarapoto, y también estaba días hospitalizada, ella se complicó después de la cesárea, dijeron que la infección que tenía y la cantidad de paracetamol que tomó la agravo"	33.33% (5/15)
¿Cuánto tiempo demoró en ser atendida desde que llegó al establecimiento de salud, cuál fue el motivo?	20 minutos aproximada mente	"Había otros pacientes, era por orden de llegada, así nos dijeron, a pesar que mi mamá cuando la refirieron dijo que estaba muy mal, igual nos hicieron esperar, hasta hacer los papeles"	66.66% (10/15)
<b>Dimensión: factores asociados a la mortalidad materna</b>			
¿Llegar y recibir atención en el establecimiento de salud más cercano, es fácil?	Sí, es fácil llegar	"Vivimos cerca, no hay problema para llegar al centro de salud"	93.33% (14/15)
¿Usted considera que, la familia puede ayudar, si esta mejor informada, para evitar las muertes maternas?	Sí, a veces se desconoce qué hacer.	"Sí se sabe que hacer se podría haber actuado mejor y así se pudo evitar que se complique"	100% (15/15)
¿Las familias pueden participar en la identificación y reducción de los riesgos, considera usted importante?	Sí, faltaría informarnos	"si todos apoyarían sería mejor, para que la gestante esté más cuidada"	100% (15/15)

*Fuente: Elaboración propia*

*Interpretación de la Tabla 2:* Se obtuvo consenso afirmativo al 100% en los resultados en las respuestas: Contestándose afirmativamente a las preguntas:

¿Usted considera que, la familia puede ayudar, si esta mejor informada, para evitar las muertes maternas?

¿Las familias pueden participar en la identificación y reducción de los riesgos, considera usted importante?

Para el 93.3% se tuvo las siguientes respuestas:

¿Llegar y recibir atención en el establecimiento de salud más cercano, es fácil?

¿Considera fácil acceder a la atención prenatal, en su establecimiento de salud más cercano?

¿Utilizaron alguna maniobra durante el parto o para el alumbramiento de la placenta, si la respuesta es SI, que usaron?

Además el 100% considera que todo embarazo acarrea de cierta manera una situación de riesgo. Se cita la respuesta de una entrevistada, hija de una madre fallecida por preeclampsia severa más síndrome de hellp: "Yo creo que toda mujer, corre riesgo cuando se embaraza, por eso, yo tengo miedo de tener hijos con todo lo que le pasó a mi mamá".

Ante esta situación podemos mencionar que la reproducción humana puede acontecer de una mejor

manera con resultados favorables si se brinda una atención con calidad y calidez. Como agentes de cambio debemos garantizar un resultado óptimo de todo este proceso, sin poner en peligro la vida de la madre y del neonato. Es deber del Estado proteger por derecho fundamental la salud de las personas, ello integra el bienestar de la familia y comunidad, velar por una maternidad saludable y de libre elección.

Los porcentajes que siguen en relevancia se refieren en cuanto a la evaluación del personal de salud, el 80% evalúa regular la atención recibida en el primer EESS donde fue atendida, refiere un familiar: “Se demoraron mucho tiempo en darse cuenta que estaba mal”. Asimismo, el 60% menciona que, en el área de emergencia, para ser atendida tienen que realizar varios trámites para luego recién recibir la atención que necesita; el 66.66% refiere que no recibieron información por parte del personal de salud acerca de la evolución de su paciente, en la mayoría de los casos solo fueron informados que la paciente falleció, esto refleja que aún falta mucho que trabajar en las relaciones interpersonales, para levantar las relaciones empáticas entre los usuarios y los proveedores de salud.

## 4. Discusiones

---

En la región San Martín del Perú se observó un aumento de casos de mortalidad materna (MM) entre 2022 y 2024. En 2022 se reportaron 8 fallecimientos, en 2023 fueron 14, y en 2024 (hasta noviembre) se registraron 11 casos (Minsa, 2024). Las provincias más afectadas son Rioja, San Martín y Mariscal Cáceres (CDC-Minsa, 2024). La pérdida de la madre deja a la familia vulnerable, afectando la educación, salud y economía, y desencadenando la desintegración familiar. Los hijos enfrentan un futuro incierto, expuestos a violaciones de derechos sexuales, explotación laboral, abandono escolar y pobreza, lo que perpetúa el ciclo de pobreza.

El 45% de los casos de MM tienen bajo nivel educativo, lo que limita el entendimiento sobre el cuidado de la mujer en el proceso reproductivo. Además, el 100% de las víctimas eran amas de casa, reflejando una alta dependencia económica. La violencia intrafamiliar fue del 26,66%. La falta de educación y recursos en el entorno familiar dificulta la detección de complicaciones y la toma de decisiones oportunas. Se recomienda implementar intervenciones educativas para reducir la mortalidad materna. La falta de una cultura reproductiva y sexual adecuada sigue siendo un desafío crucial para la salud pública, especialmente en mujeres. La educación sexual integral no solo previene enfermedades de transmisión sexual, sino que también empodera a las mujeres y mejora su calidad de vida.

### 4.1. Algunos estudios vinculados a la educación en salud reproductiva y familiar

Mendizábal (2022) señala que la pandemia afectó negativamente el desarrollo psicomotor de niños y adultos, aumentando problemas de salud mental. Subraya la importancia de integrar intervenciones psicomotoras en programas educativos de salud. Barreto Espinoza (2022) destaca la sobrecarga laboral del personal de salud y la necesidad de políticas públicas que protejan a los trabajadores y mejoren la calidad de la atención. Espinoza Vásquez (2022) señala que un ambiente organizacional positivo en hospitales mejora la satisfacción de los usuarios y la calidad de la atención. Seminario Unzueta (2022) resalta la relevancia de la actividad física universitaria para reducir el estrés y fomentar comportamientos sexuales responsables. Chávez Taipe (2022) y Sánchez Sánchez (2022) analizan cómo las actividades recreativas y la gestión de la comunicación en hospitales contribuyen a la motivación del personal educativo y la mejora de la experiencia del paciente. Avila-Jaquez (2019) enfatiza la importancia de empoderar a las mujeres en el reconocimiento de sus derechos y autocuidado, mientras que la Resolución Ministerial N.º 184-2024-MINSA (2024-2030) pone énfasis

en la mortalidad materna, proponiendo un enfoque multidisciplinario. Calderón (2014) señala la importancia de intervenir en el entorno familiar, dado que influye en la creación de la personalidad.

Dafroyati y Col (2024) y Dorantes et al. (2024) sugieren que abordar factores psicológicos y aumentar la participación materna en la atención prenatal puede reducir significativamente la mortalidad materna. La Ley N° 32000 (2024) reconoce el entorno familiar como esencial en la gestación y propone estrategias de intervención en los hogares para mejorar la calidad de vida de las familias.

#### **4.2. Gestión educativa para prevenir el cáncer**

Ratcliff et al. (2021) destacan el papel de la salud digital en la educación sexual. Las plataformas digitales son clave para prevenir la morbi-mortalidad materna y neonatal al proporcionar información accesible sobre salud reproductiva y prenatal. Chou et al. (2021) enfatizan el uso de redes sociales para educar sobre prevención de enfermedades. Morgan et al. (2021) analizan cómo las redes sociales durante la pandemia ayudaron a difundir información de salud, lo que es crucial para la gestión educativa en salud sexual y reproductiva.

#### **4.3. Gestión educativa en el entorno familiar**

En 2022 y 2023, se identificaron retrasos en la atención médica especializada debido a la falta de establecimientos de salud adecuados para emergencias obstétricas. Además, existe escasez de personal cualificado y equipos médicos necesarios. La deficiente infraestructura sanitaria y el bajo nivel educativo en zonas rurales dificultan la detección de riesgos durante el embarazo.

Se propone una intervención educativa en el entorno familiar, respetando la cultura local y fortaleciendo los derechos de las mujeres en salud sexual y reproductiva. Esta estrategia busca mejorar la calidad de vida, promover la salud, reducir las inequidades en la atención materna y proteger el bienestar familiar. Se pretende fortalecer el sistema de salud, mejorar la infraestructura y equipamiento, y aumentar la cobertura de atención primaria, todo con el fin de reducir la mortalidad materna.

Los principios fundamentales de la propuesta educativa en el entorno familiar son:

- **Universalidad:** Asegurar el acceso a la salud de calidad para todas las familias, con un enfoque en salud reproductiva desde la etapa preconcepcional.
- **Integralidad:** Considerar factores sociales, culturales, y de salud al brindar atención médica, adaptada a las necesidades de cada familia.
- **Eficiencia:** Lograr resultados sobresalientes con los recursos disponibles, mejorando la eficiencia y satisfacción en la atención.
- **Fortalecimiento del sistema de salud:** Mejorar la infraestructura y la asignación de personal para manejar emergencias obstétricas y neonatales.
- **Educación en salud:** Reducir barreras sociales y mejorar el entendimiento de los riesgos reproductivos mediante la educación en salud, empoderando a las familias.
- **Coordinación interinstitucional:** Fomentar la colaboración entre entidades políticas y operativas para reducir la morbi-mortalidad materna y perinatal.
- **Participación ciudadana:** Involucrar a la comunidad en la identificación de riesgos y en el diseño de soluciones para la mejora de la salud y bienestar familiar.

#### **4.4. Propuesta de gestión educativa en el contexto de la salud pública**

La gestión educativa en salud pública debe incluir componentes clave que garanticen la prevención de enfermedades de transmisión sexual, la mejora de la salud sexual y reproductiva, y la reducción de la mortalidad materna y cánceres ginecológicos. Las propuestas educativas deberían:

4.4.1. Implementar programas de Educación Sexual Integral (ESI): Estos programas deben cubrir aspectos como el autocuidado, la toma de decisiones responsables sobre la salud sexual y reproductiva, el respeto por los derechos sexuales de las mujeres y la promoción de la igualdad de género.

4.4.2 Fomentar el acceso a servicios de salud sexual y reproductiva: Asegurarse de que todas las mujeres, independientemente de su nivel socioeconómico, tengan acceso a servicios de salud, incluyendo pruebas de detección temprana de cáncer, vacunación contra el VPH y métodos anticonceptivos.

4.4.3 Desarrollar campañas de prevención y detección temprana de cáncer: Incluir la información sobre la autoexploración mamaria, mamografías regulares y exámenes ginecológicos, con el objetivo de reducir la mortalidad por cáncer de mama y cáncer cervical.

4.4.4 La importancia de la educación y las medidas oportunas para prevenir enfermedades es fundamental, no solo para mejorar la salud individual y colectiva, sino también para evitar gastos innecesarios y triplicados en los sistemas de salud. Invertir en educación sexual preventiva desde la infancia es una de las estrategias más eficaces, pues permite a las personas conocer desde temprana edad los riesgos asociados a la falta de información y cómo prevenir enfermedades de transmisión sexual (ETS), embarazos no deseados y otros problemas de salud reproductiva.

4.4.5 Por otro lado, educar desde la infancia sobre prevención sexual y salud reproductiva permite que las personas adquieran habilidades para tomar decisiones informadas, mejorando la calidad de vida, la salud física y emocional, y reduciendo la carga de enfermedades prevenibles. La inversión en programas educativos sexuales oportunos no solo reduce los costos médicos, sino que también fomenta un bienestar más integral y sostenible para las futuras generaciones. Al darles a las personas las herramientas necesarias para cuidar de su salud y prevenir problemas antes de que ocurran, se reduce la necesidad de intervenciones costosas y se mejora el bienestar colectivo.

#### **5. Conclusiones**

---

A través de una gestión educativa eficaz en salud sexual y reproductiva, se pueden reducir la mortalidad materna, mejorar el bienestar emocional y físico de las mujeres. Es fundamental que se desarrollen estrategias educativas que aborden estos temas y que se implementen de manera eficaz en todas las comunidades, especialmente en aquellas más vulnerables.

La mortalidad materna representa un indicador crítico de la calidad del sistema de salud en cualquier país y está influenciada por factores sociales, económicos, culturales y educativos. En el contexto de la región de San Martín (Perú), donde la mortalidad materna sigue siendo un reto de salud pública, las intervenciones educativas en el entorno familiar juegan un papel fundamental en su reducción. Este artículo examina cómo la educación reproductiva, orientada a la prevención de enfermedades, incluido el cáncer, puede contribuir a disminuir la mortalidad materna.

El fortalecimiento de los servicios educativos sobre salud reproductiva y sexual debe ser prioritario para reducir los índices de mortalidad materna y mejorar el bienestar físico y emocional de las mujeres; siendo las medidas oportunas relevante

**Aporte:** Debido a se obtuvo consenso afirmativo en los resultados en las respuestas sobre: Violencia intrafamiliar, factor económico y vivienda; entonces se podrá gestionar para que las madres tengan ciertas remuneraciones adelantadas por sus servicios o bonos de seguridad sanitaria-socio-económico; considerándose que la familia puede ayudar, si esta mejor informada, y participar en la identificación y reducción de los riesgos para evitar las MM

## Referencias

- Barreto Espinoza, L. A., & Barreto Espinoza, M. E. (2022). Sobreexigencia laboral y Condiciones de Vida del Personal de salud de un hospital durante el periodo 2022-1 (Overwork and Living Conditions of Healthcare Staff at a Hospital during the 2022-1 Period). *GESTIONES*, 2(1), 1-8. Recuperado a partir de <https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/56>
- Calderón MIC, del Río ACI, Rodríguez ZO, et al. (2014) Disfunción familiar en gestantes adolescentes de un área de salud. *Medisan.*;18(11):1544-1549. <https://www.medigraphic.com/pdfs/medisan/mds-2014/mds1411i.pdf>
- Chou, W. S., Gaysynsky, A., Trivedi, N., & Vanderpool, R. C. (2021). Using social media for health: National data from HINTS 2019. *Journal of Health Communication*, 26(3), 184-193. <https://doi.org/10.1080/10810730.2021.1903627>
- Dafroyati, Y. (2024). Análisis del modelo de creencias de salud en la atención prenatal materna como un esfuerzo para prevenir la mortalidad. *Gaceta Medica de Caracas*, 132 (3), 656-664. <https://doi.org/10.47307/GMC.2024.132.3.8>
- Espinoza Vásquez, G. (2022). Organizational climate and user satisfaction when receiving care in a municipality. (El clima organizacional y satisfacción del usuario al recibir atención en una municipalidad). *Gestiones, Advanced Journal Management*, 1-11. <https://doi.org/10.1590/advanced-journal-management>
- Fundación Ford. (2020). La educación sexual y su impacto en la salud emocional y psicológica de las mujeres. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/17736>
- Fundación Ford. (2020). Impacto de la educación sexual integral en el bienestar emocional y psicológico. Recuperado de <https://www.unfpa.org/es/educaci%C3%B3n-sexual-integral>
- Ley N° 32000. Ley de protección del embarazo de la madre gestante, del niño por nacer y del entorno familiar (19 de marzo 2024). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2278679-2>
- Mendizábal, W. J. (2022). Psychomotor management and the right to life: What learning did the COVID- 19 pandemic provide? (Gestión de la psicomotricidad y el derecho a la vida: ¿Qué aprendizaje proporcionó la pandemia del COVID-19?). *Gestiones, Advanced Journal Management*, 1-9. <https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/12>



Ministerio de Salud (Minsa) - Perú, 2024. Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades. *Muerte Materna en el Perú a la SEM 12 - 2022*.

Morgan, G., Tagliamento, M., Lambertini, M., et al. (2021). Impact of COVID-19 on social media as perceived by the oncology community: Results from a survey in collaboration with the European Society for Medical Oncology (ESMO) and the OncoAlert Network. *ESMO Open*, 6(2), 100104. <https://doi.org/10.1016/j.esmoop.2021.100104>

Organización Mundial de la Salud (2019). Recomendaciones de la OMS sobre salud y derechos sexuales y reproductivos de los adolescentes [WHO recommendations on adolescent sexual and reproductive health and rights] ISBN 978-92-4-351460-4 Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). *Directrices sobre educación sexual integral*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/sexual-and-reproductive-health>

Organización Panamericana de la Salud (OPS), (2023). Oficina Regional Para las Américas. Colombia. <https://www.paho.org/es/noticias/9-5-2024-reduccion-mortalidad-materna-causa-que-compromete-colombia>.

Ratcliff, C. L., Krakow, M., Greenberg-Worisek, A., & Hesse, B. W. (2021). Digital health engagement in the US population: Insights from the 2018 Health Information National Trends Survey. *American Journal of Public Health*, 111(7), 1348-1351. <https://doi.org/10.2105/ajph.2021.306282>

Sánchez Sánchez, M. (2022). Effectiveness of communication management and user satisfaction in a hospital. (Efectividad de la gestión de las comunicaciones y satisfacción de los usuarios en un hospital). *Gestiones, Advanced Journal Management*, 1-8. <https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/13>

Seminario Unzueta, R. J. (2022). Socio-critical model and the management of physical activity in education students at a university (Modelo sociocrítico y la gestión de actividad física en estudiantes de educación de una universidad). *Gestiones, Advanced Journal Management*, 1-9. <https://gestiones.pe/index.php/revista/article/view/14>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores hemos contribuido en este artículo en común acuerdo y somos responsables de todas las informaciones del presente artículo:

Janet de Jesús Romero Malpartida: Conceptualización, Curación de datos Análisis formal, Recursos. Randall Jesús Seminario Unzueta: Metodología, Software, Supervisión, Validación, Visualización. Margoth Sánchez Sánchez: Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición

**Financiamiento de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos inexistencia de conflicto de intereses:** Los autores declaramos no tener conflictos algunos de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

**Usabilidad:** Este texto está bajo licencia Creative Commons Attribution4.0 International. Se considera libertad para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

[E-2502]

Preservado en Zenodo DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14967751> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

### Importancia de estudios en Control previo en la gestión de los gobiernos locales: Desafíos y Avances

Víctor Eduardo Cervantes Farfán<sup>1</sup>  Jessica Micaela Ramos-Moreno<sup>2</sup>  Marllyury Ynés Melgarejo-Alcántara<sup>2</sup>  Haydee Violeta Zamora Silva<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú.

<sup>2</sup>Universidad Privada del Norte, Perú

\*Contacto para correspondencia: [vcervantesfarfan@gmail.com](mailto:vcervantesfarfan@gmail.com)

Recibido: 03/01/2025

Aceptado: 12/02/2025

Publicado: 04/03/2025

**Resumen.** Será importante determinar la existencia de estudios sobre las características del control previo en la gestión administrativa de los gobiernos locales: Beneficios y retos **Objetivo:** Determinar el impacto del control previo en la gestión administrativa de los gobiernos locales, evaluando sus beneficios y retos. **Metodología:** Se realizó una revisión de literatura en bases de datos académicas como Scopus, WoS y SciELO, utilizando términos clave como "control previo", "auditoría" y "gobierno local", para identificar estudios relevantes. **Resultados:** La mayoría de las investigaciones se encontraron en Scopus (8/17), relacionadas con las dimensiones de control previo y gestión administrativa. **Conclusiones:** El mayor porcentaje de artículos en Scopus en comparación a las demás indexaciones, evidenciándose la relevancia del Control previo. **Aportes:** La aplicación del control previo mejoraría la gestión de los gobiernos locales  
**Palabras clave:** Estudios, control previo, gestión, gobiernos, avances.

### Importance of studies on Prior Control in the management of local governments

**Abstract.** It will be important to determine the existence of studies on the characteristics of prior control in the administrative management of local governments: Benefits and challenges **Objective:** To determine the impact of prior control on the administrative management of local governments, evaluating its benefits and challenges. **Methodology:** A literature review was carried out in academic databases such as Scopus, WoS and SciELO, using key terms such as "prior control", "audit" and "local government", to identify relevant studies. **Results:** Most of the research was found in Scopus (8/17), related to the dimensions of prior control and administrative management. **Conclusions:** The highest percentage of articles in Scopus compared to other indexations, evidencing the relevance of Prior Control. **Contributions:** The application of prior control would improve the management of local governments  
**Keywords:** Studies, prior control, management, governments, progress.

### Importância dos estudos sobre o Controle Prévio na gestão dos governos locais: Desafios e Avanços

**Resumo.** Será importante determinar a existência de estudos sobre as características do controle prévio na gestão administrativa dos governos locais: Benefícios e desafios. **Objetivo:** Determinar o impacto do controle prévio na gestão administrativa dos governos locais, avaliando seus benefícios e desafios. **Metodologia:** Foi realizada uma revisão da literatura em bases de dados acadêmicas como Scopus, WoS e SciELO, utilizando termos-chave como "controle prévio", "auditoria" e "governo local", para identificar estudos relevantes. **Resultados:** A maioria das pesquisas foi encontrada no Scopus (8/17), relacionadas às dimensões de controle prévio e gestão administrativa. **Conclusões:** A maior porcentagem de artigos no Scopus em comparação com outras indexações, evidenciando a relevância do Controle Prévio. **Contribuições:** A aplicação do controle prévio melhoraria a gestão dos governos locais.  
**Palavras-chave:** Estudos, controle prévio, gestão, governos, avanços.

### Importance des études sur le Contrôle Préable dans la gestion des gouvernements locaux

**Résumé.** Il sera important de déterminer l'existence d'études sur les caractéristiques du contrôle ex ante dans la gestion administrative des gouvernements locaux: avantages et défis **Objectif:** Déterminer l'impact du contrôle ex ante dans la gestion administrative des gouvernements locaux, en évaluant ses avantages et ses défis. **Méthodologie:** une analyse documentaire a été réalisée dans des bases de données universitaires telles que Scopus, WoS et SciELO, en utilisant des termes clés tels que « contrôle ex ante », « audit » et « gouvernement local », afin d'identifier les études pertinentes. **Résultats:** la majorité des recherches ont été trouvées dans Scopus (8/17), en rapport avec les dimensions du contrôle préalable et de la gestion administrative. **Conclusions:** Le pourcentage le plus élevé d'articles dans Scopus par rapport aux autres indexes, montrant la pertinence du contrôle préalable. **Contributions:** l'application du contrôle ex ante améliorerait la gestion des collectivités locales  
**Mots clés:** Études, ex ante control, gestion, gouvernements, progrès.

## 1. Introducción

---

En la gestión de los gobiernos locales, el control previo se ha vuelto un tema clave, ya que permite supervisar las decisiones de los funcionarios antes de ejecutar el gasto público. Su objetivo es asegurar transparencia, eficiencia y legalidad en el manejo de los recursos del Estado. Este enfoque busca evitar irregularidades y malas prácticas, promoviendo una adecuada planificación y ejecución de políticas y proyectos municipales, además de reducir los riesgos de corrupción.

Este artículo analiza los Beneficios y retos y perspectivas del control previo en la gestión local. Se revisaron estudios y experiencias para entender su efectividad y los obstáculos en su implementación. También se analizaron enfoques y herramientas como la auditoría interna, la evaluación financiera de proyectos y la participación ciudadana, proponiendo medidas para mejorar la implementación de este control.

En la gestión administrativa de los gobiernos locales, el control previo se ha consolidado como un tema de creciente importancia en la actualidad. Este concepto se refiere a los mecanismos y procedimientos diseñados para evaluar y supervisar las decisiones y acciones de los funcionarios públicos antes de la ejecución de un gasto público, con el propósito de asegurar la transparencia, eficiencia y legalidad en la administración de los recursos del Estado (García & López, 2023).

Este enfoque preventivo tiene como principal objetivo evitar irregularidades y malas prácticas administrativas, a la vez que promueve una adecuada planificación, ejecución y seguimiento de políticas y proyectos municipales. A través del control previo, se pretende reducir los riesgos de corrupción y garantizar el cumplimiento de las normas legales, fomentando así la confianza y credibilidad de la ciudadanía en sus gobiernos locales (Pérez & Fernández, 2023).

El presente artículo busca analizar los avances, desafíos y perspectivas del control previo en la gestión administrativa de los gobiernos locales. Para ello, se revisaron diversos estudios empíricos, investigaciones académicas y experiencias prácticas que permiten comprender en profundidad tanto la efectividad de este proceso como los obstáculos que enfrenta su implementación. Además, se abordan las distintas herramientas y enfoques utilizados en el control previo, tales como la revisión de procedimientos administrativos, la evaluación financiera de proyectos, la auditoría interna y externa, entre otros mecanismos de control (Martínez & Rodríguez, 2023).

Se analizan también los factores que inciden en la efectividad del control previo, tales como el marco normativo vigente, la capacitación de los funcionarios públicos, la participación ciudadana y el uso de sistemas de información y tecnología. Este análisis tiene como objetivo identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en el control previo, y proponer medidas y recomendaciones para optimizar su implementación. Es esencial fomentar un debate informado sobre el tema, con el fin de mejorar la gestión pública local y fortalecer la confianza ciudadana en sus autoridades a través de la rendición de cuentas (Gómez & Herrera, 2023).

En este contexto, el estudio se plantea como problema la siguiente cuestión: ¿Cuáles son las características del control previo en la gestión administrativa de los gobiernos locales: Avances, desafíos y perspectivas? El objetivo principal es determinar estas características, con un enfoque especial en los avances, desafíos y perspectivas en la implementación del control previo. Este análisis resulta crucial ante las crecientes demandas de la ciudadanía por una



gestión pública más eficiente y responsable, buscando así mejorar los procesos administrativos a nivel local (Ramírez & Solís, 2023).

La pregunta central es: ¿Existe suficiencia de estudios suficientes para determinar las características del control previo en la gestión administrativa de los gobiernos locales: Beneficios y retos?

## 2. Metodología

Para llevar a cabo esta revisión de literatura, se definieron claramente los objetivos y se procedió a analizar la literatura existente sobre el control previo en los gobiernos locales. Se identificaron los diferentes enfoques y modelos de control previo utilizados en diversas jurisdicciones, se evaluaron los efectos y resultados, y se señalaron los principales desafíos y obstáculos en su implementación. Finalmente, con base en los hallazgos, se proponen recomendaciones para mejorar la efectividad del control previo en los municipios.

Para este estudio, se realizó una exhaustiva búsqueda y selección de fuentes bibliográficas correspondiente a los años 2017 al 2022, en diversas bases de datos académicas, tales como Scopus, Web of Science (WoS), ScienceDirect, SciELO, así como libros y otros recursos especializados y relevantes. Las palabras clave utilizadas en la búsqueda incluyeron "control previo", "auditoría", "monitoreo", "control interno" y "gobierno local", con el fin de obtener los estudios más pertinentes y actuales. Además, se consideraron fuentes adicionales como informes gubernamentales y documentos técnicos.

Se establecieron criterios de selección rigurosos para garantizar la inclusión únicamente de fuentes pertinentes y de alta calidad, lo que permitió una revisión más precisa y coherente de la literatura. Una vez recopiladas las fuentes, se procedió al análisis y síntesis de la información. Se empleó la técnica de revisión sistemática, que permitió identificar tendencias emergentes, discrepancias y vacíos en la literatura existente, y así, obtener una visión integral del estado actual del tema.

## 3. Resultados

Luego de efectuarse las búsquedas en las diversas bases de datos académicas, se tuvo los siguientes hallazgos

**Tabla 1.** Número de documentos incluidos

Fuente	Archivos analizados	Archivos incluidos
Scopus	8	4
Web of Science	3	1
Scielo	3	3
EbscoHost	3	2
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>10</b>

Fuente: Trabajo de campo

Interpretación de Tabla 1. Es decir de un total, de 17 archivos analizados, se incluyeron 10 en el análisis final; correspondiendo 100% (3/3) para scielo; 67% (2/3) para EbscoHost, el 50% (4/8) para scopus, 33% (1/3) Web of Science

Se cuidó además que en todos los artículos existan las dos dimensiones: Control previo y Gestión administrativa, tal como se muestra en la siguiente tabla (Tabla 2.)

**Tabla 2.** Resultados de documentos consultados

<b>Fuente</b>	<b>Número de archivos</b>	<b>Dimensión 1</b>	<b>Dimensión 2</b>
Scopus	8	Control previo	Gestión administrativa
Web of Science	3	Control previo	Gestión administrativa
Scielo	3	Control previo	Gestión administrativa
EbscoHost	3	Control previo	Gestión administrativa
<b>Total</b>	<b>17</b>	Control previo	Gestión administrativa

Fuente: Trabajo de campo

*Interpretación de Tabla 2.* Los resultados obtenidos a través de las principales bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, Scielo y EbscoHost, con un enfoque en la temática de gestión administrativa, evidencian una tendencia creciente y significativa en la investigación relacionada con el "Control previo en la gestión de los gobiernos locales: desafíos y avances". Este enfoque se presenta como un tema de relevancia crucial en el contexto actual, en el que el control previo se reconoce como una herramienta esencial para el manejo eficiente de los recursos, la prevención de riesgos y la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, particularmente en el ámbito de los gobiernos locales.

#### Interpretación de los hallazgos:

**Scopus (8 artículos):** Scopus, como una de las bases de datos más prestigiosas a nivel internacional, muestra un número notable de estudios sobre la gestión administrativa y el control previo. La alta cantidad de resultados en esta plataforma refleja que el tema está siendo objeto de una investigación constante y de alta calidad, lo que subraya la importancia del control previo en los gobiernos locales. Este creciente interés en Scopus resalta la relevancia de la investigación en administración pública y cómo las mejores prácticas de control pueden optimizar los procesos administrativos, especialmente en el manejo de recursos públicos.

**Web of Science (3 artículos):** A pesar de que el número de resultados es menor en comparación con Scopus, los artículos disponibles en Web of Science, que es reconocida por su calidad científica y rigurosidad, demuestran un análisis profundo sobre el control previo en la gestión administrativa. Estos estudios aportan una visión detallada sobre la importancia del control en los procesos de planificación y ejecución dentro de las organizaciones gubernamentales, destacando su papel en la mejora de la eficiencia administrativa y la transparencia, esenciales en la gestión pública.

**Scielo (3 artículos):** La presencia de artículos sobre gestión administrativa en Scielo, plataforma que alberga principalmente literatura de América Latina y otras regiones en desarrollo, resalta la relevancia de adaptar los principios del control previo a contextos específicos de los gobiernos locales en estos países. La discusión de este tema en Scielo refleja los desafíos particulares que enfrentan los gobiernos locales en la región, así como la necesidad de ajustar las estrategias de control previo a realidades socioeconómicas y culturales particulares, lo cual refuerza la importancia de la investigación aplicada en contextos locales.

**EbscoHost (3 artículos):** En EbscoHost, que ofrece acceso a una amplia variedad de fuentes académicas y de investigación empresarial, los resultados muestran que el control previo sigue siendo un área de gran interés en la gestión administrativa. La presencia de estos estudios resalta cómo el control previo es crucial para la optimización de las prácticas administrativas en los gobiernos locales, con el objetivo de mejorar la gestión de los recursos y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.



La cantidad de investigaciones mostradas, evidencian la importancia del control previo y los avances en el control previo en la gestión administrativa han demostrado efectividad para mejorar la integridad financiera, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones informadas. Los estudios han identificado mejores prácticas, enfoques innovadores y marcos legales sólidos que contribuyen a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en el sector público.

Los retos en la implementación del control previo, incluyen la resistencia al cambio, la falta de recursos y capacidades, la complejidad de los procesos y la necesidad de equilibrar la eficiencia con la rigurosidad del control. Estos obstáculos requieren una atención continua y estrategias adaptativas para lograr resultados óptimos.

La adaptación a los avances tecnológicos como por ejemplo de la inteligencia artificial es un desafío clave en el control previo. La rápida evolución de la tecnología plantea desafíos en términos de seguridad, privacidad y gestión de datos para los programas informáticos de control previo. La integración efectiva de herramientas tecnológicas y sistemas digitales en los procesos de control previo requiere una planificación cuidadosa, capacitación adecuada y una gestión sólida de riesgos.

Las perspectivas del control previo en la gestión administrativa se centran en abordar los desafíos legales y éticos, promover la innovación continua y fortalecer la gobernanza en el sector público. La atención se centra en garantizar la conformidad con las regulaciones, mejorar la gestión de riesgos y fortalecer la confianza ciudadana en la administración pública. Además, se espera que el desarrollo de herramientas digitales y tecnológicas siga desempeñando un papel fundamental en la mejora del control previo.

#### **4. Discusión**

---

En contraste a la investigación desarrollada, sobre el estudio titulado "Estudios sobre el Control previo en la gestión de los gobiernos locales: desafíos y avances" pone de relieve la importancia crítica del control previo en la administración pública. Este control es esencial para garantizar la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos públicos, lo cual a su vez contribuye a la mejora de la toma de decisiones estratégicas dentro de las instituciones gubernamentales. En el contexto de los avances tecnológicos y las nuevas herramientas disponibles, el estudio demuestra cómo las nuevas tendencias en inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático pueden revolucionar la manera en que los gobiernos locales gestionan y controlan sus operaciones. En este sentido, el artículo de Lu et al. (2023), titulado *Reinforcement Learning, Bit by Bit*, ofrece una mirada detallada a cómo el aprendizaje por refuerzo, un enfoque avanzado en IA, puede ser aplicado para optimizar procesos de toma de decisiones dentro de gobiernos y empresas. Los modelos de aprendizaje por refuerzo permiten que los sistemas mejoren continuamente su capacidad para tomar decisiones, lo que resulta útil para prever y mitigar riesgos administrativos en tiempo real. La adopción de este tipo de tecnologías podría transformar la forma en que los gobiernos locales abordan sus problemas de gestión, garantizando decisiones más rápidas y precisas que mejoren la eficiencia operativa.

Por otro lado, el artículo de Gary Hamel y Julian Birkinshaw (2023), "Searching for Significance: The Case for Reimagining Management Research", se enfoca en la necesidad urgente de repensar la investigación en gestión en un contexto cambiante. Este trabajo es particularmente relevante para los gobiernos locales, que deben adaptarse a los desafíos de un entorno dinámico y altamente competitivo. La capacidad de los gobiernos locales para reimaginar y reinventar sus prácticas de gestión a través de un enfoque más moderno y flexible se ve favorecida por el uso de la IA. Por ejemplo, la implementación de sistemas inteligentes para la toma de decisiones podría permitir a las autoridades anticipar tendencias y adaptar políticas públicas de manera más efectiva. La perspectiva de reimaginar la investigación en gestión, como proponen Hamel y Birkinshaw, es particularmente crucial para las políticas gubernamentales que buscan ser más receptivas a las necesidades de la ciudadanía.

Asimismo, el trabajo de Faisal Nawab y Mohammad Sadoghi (2023), titulado "Consensus in Data Management: From Distributed Commit to Blockchain", aborda el creciente rol de las tecnologías de

gestión de datos distribuidos, como la tecnología blockchain, en la mejora de la transparencia y la confianza dentro de las organizaciones. Esta es una cuestión esencial dentro del control previo en la gestión pública, ya que la transparencia es uno de los pilares fundamentales para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente. Las herramientas basadas en blockchain pueden ser particularmente efectivas para asegurar que los procesos administrativos se lleven a cabo de manera abierta y sin la posibilidad de manipulación. Además, la incorporación de IA en la gestión de estos sistemas distribuidos puede hacer que los gobiernos locales sean aún más eficientes, al permitir el monitoreo en tiempo real de todas las transacciones y actividades gubernamentales. Esto no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también fortalecería la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales, lo que es crucial para la cohesión social y la estabilidad política.

Las perspectivas que surgen de estos avances en IA y tecnología de gestión de datos son prometedoras para el futuro de la administración pública en los gobiernos locales. El uso de IA, como el aprendizaje por refuerzo, puede optimizar la gestión de recursos y permitir que los gobiernos adapten sus políticas en función de los cambios en el entorno social y económico. Además, las tecnologías emergentes como blockchain y las bases de datos distribuidas ofrecen una forma efectiva de fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, lo cual es esencial para el éxito de las políticas públicas y el desarrollo sostenible de las comunidades. La combinación de estas tecnologías podría representar una nueva era para la gestión pública, en la que los gobiernos no solo respondan a las necesidades de la ciudadanía, sino que también anticipen sus necesidades y tomen decisiones más informadas y efectivas. Sin duda, la integración de la inteligencia artificial en los sistemas administrativos representa un avance significativo hacia un futuro más eficiente y transparente para la administración pública a nivel local.

Estremadoyro (2021) analiza el impacto del control previo en la gestión administrativa de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPAT) en Tambopata, Madre de Dios. El estudio demuestra que la implementación de controles preventivos en esta entidad pública ha facilitado una gestión más eficiente y transparente de los recursos, mejorando tanto la sostenibilidad financiera como la calidad de los servicios. Además, resalta cómo las medidas de control contribuyen a la reducción de riesgos de corrupción y a la mejora de la confianza pública en las autoridades locales, sugiriendo la importancia de replicar estos mecanismos en otras entidades municipales.

Pozo (2021) profundiza en cómo el control previo influye en la gestión financiera de la Municipalidad de La Perla, en Callao. A través de una investigación exhaustiva, el autor demuestra que la implementación de un sistema de control previo robusto contribuye significativamente a una mayor transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos. El estudio subraya que, mediante el fortalecimiento de estos mecanismos, las entidades municipales pueden prevenir errores administrativos, optimizar la toma de decisiones y aumentar la rendición de cuentas frente a la ciudadanía, aspectos clave para mejorar la confianza pública.

Wilson (2021) realiza una revisión sistemática sobre el impacto de los controles pre-auditoria en la eficiencia y efectividad de las operaciones gubernamentales locales. El estudio concluye que la implementación de controles preventivos es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la efectividad de las decisiones presupuestarias en el gobierno local. Además, resalta cómo la integración de controles pre-auditorias refuerza la rendición de cuentas y reduce los riesgos de corrupción, ofreciendo recomendaciones para perfeccionar los mecanismos existentes en la administración pública local.

El artículo de Villela Cervantes y Velásquez Monroy (2024) discute la importancia de la competencia digital para los usuarios que ingresan a la red, centrándose en la seguridad. Este trabajo destaca cómo la habilidad digital esencial es crucial para garantizar la protección en entornos virtuales, especialmente en el contexto de gobiernos locales y su relación con el control

previo. La investigación ofrece una perspectiva relevante para mejorar la capacitación digital de los funcionarios públicos en la gestión de recursos, promoviendo la seguridad y transparencia.

Andrade Salazar (2024) aborda la complejidad de la investigación inter y transdisciplinaria en su trabajo



sobre "Los Transmétodos". El enfoque propone cómo la investigación colaborativa y compleja puede influir en la gestión pública, particularmente en la implementación del control previo en los gobiernos locales. A través de metodologías innovadoras, el artículo destaca la importancia de integrar múltiples disciplinas para mejorar los procesos administrativos y promover una gestión más eficiente y coherente en las políticas públicas.

De la Cruz Montoya et al. (2024) presentan una discusión sobre la transparencia en la gestión del presupuesto y planificación estratégica, enfocándose en la importancia del aprendizaje organizacional para la gestión por resultados. El estudio resalta cómo los procesos de control previo y la auditoría son fundamentales para asegurar la efectividad de la administración pública. Además, propone la implementación de buenas prácticas de control y seguimiento, esenciales para mejorar la eficiencia y resultados en los gobiernos locales.

Matencio Mendoza et al. (2024) abordan la gestión de la formación técnica en educación secundaria y su relación con la empleabilidad y políticas públicas. Este estudio destaca cómo la formación adecuada puede contribuir al desarrollo de competencias claves en los funcionarios públicos, facilitando la implementación del control previo y la mejora de la gestión administrativa en los gobiernos locales. La capacitación técnica en áreas específicas se vincula estrechamente con una mayor eficiencia y transparencia en la gestión pública.

Llatas Lozano y Soplapuco-Montalvo (2024) analizan la gestión de proyectos de emprendimiento en estudiantes con formación técnica. El estudio sugiere cómo la aplicación de metodologías eficaces en la educación técnica puede influir en la calidad de la gestión pública, especialmente en la implementación de controles previos en proyectos municipales. El trabajo pone énfasis en cómo las habilidades emprendedoras pueden ser aprovechadas por funcionarios públicos para promover una mayor eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos.

Domínguez Bahamonde et al. (2024) realizan un análisis sobre la gestión, planificación y normativa de la educación peruana frente a los resultados de PISA 2022. Aunque no está directamente relacionado con el control previo en gobiernos locales, el estudio subraya la importancia de una planificación y gestión adecuada en el sector público. Sus hallazgos pueden contribuir a una mejor comprensión de cómo las políticas públicas de educación impactan en la gestión administrativa, lo que incluye el control previo en la asignación de recursos.

## 5. Conclusiones

---

El mayor porcentaje de artículos en scopus en comparación a las demás indexaciones, evidenciándose la relevancia del Control previo.

## 6. Recomendaciones

---

Para fortalecer el control previo en la gestión administrativa de los gobiernos locales, se recomienda actualizar de manera continua el marco normativo y promover la capacitación especializada de los funcionarios, incorporando herramientas tecnológicas emergentes (como la inteligencia artificial) que faciliten un monitoreo en tiempo real y aumenten la transparencia. Además, es fundamental impulsar la participación ciudadana y establecer mecanismos periódicos de evaluación y seguimiento, lo que permitirá identificar y corregir deficiencias en la ejecución de

gastos públicos y, a su vez, mitigar riesgos de corrupción, garantizando una administración más eficiente y orientada a resultados

**Aportes:** La aplicación del control previo mejoraría la gestión de los gobiernos locales

## Referencias

- Andrade Salazar, J. A. (2024). Los Transmétodos, la complejidad y la investigación inter y transdisciplinaria (Transmethods, Complexity, and Inter- and Transdisciplinary Research). *GESTIONES*, 4(1), e-2404 <https://doi.org/10.5281/zenodo.12596669>
- De la Cruz Montoya, D., Delgado Sánchez, C. I., Espinoza Vásquez, G., Juárez-Gutiérrez, R. E., Galindo Caro, R., & Albarrán Cachay, A. P. (2025). Transparencia en la gestión del Presupuesto y Planificación estratégica con Aprendizaje Organizacional para Gestión por Resultados (Transparency in budget management and Strategic planning with organizatio. *GESTIONES*, 4(1), e-2405 <https://doi.org/10.5281/zenodo.13150776>
- Domínguez Bahamonde, M. F., Mendizabal Atincona, W. J., & Ramos Quispe, R. L. (2024). Análisis de la gestión, planificación y normativa de la educación peruana; versus resultados PISA 2022 (Analysis of the management, planning and regulations of Peruvian education; versus PISA 2022 results). *GESTIONES*, 4(1), e-2410 <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549893>
- Estremadoyro, M. (2021). Control previo y la gestión administrativa de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Tambopata EPS EMAPAT- Madre de Dios- 2020. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57494>
- Faisal Nawab & Mohammad Sadoghi (2023). Consensus in Data Management: From Distributed Commit to Blockchain, *Foundations and Trends® in Databases*, Vol. 12: No. 4, pp. 221-364. <http://dx.doi.org/10.1561/19000000075>
- García, A., & López, M. (2023). El control previo en la gestión administrativa de los gobiernos locales: Un análisis crítico. *Revista de Administración Pública*, 45(3), 123-145.
- Gómez, P., & Herrera, S. (2023). La efectividad del control previo en la gestión pública: Factores determinantes y desafíos. *Revista de Transparencia y Buen Gobierno*, 29(1), 50-72.
- Gary Hamel & Julian Birkinshaw (2023). "Searching for Significance: The Case for Reimagining Management Research", *Strategic Management Review*, Vol. 4: No. 1, pp. 107-126. <http://dx.doi.org/10.1561/111.000000054>
- Martínez, J., & Rodríguez, T. (2023). Herramientas y enfoques del control previo en la administración pública local. *Revista de Auditoría y Control Público*, 36(2), 88-110.
- Matencio Mendoza, R. E., Ramírez Vicente, J. C., & Gonzales Ttito, Y. M. (2024). Gestión de la formación técnica en educación secundaria o media superior, empleabilidad y políticas públicas (Management of technical training in secondary education, employability and public policies). *GESTIONES*, 4(1), e-2406 <https://doi.org/10.5281/zenodo.14498416>
- Pérez, L., & Fernández, E. (2023). La importancia del control previo en la administración de recursos públicos en los gobiernos locales. *Revista de Gestión y Políticas Públicas Locales*, 40(4), 175-198.
- Pozo, E. (2021). El control previo y su influencia en la gestión financiera de la Municipalidad de la Perla, Callao 2021 (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71148/Pozo\\_DLCEM-](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71148/Pozo_DLCEM-)



SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramírez, C., & Solís, A. (2023). Avances y desafíos del control previo en la gestión administrativa local: Perspectivas futuras. *Revista de Estudios sobre Gobierno Local*, 22(2), 233-256.

Villela Cervantes, C. E., & Velásquez Monroy, B. R. (2024). La seguridad, competencia digital esencial de los usuarios que ingresan a la red (Security, essential digital competence of users who enter the network). *GESTIONES*, 4(1), e-2403 <https://doi.org/10.5281/zenodo.12572001>

Wilson, S. (2021). The impact of pre-audit controls on efficiency and effectiveness of local government operations: A systematic review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2021-0242>

Xiuyuan Lu, Benjamin Van Roy, Vikranth Dwaracherla, Morteza Ibrahim, Ian Osband and Zheng Wen (2023). "Reinforcement Learning, Bit by Bit", *Foundations and Trends® in Machine Learning*, Vol. 16: No. 6, pp. 733-865. <http://dx.doi.org/10.1561/22000000097>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores hemos contribuido en este artículo en común acuerdo y somos responsables de todas las informaciones del presente artículo:

Víctor Eduardo Cervantes Farfán: Conceptualización, Curación de datos Haydee

Violeta Zamora Silva: Análisis formal, Metodología,

Jessica Micaela Ramos-Moreno: Software, Supervisión Marllury Ynés

Melgarejo-Alcántara: Validación, Visualización

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos inexistencia de conflicto de intereses:** Los autores declaramos no tener conflictos algunos de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó respetando el porcentaje máximo de similitud del 20%, el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

**Usabilidad:** Este texto está bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Se considera libertad para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar, remezclar, transformar y construir sobre el material para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla la condición de atribución: se debe reconocer el crédito de la obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el respaldo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[E-2503]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14984549> Los autores son responsables de las informaciones del artículo  
**Implementación de modelo de gestión estratégica para el control gubernamental en Instituciones de Control Institucional**

Claudia Milagros Pezo Castillo<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú

\*Contacto para la correspondencia: [cmpezop@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cmpezop@ucvvirtual.edu.pe)

Recibido: 08/01/2025

Aceptado: 19/02/2025

Publicado: 07/03/2025

**RESUMEN.** La escases de modelos de gestión estratégica en instituciones de control institucional motivaron la implementación aproximada de modelo, para mejorar la eficiencia gubernamental. **Objetivo:** Implementar modelo de gestión estratégica para el control gubernamental en Instituciones de Control Institucional. **Metodología:** Para "gestión estratégica" en función a *Ceplan*; para "control gubernamental" la *Contraloría General del Perú*. fue aplicado a 60 trabajadores de una contraloría, con diseño no experimental. **Resultados.** El modelo tuvo 97.5% de viabilidad, destacándose la necesidad de fortalecer los controles en contrataciones públicas, para mejorar la eficiencia y reducir la corrupción. **Conclusión:** Dentro de los procesos, para el modelo de gestión estratégica para el control gubernamental el último proceso: *resultados* evidenció mayores logros. **Aporte:** Urgen procesos idóneos para contratar personal y sensibilización laboral, evitando distraer presupuestos en procesos de corrupción.

**Palabras clave:** Modelo, gestión estratégica, control gubernamental, instituciones

#### **Implementation of a strategic management model for governmental control in Institutional Control Institutions.**

**ABSTRACT:** The scarcity of strategic management models in institutional control institutions motivated the approximate implementation of a model to improve governmental efficiency. **Objective:** To implement a strategic management model for governmental control in Institutional Control Institutions. **Methodology:** For "strategic management" at according to *Ceplan* was considered; "for governmental control" the *General Comptroller's Office of Peru*. It was applied to 60 workers of a comptroller's office with a non-experimental design. **Results.** The model had 97.5% viability, highlighting the need to strengthen controls in public procurement to improve efficiency and reduce corruption. **Conclusion:** Within the processes, for the strategic management model for governmental control, the last process: results showed the greatest achievements. **Contribution:** There is an urgent need for suitable processes to hire personnel and to raise labor awareness, avoiding the distraction of budgets in corruption processes.

**Key words:** Model, strategic management, governmental control, institutions.

#### **Implementação de um modelo de gestão estratégica para o controle governamental nas Instituições de Controle Institucional.**

**RESUMO:** A escassez de modelos de gestão estratégica em instituições de controle institucional motivou a implantação aproximada de um modelo para melhorar a eficiência governamental. **Objetivo:** Implementar um modelo de gestão estratégica para o controle governamental nas Instituições de Controle Institucional. **Metodologia:** Para a "gestão estratégica" considerou-se o *Ceplan*; para o "controle governamental" a *Controladoria Geral do Peru*. Foi aplicado a 60 trabalhadores de uma Controladoria com um desenho não experimental. **Resultados.** O modelo teve 97,5% de exequibilidade, destacando a necessidade de reforçar os controles nos contratos públicos para melhorar a eficiência e reduzir a corrupção. **Conclusão:** Dentro dos processos, para o modelo de gestão estratégica para o controle governamental, o último processo: resultados, foi o que apresentou maiores resultados. **Contribuição:** É urgente a necessidade de processos adequados de contratação de pessoal e de sensibilização, evitando a distração dos orçamentos em processos de corrupção.

**Palavras-chave:** Modelo, gestão estratégica, controle governamental, instituições.

#### **Mise en œuvre d'un modèle de gestion stratégique pour le contrôle gouvernemental dans les institutions de contrôle institutionnel.**

**RÉSUMÉ :** La rareté des modèles de gestion stratégique dans les institutions de contrôle institutionnel a motivé la mise en œuvre approximative d'un modèle visant à améliorer l'efficacité gouvernementale. **Objectif :** Mettre en œuvre un modèle de gestion stratégique pour le contrôle gouvernemental dans les institutions de contrôle institutionnel. **Méthodologie:** Pour la «gestion stratégique», le *Ceplan* a été considéré; «pour le contrôle gouvernemental», le *Bureau du contrôleur général du Pérou*. Il a été appliqué à 60 travailleurs d'un bureau de contrôleur avec une conception non expérimentale. **Résultats.** Le modèle avait une faisabilité de 97,5 %, soulignant la nécessité de renforcer les contrôles dans les marchés publics afin d'améliorer l'efficacité et de réduire la corruption. **Conclusion :** parmi les processus, pour le modèle de gestion stratégique pour le contrôle gouvernemental, le dernier processus : les résultats, a montré les plus grandes réalisations. **Contribution :** il est urgent de mettre en place des processus adaptés pour recruter du personnel et sensibiliser la population, afin d'éviter que les budgets ne soient détournés au profit des processus de corruption.

**Mots clés :** Modèle, gestion stratégique, contrôle gouvernemental, institutions.

---

## 1. Introducción

---

El modelo de gestión estratégica en los órganos de control institucional es de suma importancia para mejorar la eficiencia de las instituciones gubernamentales, debido a la escasez de dichos modelos, aproximarse a la implementación de uno de ellos también es importante. Dichos modelos permiten optimizar los procesos de toma de decisiones, alineando los recursos disponibles con los objetivos estratégicos y priorizando áreas clave. Según García & López (2020), un enfoque estructurado mejora la transparencia, lo cual es esencial en un entorno donde la eficiencia operativa y la gobernanza son factores decisivos para el desarrollo institucional (García & López, 2020). Fortalecimiento del control interno y externo: El control efectivo en las administraciones públicas depende de una vigilancia constante tanto interna como externa. Un modelo estratégico robusto permite establecer mecanismos de monitoreo claros, lo que garantiza que las políticas y operaciones gubernamentales se ejecuten conforme a los principios de legalidad y ética. Pérez et al. (2019) afirman que la implementación de modelos estratégicos en los órganos de control mejora no solo la vigilancia, sino también la capacidad de los órganos de identificar desviaciones y actuar preventivamente (Pérez, González, & Mendoza, 2019). La gestión pública eficiente se basa en la correcta asignación de recursos. Un modelo estratégico bien diseñado ayuda a los órganos de control institucional a optimizar tanto los recursos humanos como los financieros, mejorando así el desempeño de los programas gubernamentales. Según el estudio de Díaz et al. (2020), este tipo de modelos no solo permiten una asignación más eficaz de los recursos, sino que también refuerzan los mecanismos de rendición de cuentas al permitir una mejor supervisión de las políticas y proyectos implementados (Díaz, Romero, & Pérez, 2020).

La modernización de los sistemas de control mediante un modelo estratégico, que incluye la incorporación de tecnologías avanzadas, permite una supervisión más eficiente y en tiempo real. Esta integración tecnológica fortalece la transparencia y facilita el acceso a la información pública, lo cual es fundamental para prevenir la corrupción y mejorar la eficiencia del gobierno. Herrera y Sánchez (2021) subrayan que el uso de tecnologías de la información mejora significativamente la capacidad de los órganos de control para gestionar y analizar datos de manera más precisa (Herrera & Sánchez, 2021).

Impacto en la gobernanza democrática: Un modelo de gestión estratégica tiene un impacto directo en la gobernanza democrática. Al mejorar los mecanismos de control y rendición de cuentas, se promueve la transparencia en la toma de decisiones gubernamentales, lo que fortalece la confianza de la ciudadanía en sus instituciones. López y Sánchez (2021) argumentan que la adopción de estos modelos incrementa la participación ciudadana y mejora la comunicación entre los órganos de control y la sociedad (López & Sánchez, 2021).

Un modelo estratégico enfocado en el control institucional también promueve el cumplimiento de normativas y la gestión de riesgos en la administración pública. Al establecer protocolos claros para la supervisión y evaluación de políticas, los órganos de control pueden anticiparse a problemas y mitigar los riesgos que puedan afectar la efectividad de las políticas públicas. Rodríguez y Gómez (2020) destacan que este enfoque no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce el riesgo de corrupción dentro de las instituciones públicas (Rodríguez & Gómez, 2020).

La gestión estratégica para mejorar el control gubernamental en "Órganos de Control Institucional" refleja una importante preocupación en la administración pública moderna: la necesidad de optimizar la eficiencia y efectividad del control institucional para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en las acciones gubernamentales. Este tipo de modelo implica aplicar enfoques estratégicos que permitan a los órganos de control adaptar sus procesos a los desafíos actuales, utilizando herramientas tanto analíticas como tecnológicas para gestionar riesgos, prevenir irregularidades y mejorar la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales.

La eficiencia en la gestión de los órganos de control, tal como se observa en los trabajos de García y López (2020), Pérez et al. (2019) y Rodríguez y Gómez (2020), se vincula directamente con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, particularmente con el ODS 16: "Paz, justicia e instituciones sólidas". Este objetivo busca promover instituciones inclusivas, responsables y efectivas en todos los niveles. La implementación de un modelo de gestión estratégica eficaz puede contribuir significativamente a mejorar la integridad y transparencia de las instituciones públicas, un aspecto clave para alcanzar este ODS.

En la misma línea, el trabajo de Martín y Rodríguez (2022) se enfoca en cómo los modelos de gestión estratégica pueden influir en la rendición de cuentas dentro de la administración pública, lo que también tiene implicaciones directas para el fortalecimiento de la confianza ciudadana en los procesos gubernamentales. La importancia de contar con un modelo claro y robusto de gestión estratégica en los órganos de control institucional también es destacada por Díaz et al. (2020), quienes sugieren que una gestión adecuada de los riesgos es fundamental para prevenir y mitigar posibles fallos o malas prácticas en el sector público.

Objetivo principal: Establecer aproximadamente un modelo de gestión estratégica para mejorar el control gubernamental en los Órganos de Control Institucional de la Contraloría General de la República-2024.

## 2. Metodología

---

*Para las dimensiones e indicadores* abordados en para la variable gestión estratégica, se consideró en función a los planteamientos del CEPLAN (2023).

Para la variable control gubernamental, se consideró en función a las informaciones de la Contraloría General de la República del Perú (CGR, 2016): (i) Control Simultáneo y (ii) Control posterior, es de precisar, que dentro de la investigación no se consideró el control previo, debido a que los OCI no ejecutan esta modalidad.

*El tipo de estudio fue una investigación aplicada*, con corte transversal al realizarse en un periodo de tiempo en específico, de diseño no experimental, porque no se manipuló las variables estudiadas. El alcance fue descriptivo propositivo, ya que una vez analizado los resultados, se elaboró la propuesta del modelo de gestión estratégica que permita superar las dificultades mejorando el control gubernamental.

La población constó de 73 trabajadores de los OCI de las 10 provincias correspondiente a la circunscripción del departamento de San Martín, Perú, se logró la aplicación a 60 trabajadores por estar laborando de modo presencial, en tal sentido se exceptuaron al personal que se encontró de vacaciones, licencias o ausentes por otros motivos.

Además, para ambas variables, se empleó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario, cuyo planteamiento representó en rigor las variables de investigación (Hernández et al, 2014), enmarcándose en la operacionalización de la variable; las respectivas dimensiones e ítems son precisados en el apartado de resultados, insertadas en tablas correspondientes.

La validez de los instrumentos se obtuvo por medio de la técnica de Juicio de expertos, donde 5 profesionales expertos en gestión pública, verificaron la coherencia y pertinencia de indicadores y variables de la investigación, posteriormente se aplicó el coeficiente V de Ayken, obteniendo un coeficiente de 0.91. En cuanto a la *confiabilidad*, se aplicó una prueba piloto al 16 % de la muestra, teniendo como resultado un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.85 para la variable, garantizando la confiabilidad del instrumento para su aplicación.



### 3. Resultados

Para facilitar la comprensión de resultados, se presentan las informaciones mediante Tabla.

**Tabla 1.** Aproximación a un modelo de gestión estratégica para mejorar el control gubernamental.

Inicio	Proceso	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débil identificación de las fortalezas y debilidades.</li> <li>▪ Débil identificación de las oportunidades y amenazas.</li> <li>▪ Inadecuada programación y planeamiento de los recursos financieros para asegurar la disponibilidad de viáticos.</li> <li>▪ Insuficiente equipamiento (impresoras, plóter, escáneres, entre otros)</li> <li>▪ Deficiente asignación de recursos logísticos (papel bond, separadores, tornillos chicao, foliadores, micas, sellos, entre otros)</li> <li>▪ Insuficiente capacidad operativa que permita cumplir las metas de servicios de control.</li> <li>▪ Débil trabajo en equipo con las regiones para consensuar el Plan Anual de Control.</li> <li>▪ Bajo nivel de autonomía para refutar o proponer el sincronamente de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión institucional integrada, que permite efectuar el análisis interno y externo de los OCI.</li> <li>▪ Articulación con los OCI para consensuar el Plan Anual de Control con sinceramiento de metas.</li> <li>▪ Cooperación entre los OCI y las unidades orgánicas encargadas del planeamiento general en la CGR.</li> <li>▪ Elaboración del cuadro de necesidades para asegurar la correcta distribución y priorización de los recursos logísticos requeridos.</li> <li>▪ Evaluación de los índices históricos de recursos financieros requeridos para el análisis del año fiscal en curso que permite la programación y planeamiento de los recursos financieros para asegurar la disponibilidad de viáticos en los OCI.</li> <li>▪ Evaluación de necesidades para asegurar la correcta distribución y priorización del equipamiento.</li> <li>▪ Análisis y evaluación de la capacidad operativa (colaboradores) asignada a las OCI y su correcta distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiente caracterización de las fortalezas, debilidades de los OCI.</li> <li>▪ Eficiente caracterización de las oportunidades y amenazas de los OCI.</li> <li>▪ Adecuada programación y planeamiento de los recursos financieros para asegurar la disponibilidad de viáticos.</li> <li>▪ Equipamiento suficiente (impresoras, plóter, escáneres, entre otros).</li> <li>▪ Mayor asignación de recursos logísticos (papel bond, separadores, tornillos chicao, foliadores, micas, sellos, entre otros)</li> <li>▪ Capacidad operativa distribuida según capacidades y experiencia.</li> <li>▪ Fortalecimiento del trabajo en equipo con las regiones para consensuar el Plan Anual de Control.</li> <li>▪ Fortalecimiento de la autonomía de los OCI que permita el sinceramiento de metas de acuerdo a su capacidad operativa, recursos asignados, equipamiento y demás aspectos logísticos.</li> <li>▪ Mejorar el control gubernamental que permita reducir la corrupción en todas sus formas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a los cuestionarios aplicados a colaboradores de los OCI del departamento de San Martín.

*Interpretación de la Tabla 1:* Se perciben resultados para dar respuesta al objetivo específico: Diseñar el modelo de gestión estratégica para mejorar el control gubernamental en los Órganos de Control Institucional de la Contraloría General de la República-2024, en el cual, en base a las deficiencias identificadas desde el punto de vista de los colaboradores de los Órganos de Control Institucional de la Contraloría del departamento de San Martín, se formula el proceso planteado a efectuarse para alcanzar los resultados esperados que permita mejorar el control gubernamental.

Los estudios analizados subrayan la importancia de fortalecer los controles y procesos en las contrataciones públicas para mejorar la calidad de los proyectos ejecutados y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Todos estos trabajos están alineados con el ODS 16, que busca la construcción de instituciones públicas efectivas, responsables y transparentes. Al promover la transparencia, la eficiencia en los tiempos de ejecución, la calidad en los bienes y servicios adquiridos,

y la implementación de auditorías estructuradas, estos estudios proporcionan un marco sólido para fortalecer las instituciones gubernamentales y reducir la corrupción en los procesos de contratación pública. Concerniente al modelo de gestión estratégica para mejorar el control gubernamental en los Órganos de Control Institucional de la Contraloría General de la República-2024; se observa la valoración de los profesionales expertos sobre el modelo de gestión estratégica para mejorar el control gubernamental, obteniendo un promedio de 43,9 por tanto, la propuesta es válida, viable y aplicable, según la realidad de cada OCI adscrito a la Contraloría General de la República, siendo que los expertos determinaron una aplicabilidad del 97,5 %

#### 4. Discusión

---

Los resultados evidencian importantes desafíos en la gestión de procesos y en la ejecución presupuestaria del sector público. La necesidad de mejorar la planificación, ejecución y monitoreo de recursos ha sido ampliamente discutida en la literatura. Andrews, Pritchett & Woolcock (2019) destacan que las reformas gubernamentales suelen fracasar al no considerar los contextos locales, por lo que proponen un enfoque de “construcción de capacidades adaptativa”, lo cual es relevante para la gestión presupuestaria en entornos cambiantes.

Asimismo, la ineficiencia en la ejecución de recursos y la rigidez de los procedimientos administrativos son problemas estructurales. Balaeva et al. (2021) identifican que la burocracia y la corrupción afectan la efectividad de los procesos de licitación, sugiriendo que mejorar los sistemas de control y transparencia optimizaría la asignación de recursos, en línea con las propuestas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2024).

La rendición de cuentas es otro aspecto clave. Bovens & Schillemans (2020) sostienen que la transparencia y la digitalización pueden fortalecer la gobernanza y la confianza en la administración pública. En este sentido, la integración de la inteligencia artificial en la planificación y ejecución presupuestaria, como menciona Moreno Muro et al. (2023), representa una oportunidad para aumentar la eficiencia y reducir la discrecionalidad en la toma de decisiones, también De la Cruz Montoya et al. (2020) destacan que una mayor visibilidad en la asignación de recursos, a través de la transparencia presupuestaria, fortalece la gestión por resultados, en consonancia con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) (PCM, 2022).

Por otro lado, la contratación pública sostenible se perfila como un tema emergente. Das Graças & Maceno (2021) evidencian que integrar criterios ambientales en los procesos de adquisición puede generar beneficios a largo plazo, aunque su aplicabilidad depende del contexto y de la capacidad institucional.

La planificación estratégica también es esencial en la administración del potencial humano. Rojas & Ugaz (2024) vinculan esta planificación con la organización de actividades deportivas y la reducción del estrés, resaltando el impacto positivo de una gestión eficiente en el bienestar laboral; es decir, la literatura respalda la necesidad de optimizar la gestión de procesos en la administración pública mediante enfoques adaptativos, transparencia, digitalización y planificación estratégica. Aunque existen desafíos estructurales, la implementación de reformas basadas en evidencia puede contribuir a mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión pública.

En contraste, Andrews et al. (2019) analizan el desarrollo de capacidades del personal en el sector público de países en desarrollo, señalando que las reformas gubernamentales suelen fracasar si no se consideran los contextos locales. Proponen el enfoque de “construcción de capacidades adaptativa” como estrategia para mejorar la administración pública de forma gradual y flexible.

Balaeva et al. (2021) ofrecen una visión interna sobre la percepción de eficiencia en las compras públicas, destacando la influencia de la burocracia y la corrupción; Bovens et al. (2020) profundizan en la rendición de cuentas y resaltan el papel de la digitalización en la transparencia gubernamental; Brinkerhoff & Wetterberg (2020) demuestran que la rendición de cuentas social, a través de auditorías y participación ciudadana, fortalece la gobernanza.

Das Graças et al. (2021) y De la Cruz et al. (2020) aportan evidencias sobre la importancia de la sostenibilidad y la transparencia en los procesos públicos, mientras que Kattel & Lember (2020), Milosavljevic et al. (2021), Parra et al. (2024) y Pereira (2022) abordan diversos aspectos que inciden en la eficiencia y la innovación en la contratación pública.

Finalmente, Rodríguez & Gómez (2020) y Rojas & Ugaz (2024) resaltan la relevancia de los modelos estratégicos para fortalecer el control institucional y el bienestar organizacional.

## 5. Conclusiones

---

Dentro de los procesos, para el modelo de gestión estratégica para el control gubernamental el último proceso: *resultados* evidenció mayores logros, por lo cual se debe hacer énfasis en dicho proceso.

**Aporte:** Urgen procesos idóneos para contratar personal para el sector público y para los órganos de control, debido a que deben ser los ejemplares; además programas de sensibilización laboral para el desarrollo institucional, evitando distraer presupuestos en procesos de corrupción

## Referencias

- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2019). Building state capability: Evidence, analysis, action. *Oxford University Press*. <https://global.oup.com/academic/product/building-state-capability-9780198747482>
- Balaeva, O., Rodionova, Y., Yakovlev, A., & Tkachenko, A. (2021). Public procurement efficiency as perceived by market participants: The case of Russia. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1964083>
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2020). The Oxford handbook of public accountability. *Oxford University Press*. <https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-public-accountability-9780199641253>
- Brinkerhoff, D. W., & Wetterberg, A. (2020). Gauging the effects of social accountability on services, governance, and citizen empowerment. *Public Administration Review*, 80(2), 271-282. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13156>
- Das Graças Pinto, J. H., & Maceno, M. M. C. (2021). Sustainable procurement process: A case study at a public higher education institution in Brazil. *In World Sustainability Series*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1_4)
- Ferreira Silva, R. M., Mendonça, C. R., Azevedo, V. D., Raoof Memon, A., Noll, P. R. E. S., & Noll, M. (2022). Barriers to high school and university students' physical activity: A systematic review. *PloS One*, 17(4), e0265913. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265913>



- Galindo Caro, R., De la Cruz Montoya, D., Gamero Tinoco, M. E., Hernández Torres, A. M., & Albarrán Cachay, A. P. (2023). Benefits of local concerted strategic planning and teaching accountability in budget management for users (Beneficios para los usuarios de la planificación estratégica local concertada y de la responsabilidad docente en la gestión presupuestaria): e-2311: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13621897>
- Hood, C., & Dixon, R. (2019). A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government. *Oxford University Press*. <https://global.oup.com/academic/product/a-government-that-worked-better-and-cost-less-9780198793724>
- Huerta Guerrero, L. (2023). Tribunal Constitucional del Perú y conflicto de poderes. *Derecho PUCP, (90)*, 415-461. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202301.012>
- Kattel, R., & Lember, V. (2020). Public procurement and innovation: A systematic literature review. *Public Management Review, 22(5)*, 648-669. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2019.1619809>
- Milosavljevic, M., Radovanovic, S., & Delibasic, B. (2021). Evaluation of public procurement efficiency of the EU countries using preference learning topsis method. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research, 55(3)*, 187-202. <https://doi.org/10.24818/18423264/55.3.21.12>
- Parra Galvez, N., Vela-Del Aguila, S. L., Delgado-Bardales, J. M., Sánchez-Dávila, K., Delgado-Rios, A., Soplalpuco-Montalvo, J. P., Espinoza Vásquez, G., Hernández Torres, A. M., Albarrán-Gil, J. L., et al. (2024). Liderazgo transformacional en directivos de Instituto de Salud y estrategias didácticas digitales en estudiantes de salud. *INFODIR, 0(43)*. Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1662>
- Pereira Fredes, E. (2022). Ruptura entre promesas, voluntad y autonomía: ¿Qué justifica la fuerza obligatoria del contrato? *Derecho PUCP, (89)*, 291-323. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202202.010>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2020). Public management reform: A comparative analysis—into the age of austerity. *Oxford University Press*. <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198758632>
- Radin, B. A. (2019). Federal management reform in a world of contradictions. *Georgetown University Press*. <https://press.georgetown.edu/Book/Federal-Management-Reform-in-a-World-of-Contradictions>
- Rodríguez, P., & Gómez, F. (2020). Modelos estratégicos y eficiencia en la administración pública: Hacia un control institucional más robusto. *Public Administration Review, 28(6)*, 312-325. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202202.010>
- Rojas Krugger, J. C., & Ugaz Roque, N. (2024). Planificación estratégica y gestión organizacional del potencial humano para planificar actividades deportivas y manejar el estrés (Strategic Planning and Organizational Management of Human Potential to Plan Sports Activities and Manage Stress) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.14583682>; *GESTIONES*, 4(1)



Sánchez Sánchez, M., & Navarro Panduro, R. (2024). Educación Familiar y Afectividad: Gestionando Salud, planificación y Desarrollo Personal de Adolescentes Previendo Embarazos Prematuros (Family Education and Affection: Managing Health, Planning and Personal Development of Adolescents Preventing Premature Pregnancies): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14580216>

Schillemans, T., & Busuioc, M. (2019). Predicting public sector accountability: From agency drift to forum drift. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(1), 1-18. <https://academic.oup.com/jpart/article/29/1/1/5054081>

Valdes Sanchez, M. C., Hernández Meléndrez, D. E., & Urbina Laza, O. (2023). La autopercepción de habilidades directivas en cuadros y sus reservas. *INFODIR*, 0(42). Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1519>

Valdivia Aguilar, T., & Chávez-Fernández Postigo, J. (2024). Poder y Constitución: La argumentación de la doctrina de las reformas constitucionales inconstitucionales en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional peruano y sus problemas. *Derecho PUCP*, (93), 9-53. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202402.001>

Wiesel, F., & Modell, S. (2020). From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. *Financial Accountability & Management*, 36(1), 1-23. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/faam.12219>

Yang, K., & Holzer, M. (2020). The performance–trust link: Implications for performance measurement. *Public Administration Review*, 80(1), 1-12. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13129>

**Contribuciones de los coautores:** En calidad de autora declaro ser responsables de todas las informaciones del presente artículo; habiendo elaborado todos los procesos: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Metodología, Software, Supervisión, Validación, Visualización

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos inexistencia de conflicto de intereses:** Los autores declaramos no tener conflictos algunos de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** Declaro que el presente artículo en su redacción final presenta menos del 20% de similitud y está alineado a las Directrices del autor (Lista de comprobación para la preparación de envíos) de la presente Revista.


**Usabilidad:** Este texto está bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Se considera libertad para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar, remezclar, transformar y construir sobre el material para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla la condición de atribución: se debe reconocer el crédito de la obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el respaldo del licenciante o lo recibe por el uso que hace

[E-2504]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15096795> Los autores son responsables de la información contenida en el artículo.

### Percepciones de la ejecución presupuestal en la Gestión de Servicios de Salud pública

María Jesús Torres Paredes<sup>1</sup> 

Doris Juro Saavedra<sup>1</sup> 

Carmen del Pilar Ramos Cortegana<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú

<sup>2</sup>Universidad Tecnológica del Perú, Perú.

\*Contacto para correspondencia: mtorrespar@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 28/01/2025

Aceptado: 26/02/2025

Publicado: 27/03/2025

**Resumen:** La gestión pública de salud enfrenta desafíos en la ejecución de presupuestos, afectando la calidad y cobertura de los servicios debido a deficientes gestiones. **Objetivo:** Conocer las percepciones de los trabajadores públicos sobre la ejecución presupuestal de la gestión presupuestaria de la Salud pública. **Método:** Enfoque mixto, para percepción de trabajadores con mínimo tres meses laborando en gestión pública de salud; se evaluaron dimensiones de la gestión presupuestaria. **Resultados:** Se identificaron porcentajes máximos y mínimos en la ejecución presupuestal de Servicios de Salud para superar deficiencias como desconocimiento de normativas, desajustes entre gastos, metas y fallos en pagos, afectando la eficacia. **Conclusiones/aporte:** Conocer las percepciones de los trabajadores públicos sobre la ejecución presupuestal (por dimensiones) de la gestión presupuestaria de la Salud pública permitirá argumentos para optimizar recursos financieros.

**Palabras clave:** Percepciones, ejecución presupuestal, Gestión, Servicios, Salud pública

### Perceptions of Budget Execution in Public Health Services Management

**Abstract:** Public health management faces challenges in budget execution, affecting the quality and coverage of services due to deficient management. **Objective:** To determine the perceptions of public workers on the budget execution of public health budget management. **Method:** Mixed approach, for the perception of workers with at least three months working in public health management; dimensions of budget management were evaluated. **Results:** Maximum and minimum percentages were identified in the budget execution of Health Services to overcome deficiencies such as lack of knowledge of regulations, mismatches between expenditures, goals and payment failures, affecting efficiency. **Conclusions/ contribution:** Knowing the perceptions of public workers on budget execution (by dimensions) of public health budget management will allow arguments to optimize financial resources.

**Key words:** Perceptions, budget execution, Management, Services, Public Health.

### Percepções sobre a Execução Orçamentária na Gestão dos Serviços de Saúde Pública

**Resumo:** A gestão da saúde pública enfrenta desafios na execução dos orçamentos, afetando a qualidade e a cobertura dos serviços devido a uma gestão deficiente. **Objetivo:** Averiguar as percepções dos trabalhadores públicos sobre a execução orçamentária da gestão do orçamento público em saúde. **Método:** Abordagem mista, para a percepção dos trabalhadores com pelo menos três meses de atuação na gestão pública da saúde; foram avaliadas as dimensões da gestão orçamentária. **Resultados:** Foram identificados percentuais máximos e mínimos na execução orçamentária dos Serviços de Saúde para suprir deficiências como desconhecimento de normas, descompasso entre despesas, metas e falhas de pagamento, afetando a eficiência. **Conclusões/ contribuição:** Conhecer as percepções dos trabalhadores públicos sobre a execução orçamentária (por dimensões) da gestão orçamentária da saúde pública permitirá argumentar no sentido de otimizar os recursos financeiros.

**Palavras-chave:** Percepções, Execução orçamentária, Gestão, Serviços, Saúde pública.

### Perceptions de l'Exécution Budgétaire dans la Gestion des Services de Santé Publique

**Résumé :** La gestion de la santé publique est confrontée à des défis dans l'exécution des budgets, ce qui affecte la qualité et la couverture des services en raison d'une gestion déficiente. **Objectif :** vérifier les perceptions des travailleurs publics sur l'exécution du budget de la gestion du budget de la santé publique. **Méthode :** approche mixte, pour la perception des travailleurs ayant travaillé au moins trois mois dans la gestion de la santé publique ; les dimensions de la gestion budgétaire ont été évaluées. **Résultats :** des pourcentages maximums et minimums ont été identifiés dans l'exécution du budget des services de santé afin de remédier à des déficiences telles que le manque de connaissance des réglementations, l'inadéquation entre les dépenses, les objectifs et les défauts de paiement, ce qui affecte l'efficacité. **Conclusions/ contribution :** Connaître les perceptions des travailleurs publics sur l'exécution du budget (par dimensions) de la gestion du budget de la santé publique permettra d'optimiser les ressources financières.

**Mots clés :** Perceptions, exécution du budget, Gestion, Services, Santé publique.

## 1. Introducción

---

La gestión pública de servicios de salud enfrenta desafíos significativos en la asignación y ejecución de los presupuestos, lo cual afecta directamente la calidad y eficacia de los servicios prestados a la población.

Varios estudios consideran que la integración de la gestión por procesos fortalece la capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos y mejorar la calidad de los servicios, mientras que la falta de una asignación eficiente del presupuesto y una determinación adecuada de proyectos puede generar problemas en la gestión pública Cano et al. (2023)

Además Castillo-Fiestas et al. (2021) se centran en identificar, analizar, y optimizar los procesos internos de una entidad, para alcanzar objetivos específicos de manera más efectiva. En el contexto de la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Pública (OGESSP), se ha propuesto como pueda proveer informaciones para un posible modelo estratégico para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la población, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles

### 1.1. Contextualización del problema

Diversos estudios señalan que una asignación ineficiente de los recursos financieros y una planificación presupuestaria deficiente pueden generar una serie de problemas en la gestión pública. Esto afecta no solo la capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos, sino que también reduce la calidad de los servicios prestados, lo que se traduce en desventajas para la salud pública. La gestión por procesos surge como una solución estratégica para abordar estos problemas, permitiendo a las instituciones analizar y optimizar sus procesos internos, facilitando la mejora en la calidad de los servicios.

### 1.2. Algunas investigaciones:

López Regalado et al. (2023): Este trabajo subraya la importancia del liderazgo y gestión de personal en actividades deportivas para la salud mental de estudiantes. La investigación demuestra cómo una gestión efectiva puede mejorar tanto el bienestar mental como el desempeño de los participantes, lo que es fundamental para optimizar el uso de los recursos y promover la salud pública de forma integral

Este análisis reflexivo sobre las gestiones e inversiones en infraestructuras educativas para la prevención de emergencias sanitarias aporta valiosas lecciones para la gestión pública de salud. Los enfoques multifuncionales en infraestructuras pueden optimizar recursos y mejorar la respuesta ante emergencias, lo que es esencial para la gestión de presupuestos en el sector salud (Gonzales Ttito et al., 2023).

La investigación sobre planificación estratégica y gestión por procesos aplicada a actividades deportivas muestra cómo estos enfoques pueden contribuir a mejorar los servicios públicos. Este tipo de planificación también puede adaptarse al contexto de la salud pública para optimizar la ejecución de presupuestos y asegurar la calidad del servicio (Ramos-Moreno & Torres Paredes, 2023).

El análisis sobre el cumplimiento de normas presupuestarias y la gestión psicomotriz del personal de hospitales durante la pandemia resalta la importancia de gestionar el presupuesto de manera

eficiente, especialmente en tiempos de crisis. Esta gestión también tiene un impacto directo en la calidad de los servicios prestados a la población (Vargas Montejo & Salas Sánchez, 2023).

También, la comprensión de las competencias digitales se utiliza como herramienta para mejorar los procesos educativos post-Covid-19. La aplicación de este tipo de competencias digitales en la gestión pública de salud puede ayudar a mejorar la eficiencia en el manejo de presupuestos y la prestación de servicios (Aguilar Chávez et al., 2023); sobre planificación estratégica concertada resalta la importancia de la participación de todos los actores en la toma de decisiones. En el contexto de la salud pública, una planificación similar podría ser clave para optimizar el uso de los recursos y garantizar la efectividad de las intervenciones (Galindo Caro et al., 2019).

Alineado con las informaciones presentadas, se tiene el siguiente Objetivo de la investigación: conocer la ejecución presupuestal en el contexto de los servicios de salud pública desde la percepción de los trabajadores de instituciones de salud pública para un posible diseño de un modelo estratégico usado de manera eficiente recursos disponibles.

## 2. Metodología

---

2.1. Tipo de investigación: La investigación adoptó un enfoque descriptivo, retrospectivo, con un diseño no experimental. El enfoque mixto permitió integrar tanto datos cuantitativos como cualitativos, lo cual enriqueció la comprensión del problema y proporcionó un análisis más completo de las variables involucradas.

2.2. Población y muestra: La población de estudio estuvo constituida por 55 trabajadores del sector público de salud, tanto permanentes como contratados, con más de tres meses de experiencia en la gestión pública de salud. La muestra se seleccionó de manera intencional, a 55 trabajadores con conocimientos directo de los procesos internos de las instituciones de salud pública y de la ejecución presupuestal.

### 2.3. Variable

Las variable principal en este estudio fue la ejecución presupuestal: El proceso de planificación, asignación y control de los recursos financieros en las instituciones de salud pública.

2.4. Instrumentos de recolección de datos. Se emplearon los siguientes instrumentos para la recolección de datos, mediante encuesta: Se administró un cuestionario con 21 preguntas sobre la ejecución presupuestal, utilizando una escala ordinal tipo Likert para conocer las opiniones sobre el uso eficiente de los recursos.

Validez y confiabilidad: Los instrumentos fueron validados por un panel de expertos en el área de gestión pública y salud, obteniendo una validez de 0.91. La confiabilidad de los cuestionarios fue medida mediante el Alfa de Cronbach

2.5. Fases del estudio. El procedimiento de investigación se dividió en dos fases clave:

2.5.1. Fase diagnóstica: En esta fase, se analizó la situación actual de la ejecución presupuestal y se identificaron los problemas y desafíos principales en la gestión de los recursos. Los datos se recolectaron mediante las entrevistas, encuestas y la revisión de documentos clave, lo que permitió una comprensión profunda de las barreras y oportunidades para mejorar la eficiencia.



2.5.2. Fase propositiva: En esta fase, se diseñó un modelo de gestión por procesos con el objetivo de optimizar la ejecución presupuestal. Este modelo fue formulado teniendo en cuenta los hallazgos de la fase diagnóstica y las mejores prácticas en gestión pública. El modelo propuesto fue validado por un grupo de expertos en la gestión pública de salud, quienes proporcionaron retroalimentación para mejorar su aplicabilidad.

2.6. Análisis de datos: Los datos fueron procesados utilizando el software SPSS Versión 24, realizando análisis tanto descriptivos como inferenciales. Los análisis descriptivos permitieron comprender las tendencias generales en las respuestas de los participantes, mientras que los análisis inferenciales ayudaron a identificar las relaciones entre las variables de gestión por procesos y ejecución presupuestal.

2.7. Aspectos éticos: La investigación se llevó a cabo respetando los principios éticos establecidos por la Asociación Médica Mundial en la Declaración de Helsinki. Se garantizó que la participación fuera completamente voluntaria, se respetó la confidencialidad de los participantes y se protegieron sus derechos durante todo el proceso de investigación

### 3. Resultados

Los resultados se han sintetizado en la siguiente tabla:

Tabla 1. Características de la Ejecución Presupuestal por cada dimensión

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Dimensión 1: Certificación</b>												
Está informado sobre las normas vigentes que rigen la ejecución del presupuesto.	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Con qué frecuencia se garantiza que el crédito presupuestario disponible esté libre de afectación antes de comprometer un gasto	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Cree que las solicitudes para la certificación de crédito presupuestario se realizan en tiempo adecuado	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Considera que el área encargada solicita la disponibilidad presupuestal con el apoyo técnico necesario	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Piensa que la Oficina de Presupuesto emite la certificación de crédito presupuestario dentro de los tiempos establecidos según la normativa y directrices vigentes	7	12,7%	10	18,2%	11	20,0%	19	34,5%	8	14,5%	55	100%
<b>Dimensión 2: Compromiso</b>												
Percibes si los compromisos de gastos son afectados a cada actividad programada en cada meta	3	5,5%	25	45,5%	10	18,2%	13	23,6%	4	7,3%	55	100%
En qué medida considera que la asignación de la programación de compromisos anual por el Pliego sigue las directrices establecidas por el	4	7,3%	22	40,0%	14	25,5%	7	12,7%	8	14,5%	55	100%



	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Ministerio de Economía y Finanzas - MEF</b>												
Con qué regularidad considera que la OGESS Alto Mayo prioriza la Programación de Compromisos Anual en concordancia con el Plan Anual de Contrataciones (PAC)	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Todo gasto, antes de ser comprometido, se verifica que cuenta con la programación de compromiso correspondiente	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Con qué frecuencia considera que la fase de compromiso mensual se lleva a cabo de manera eficiente	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Se evalúa la autorización que brinda la Oficina de Administración en la fase de compromiso mensual	15	27,3%	6	10,9%	11	20,0%	23	41,8%	0	0%	55	100%
<b>Dimensión 3: Devengado</b>												
El área usuaria luego de recibir los bienes o servicios otorga la conformidad de recepción con oportunidad	4	7,3%	22	40,0%	14	25,5%	7	12,7%	8	14,5%	55	100%
Conoce que el área usuaria, luego de recibir los servicios contratados, otorga la conformidad del servicio previa verificación de los términos de referencia	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Qué tan seguido se asegura el cumplimiento de los criterios establecidos para el reconocimiento de devengados en su entidad	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Qué tan frecuentemente se verifica que el reconocimiento del devengado esté adecuadamente afectado al presupuesto institucional correspondiente	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Se verifica que todo gasto comprometido es devengado	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
<b>Dimensión 4: Pago o Girado</b>												
La oficina de tesorería revisa que todo gasto devengado cuente con la documentación sustentatoria	7	12,7%	10	18,2%	11	20,0%	19	34,5%	8	14,5%	55	100%
Es la oficina de tesorería la que procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
La oficina de tesorería realiza los pagos solo a través de su cuenta interbancaria del proveedor o contratista	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%
Los proveedores asumen con confianza el pago a través del sistema interbancario	10	18,2%	12	21,8%	15	27,3%	14	25,5%	4	7,3%	55	100%
Las áreas usuarias solicitan la liberación de la certificación de crédito presupuestario, al existir una ejecución de gasto menor al importe certificado	4	7,3%	15	27,3%	18	32,7%	18	32,7%	0	0%	55	100%

**Nota.** Cuestionario aplicado a los trabajadores de las oficinas de gestión pública en salud



### *Interpretación de la tabla 1:*

#### Dimensión 1: Certificación

Los resultados evidencian una marcada desconexión entre los trabajadores y el conocimiento de las normativas vigentes. Solo el 7,3% de los encuestados afirma estar "siempre" informado sobre las regulaciones presupuestarias, mientras que un 27,3% reconoce que "a veces" se garantiza que el crédito presupuestario esté libre de afectación antes de comprometer gastos. Esto refleja una brecha crítica en la comunicación institucional y la capacitación técnica. La falta de claridad en los procesos de certificación, sumada a los retrasos observados (solo el 14,5% percibe que la Oficina de Presupuesto cumple los plazos establecidos), sugiere que la rigidez burocrática y la ausencia de actualizaciones oportunas podrían estar obstaculizando la eficiencia operativa. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar sistemas de difusión ágiles y programas de formación continua para asegurar que el personal no solo conozca las normas, sino que también las internalice en su práctica diaria.

#### Dimensión 2: Compromiso

La alineación entre los compromisos de gasto y las metas institucionales presenta desafíos significativos. Un 45,5% de los participantes indica que los gastos "casi nunca" se vinculan adecuadamente a las actividades programadas, y el 40% percibe que la programación anual no sigue las directrices del MEF. Esto apunta a una falta de articulación estratégica entre la planificación y la ejecución, lo que podría derivar en subejecuciones o desvíos de recursos. Además, el 32,7% considera que la fase de compromiso mensual se realiza "a veces" de manera eficiente, lo que resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de monitoreo y ajuste en tiempo real. La heterogeneidad en las respuestas sobre la evaluación de autorizaciones (41,8% "casi siempre") sugiere que, si bien existen esfuerzos puntuales, estos no son sistemáticos. Para mitigar estos problemas, sería clave adoptar herramientas de gestión que prioricen la trazabilidad y la rendición de cuentas en cada etapa del ciclo presupuestario.

#### Dimensión 3: Devengado

La conformidad oportuna de bienes y servicios recibidos emerge como un punto crítico: el 40% de los encuestados señala que el área usuaria "casi nunca" otorga la recepción a tiempo. Esta demora no solo retrasa el reconocimiento de devengados, sino que también genera cuellos de botella en la cadena de pagos. Además, ningún participante afirma que "siempre" se cumplan los criterios para el reconocimiento de devengados, lo que evidencia fallas en los controles internos y posiblemente en la estandarización de procesos. La discrepancia entre gastos comprometidos y devengados (32,7% "casi siempre" verifica que todo gasto comprometido se devenga) refleja un riesgo operativo que podría comprometer la transparencia y la confianza de los proveedores. Para abordar estas debilidades, se recomienda implementar protocolos claros de verificación y capacitación específica en gestión de contratos y cumplimiento normativo.

#### Dimensión 4: Pago o Girado

Los procesos de pago muestran una dualidad preocupante. Si bien el 34,5% considera que la tesorería "casi siempre" revisa la documentación sustentatoria, un 27,3% indica que "casi nunca" se realizan pagos exclusivamente por vía interbancaria, incrementando riesgos de malversación o errores. La desconfianza de los proveedores en el sistema interbancario (18,2% "nunca confían") agrava esta situación, sugiriendo la necesidad de fortalecer la transparencia y la



comunicación con actores externos. Por otro lado, la ausencia de respuestas en la categoría "siempre" para la liberación de créditos presupuestarios (32,7% "casi siempre") refleja una gestión reactiva más que preventiva. Para optimizar esta dimensión, sería estratégico integrar tecnologías de seguimiento en tiempo real y establecer alianzas con entidades financieras que garanticen seguridad en las transacciones.

Cada dimensión analizada revela un entramado de desafíos que, aunque distintos, convergen en un común denominador: la necesidad de una gestión presupuestaria más integrada, transparente y capacitada. La implementación del modelo propuesto en el artículo no solo requerirá ajustes técnicos, sino también un cambio cultural que priorice la colaboración inter-área y la rendición de cuentas. La salud pública, como eje del bienestar social, merece una administración financiera que refleje tanto rigor como humanidad en su ejecución.

#### 4. Discusión

---

Los resultados evidencian importantes debilidades en la gestión de procesos y en la ejecución presupuestaria de la OGESPP. Es necesario implementar mejoras en la planificación, ejecución y monitoreo de los recursos, así como en la capacitación interna y el fortalecimiento de los controles. La propuesta de un modelo de gestión por procesos ofrece una alternativa viable para corregir estas deficiencias y optimizar los recursos disponibles para garantizar una atención sanitaria efectiva y oportuna.

Además, la gestión presupuestaria en el sector público presenta desafíos particulares, como la ineficiencia en la ejecución de los recursos, la rigidez de los procedimientos administrativos y la falta de flexibilidad para adaptarse a cambios inesperados. <sup>(8)</sup> En opinión de los autores, estos desafíos requieren un enfoque integrado que no solo considere la optimización de los procesos, sino también la adaptabilidad de la estructura organizacional frente a un entorno dinámico.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) busca transformar la administración pública mediante la identificación y GPP bien definidos, reduciendo la burocracia y mejorando la alineación entre las demandas de la ciudadanía y la respuesta institucional según la residencia del Consejo de Ministros (PCM, 2022)

Además el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2024) analiza la ejecución presupuestal, un proceso vital para la gestión pública, vinculando teorías como la de la ejecución presupuestaria y el equilibrio puntuado. Se resalta la importancia de la transparencia, el compromiso institucional y el control durante la ejecución de los presupuestos, destacando la necesidad de un seguimiento adecuado para garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad de los proyectos

La inteligencia artificial aplicada a la gestión del currículo universitario por competencias puede ofrecer un paralelo interesante en la gestión de procesos en salud pública. La integración de tecnologías en la planificación y ejecución de presupuestos de salud puede mejorar la eficiencia de la administración pública (Moreno Muro et al., 2023).

El impacto de las comunicaciones de instituciones educativas y gobiernos locales destaca la importancia de la comunicación estratégica en la gestión pública. Este enfoque puede ser clave para mejorar la participación ciudadana y la asignación de recursos en el sector salud (Rosales Urbano et al., 2023).

El presupuesto destinado a la salud pública es crucial para garantizar el bienestar de la población. Barrenechea y Encinas (2022) destacan la importancia de la democracia en el Perú, lo que puede



influir en decisiones clave sobre la distribución de recursos. En cuanto a la crisis multifacética y sus efectos en la salud, Roberts (2023) señala que las dificultades económicas aumentan los desafíos para los sistemas de salud. Villar et al. (2024) analizan cómo el sistema económico puede incidir en los resultados de la salud, como sucedió en Perú durante la pandemia. Además, la mercantilización de la salud, discutida por Brito y Bardález (2023), refleja cómo la privatización puede desvirtuar el acceso a la atención. El Decreto de Urgencia No. 012-2020 (Perú, 2021) mostró la respuesta estatal ante la crisis, mientras que la OMS (2010) subraya la importancia de una financiación adecuada para lograr cobertura universal. Finalmente, el presupuesto público para 2024 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023) será clave para enfrentar estos retos.

Las estrategias innovadoras para mejorar la imagen institucional tienen implicaciones significativas para la gestión de servicios públicos. La mejora de la imagen de las instituciones de salud puede generar confianza pública y facilitar la ejecución de presupuestos en el sector (Silva Herrera et al., 2023).

El estudio sobre la motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería durante 2018 ofrece lecciones sobre cómo gestionar el personal en el ámbito de la salud pública. El desempeño efectivo del personal es fundamental para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se logren los objetivos de salud pública (Romero Mestanza, 2023), sobre planificación estratégica basada en resultados para el bienestar emocional muestra cómo una gestión orientada a resultados puede contribuir al éxito de los programas de salud pública. En el contexto de la salud, una planificación similar podría mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestal y garantizar mejores resultados (Sáenz Avila et al., 2023).

Además con respecto a la Gestión de Servicios de Salud pública, según Zuñiga et al. (2024). Se tiene la investigación relevante sobre el caso del Presupuesto público para la salud en el Perú en el periodo 2019-2024 un importante estudio, desde la perspectiva de la Facultad de Medicina de una universidad referente en Perú.

El estudio de las percepciones sobre la ejecución presupuestal en la gestión de los servicios de salud pública es crucial para entender las dinámicas y desafíos que enfrentan los sistemas sanitarios. La adecuada asignación y utilización de los recursos influye directamente en la eficiencia y calidad de la atención, siendo un área clave de evaluación en políticas públicas.

Las percepciones de los profesionales y gestores de salud pueden ofrecer valiosa información sobre posibles mejoras en la planificación y ejecución presupuestaria, tales como lo indican:

También Sánchez, M., & Pérez, J. (2022). analizaron cómo la asignación y ejecución de los presupuestos de salud afectan la calidad de los servicios en varios países de América Latina. Los autores sugieren que una correcta gestión presupuestaria es esencial para alcanzar la cobertura universal de salud y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios. Concluyen que la percepción de los trabajadores de salud sobre los recursos disponibles influye directamente en los resultados del sistema de salud.

García, F., & Mendoza, T. (2022) examinaron las percepciones de los gestores de hospitales públicos en cuanto a la ejecución del presupuesto, destacando las dificultades para alinear los fondos disponibles con las necesidades reales de los hospitales. Los autores observan que la falta de transparencia en la asignación de recursos y la insuficiencia de los presupuestos son desafíos constantes que afectan la calidad de los servicios de salud pública.

López, R., & Martínez, L. (2022) se enfocaron en la relación entre la percepción de los recursos financieros y la efectividad de los servicios de salud pública. Los autores concluyen que las percepciones de los profesionales de salud sobre la asignación presupuestaria impactan en su motivación y desempeño, lo que a su vez afecta la calidad del servicio brindado. La gestión presupuestaria adecuada y la participación activa de los profesionales en la toma de decisiones son clave para mejorar los resultados en salud.

Los resultados del estudio evidencian que las percepciones de los trabajadores sobre la ejecución presupuestal en salud pública están intrínsecamente ligadas a desafíos estructurales. Por ejemplo, la falta de conocimiento normativo (solo el 7.3% de los encuestados está “siempre” informado) refleja una brecha crítica en la comunicación institucional, lo que podría exacerbar inequidades en el acceso a servicios sanitarios (Marmot & Friel, 2008). Esta desconexión no solo limita la eficacia de las intervenciones, sino que también perpetúa desigualdades, especialmente en contextos donde la transparencia es clave para la rendición de cuentas (Savedoff, 2010).

La desconfianza de los proveedores en los sistemas de pago interbancario (18.2% “nunca” confían) sugiere riesgos sistémicos, como prácticas corruptas o malversación de fondos, un fenómeno ampliamente documentado en sistemas con controles internos débiles (Hutchinson et al., 2021). Estos hallazgos coinciden con estudios que vinculan la opacidad en la gestión financiera con la ineficiencia en la prestación de servicios (Kruk et al., 2018). En América Latina, donde la rigidez administrativa suele obstaculizar la adaptación a crisis, la falta de alineación entre gastos y metas institucionales (45.5% “casi nunca” alineados) resalta la urgencia de reformas basadas en evidencia (Frenk & Gómez-Dantés, 2019).

Además, los retrasos en la conformidad de recepción de bienes (40% “casi nunca” oportuna) no solo afectan la cadena de pagos, sino que también comprometen la calidad de los servicios, un problema que se agrava en sistemas con regulaciones de precios poco claras (Barber et al., 2019). Para avanzar hacia la cobertura universal, es esencial vincular la ejecución presupuestal con indicadores de salud pública, tal como proponen modelos globales que priorizan la asignación estratégica de recursos (Savedoff et al., 2012).

En síntesis, las percepciones identificadas no son meras anécdotas, sino indicadores de fallas estructurales que requieren intervenciones multifacéticas. La capacitación continua, la adopción de tecnologías de seguimiento y la participación ciudadana emergen como estrategias viables para optimizar recursos, tal como lo sugieren marcos internacionales (Kruk et al., 2018). Estos ajustes, alineados con políticas públicas centradas en la transparencia, podrían transformar la gestión presupuestal en un motor para la equidad y la eficiencia en salud pública

## 5. Conclusiones

---

La integración de la gestión por procesos con la gestión presupuestaria es un paso crucial para mejorar la eficiencia de las entidades públicas, como la OGESS. A través de este enfoque, es posible optimizar los recursos, mejorar la calidad de los servicios y garantizar que los fondos públicos sean utilizados de manera adecuada. No obstante, la implementación exitosa de la GPP requiere superar desafíos organizacionales y contar con el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la entidad. La experiencia de la OGESS puede servir como modelo para otras entidades públicas que busquen mejorar su gestión administrativa y operativa. La implementación de un modelo de gestión por procesos para mejorar la ejecución presupuestal en una OGESS es válida, según los expertos, y contribuirá a un uso eficiente y oportuno del gasto público. Este modelo podría ser adoptado por otras instituciones similares referidas a la gestión pública en salud.

Al optimizar los procesos internos, es posible hacer un uso más eficiente de los recursos financieros, lo que contribuye a una mejor calidad en los servicios de salud ofrecidos a la población. Este estudio proporciona una base sólida para futuras intervenciones en la gestión pública de la salud y para el desarrollo de políticas que permitan una asignación más equitativa y eficiente de los recursos en el sector salud.

## 6. Recomendaciones

---

A partir de los hallazgos de la investigación, se recomienda implementar el modelo de gestión por procesos propuesto en las instituciones de salud pública, acompañado de un plan de formación para los empleados en áreas clave como gestión presupuestal, planificación estratégica y optimización de recursos. Además, es fundamental realizar un seguimiento continuo para evaluar la eficacia de la implementación y hacer ajustes según sea necesario. De acuerdo con los resultados del estudio, se recomienda:

6.1. Que en la implementación de gestión por procesos los gestores públicos adopten el enfoque de gestión por procesos, para optimizar la ejecución presupuestaria, promoviendo una administración pública eficiente y centrada en resultados. Resulta crucial además mapear y documentar los procesos clave, lo que fortalecería la ejecución presupuestal y la coherencia en el uso de los recursos.

6.2. Implementar un programa de formación, sensibilización y capacitación continuo, sobre gestión por procesos para todos los trabajadores, con el objetivo de reducir el desconocimiento y asegurar que el personal esté alineado con las normativas, objetivos institucionales y de la gestión pública en salud

## Referencias

- Aguilar Chávez, F. A., Delgado Sánchez, C. I., De la Cruz Montoya, D., & Saldaña Barboza, A. (2023). Comprensión de las competencias digitales y aplicación para la obtención de aprendizajes en la época post-Covid-19. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14018785>
- Barrenechea, R., & Encinas, D. (2022). Perú 2021: Democracia por defecto. *Rev. cienc. polít (Santiago)*, 42(2), 407-438. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2022005000115>
- Brito Quintana, P. E., & Bardález del Águila, C. A. (2023). La mercantilización de la salud en el Perú: ¿Salud, derecho o negocio? (1st ed.). Lima: Colegio Médico del Perú.
- Cano, D. M., Santa-Cruz, L. M., & Calcina-Cuevas, S. (2023). Incidencia de la inversión pública y su contribución en el desarrollo económico de la provincia San Román, Puno, 2007-2021. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 25(3). <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2023.531>
- Castillo-Fiestas, K. P., Bravo-Huivin, E. K., & Rivas-Madrid, F. P. (2021). Management by Processes in the Competitiveness of a SME in the Gastronomic Sector. Proceedings of the LACCEI International Multi conference. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.126>

De la Cruz Montoya, D., Delgado Sánchez, C. I., Espinoza Vásquez, G., Juárez-Gutiérrez, R. E., Galindo Caro, R., & Albarrán Cachay, A. P. (2024). Transparencia en la gestión del presupuesto y planificación estratégica con aprendizaje organizacional para gestión por resultados [Transparency in budget management and Strategic planning with organizational learning for results-based management]. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13150776>

Galindo Caro, R., De la Cruz Montoya, D., Gamero Tinoco, M. E., Hernández Torres, A. M., & Albarrán Cachay, A. P. (2023). Benefits of local concerted strategic planning and teaching accountability in budget management for users. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13621897>

García, F., & Mendoza, T. (2022). Percepciones de los gestores sobre la ejecución presupuestaria en hospitales públicos: Un análisis comparativo. *Gestión y Salud Pública*, 45(1), 56-68.

Gonzales Ttito, Y. M., Jara Zuñiga, R. W., Melgar Begazo, A. E., & Albarrán Cachay, A. P. (2023). Reflexiones: Análisis de gestiones e inversiones en infraestructuras educativas, hacia diseños multifuncionales en prevención de emergencias sanitarias. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14545080>

Gobierno Regional San Martín. (2021). Directiva para la implementación de la Gestión por Procesos en el Gobierno Regional San Martín. Directiva N° 001-2021-GRSM/GRPyP-SGDI. RER N° 142-2021-GRSM/GR. 23 jul 2021. Disponible en: <https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=121060>

López, R., & Martínez, L. (2022). La relación entre la percepción de los recursos financieros y la efectividad de los servicios de salud pública. *Revista de Política de Salud*, 29(4), 203-217.

López Regalado, O., Panduro Salas, A., Judá Muñoz Chávez, G., & Soto Espichan, A. A. (2023). Staff management and executive leadership for sports activities and mental health in students. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14047853>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). Proyecto de ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2024. Lima: MEF. [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101156&lang=esES&view=article&id=7932](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101156&lang=esES&view=article&id=7932)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Directiva para la Ejecución Presupuestaria. Resolución Directoral N° 0009-2024-EF/50.01. Aprueban la Directiva N° 0001-2024-EF/50.01. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas/32621-direvctiva-n-0001-2024-ef-50-01/archivo>

Moreno Muro, J. P., Caján Villanueva, M., Chavez Taibe, Y. V., Hernández Torres, A. M., Ramos León, L., & Zapata Bellido, M. J. (2023). Artificial intelligence and the management of the

university curriculum by competencias. GESTIONES.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13738948>

Organización Mundial de la Salud. (2010). Informe de la salud en el mundo: La financiación de los sistemas de salud: El camino hacia la cobertura universal. Ginebra: OMS.  
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/44373>

Perú, Poder Ejecutivo. (2021). Decreto de Urgencia no 012-2020. Medidas extraordinarias en el marco de la emergencia nacional por la COVID-19 para reforzar los sistemas de prevención, control, vigilancia y respuesta del Sistema Nacional de Salud. Diario Oficial El Peruano. <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1276240>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm>

Roberts, M. (2023). Polycrisis and depression in the 21st century. Michael Roberts Blog. <https://thenextrecession.wordpress.com/2023/01/05/polycrisis-and-depression-in-the21st-century/>

Rojas Krugger, J. C., & Ugaz Roque, N. (2024). Planificación estratégica y gestión organizacional del potencial humano para planificar actividades deportivas y manejar el estrés [Strategic Planning and Organizational Management of Human Potential to Plan Sports Activities and Manage Stress]. GESTIONES. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14583682>

Ramos-Moreno, E. W., & Torres Paredes, M. J. (2023). Planificación estratégica y gestión por procesos para planificar actividades deportivas en beneficio de la población. GESTIONES. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14574753>

Sánchez, M., & Pérez, J. (2022). Impacto de la ejecución presupuestal en los servicios de salud pública en América Latina. *Revista Latinoamericana de Salud Pública*, 34(2), 123-134.

Vargas Montejo, C., & Salas Sánchez, A. (2023). Cumplimiento de normas presupuestarias y gestión psicomotriz del personal de un hospital durante el COVID-19. GESTIONES. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14583591>

Villar, E., Francke, P., & Loewenson, R. (2024). Learning from Perú: Why a macroeconomic star failed tragically and unequally on Covid-19 outcomes. *SSM-Health Systems*, 2, 100007. <https://doi.org/10.1016/j.ssmhs.2023.100007>

Zúñiga Olivares, Miguel Armando. (2024). Presupuesto público para la salud en el Perú en el periodo 2019-2024. *Anales de la Facultad de Medicina*, 85(3), 277-286. Epub 30 de septiembre de 2024. <https://doi.org/10.15381/anales.v85i3.27538>

Marmot, M., & Friel, S. (2008). Global health equity: evidence for action on the social determinants of health. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 62(12), 1095-1097.

Savedoff, W. D., de Ferranti, D., Smith, A. L., & Fan, V. (2012). Political and economic aspects of the transition to universal health coverage. *The Lancet*, 380(9845), 924-932.

Luca, L., & Paul, O. (2019). Price setting and price regulation in health care lessons for advancing universal health coverage. OECD Publishing.

Hutchinson, E., Balabanova, D., & McKee, M. (2021). We need to talk about corruption in health systems. *International Journal of Health Policy and Management*, 10(3), 153-158. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2020.201>

Frenk, J., & Gómez-Dante's, O. (2019). Health systems in Latin America: The search for universal health coverage. *Health Affairs*, 38(3), 444-450. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2018.0527>

Kruk, M. E., Gage, A. D., Arsenault, C., Jordan, K., Leslie, H. H., Roder-DeWan, S., ... & Pate, M. (2018). High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: Time for a revolution. *The Lancet Global Health*, 6(11), e1196-e1252. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(18\)30386-3](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30386-3)

Savedoff, W. D. (2010). Transparency and Corruption in the Health Sector: A Conceptual Framework and Ideas for Action in Latin American and the Caribbean. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0009374>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores hemos contribuido en este artículo en común acuerdo y somos responsables de todas las informaciones del presente artículo.

María Jesús Torres Paredes: Conceptualización, Curación de datos, Metodología  
Carmen del Pilar Ramos Cortegana: Software, Supervisión, Visualización  
Doris Juro Saavedra: Análisis formal, Validación

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos inexistencia de conflicto de intereses:** Los autores declaramos no tener conflictos algunos de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

**Usabilidad:** Este texto está bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Se considera libertad para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar, remezclar, transformar y construir sobre el material para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla la condición de atribución: se debe reconocer el crédito de la obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el respaldo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[E-2505]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15238850> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

### Metodología para motivar a entusiastas del deporte a crear jardines PPGarden desde una concepción Solucionadora

Fernando Emilio Valladares Fuente<sup>1\*</sup>  Danaisys Arronte Arce<sup>2</sup>  Dionisia Yamirta Alcántara Buduen<sup>3</sup>  Lizmary Feriz Otaño<sup>4</sup> 

<sup>1</sup>Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Cuba

<sup>2</sup>Dirección Provincial de Deportes. Pinar del Río, Cuba

<sup>3</sup>Dirección de Ciencia y Técnica del INDER, Cuba

<sup>4</sup>Universidad Estatal de Guayaquil, Ecuador

\*Contacto para la correspondencia: fernandocubagsa@gmail.com

*Recibido: 28/02/2025*

*Aceptado: 26/03/2025*

*Publicado: 18/04/2025*

**Resumen:** Aprovechar los espacios cultivables para garantizar una alimentación sana a los ciudadanos y en particular los atletas es de urgente necesidad y prioridad a nivel global. **Objetivo:** proponer una metodología desde la concepción de Solucionadores que transformen las áreas verdes ociosas y convertirlas en áreas productivas y portadora de nutrientes sanos. **Métodos:** se aplicó una prueba pedagógica y una observación científica. **Resultados:** estas técnicas demuestran el escaso conocimiento que tienen los estudiantes sobre el tema ambiental relacionado con su vida deportiva y sobre todo relacionado con las áreas verdes de su institución. **Conclusiones/aportes:** la metodología de Solucionadores transferidas al contexto de transformación de las áreas verdes del centro pedagógico deportivo empodera a estudiantes en búsqueda de soluciones, desarrolla su independencia, su creatividad y profundiza su pensamiento crítico y estratégico. **Palabras Clave:** Metodología, motivar, deporte, jardines, PPGarden, solucionadora.

### Methodology to motivate Sports Enthusiasts in Creating Their PPGarden from a Solutionary Conception

**Abstract:** Utilizing cultivable spaces to ensure healthy nutrition for citizens, especially athletes, is an urgent global need and priority. **Objective:** To propose a methodology based on a "Solutionary" conception that transforms idle green areas into productive, nutrient-rich spaces. **Methods:** A pedagogical test and scientific observation were applied. **Results:** These techniques revealed the limited knowledge students have about environmental issues related to their sports life, particularly concerning the green areas of their institution. **Conclusions/Contributions:** The Solutionary methodology, when applied to the transformation of green areas in the sports-pedagogical center, empowers students in the search for solutions, fosters independence and creativity, and deepens critical and strategic thinking. **Key words:** Methodology, motivate, sport, gardens, PPGarden, problem-solver.

### Metodologia para motivar entusiastas do desporto à criação dos seus jardins PPGarden a partir de uma concepção Solucionadora

**Resumo:** Aproveitar os espaços cultiváveis para garantir uma alimentação saudável aos cidadãos, especialmente aos atletas, é uma necessidade urgente e uma prioridade a nível global. **Objetivo:** Propor uma metodologia baseada numa concepção de "Solucionadores", capaz de transformar áreas verdes ociosas em espaços produtivos e fontes de nutrientes saudáveis. **Métodos:** Foi aplicada uma prova pedagógica e realizada uma observação científica. **Resultados:** As técnicas demonstraram o limitado conhecimento dos estudantes em relação às questões ambientais ligadas à sua vida desportiva, especialmente no que diz respeito às áreas verdes da sua instituição. **Conclusões/Contribuições:** A metodologia baseada em Solucionadores, aplicada ao contexto de transformação das áreas verdes do centro pedagógico desportivo, empodera os estudantes na busca por soluções, desenvolve a sua independência, criatividade e aprofunda o pensamento crítico e estratégico. **Palavras-chave:** Metodologia, motivar, esporte, jardins, PPGarden, solucionadora.

### Méthodologie pour motiver les passionnés de sport à créer leur jardin PPGarden à partir d'une conception Solutionnaire

**Résumé:** Exploiter les espaces cultivables pour garantir une alimentation saine aux citoyens, et en particulier aux athlètes, constitue une nécessité urgente et une priorité mondiale. **Objectif :** Proposer une méthodologie fondée sur une approche de "Solutionnaires", visant à transformer les espaces verts inactifs en zones productives et sources de nutriments sains. **Méthodes:** Une épreuve pédagogique et une observation scientifique ont été mises en œuvre. **Résultats :** Ces techniques ont révélé la faible connaissance des étudiants concernant les enjeux environnementaux liés à leur vie sportive, et plus précisément à propos des espaces verts de leur établissement. **Conclusions/Apports :** La méthodologie des Solutionnaires appliquée à la transformation des espaces verts du centre pédagogique sportif permet d'autonomiser les étudiants dans la recherche de solutions, de développer leur indépendance, leur créativité et de renforcer leur pensée critique et stratégique. **Mots-clés :** Méthodologie, motiver, sport, jardins, PPGarden, solutionneuse.

## 1. Introducción

---

Uno de los retos a resolver en este siglo XXI es el de reducir cada vez más la distancia entre lo que se aprende en la academia y lo que se necesita saber para darle solución a los problemas más acuciantes en la esfera social, sobre todo aquellos relacionados con la violencia, el racismo, las guerras y los problemas ambientales. Es por ello que autores como Weil, (2012) proyectó en su obra un modelo de estudiante que no solo fuera formado con el objetivo de adquirir conocimientos y habilidades sobre las ciencias del saber sino que esta cultura estuviera en función de resolver problemas de la vida diaria, ya sea en el seno de la escuela, en las áreas externas a este centro y en la comunidad.

Entendida esta necesidad, se comienza a potenciar en los planes de estudio a nivel global esta dimensión solucionadora, principalmente en búsqueda de conformar una nueva generación más protagonista, incluyente en las decisiones de gobierno, con mayor o menor grado de impacto en dependencia de cada nación. De este auge nace la preocupación no solo de encontrar soluciones a corto plazo, sino aquellas que sean sostenibles en el tiempo y que estén dirigidas a preservar el equilibrio y la paz. (Amador, Morales, 2016)

Entre las cuestiones fundamentales a potenciar en este tipo de educación humana para el trabajo social se constituye la urgencia de comprometer al estudiante con la construcción de nuevos espacios mediante su actividad física y cognitiva. Esta premisa debe fundarse gradualmente de modo que el sujeto sea capaz de generar transformaciones sociales desde su radio de acción en sistemática participación y en medio del trabajo colaborativo. (Bretzlaff-Holstein, 2018).

En el tema deportivo existen diversas aristas que necesitan ser revisadas y perfeccionadas en el plano formativo, sobre todo para que el atleta conozca y reciba la nutrición necesaria para desempeñarse en su práctica y rendimiento. (Denis, Rodríguez, 2019) En el caso de Cuba, una isla asediada por años a causa de un bloque económico y financiero del gobierno norteamericano, no se ha podido garantizar a cada practicante una dieta alimentaria balanceada y es ahí donde tiene su rol fundamental el papel de la ciencia y la innovación en función de aprovechar las áreas verdes aun contando con muy limitada tecnología y recursos para producir alimentos a la altura de los nuevos tiempos.

Es en este escenario donde urge además crear métodos que apunten a un paradigma de nutrición sana y alternativa.

Parece simple a la hora de promocionar esta necesaria campaña que el público ve por la medios de difusión, Sin embargo, se hace muy difícil en la práctica lograr los atletas prefieran alimentarse de vegetales y frutas y entendiendo la escasa disponibilidad a veces de este tipo de alimento y que quieran participar en el cultivo de estos productos naturales. (Saíz et al, 2020)

Sería muy productivo a favor de esta premisa, crear huertos autofinanciados para centros deportivos donde se muestre en cada espacio de entrenamiento un esquema de cómo puede ayudar una nutrición sana a elevar los resultados deportivos. (Queccaño & Rodríguez, 2022).

Sin embargo, por la generalidad se más hincapié en la ingestión de los alimentos sanos como las verduras cuando el deportista sufre de algún trastorno o una enfermedad y pocas veces se toma esta variante como un tema preventivo de salud. (Manobanda, & Villacís, 2024)

En estos últimos años y debido a la carencia de alimentos en Cuba se han reforzado medidas para incursionar en la producción de alimentos por parte de los trabajadores, atletas y estudiantes que tributan de una forma u otra al INDER (Instituto Nacional de Educación Física y Recreación). Dentro de los programas asociados a este objetivo se destacan el Programa De Soberanía Alimentaria, El seguimiento a la Tarea Vida y la Agenda 2030 en coincidencia con los objetivos de desarrollo.

No son solo esos programas los que con dedicación se han acercado a plantear iniciativas para mejorar la nutrición de los atletas, otros también lo han hecho desde los centros de formación deportiva, desde las estrategias que han elaborado profesionales de la salud y de la Cultura Física. Uno de ellos es PPGarden (Pretty and Productive Garden) un movimiento ambientalista del sector deportivo Cubano que busca entre sus objetivos transformar áreas ociosas en espacios productivos desde la participación, el compromiso y la responsabilidad de entusiastas del deporte sostenible en cada localidad. El objetivo ha estado muy claro desde su fundación el 12 de noviembre del 2023. (Valladares et al, 2024). Sin embargo, ha sido una tarea pendiente encontrar una metodología que

logre homogeneizar el trabajo en todo el país y desde luego, que logre motivar y encauzar a los sujetos a sentir el interés por transformar estas áreas desde el trabajo docente en las aulas y en las instalaciones deportivas.

Es precisamente en este contexto y atendiendo a esa necesidad es que se toma en consideración la propuesta metodológica de los Solucionadores, transferidas a las condiciones que se han presentado en este estudio. Pues, si es un objetivo formar esa conciencia de cultivar y consumir vegetales en los atletas de alto rendimiento, es muy importante sustentar esos valores desde edades tempranas mediante la motivación y la guía de una pedagogía humanista. (Goldman, 2021; Cochrane, 2023; Herwig, 2024).

Estas son las pautas que permiten establecer como objetivo: proponer una metodología desde la concepción de Solucionadores que transforme las áreas verdes ociosas del centro deportivo y las convierte en áreas productivas y portadora de nutrientes sanos para los atletas.

## **2. Metodología**

---

Para la investigación se empearon 8 estudiantes de un total de 15. Estos provienen del segundo año de la carrera de licenciatura en Cultura Física quienes además de recibir el Curso Regular Diurno practican un deporte en horarios alternos a la docencia en el curso 2024-2025.

Para realizar el diagnóstico en función de determinar el nivel de conocimiento que tienen los estudiantes sobre la concepción de Solucionadores con vistas a transformar las áreas verdes del canchero pedagógico-deportivo en espacios cultivables y en armonía con la biodiversidad y el ecosistema.

Para ello se empleó una prueba pedagógica (PP) a los 8 estudiantes, basado en los indicadores que debe seguir un programa de Solucionadores y una observación a la sesión de trabajo una vez desarrollado esta prueba pedagógica. En la observación se tendrá en cuenta los aspectos siguientes.

1. Nivel de motivación e interés sobre los temas a tratar
2. Nivel de argumentación de las respuestas
3. Nivel de creatividad e imaginación en las respuestas ofrecidas
4. Nivel de convocatoria respecto a la formación de un futuro equipo de Solucionadores.

Como dimensiones a ser evaluadas en la prueba pedagógica se encuentran las cuatro fases por las que debe transitar un Solucionador.

1. Identificación
2. Investigación
3. Innovación
4. Implementación

Específicamente para cada dimensión se indagará por los diferentes indicadores.

1a) Seleccionar un tema relacionado con el medio ambiente escolar sobre el que tratar. (TME)

1b) Identificar el problema que se desea resolver en el contexto del medio ambiente escolar. (IPR)

1c) Escribir una oración-problema y las preguntas de orientación. (OPO)

2 a) Desarrollar una comprensión profunda del problema existente relacionado con el mejoramiento de este medio ambiente. (CPP)

2b) Compilar información necesaria sobre la situación de las áreas verdes ociosas alrededor del centro pedagógico deportivo de forma tal que se convierta en el punto de partida para la posible transformación del terreno sin perjudicar la biodiversidad que cohabita en el área. (INS)

2c) Socializar esta información, sobre todo para conseguir patrocinio y apoyo respecto al recurso humano, material y tecnológico. (SIP)

2 d) Explorar experiencias similares que han funcionado o no en esta área del conocimiento. Sobre qué bases se podría trabajar para esta transformación. (EES)

3 a) Establecimiento y desarrollo de un movimiento ecológico a cargo de la renovación de las áreas verdes en una perspectiva productiva y de mejor estética. (EDM)

3 b) Creación de metodologías que impulsen y dirijan un plan de acciones de forma novedosa pero que no pongan en peligro la calidad de vida de los integrantes del entorno así como a su biodiversidad. (CMI)

4 a) Implementar un plan de acción que conduzca a la solución. (IPA)

- 4 b) Compartir el trabajo solucionador con otros. (CTS)
- 4 c) Evaluar, reflexionar y celebrar los resultados de la solución. (ERC)

### Procedimiento respecto a la aplicación de la prueba pedagógica

Primeramente, el profesor o entrenador le debe explicar a los alumnos/atletas que la prueba pedagógica será aplicada con el objetivo de conocer cuáles son sus experiencias y nociones acerca del enfoque de solucionador en las asignaturas que ha recibido. Es posible que los estudiantes hayan recibido alguna asignatura con determinado acercamiento a la concepción solucionadora, sobre todo en las ciencias naturales al compilar fotos de especies en extinción o de integrar campañas estudiantiles para el ahorro de electricidad o de agua en la comunidad, algunas impulsadas desde la escuela, otras desde el gobierno local. De cualquier forma es muy importante contar con un conocimiento previo sobre la situación de los estudiantes respecto a este tema como parte del diagnóstico.

Para atemperar estos indicadores al vocabulario asequible a los estudiantes, el profesor necesitará parafrasear las preguntas de un modo familiar a los estudiantes en caso necesario, ejemplos; EDM: ¿Has tenido conocimiento sobre algún movimiento ecológico en tu escuela o comunidad destinado a recuperar áreas verdes en mal estado? Argumenta tu respuesta.

CMI: ¿Se han creado iniciativas por parte de tus profesores para motivarte a transformar un jardín, podar un árbol sin dañar otras especies? Argumenta tu respuesta.

La prueba puede ser oral o escrita, como más convenga al instructor. Solo que será un reto poder aplicar una prueba pedagógica oral y a la vez una observación de los aspecto perceptibles que puedan estar faltando en la comprobación. (PP)

Se evaluará de Bien (B) a las respuestas correctas, que cumplan con más del 95% en la exactitud de lo que se pide. Se evaluará de Regular (R) las que cumplen para un 50% de los contenidos que se piden aproximadamente y se evaluará de Mal (M) los que respondan por debajo de un 40 % de la respuesta correcta.

### 3. Resultados.

Tabla 1- Resultados de la prueba pedagógica por Indicadores

Eva.	1TME	1IPR	1OPO	2CPP	2INS	2SIP	2EES	3EDM	3CMI	4IPA	4CTS	4ERC
<b>B</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>R</b>	5	7	2	0	0	0	0	2	2	2	3	0
<b>M</b>	3	1	6	8	8	8	8	6	6	6	5	8

Según se puede observar ninguna de las respuestas brindadas por los estudiantes cumple la condición de ser correcta y respecto a la calidad de las evaluaciones, todo indica que la fase donde menos los estudiantes se encuentran familiarizados es con la Investigación, Esto puede ser un detalle importante para el profesor, pues es aquí donde se debe hacer más énfasis a la hora de crear un plan de acciones para convertir a los alumnos/atletas en Solucionadores. Donde mejor se encuentran los estudiantes es en el indicador IPR, pues es precisamente en el objetivo de identificar el problema que se desea resolver donde todos los estudiantes coinciden y es eo relacionado con las áreas verdes alrededor de la escuela, frecuentemente subutilizadas y en peor de los casos convertidas en vertederos de escombros cercanos a la comunidad.

#### 3.1. Resultados de la Observación Científica

- a. Nivel de motivación e interés sobre los temas a tratar

Este nivel se evalúa como Bueno, los estudiantes han notado que la escuela necesita mejorar su apariencia externa, sobre todo en relación a las áreas verdes y tienen mucho interés en conocer cómo ellos podrían aportar a su mejoramiento desde el rol de estudiante.

b. Nivel de argumentación de las respuestas.

Al existir limitación en los conocimientos sobre este tema las respuestas no son amplias no profundas, solo se limitan a aceptar o negar en cada caso y con ejemplos muy generales que pueden ser característicos de cualquier lugar en el territorio

c. Nivel de creatividad e imaginación en las respuestas ofrecidas

Muy reducida, al carecer de información y de métodos para enfrentar estos problemas, también es limitado el pensamiento crítico y estratégico sobre estos temas.

d. Nivel de convocatoria respecto a la formación de un futuro equipo de Solucionadores.

Las preguntas formuladas por los instructores así como las respuestas brindadas por los alumnos/atletas abren una expectativa en los estudiantes al inferir que después de esta prueba debe acontecer un evento que los haga partícipe de Soluciones al estado de las áreas verdes.

### 3.2. Propuesta Resumida de la Metodología para transformar las áreas verdes en espacios productivos desde lentes solucionadores.

En este trabajo se mostrarán además imágenes que acompañan a esta metodología según los objetivos de cada fase.

a. Identificar

En esta primera aparece el modelo de Iceberg- Mediante este modelo los alumnos en forma de tormenta de ideas se ven motivados a determinar los problemas visibles (ápice del iceberg) y los problemas que vienen de raíz y que no son tan visibles los de la superficie pero es importante tenerlos en cuenta si el objetivo es erradicarlos.

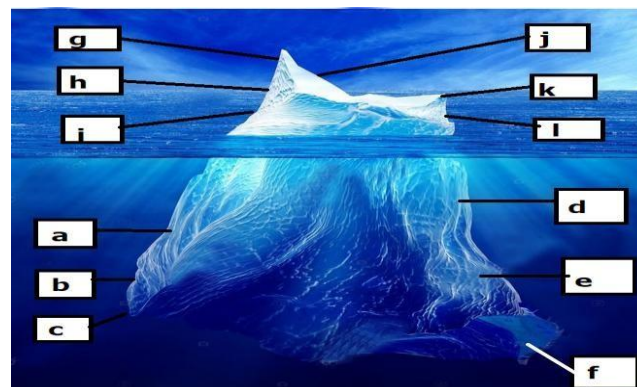


Figura 1. Modelo iceberg

b. Investigar

La imagen que el instructor traerá a clase estará relacionada con el proceso de investigación, es decir con la búsqueda de información sobre la situación actual de estas áreas de forma tal que en este sentido se puedan buscar las posibles soluciones del problema.



Figura 2. Imágenes de exploración del estado

c. Innovar

Mediante este paso metodológico los estudiantes harán propuestas o diseños, de forma tal que puedan ir dando respuesta a los problemas existentes en las áreas verdes de la escuela, primero desde una perspectiva de ensayo, de coordinación, planificación y despliegue del pensamiento crítico y estratégico



*Figura 3. Diseñar, hacer propuestas con la ayuda de expertos y del equipo.*

d. Implementar

Concretar la transformación mediante un plan de acciones ya previamente planificado y organizado que transite desde la preparación de la tierra, fertilización, siembra, protección, irrigación, hasta el mantenimiento del cultivo en óptimas condiciones. Se debe además mejorar la situación del ecosistema en el área, celebrar, disfrutar los resultados y socializar los aprendizajes



*Figura 4. Establecer plan de acciones, disfrutar de los resultados y socializarlo*

#### 4. Discusión

---

En este trabajo responde a la necesidad de restaurar el estado físico de las áreas verdes en un centro pedagógico deportivo y aprovechar su disponibilidad de tierras ociosas para suministrar alimentos nutritivos y sanos a alumnos atletas y trabajadores que frecuentan en este centro. La iniciativa se realiza a partir de un estudio científico donde se realiza una transferencia de tecnología propia del programa de solucionadores que actualmente lo promociona la Institución para la Educación Humana a nivel global. De forma descriptiva se pueden citar algunas semejanzas y diferencias con estudios precedentes.

Por ejemplo, se coincide con Weil, (2019); Goldman, (2021) porque en ambos casos se involucra la participación de estudiantes en búsqueda de soluciones a los problemas por medio de la ciencia. No obstante, este contexto es más general, los problemas que se presentan proceden de diferentes orígenes, resulta muy difícil hacerlos sostenibles en el tiempo porque se requiere de un tratamiento metodológico preciso y no de la construcción de un espacio y un intercambio de roles como ya se describe en esta obra. Además en contraste con Chávez, et al. (2023) mencionan las competencias digitales y aplicación para la obtención de aprendizajes en la época post-Covid-19

Anyanwu, (2019); Herwig, (2024); se acercan más a las coincidencias con el presente trabajo porque además de emplear una plataforma de Solucionadores, también promueven liderazgo, creatividad, independencia e integración de la tecnología en los estudiantes.

Garnett, (2024) aporta un poco más por encima de estas características antes mencionadas que también comparte con este estudio y es el hecho de desarrollar en los estudiantes el pensamiento crítico en un lenguaje contextual a favor de la paz y la justicia y el equilibrio en el planeta.

Alineado con Núñez-Naranjo et al. (2023), se destaca que incentivar la investigación en el marco docente propicia la adopción de prácticas alimentarias saludables, lo cual respalda la idea de convertir áreas ociosas en espacios productivos. La metodología aquí presentada se articula con la propuesta de promover la alimentación adecuada desde el entorno educativo, haciendo hincapié en la participación activa de los estudiantes como agentes de cambio.

Además de en contraste con Rojas & Ugaz (2024) es importante la planificación estratégica y gestión organizacional del potencial humano para planificar actividades deportivas y manejar el estrés; así como con Chávez et al. (2023) permitiendo la comprensión de las competencias digitales y aplicación para la obtención de aprendizajes.

Asimismo, Villegas-Flores (2023) aporta elementos sobre la importancia de considerar las concepciones de género y la convivencia escolar en la configuración del clima de aprendizaje. Esto subraya la necesidad de estrategias inclusivas que contribuyan a un ambiente participativo y respetuoso. La aplicación de Solucionadores en el PPGarden se postula, entonces, como una vía para consolidar un entorno educativo que integra la dimensión nutricional y social, generando impacto en la formación integral de los estudiantes.

#### 5. Conclusiones

---

La propuesta que aquí se presenta toma de los mejor de sus precedentes pues se nutre de referentes que apuntan a un programa de solucionadores que comprometen a los alumnos atletas con los problemas socio ambientales de la realidad actual y lo hace desde un pensamiento crítico, estratégico y humanista.

El diagnóstico confirma que muy a pesar de que los estudiantes en estudio se notan interesados por la temática referente a la situación crítica de las áreas verdes de su escuela, sus conocimientos limitados y la inexistencia de un enfoque solucionador en sus planes de estudio no les permite ser partícipes también de las transformaciones de su medio ambiente escolar y extracurricular.

Esta propuesta metodológica brinda una vía organizada para facilitar la transformación de las áreas ociosas en espacios productivos desde lentes solucionadores. En ello prevalece la coordinación de alianzas, el trabajo en equipo y la sistematización en el trabajo y la investigación.

## Referencias

- Amador, L. M. G., & Morales, L. A. (2016). Educating for a culture of peace. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(2), 347-348. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/index.php/actacolombiana-psicologia/article/view/1137>
- Anyanwu, K. (2019). Making Sense of New Technology Integration Frameworks in 21st Century Teacher Education Program. In EdMedia+ Innovate Learning (pp. 545-551). *Association for the Advancement of Computing in Education (AACE)*
- Bretzlaff-Holstein, C. (2018). The case for humane education in social work education. *Social Work Education*, 37(7), 924-935. [https://www.researchgate.net/publication/280385667\\_Technology-Enhanced\\_Teacher\\_Education\\_for\\_21st\\_Century\\_Challenges\\_and\\_Possibilities](https://www.researchgate.net/publication/280385667_Technology-Enhanced_Teacher_Education_for_21st_Century_Challenges_and_Possibilities)
- Chávez, F. A. A., Sánchez, C. I. D., De la Cruz Montoya, D., & Barboza, A. S. (2023). Comprensión de las competencias digitales y aplicación para la obtención de aprendizajes en la época post-Covid-19 (Understanding digital skills and their application in obtaining learning in the post-Covid-19 era): e-2309: 3(1), 1-8. *GESTIONES*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14018785>
- Cochrane, S. (2023). Urgency and Opportunity. *Preparing a Generation of Solutionaries*. *Childhood Education*, 99(1), 6-13. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1378868>
- Deng, N., Soh, K., Abdullah, B., Huang, D., Xiao, W., & Liu, H. (2023). Effects of plyometric training on technical skill performance among athletes: A systematic review and meta-analysis. *PLOS ONE*, 18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288340>
- Denis, R. F., & Rodríguez, A. A. R. (2019). *Reflexiones generales sobre la nutrición deportiva*. <https://gse.com/es/nutricion-y-rendimiento-deportivo-2141-sa-r57cfb27282f07>
- Garnett, K. A. (2024). Educators Remediating Linguicism through Critical Language Awareness and Critical Trans/multilingualism: *Towards Planetary Justice*. <https://aura.antioch.edu/etds/1084/>
- Gilhooly, M., Cahalan, R., O'Sullivan, K., & Norton, C. (2023). A systematic literature review of injury epidemiology and surveillance practices in elite adult female field-based team sport. *Journal of Science and Medicine in Sport*. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2023.04.010>
- Goldman, G. D. (2021). Engaging students in STEM through a solutionary approach. *Connected Science Learning*, 3(1), 12318675. <https://www.nsta.org/connected-science-learning/connected-science-learning-january-february-2021/engaging-students-stem>
- Herwig, D. (2024). Creating a leadership skills course for High School students using the *Solutionary Framework*. <https://www.theseus.fi/handle/10024/868652>



- Manobanda, M. J. T., & Villacís, M. V. G. (2024). Intervención nutricional en deportistas de alto rendimiento con anemia. Código Científico *Revista de Investigación*, 5(E3), 553-571. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/42949>
- Mejía Vides, J. A. (2024). Informe de prácticas: desarrollo integral del entrenamiento de arqueros: estrategias y metodología. *Repositorio UTS*. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/18493>
- Núñez-Naranjo, A. F., Escobar-Bermúdez, D. I., Naranjo-Vasconez, L. C., & Núñez-Naranjo, N. C. (2023). Promoción de una alimentación saludable: incentivar a la investigación una labor docente. *RICEd: Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 1(1), 41-47. <https://doi.org/10.53877/riced1.1-26>
- Queccaño Quispe, J., & Rodríguez Rubio, F. (2022). Conocimientos en nutrición, índice de la calidad de la dieta y consumo de alimentos antioxidantes en deportistas. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v23n2/2308-0531-rfmh-23-02-38.pdf>
- Rodríguez-Perea, Á., Reyes-Ferrada, W., Jerez-Mayorga, D., Ríos, L., Van Den Tillar, R., Ríos, I., & Martínez-García, D. (2023). Core training and performance: a systematic review with meta-analysis. *Biology of Sport*, 40, 975 - 992. <https://doi.org/10.5114/biolsport.2023.123319>
- Rojas Krugger, J. C., & Ugaz Roque, N. (2024). Planificación estratégica y gestión organizacional del potencial humano para planificar actividades deportivas y manejar el estrés (Strategic Planning and Organizational Management of Human Potential to Plan Sports Activities and Manage Stress) *GESTIONES*, 4(1), e-2414. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14583682>
- Saiz, D. A. G., & Díaz, Á. J. G. (2020). Revisión teórica sobre aporte nutricional y salud de la dieta vegana en deportistas. *Revista digital: Actividad Física y Deporte*, 6(1), 129-164. <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/1435>
- Valladares Fuente, F. E., León Quinapallo, X. P., & Lima Neira, E. V. (2024). PPGarden, una iniciativa para mejorar la nutrición en los atletas. *PODIUM – Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 9(1). <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1608?articlesBySameAuthorPage=2>
- Villegas-Flores, V. P. (2023). Concepciones de género y convivencia escolar en los y las estudiantes de la unidad educativa Cmdt. Césa Endara Peñaherrera. *RICEd: Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 1(1), 8-21. <https://doi.org/10.53877/riced1.1-23>
- Wasa, C., Rahayu, T., & Setijono, H. (2024). Analysis of sports policy in Papua in the formation of the Papuan contingent at the XX National Sports Week (PON). *Revista de Educación Física, Deporte y Entrenamiento*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9515716>



Weil, Z. (2012). Creating a generation of solutionaries. *Educational Horizons*, 90(4), 24-27. web de la revista *Educational Horizons*. *Enlace: Educational Horizons* Vol. 90, No. 4 [https://zoeweil.wordpress.com/2012/04/04/creating-a-generation-of-solutionaries/?utm\\_source=chatgpt.com](https://zoeweil.wordpress.com/2012/04/04/creating-a-generation-of-solutionaries/?utm_source=chatgpt.com)

Weil, Z. (2019). Becoming a solutionary: What it means and why it matters. *Psychology Today* disponible en el blog de *Psychology Today* de Zoe Weil <https://www.psychologytoday.com/us/blog/becoming-solutionary/201903/becoming-solutionary>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores hemos contribuido en este artículo en común acuerdo y somos responsables de todas las informaciones del presente artículo:

Fernando Emilio Valladares Fuente (25% del trabajo): Conceptualización, Curación de datos.

Danaisys Arronte Arce (25% del trabajo): Metodología, Análisis formal

Dionisia Yamirta Alcántara Buduen (25% del trabajo): Software, Supervisión,

Lizmary Feriz Otaño (25% del trabajo): Visualización, Validación

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos inexistencia de conflicto de intereses:** Los autores declaramos no tener conflictos algunos de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

**Usabilidad:** Este texto está bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Se considera libertad para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar, remezclar, transformar y construir sobre el material para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla la condición de atribución: se debe reconocer el crédito de la obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el respaldo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[E-2506]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15864637> Los autores son responsables de informaciones de artículo

## Calidad en la atención del paciente oftalmológico: Una estrategia clave para combatir la discapacidad visual

Blanca Ivonné Salinas-Escudero<sup>1</sup>  María Isabel Avalos-García\*<sup>1</sup>  Heberto Romeo Priego Álvarez\*<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

\*Contacto para correspondencia: [heberto\\_priego@hotmail.com](mailto:heberto_priego@hotmail.com), [isaavalos67@hotmail.com](mailto:isaavalos67@hotmail.com)

Recibido: 28/05/2025

Aceptado: 26/06/2025

Publicado: 06/07/2025

**Resumen:** Este artículo destaca la importancia de garantizar calidad en la atención oftalmológica desde la Atención Primaria de la Salud (APS) como estrategia clave para prevenir la discapacidad visual. **Objetivo:** Fortalecer la detección temprana de alteraciones visuales mediante atención integral centrada en el paciente. **Metodología:** Abordaje teórico de tres dimensiones de calidad: técnica, interpersonal y de gestión. **Resultados:** La APS debe implementar formación continua, telemedicina y articulación entre niveles asistenciales. Se propone capacitar al personal de primer contacto para evaluaciones visuales básicas. **Conclusión:** Invertir en calidad reduce desigualdades y mejora la calidad de vida mediante estrategias organizativas, educativas y alianzas intersectoriales. **Aporte:** Plantear mejoras en acceso, equidad y eficacia en salud visual desde la atención primaria.

**Palabras clave:** calidad; atención oftalmológica; atención primaria sanitaria.

### Quality in ophthalmological patient care: A key strategy to combat visual impairment

**Abstract:** This article highlights the importance of ensuring quality in ophthalmologic care from Primary Health Care (PHC) as a key strategy to prevent visual impairment. **Objective:** To strengthen early detection of visual impairment through comprehensive patient-centered care. **Methodology:** Theoretical approach to three dimensions of quality: technical, interpersonal and management. **Results:** PHC should implement continuous training, telemedicine and articulation between levels of care. It is proposed to train first contact personnel for basic visual evaluations. **Conclusion:** Investing in quality reduces inequalities and improves quality of life through organizational and educational strategies and intersectoral alliances. **Contribution:** To propose improvements in access, equity and efficiency in visual health from primary care.

**Keywords:** quality; ophthalmologic care; primary health care.

### Qualidade dos cuidados oftalmológicos: uma estratégia fundamental para combater a deficiência visual

**Resumo:** Este artigo destaca a importância de garantir a qualidade na atenção oftalmológica a partir da Atenção Primária à Saúde (APS) como estratégia fundamental para prevenir a deficiência visual. **Objetivo:** Fortalecer a detecção precoce da deficiência visual por meio da atenção integral centrada no paciente. **Metodologia:** Abordagem teórica de três dimensões da qualidade: técnica, interpessoal e de gestão. **Resultados:** Os CSP devem implementar a formação contínua, a telemedicina e a articulação entre níveis de cuidados. Propõe-se a formação do pessoal de primeiro contacto para avaliações visuais básicas. **Conclusão:** O investimento na qualidade reduz as desigualdades e melhora a qualidade de vida através de estratégias organizacionais e educativas e de alianças intersectoriais. **Contributo:** Propor melhorias no acesso, na equidade e na eficiência da saúde visual a partir dos cuidados primários. **Palavras-chave:** qualidade; cuidados oftalmológicos; cuidados de saúde primários.

### La qualité des soins ophtalmologiques : une stratégie clé pour lutter contre les déficiences visuelles

**Résumé :** Cet article souligne l'importance de garantir la qualité des soins ophtalmologiques dans le cadre des soins de santé primaires (SSP) en tant que stratégie clé pour prévenir les déficiences visuelles. **Objectif :** Renforcer la détection précoce des déficiences visuelles grâce à des soins complets centrés sur le patient. **Méthodologie :** approche théorique des trois dimensions de la qualité : technique, interpersonnelle et de gestion. **Résultats :** Les SSP doivent mettre en œuvre la formation continue, la télémédecine et l'articulation entre les niveaux de soins. Il est proposé de former le personnel de premier contact aux évaluations visuelles de base. **Conclusion :** investir dans la qualité permet de réduire les inégalités et d'améliorer la qualité de vie grâce à des stratégies organisationnelles et éducatives et à des alliances intersectorielles. **Contribution :** proposer des améliorations en matière d'accès, d'équité et d'efficacité dans le domaine de la santé visuelle à partir des soins primaires.

**Mots-clés :** qualité ; soins oculaires ; soins de santé primaires.



---

## 1. Introducción

---

La salud visual es un componente esencial del bienestar humano. Una visión óptima es fundamental para el aprendizaje, el trabajo, la movilidad y la participación social. Dado que aproximadamente el 80% de la información que recibimos del entorno proviene del sentido de la vista, garantizar una atención oftalmológica de calidad es crucial para mantener la conexión de las personas con el mundo que les rodea.

En este contexto, la calidad en la atención oftalmológica no es simplemente un ideal, sino un imperativo. Implica proporcionar servicios seguros, efectivos, oportunos y centrados en el paciente. Para lograrlo, es esencial evaluar continuamente los procesos que intervienen en la atención oftalmológica, desde la detección temprana de problemas visuales hasta el tratamiento y el seguimiento.

La evaluación de procesos en oftalmología abarca múltiples dimensiones. Incluye la calidad técnica, que se refiere al uso de evidencia científica y experiencia clínica para brindar diagnósticos precisos y tratamientos efectivos. También comprende la calidad interpersonal, que se centra en la comunicación efectiva entre el personal de salud y los pacientes, así como en la toma de decisiones compartida. Además, considera la calidad de la gestión, que implica la organización eficiente de los servicios y la optimización de los recursos.

La atención en el nivel primario juega un papel crucial en la detección oportuna de problemas visuales, ya que los médicos de primer contacto, como médicos generales y especialistas en medicina familiar, son quienes suelen relacionarse con los pacientes. Por lo tanto, es fundamental que estos profesionales estén capacitados para realizar una evaluación inicial de la salud visual, que incluya la valoración de la agudeza visual, los reflejos pupilares y el fondo de ojo. La evaluación de procesos en oftalmología también debe considerar la sostenibilidad de los servicios, la coordinación con otras entidades académicas y gubernamentales, el reconocimiento del personal de salud y la investigación continua para mejorar la calidad de la atención.

En este ensayo, se explora en detalle la importancia de la calidad en la atención oftalmológica y la necesidad de evaluar los procesos. Se analizan las estrategias que pueden implementarse para mejorar la calidad de la atención, desde la organización de los servicios hasta la capacitación del personal de salud. También se examina el papel de la atención primaria en la detección temprana de problemas visuales y la importancia de la coordinación entre los diferentes niveles de atención. Por lo que su objetivo primordial es analizar la calidad en la atención del paciente oftalmológico, como una estrategia clave para prevenir la discapacidad visual desde la atención primaria de la salud.

## 2. Desarrollo del tema

---

### 2.1 Atención primaria de la salud y la calidad de los servicios de salud

En el campo de la Salud pública mucho se habla de la atención primaria de la salud. Esta, constituye un pilar esencial del sistema sanitario, así como del desarrollo social de la comunidad (Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, 1978). Representa el nivel inicial de interacción de los individuos, las familias y las comunidades con el sistema nacional de salud, logrando acortar distancias entre la atención de la salud al sitio donde las personas habitan y trabajan, y constituye el primer elemento del proceso de atención sanitaria



continua. Esta última consiste en: los servicios esenciales de salud que se fundamentan en la práctica clínica, la evidencia científica y el uso de tecnologías y métodos socialmente aceptables. Estos servicios deben ser accesibles para todas las personas y familias dentro de la comunidad, involucrándolos activamente y ofreciendo un valor sostenible económicamente (Starfield, 1998).

La atención primaria de la salud está dirigida hacia los principales problemas de salud pública y para enfrentarlos proporciona servicios preventivos, curativos y de rehabilitación. Incluye: educación sobre problemas sanitarios prevalentes, promoción de alimentación adecuada, acceso seguro al agua potable, atención materno-infantil, planificación familiar, inmunizaciones, prevención de enfermedades endémicas, tratamiento de enfermedades comunes y provisión de medicamentos esenciales. La transición epidemiológica ha guiado la atención hacia enfermedades crónico-degenerativas, requiriendo enfoques intersectoriales que involucren agricultura, educación, infraestructura y economía (Ávalos-García, 2010).

El concepto de APS ha evolucionado hacia una atención continua en el primer nivel de contacto, centrada en la persona y enfocada en responder a sus necesidades de salud (Gulliford et al., 2006). Solo deriva a niveles superiores casos que exceden su capacidad resolutoria, asegurando coordinación del cuidado. La atención primaria permite obtener mejores resultados en salud, disminuir costos y lograr mayor equidad (Starfield, 1998).

La atención primaria centrada en la persona se focaliza en necesidades de salud mediante relaciones duraderas, asumiendo compromiso de cuidar la salud en todas las etapas de la vida. Además, implica enfrentar activamente factores que afectan negativamente la salud, promoviendo involucramiento en el autocuidado (Stiggelbout et al., 2015).

Entre las principales estrategias para fortalecer la APS se encuentran: sistema de salud integrado fortalecido por liderazgo, financiamiento y recursos humanos; enfoque basado en personas; equipos multidisciplinarios; continuidad de la atención; y calidad en todas sus dimensiones. Esta última incluye calidad técnica (proceso basado en evidencia), calidad interpersonal (relación salud-persona) y calidad de gestión (organización eficiente) (Hogg et al., 2007).

El fortalecimiento de la calidad técnica requiere integrar evidencia científica con experiencia clínica considerando necesidades del paciente, mediante talleres interactivos, actualización continua y telemedicina (Sackett et al., 1996). El fortalecimiento de la calidad interpersonal conduce a la toma de decisiones compartida, un proceso participativo que considera valores y preferencias del paciente mediante comunicación efectiva (Stiggelbout et al., 2015).

## **2.2 Gestión de la calidad en salud**

La gestión de calidad en salud representa un compromiso organizacional profundo que trasciende los protocolos administrativos para convertirse en un valor cultural arraigado en la identidad institucional. Como explica Ávalos-García (2010), esto implica desarrollar estrategias colaborativas donde "personal de salud, pacientes, familias e instituciones co- construyen mejoras tangibles mediante procesos participativos que evidencian optimización de resultados". Este enfoque multidimensional se estructura en cinco pilares interconectados:

Para garantizar servicios de salud centrados en las personas, es fundamental garantizar servicios seguros, oportunos y equitativos que respeten la diversidad cultural y de género,



implementando canales efectivos de comunicación como sistemas de retroalimentación en tiempo real y adaptaciones lingüísticas para poblaciones indígenas. Asimismo, se debe fomentar el desarrollo del recurso humano promoviendo una cultura ética mediante grupos de mejora continua, mentorías clínicas y trabajo colaborativo interdisciplinario que rompa silos profesionales. En cuanto a la gestión de unidades asistenciales, se ejercerá rectoría efectiva mediante supervisión clínica periódica, optimización de recursos con enfoque en determinantes sociales y coordinación interregional para evitar fragmentación. Además, se impulsará la participación social activa creando comités ciudadanos de vigilancia con capacidad resolutoria que monitoreen estándares de calidad mediante indicadores comprensibles para no especialistas. Todo esto debe enmarcarse en una política de Estado transversal que instaure la calidad como eje de políticas públicas sanitarias nacionales con asignación presupuestaria vinculante y marcos legales de cumplimiento obligatorio.

Los principios rectores se articulan mediante:

- a) Enfoque centrado en el usuario: Adaptar servicios a necesidades específicas de poblaciones vulnerables (adultos mayores, comunidades rurales, personas con discapacidad) mediante diseño universal.
- b) Liderazgo transformador: Implementar ciclos PHVA (Planificar-Hacer-Verificar- Actuar) para mejora continua de procesos con metas cuantificables y plazos definidos.
- c) Decisiones basadas en evidencia: Utilizar datos clínicos, epidemiológicos y de satisfacción usuaria para optimizar protocolos, siguiendo los postulados de Sackett et al. (1996) sobre medicina basada en evidencias.
- d) Empoderamiento del personal: Reconocer que "los profesionales comprometidos son motores del cambio sistémico" (ISO 9001:2000, 2000) mediante programas de reconocimiento profesional y desarrollo de carrera.

### **2.3 La gestión de la calidad de la salud en oftalmología**

- a) En el ámbito oftalmológico, la gestión de calidad enfrenta desafíos únicos que exigen estrategias adaptativas contextualizadas:
- b) Educación continua permanente: Capacitación intensiva en patologías de alto impacto social como retinopatía diabética y glaucoma mediante talleres prácticos de refracción, simulaciones de urgencias con maniquíes especializados y telemedicina para protocolos de derivación oportuna, priorizando regiones con escasez de especialistas (Hogg et al., 2007).
- c) Sostenibilidad operativa robusta: Implementar sistemas de comunicación unificados con historias clínicas electrónicas interoperables entre niveles asistenciales, mantenimiento predictivo de equipos diagnósticos (oftalmoscopios digitales, tomógrafos de coherencia óptica) mediante contratos de servicio, y circuitos logísticos para suministro ininterrumpido de insumos quirúrgicos.



- d) Alianzas intersectoriales estratégicas: Coordinar con secretarías de educación para tamizajes visuales escolares anuales con protocolos estandarizados, y con gobiernos locales en campañas comunitarias contra ceguera evitable mediante unidades móviles equipadas (OMS, 2020).
- e) Reconocimiento al desempeño con métricas precisas: Diseñar sistemas de incentivos basados en indicadores clave como:
  - Tasa de detección temprana de retinopatía diabética (>85% en población diagnosticada)
  - Reducción del tiempo de espera para cirugía de catarata (<30 días en casos no complicados)
  - Porcentaje de seguimiento postoperatorio a 30 días (>90%)
- f) Investigación aplicada contextualizada: Desarrollar guías clínicas adaptadas a realidades regionales, como protocolos simplificados para manejo de cataratas en zonas tropicales con limitaciones técnicas o algoritmos para diagnóstico diferencial de conjuntivitis endémicas (Ortún, 2005).

#### **2.4. Evaluación de la calidad en atención primaria del paciente oftalmológico**

El fundamento de la APS es la interrelación entre pacientes y médicos. En oftalmología, el médico de primer contacto (general, familiar o pediatra) debe realizar evaluaciones iniciales que incluyan agudeza visual, reflejos pupilares y fondo de ojo, competencias esenciales para identificar baja visión temprana (Gulliford et al., 2006). Conocer complicaciones visuales en recién nacidos pretérmino, niños en desarrollo o pacientes con enfermedades crónicas como diabetes permite atención proactiva. Este enfoque es valioso considerando que "la mitad de las condiciones que generan discapacidad visual son evitables" (OMS, 2020), requiriendo derivación oportuna al especialista cuando sea necesario.

La APS oftalmológica está en renovación permanente en organización, complejidad y oportunidad. Numerosas intervenciones diagnósticas y terapéuticas han descendido a primer nivel de atención. Iniciar con exploración adecuada en este nivel sería clave para controlar la discapacidad visual como problema de salud pública (Starfield, 1998).

La complejidad de procesos oftalmológicos requiere enfoques precisos para evaluar calidad en cada nivel. El progreso tecnológico exige mayor capacidad para asimilar innovaciones, elevando la importancia de mejora continua (Chow Mak, 2005). La extensión de roles y cambio de lugares donde se presta atención refleja innovación en APS oftalmológica. La agenda de calidad debe priorizar evaluación de políticas, efectividad de recursos y servicios orientados a logros concretos (Donabedian, 2003).

#### **2.5. Instrumentos para evaluar la calidad de la atención de la salud**

Las técnicas e instrumentos disponibles y más utilizados que facilitan la evaluación de la calidad en salud son: Estándares como referentes contra las que se comparan los procesos, intervenciones, acciones, programas o tareas que son objeto de la evaluación, expresados como indicadores, políticas, criterios clínicos, guías de actuación, convenciones o prácticas habituales (Carnota, 2005). Los instrumentos de análisis diseñados por especialistas en



calidad, que conforman una manera organizada y lógica para estudiar fenómenos y generar conclusiones acertadas, incluyen técnicas como diagramas de Pareto e Ishikawa, mapas de procesos y técnicas participativas (Olivera, 2013). Las evaluaciones por organismos externos como acreditaciones determinan el cumplimiento de estándares establecidos, siendo un aval institucional para el desempeño. La auditoría, realizada por terceros (usualmente pares), analiza si la práctica médica es consistente con normas clínicas o criterios aceptados. La auditoría interna (o control interno), ejecutada por personal especializado dentro de la organización, actúa como asesor de la gerencia para capturar información, analizar procesos, evaluar acciones y emitir recomendaciones objetivas para la mejora continua (ISO 9001:2000, 2000). Las Normas ISO 9000, desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización, ofrecen directrices para gestión de calidad en cualquier organización, donde la ISO 9001:2000 (única certificable) se estructura en cuatro bloques lógicos basados en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), aplicable incluso para integrar sistemas de gestión diversos. Las pautas de la norma IWA17 (vigente desde 2001) contienen planes de mejora para organizaciones sanitarias, fundamentadas en la ISO 9004:2000. Los requisitos de estas normativas son aplicables a cualquier organización, pública o privada, sin carácter obligatorio. Los estudios especiales incluyen investigaciones científicas diseñadas para diagnosticar la calidad de procesos o instituciones de salud, requiriendo profesionales altamente calificados. El control social vinculado al empoderamiento comunitario, según Werner (1988), es "el proceso mediante el cual las personas desfavorecidas trabajan juntas para aumentar el control sobre eventos que determinan sus vidas". Este empoderamiento implica proporcionar información y capacitación para que la comunidad ejerza su derecho a opinar, criticar o aceptar acciones de autoridades de salud, participando activamente en la toma de decisiones sobre servicios recibidos, con acceso a educación científica y tecnológica, respeto, interacción y coparticipación. El Benchmarking compara productos, servicios o procesos de trabajo con modelos de excelencia para aprender de mejores prácticas, medir desempeño y diseñar estrategias de mejora. La gestión por procesos es una tecnología para gestionar actividades en organizaciones complejas de salud (hospitales, clínicas), buscando mejora continua y excelencia mediante la definición de tareas, responsables, secuencias y operaciones vinculadas (Olivera, 2013). Estos instrumentos evidencian que los países con mayor orientación hacia la atención primaria logran mejor salud a menor costo, mejorando procedimientos y calidad de servicios médicos (Starfield, 1998)

## **2.6. Enfoques para evaluar la calidad que pueden aplicarse a la atención del paciente oftalmológico**

Siguen estando vigentes las dimensiones establecidas por A. Donabedian (2003) que se basa en estructura proceso y resultados, sin embargo en la atención primaria ha cobrado mucha fuerza el denominar desempeño a los procesos así es como la "evaluación del desempeño" surge integrándose a la cultura del sistema sanitario en nuestros días como una práctica actual inherente a toda organización que pretenda mejorar tenga un interés científico docente de investigación asistencial o empresarial; las dimensiones para evaluar la calidad definidas por B. Starfield (1998) son: Capacidad (tanto del personal las facilidades organización de procesos y servicios el recurso financiero y la gestión de este), Desempeño (simbolizada precisamente por el primer contacto de la atención continuidad integralidad y coordinación de la atención las cuales son características de la atención primaria y que en el caso de la oftalmología significaría el manejo desde del primer nivel de atención o primer contacto en unidades de primer nivel hasta la especialidad y el manejo y seguimiento resolutivo o rehabilitador o subespecialidad en su caso que se le otorgue a un paciente con discapacidad visual contemplando también características esenciales como las referencias de envíos las historias



clínicas y el desarrollo de habilidades y competencias del personal), Estado de salud (el grado de bienestar y la calidad de vida de los pacientes que han sido atendidos para la oftalmología significaría que también se encuentran los pacientes que llevan manejo oftalmológico); para evaluar la calidad en la atención primaria se consideran también la perspectiva individual o colectiva donde en la perspectiva individual la orientación de la calidad puede ir en dos dimensiones que son la accesibilidad y la efectividad evaluable desde la atención clínica y la relación interpersonal mientras la perspectiva colectiva subyace en la equidad y la eficiencia; existen otras propuestas como la de Hogg et al. (2007) que contemplan estructura y desempeño siendo el aspecto estructural constituido por: a) el sistema de atención sanitaria (mejora continua de la calidad remuneración financiamiento sistemas de información y recursos humanos), b) el entorno práctico (servicios médicos y sociales características demográficas e integración comunitaria), c) la organización del ejercicio de la medicina (composición de grupos capacitación humana tecnologías innovación diseño de espacios funcionamiento de equipos gestión clínica y cultura organizacional); el ámbito de desempeño relacionado con 1) las características del servicio de atención médica (accesibilidad relación médico-paciente continuidad integración servicios ofrecidos y satisfacción del prestador) y 2) la calidad técnica del servicio (promoción de salud prevención primaria/secundaria seguimiento de padecimientos agudos/crónicos); este enfoque integrador aplicable a todos los niveles de atención oftalmológica permite reinventar procesos que prevengan discapacidad visual evitable mediante detección temprana e innovación asistencial involucrando corresponsablemente a directivos personal sanitario pacientes y comunidad según Ávalos- García (2010) adaptándose a recursos disponibles para elevar estándares de desempeño del sistema (Ortún 2005) priorizando grupos vulnerables (OMS 2020).

### 3. Consideraciones finales

La calidad en la atención oftalmológica es un pilar fundamental para prevenir discapacidades visuales que afectan significativamente la vida diaria de las personas. La integración efectiva entre los niveles de atención médica, junto con estrategias basadas en evidencia científica, comunicación interpersonal sólida y gestión eficiente, garantiza resultados positivos tanto para los pacientes como para el sistema sanitario.

En este contexto, es imprescindible fortalecer las competencias del personal médico desde el primer nivel de atención. La valoración inicial del estado visual (agudeza visual, reflejos pupilares y fondo de ojo) debe ser parte integral del proceso clínico para identificar problemas visuales tempranos que puedan derivar en discapacidades severas si no se tratan adecuadamente.

En conclusión, invertir en educación médica continua, investigación aplicada e implementación de sistemas sostenibles no solo mejora la calidad técnica e interpersonal del servicio oftalmológico, sino que también refuerza su impacto positivo a nivel comunitario. Una atención centrada en el paciente contribuye directamente a reducir inequidades en salud visual y a mejorar significativamente su calidad de vida

### Referencias

- Ávalos-García, M. I. (2010). La evaluación de la calidad en la atención primaria a la salud. Consideraciones teóricas y metodológicas (Quality assessment in primary health care. Theoretical and methodological considerations) *Horizonte Sanitario*, 9(1), 9–19.  
<https://doi.org/10.19136/hs.a9n1.158>

- Campbell, S. M., et al. (2000). Defining quality of care. *Social Science & Medicine*, 51(5), 1611–1625.  
[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(00\)00057-5](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00057-5)
- Carnota, O. (2005). Tecnologías gerenciales: una oportunidad para los sistemas de salud (Management technologies: an opportunity for health systems) (p. 242). *Universidad de Panamá*.
- Chow Mak, L. (2005). La calidad total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas. Parte 6. Los gurús de la calidad total (Total quality as a competitiveness strategy for Mexican companies) Part 6. The gurus of total quality. Baja California Institute of Technology.
- Conferencia Internacional de Atención Primaria de Salud (International Conference on Primary Health Care) (1978). *Alma-Ata*, URSS, septiembre 1978.  
<https://iris.who.int/handle/10665/39244>
- Eman Abukmail, Bakhit, M., & Hoffmann, T. C. (2024). Exploring individuals' perceptions and acceptability of a 'wait and see' approach for managing self-limiting illnesses: A qualitative study. *Patient Education and Counseling*, 118, 108032.  
<https://doi.org/10.1016/j.pec.2023.108032>
- Gulliford, M., Naithani, S., & Morgan, M. (2006). What's "continuity of care"? *Journal of Health Services Research & Policy*, 11(4), 248–250.  
<https://doi.org/10.1258/135581906778476490>
- Hogg, W., et al. (2007). Framework for primary care organizations: the importance of a structural domain. *International Journal for Quality in Health Care*, 20(5), 308–313.  
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.10.004>
- Olivera, A. T. (2013). La gestión por procesos asistenciales integrales: una estrategia necesaria (Comprehensive care process management: a necessary strategy. Primary C). *Atención primaria*, 31(9), 561.
- Ortún, V. (2005). De la evaluación a la gestión: acortar la brecha entre eficacia y efectividad (From evaluation to management: bridging the gap between efficiency and effectiveness). *Ekonomiaz*, 1(60), 58–75. <https://ideas.repec.org/s/ekz/ekonoz.html>
- Sackett, D. L., et al. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *BMJ*, 312(7023), 71–72. <https://doi.org/10.1136/bmj.312.7023.71>
- Stiggelbout, A. M., Pieterse, A. H., & De Haes, J. C. (2015). Shared decision making: Concepts, evidence, and practice. *Patient Education and Counseling*, 98(10), 1172–1179.  
<https://doi.org/10.1016/j.pec.2015.06.022>



**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores hemos contribuido de común acuerdo y somos responsables de todas las informaciones del presente artículo:

Blanca Ivonné Salinas Escudero (50% del trabajo): Conceptualización, Curación de datos Análisis formal, Recursos.

María Isabel Avalos-García (25% del trabajo): Metodología, Software, Supervisión, Validación, Visualización.

Heberto Romeo Priego-Álvarez (25% del trabajo): Redacción –borrador original, Redacción –revisión y edición

**Financiamiento de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos inexistencia de conflicto de intereses:** Los autores declaramos no tener conflictos algunos de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte mediante la licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Se considera libertad para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar, remezclar, transformar y construir sobre el material para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla la condición de atribución: se debe reconocer el crédito de la obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el respaldo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[E-2507]

Preservado en Zenodo DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.17245709> Los autores son responsables de informaciones del artículo

## Diseño curricular y competencias técnicas para gestores de transportes en centro de formación superior, Lima 2025

Díaz Alvarez César Paulo <sup>1</sup> Cumpa Prada Luis Roberto <sup>1\*</sup> Flores Peña Juana Luz <sup>1</sup> Guevara Anaya Tania Midori <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Univesidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú.

\*Contacto para correspondencia: [lcumpap@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lcumpap@ucvvirtual.edu.pe)

*Recibido:*

*Aceptado:*

*Publicado:*

**Resumen:** Es preponderante gestionar el diseño curricular y competencias técnicas para gestores de transporte en centros de formación superior. **Objetivo:** Analizar las dimensiones del diseño curricular para gestores de transporte. **Metodología:** 52 universitarios peruanos encuestados sobre el diseño curricular y competencias técnicas para gestores de transporte. **Resultados:** Aproximado el 43% está totalmente de acuerdo con la importancia del diseño curricular. Para la implementación del currículo el 36 % y para el análisis de los métodos de evaluación muestra que el 50%, considerándose que es la alternativa de mayor porcentaje. **Aporte:** Un óptimo diseño curricular, influye en las competencias técnicas para gestores de transporte. **Conclusión:** Los porcentajes mayores correspondieron a estar todos de acuerdo con el análisis de la implementación de diseños curriculares para lograr competencia técnicas en gestores de transporte. **Palabras clave:** Diseño curricular, competencias, gestores de transportes

### Curriculum design and technical skills for transportation managers at a higher education center, Lima 2025

**Abstract:** It is essential to manage curriculum design and technical competencies for transportation managers in higher education centers. **Objective:** To analyze the dimensions of curriculum design for transportation managers. **Methodology:** 52 Peruvian university students were surveyed about curriculum design and technical competencies for transportation managers. **Results:** Approximately 43% strongly agree with the importance of curriculum design. 36% strongly agree with curriculum implementation, and 50% strongly agree with the analysis of assessment methods, considering it the most important option. **Contribution:** An optimal curriculum design influences technical competencies for transportation managers. **Conclusion:** The highest percentages corresponded to those who all agreed with the analysis of the implementation of curriculum designs to achieve technical competencies in transportation managers. **Keywords:** Curriculum design, competencies, transportation managers

### Desenho curricular e competências técnicas para gestores de transportes num centro de ensino superior, Lima 2025

**Resumo:** É essencial gerir o desenho curricular e as competências técnicas para os gestores de transportes nas instituições de ensino superior. **Objetivo:** Analisar as dimensões do desenho curricular para os gestores de transportes. **Metodologia:** Foram entrevistados 52 estudantes universitários peruanos sobre o desenho curricular e as competências técnicas para os gestores de transportes. **Resultados:** Aproximadamente 43% concordam fortemente com a importância do desenho curricular. 36% concordam fortemente com a implementação curricular e 50% concordam fortemente com a análise dos métodos de avaliação, considerando-a a opção mais importante. **Contributo:** Um desenho curricular ideal influencia as competências técnicas para os gestores de transportes. **Conclusão:** As percentagens mais elevadas corresponderam às que concordaram com a análise da implementação de desenhos curriculares para alcançar competências técnicas nos gestores de transportes. **Palavras-chave:** Desenho curricular, competências, gestores de transportes

### Conception de programmes et compétences techniques pour les gestionnaires des transports dans un centre d'enseignement supérieur, Lima 2025

**Résumé :** Il est essentiel de gérer la conception des programmes et les compétences techniques des gestionnaires des transports dans les établissements d'enseignement supérieur. **Objectif :** Analyser les dimensions de la conception des programmes pour les gestionnaires des transports. **Méthodologie :** 52 étudiants universitaires péruviens ont été interrogés sur la conception des programmes et les compétences techniques des gestionnaires des transports. **Résultats :** Environ 43 % sont tout à fait d'accord avec l'importance de la conception des programmes. 36 % sont tout à fait d'accord avec la mise en œuvre des programmes et 50 % sont tout à fait d'accord avec l'analyse des méthodes d'évaluation, la considérant comme l'option la plus importante. **Contribution :** Une conception optimale des programmes influence les compétences techniques des gestionnaires des transports. **Conclusion :** Les pourcentages les plus élevés correspondent à ceux qui sont tous d'accord avec l'analyse de la mise en œuvre des conceptions des programmes pour acquérir les compétences techniques des gestionnaires des transports. **Mots-clés :** Conception des programmes, compétences, gestionnaires des transports

## 1. Introducción

La educación universitaria enfrenta múltiples desafíos, como la diversidad en las ofertas educativas, las demandas del mercado laboral y la necesidad de cumplir con estándares de calidad. Es esencial que el diseño curricular para el enfoque por competencias, especialmente en la formación de gestores de transportes, integrando tanto habilidades técnicas (logística, normativas internacionales, tecnologías) como habilidades blandas (resolución de problemas, liderazgo, adaptabilidad). La currícula debe ser flexible e incorporar tendencias como la movilidad eléctrica, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 04) para garantizar una educación accesible y de calidad que rompa ciclos de pobreza. Además, se sugiere el uso de inteligencia artificial para asegurar acreditaciones y un seguimiento eficiente a los egresados, contribuyendo así a la formación de profesionales alineados con las demandas del sector y a la reducción de brechas en la calidad educativa.

Los desafíos en la gestión y políticas de la educación universitaria en Perú requieren elevar la calidad, equidad y pertinencia del sistema a través de un marco regulatorio integrado, con instituciones que mantengan estándares adecuados y alineadas a los contextos actuales. Esto implica fortalecer el rol del SINEACE en la acreditación, ofrecer información clara a los estudiantes y promover la integración de universidades, sociedad y empresas mediante políticas que equilibren acceso y calidad (Castro et al., 2012). La pandemia de COVID-19 exacerbó las desigualdades educativas, especialmente en instituciones con escasos recursos digitales y soporte psicosocial (Banco Mundial, 2022; CEPAL, 2022). En Ecuador, la transición a la educación virtual evidenció falencias en la gestión institucional, como la falta de infraestructura y políticas sostenibles de bienestar estudiantil (Asamblea Nacional, 2018). A pesar de la Ley Universitaria N° 30220, algunas universidades, como la UNL, no han podido manejar adecuadamente el estrés académico y la deserción (Durán, 2022; Trilla et al. 2011). Estudios en Latinoamérica indican que los servicios de bienestar son fragmentados y carecen de enfoques integrales, lo que subraya la necesidad de transformar la gestión institucional en un mecanismo proactivo que garantice el bienestar estudiantil, especialmente en universidades públicas con recursos limitados (Rivera, 2021; Ruiz Muñoz y Oliver Ortiz Flores, 2018).

La gestión universitaria pública en Latinoamérica enfrenta serios desafíos, incluyendo una baja ejecución presupuestaria por falta de apoyo estatal (20% en gobiernos regionales peruanos en 2019), rigideces institucionales y brechas en calidad educativa, acentuadas por la virtualidad (Hodges et al. 2020; López & Ortún, 2022). Además, hay una tensión entre modelos centralizados y la demanda de participación ciudadana, junto a la presión para adoptar estándares globales, lo que afecta la educación al replicar prácticas de otros países sin adaptación (Bernate et al. 2024; Montenegro & Altamirano, 2024). Países como Reino Unido y EE. UU. demuestran que la eficiencia educativa requiere autonomía y rendición de cuentas, mientras en la región prevalecen modelos fragmentados que priorizan el gasto sobre el impacto (Breugh et al., 2023; Pandey et al., 2022). El enfoque de gestión por resultados, fundamentado en el Nuevo Gerencialismo Público, busca superar estas limitaciones a través de sistemas integrados de planificación y evaluación (Lu et al. 2022). Este enfoque se basa en sinergias entre lo administrativo y lo académico, con métricas que van más allá de lo cuantitativo (Corley et al. 2021, Salas, 2018), y autores como Martínez (2007) y Oseda et al. (2020) subrayan que la competitividad requiere innovaciones en evaluación docente y adaptación a mercados globales, sin olvidar la importancia de modelos participativos que legitimen la gestión ante la comunidad universitaria.

La Teoría de los Sistemas Sociales (TSS) de Labraña emerge como una respuesta a la crisis teórico-metodológica de la sociología en el capitalismo tardío, planteando una "superteoría" flexible y provisional que no busca verdades absolutas, sino herramientas para entender la complejidad social (Labraña 2014). A diferencia de teorías tradicionales, la TSS adopta un enfoque transdisciplinario y policéntrico, reinterpreta conceptos como la acción social y el interaccionismo a través de un marco sistémico que desmitifica dicotomías teóricas y reconstruye la relación entre acción y estructura (Labraña 2014). Distinguiendo entre sistemas sociales, que son autorreferenciales y



basados en la comunicación, y sistemas psíquicos, Labraña argumenta que estos son construcciones culturales que reducen la complejidad mediante distinciones internas, proponiendo así un cambio epistemológico respecto a la teoría general de sistemas clásica centrada en entidades físicas. Su valor radica en su capacidad para abordar dinámicas sociales contemporáneas sin reduccionismos.

El enfoque curricular por competencias en la Educación Superior permite la creación de programas académicos que responden a las habilidades demandadas por el mercado laboral, como lo demuestra la revisión sistemática de estudios (2019-2023) realizada mediante el método PRISMA, que identificó 30 trabajos relevantes (Saravia et al., 2024). La empleabilidad de los graduados se convierte en una prioridad para las instituciones, ya que deben formar líderes competentes adaptados a un entorno laboral cambiante, lo que implica actualizar los planes de estudio para mejorar la inserción laboral (García-Álvarez et al., 2022). La empleabilidad comprende diversas dimensiones, como el capital humano y social, así como la adaptabilidad (Clarke). Además, la educación en ingeniería juega un papel crucial en el desarrollo social e industrial, debiendo formar a los futuros ingenieros con competencias más allá de lo técnico. A pesar de existir elementos para transformar la enseñanza en ingeniería, a menudo se abordan de manera aislada, por lo que este estudio propone revisiones y recomendaciones prácticas enfocadas en el modelo basado en competencias aplicado a la Ingeniería Industrial y de Gestión (Pacher et al., 2022).

## 2. Metodología

La información utilizada para la elaboración del artículo fue seleccionada según el diseño curricular y las competencias técnicas requeridas para gestores de transporte en centros de formación superior en Lima, durante el año 2025, planteándose un cuestionario en función a las dimensiones de la investigación de Castillo et al. (2024), previa validación de la encuesta fue mediante juicio de tres expertos en experiencias curriculares vinculadas a las variables que incluyó la investigación, se aplicó con el fin de mejorar la pertinencia de las preguntas, tal que contengan las ideas planteadas mediante formulario *Google form*, y se obtuvieron resultados de los estudiantes que tuvieron disposición para contestar la encuesta. Se aplicó un enfoque cuantitativo-descriptivo, para una muestra de 52 universitarios de una universidad peruana (considerando todas las alternativas con la misma puntuación) con respecto a la opinión sobre el diseño curricular y competencias técnicas para gestores de transporte en centros de formación superior.

La encuesta estaba conformada por 14 preguntas; algunas de las preguntas se plantearon de modo afirmativo y otras negativo, para evitar el sesgo al ser contestadas; para cada una de ellas hubo cinco alternativas algunas planteadas con dirección afirmativa, otras con negativa al incluir la palabra no en el planteamiento de las mismas para evitar sesgos en la contestación de la respectiva encuesta, para la cual se emplearon las siguientes alternativas:

- TD = Totalmente en desacuerdo
- D = En desacuerdo
- I = Indiferente
- A = De acuerdo
- TA = Totalmente de acuerdo

El análisis de los resultados se hizo de acuerdo a tres dimensiones: Diseño, Implementación y Evaluación obtenidas de la investigación de Castillo et al. (2024)

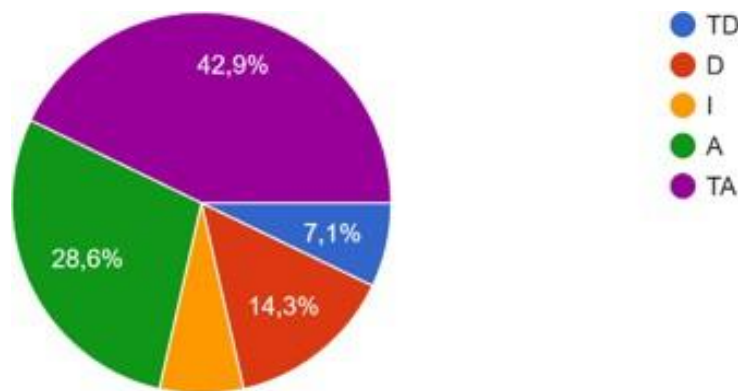
Pregunta	Alternativas
1. ¿Consideras que el diseño curricular NO está alineado con las competencias técnicas para el desarrollo académico de los estudiantes?	TD • D • I • A • TA
2. ¿Consideras que los objetivos del diseño curricular son inmensurables en relación con las competencias a desarrollar?	TD • D • I • A • TA
3. ¿Consideras que se deben incorporar diseños curriculares que faciliten el desarrollo de competencias a los estudiantes?	TD • D • I • A • TA

4. ¿Consideras que el diseño curricular permite progresión coherente en el desarrollo de las competencias académicas?	TD • D • I • A • TA
5. ¿Consideras que el diseño curricular ha sido actualizado sólo a las demandas académicas?	TD • D • I • A • TA
6. ¿Consideras que los docentes utilizan un diseño curricular adecuado para promover solo el desarrollo de las competencias técnicas?	TD • D • I • A • TA
7. ¿Consideras que solo los recursos digitales educativos son suficientes para apoyar el desarrollo de competencias académicas?	TD • D • I • A • TA
8. ¿Consideras que los estudiantes no tienen oportunidades para aplicar las competencias técnicas en situaciones reales?	TD • D • I • A • TA
9. ¿Consideras que el diseño curricular NO fomenta la participación activa de los estudiantes?	TD • D • I • A • TA
10. ¿Consideras que existen tutoriales impartidos por los docentes de la universidad que son desactualizados?	TD • D • I • A • TA
11. ¿Consideras que durante los años 2020 al 2025 la Sunedu supervisa políticas trascendentales en la educación superior peruana?	TD • D • I • A • TA
12. ¿Consideras que la evaluación NO considera los progresos del estudiante en el logro de competencias?	TD • D • I • A • TA
13. ¿Consideras que la evaluación fomenta parcialmente la mejora continua en los estudiantes?	TD • D • I • A • TA
14. ¿Consideras que la evaluación NO es pertinente para mejorar la calidad del diseño curricular?	TD • D • I • A • TA

### 3. Resultados

Los resultados presentados están en función a las respuestas dispuestas de acuerdo a cada una de las tres dimensiones: Diseño, Implementación y Evaluación

**Figura 1**

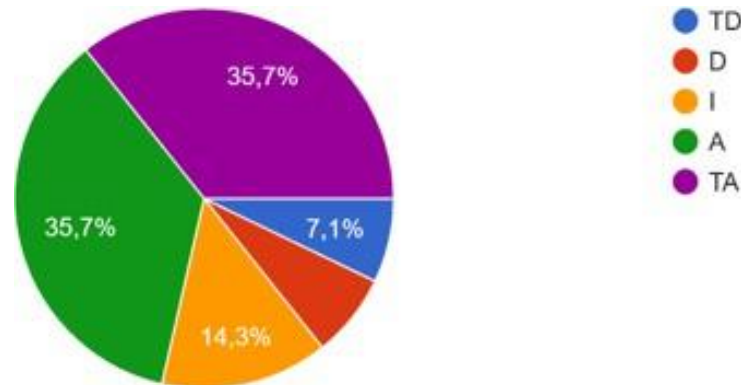


#### *Dimensión 01: Diseño*

Aproximado el 43% está totalmente de acuerdo con la importancia del diseño curricular, lo cual evidenció una adecuada alineación con las demandas del mercado laboral en áreas como logística y normativa internacional, aunque persisten brechas en habilidades emergentes como movilidad eléctrica e inteligencia artificial. El análisis de la implementación del currículo revela que aproximadamente el 36 % expresa estar totalmente de acuerdo. El análisis de los métodos de evaluación muestra que el 50% de los estudiantes consideran que están totalmente de acuerdo, considerándose que es la alternativa de mayor porcentaje pese a su aplicación por parte de los

docentes. Se recomienda precisar indicadores para competencias transversales, mejorar la flexibilidad curricular ante cambios tecnológicos y normativos, y reforzar proyectos interdisciplinarios. El principal desafío identificado es la lenta actualización del currículo frente a tendencias globales, lo que resalta la importancia de revisiones periódicas con actores del sector.

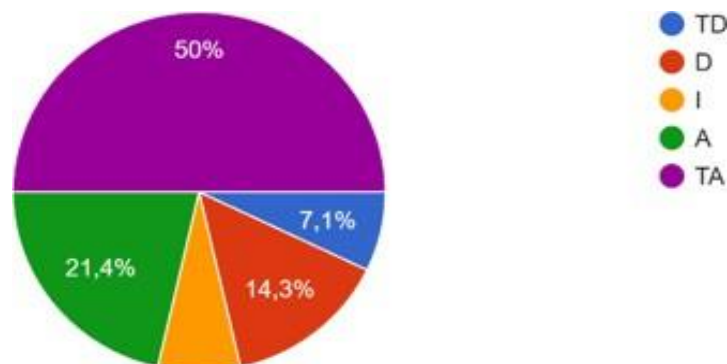
**Figura 2**



### *Dimensión 2: Implementation*

El análisis de la implementación del currículo revela que aproximadamente el 36 % expresa estar totalmente de acuerdo, pese a su aplicación por parte de los docentes, existe una diversidad metodológica que refleja la necesidad de capacitación en pedagogías activas. Se identifican limitaciones en recursos educativos, especialmente en infraestructura tecnológica y materiales actualizados, agravadas en el contexto pospandémico. Las pasantías profesionales resultan insuficientes, por lo que se recomienda fortalecer vínculos con el sector empresarial. Aunque se promueve el aprendizaje autónomo, se sugiere complementar con estrategias colaborativas, gamificación y tutorías, proponiéndose un modelo integral con mentorías para una formación más contextualizada y pertinente.

**Figura 3**



### *Dimensión 03: Evaluación*

El análisis de los métodos de evaluación muestra que el 50% de los estudiantes consideran que están totalmente de acuerdo, considerándose que es la alternativa de mayor porcentaje, si bien se mide adecuadamente el conocimiento teórico, existen limitaciones para evaluar habilidades prácticas. Se recomienda incorporar rúbricas por competencias y portafolios digitales. La retroalimentación es útil, pero poco se traduce en planes de mejora individual. Aunque hay evaluación progresiva, esta carece de alineación con estándares internacionales, afectando su comparabilidad. Los estudiantes valoran sus avances, pero solicitan más opciones de reevaluación. Finalmente, aunque los resultados se usan para ajustes curriculares, el proceso es burocrático y lento, lo que dificulta implementar mejoras oportunas (Hodges et al. 2020).

#### 4. Discusión:

---

Los hallazgos evidencian una paradoja: aunque el currículo posee una estructura sólida (Saravia et al., 2024), persisten vacíos en la incorporación de competencias emergentes (IA, movilidad eléctrica). Esto refleja la tensión planteada por Labraña (2014) entre la autopoiesis de los sistemas educativos y su vínculo con entornos cambiantes. Su teoría muestra cómo la rigidez del currículo, al seguir lógicas internas, dificulta su adaptación a transformaciones externas como los ODS o la Industria 4.0 (García-Álvarez et al., 2022). Por ello, se hace necesaria una "perturbación controlada" mediante la inclusión de empleadores (Bernate et al. 2024), que permita al sistema educativo reducir la complejidad sin comprometer su coherencia interna.

La aplicación desigual del currículo revela deficiencias en la gestión orientada a resultados (Lu et al. 2022). Aunque el diseño promueve competencias, su ejecución se ve limitada por: 1) carencia de recursos (CEPAL, 2022), y 2) escasa capacitación docente en metodologías activas. Esto acentúa desigualdades, pues —según el Banco Mundial (2022)— la brecha digital pospandemia ha profundizado las inequidades. El caso peruano (Hodges et al. 2020) evidencia que, sin inversión en tecnología y formación docente, incluso los diseños curriculares más avanzados fallan en la práctica. En este sentido, el enfoque gerencialista propone vincular el presupuesto a resultados concretos, como la empleabilidad.

La evaluación centrada en lo teórico contradice el principio del "alineamiento constructivo" (Corley et al. 2021) que demanda coherencia entre métodos e indicadores con las competencias declaradas. La lentitud en los ajustes (Hodges et al. 2020) ilustra cómo las universidades, como indica Labraña, priorizan la estabilidad frente a la adaptación. No obstante, experiencias como la del Reino Unido (Pandey et al., 2022) muestran que sistemas de evaluación ágiles, con rúbricas y portafolios digitales, pueden lograr un equilibrio entre calidad y flexibilidad. Esto plantea un dilema: ¿cómo sostener estándares (ej. SINEACE) mientras se innova en evaluación? Una posible solución radica en modelos híbridos que combinen marcos regulatorios con experiencias piloto de innovación evaluativa.

#### 5. Conclusiones

---

El diseño curricular cuenta con una base estructural sólida. El análisis de los métodos de evaluación muestra que el 50% de los estudiantes consideran que están totalmente de acuerdo, considerándose que es la alternativa de mayor porcentaje. Es clave establecer mecanismos formales y sistemáticos de actualización curricular con la participación activa de actores externos, como empresas y gremios, a fin de asegurar que la formación responda a las exigencias del mercado laboral y los avances del sector.

La implementación del currículo enfrenta tres desafíos principales: la carencia de recursos, particularmente en tecnología y formación docente, lo que requiere inversiones en infraestructura digital y desarrollo profesional; la falta de conexión con el sector laboral, que demanda alianzas estratégicas para facilitar prácticas y proyectos aplicados; y la necesidad de fortalecer el apoyo a los estudiantes a través de tutorías personalizadas y programas psicosociales, especialmente tras la pandemia. Para abordar estos retos, es fundamental utilizar herramientas innovadoras como simulaciones y proyectos reales para evaluar competencias, desarrollar plataformas digitales que brinden retroalimentación y seguimiento individualizado, y establecer mecanismos flexibles que permitan ajustes curriculares basados en evidencia, mejorando así la evaluación integral y la continuidad del aprendizaje.

Finalmente, se resalta que el desafío no es solo pedagógico, sino también de gobernanza. De acuerdo con la Teoría de Sistemas, la gestión universitaria debe funcionar como un sistema nervioso que articule diseño, implementación y evaluación, utilizando datos para cerrar brechas -como las de empleabilidad y formación - sin perder su identidad académica.

## Referencias

- Castillo Villegas , K. G. ., Villagómez Samaniego , E. P. ., & Chuquin Cuatis , M. R. M. . (2024). Educación basada en competencias: diseño, implementación y evaluación en programas de educación superior. *Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063*, 5(3), 1–7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14270813>
- Corley, K., Bansal, P. T., & Yu, H. (2021). An editorial perspective on judging the quality of inductive research when the methodological straightjacket is loosened. *Strategic Organization*, 19(1), 161–175. <https://doi.org/10.1177/1476127020968180>
- Banco Mundial. (2022). *Colapso y recuperación: Cómo la COVID-19 erosionó el capital humano y qué hacer al respecto*. <https://www.bancomundial.org>
- Bernate, J., Babativa, H., Urrea, P., Daza , R., Fonseca, I., & Perilla, A. (2024). Prospective of Management and Supervision in Latin American Education. *Revista De Gestão - RGSA*, 18(7), e07543. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-143>
- Castillo Villegas, K. G., Villagómez Samaniego, E. P., & Chuquin Cuatis, M. R. M. (2025). Educación basada en competencias: Diseño, implementación y evaluación en programas de educación superior. *Revista InveCom*, 5(3), e050342. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14270813>
- Castro, J. F., Rivera, M., & Yamada, G. (2012). *Educación Superior en el Perú: Retos para el aseguramiento de la calidad* [Documento final revisado]. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). [https://uvcv.edu.pe/pluginfile.php/7999906/mod\\_resource/content/0/Lectura%2012%20-%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20en%20el%20Per%C3%BA%20-%20Retos%20para%20el%20aseguramiento%20de%20la%20Calidad2.pdf](https://uvcv.edu.pe/pluginfile.php/7999906/mod_resource/content/0/Lectura%2012%20-%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20en%20el%20Per%C3%BA%20-%20Retos%20para%20el%20aseguramiento%20de%20la%20Calidad2.pdf)
- CEPAL. (2022). *La educación en tiempos de pandemia: Brechas y oportunidades*. <https://www.cepal.org>
- Damián Núñez, E. F., Zevallos de las Casas, L. I., Chávez Navarro, J. R., Castañeda Sánchez, M. I., & Engracio Salinas, J. A. (2025). Procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior. *Revista InveCom*, 5(4), e504085. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14920699>
- Odrozola-González, P., Planchuelo-Gómez, Á., Irurita, M. J., & de Luis-García, R. (2021). Psychological

effects of the COVID-19 crisis and lockdown among students and workers of a Spanish university. *Psychiatry Research*, \*302\*, 114040.  
<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2021.114040>

García-Álvarez, J., Vázquez-Rodríguez, A., Quiroga-Carrillo, A., & Priegue Caamaño, D. (2022). Competencias transversales para la empleabilidad en graduados universitarios: Una revisión sistemática desde la perspectiva de los empleadores. *Ciencias de la Educación*, 12(3), 204.  
<https://doi.org/10.3390/educsci12030204>

Lu, H., Liu, X., & Osiyevskyy, O. (2022). Doing safe while doing good: Slack, risk management capabilities, and the reliability of value creation through CSR. *Strategic Organization*, 21(4), 874-904. <https://doi.org/10.1177/14761270221122428>

Labraña, Julio. (2014). Aportes del concepto de educación en Luhmann y su vinculación con el estudio de la exclusión. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1), 309-326.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000100019>

Ruiz Muñoz, M. M., & Oliver Ortiz Flores, L. (2018). El pensamiento latinoamericano ante sus desafíos históricos: aportes para el derecho a la educación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 48(2), 7-44. <https://rlee.iberomex.com/index.php/rlee>

Pacher, C., Woschank, M., Zunk, B. M., & Gruber, E. (2024). Educación en ingeniería 5.0: Una revisión sistemática de la literatura sobre la educación basada en competencias en la disciplina de ingeniería industrial y gestión. *Producción y Investigación de Fabricación*, 12(1).  
<https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2337224>

Trilla, J., Martínez, M., Jover, G., & Romañá, T. (2011). La participación de los estudiantes en el gobierno y la vida universitaria. *Encounters/Encuentros/Rencontres on Education*, 13, 1-24.  
[https://www.researchgate.net/publication/277181655\\_Student\\_Participation\\_in\\_University\\_Life\\_and\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/277181655_Student_Participation_in_University_Life_and_Governance)

Colonnelli, E., Lagaras, S., Ponticelli, J., Prem, M., & Tsoutsoura, M. (2022). Revealing corruption: Firm and worker level evidence from Brazil. *Journal of Financial Economics*, 143(3), 1097-1119.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.12.013>

Saravia Domínguez, H., Saavedra Villar, P., Felices Vizarrata, L. M., Campos Espinoza, M. M., & Janampa Urbano, J. R. (2024). La aplicación del diseño curricular por competencias en la Educación Superior: Una revisión sistemática 2019-2023. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(1), 92-104. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.1.995>

Tapiero-Vásquez, E., & García-Quiroga, B. (2008). La teoría neosistémica y el desarrollo institucional. *Educación y Educadores*, 11(2), 213-226.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942008000200013&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942008000200013&lng=en&tlng=es)

Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause Review*, \*27\*, 1-12.  
<https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>



**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores hemos contribuido en este artículo en común acuerdo y somos responsables de todas las informaciones del presente artículo:

Flores Peña Juana luz (25%): Conceptualización, Curación de datos Análisis formal.

Guevara Anaya Tania Midori (25%): Metodología, Software, Supervisión

Cumpa Prada Luis Roberto (25%): Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición

Díaz Alvarez César Paulo (25%): Validación, Visualización, Recursos. Randall

**Financiamiento de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos inexistencia de conflicto de intereses:** Los autores declaramos no tener conflictos algunos de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

**Usabilidad:** Este texto está bajo licencia Creative Commons Attribution4.0 International. Se considera libertad para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

[E-2508]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17477122> Los autores son responsables de informaciones de este artículo

### Gestión de la salud mental en estudiantes universitarios: Retos y recomendaciones para programas de ayuda

Jaime Alberto Carmona Parra <sup>1\*</sup>  Carlos Andrés Urrego Zuluaga <sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universidad de Manizales, Manizales, Colombia

\* Correspondencia Contacto : [revistatempuspsicologico@umanizales.edu.co](mailto:revistatempuspsicologico@umanizales.edu.co)

Recibido : 26/08/2025

Aceptado : 26/09/2025

Publicado : 30/10/2025

**Resumen:** Es preponderante gestionar la salud mental en estudiantes universitarios identificando retos y recomendaciones para programas de ayuda. **Objetivo:** Determinar relación entre necesidad y búsqueda efectiva de ayuda. **Método:** La muestra incluyó 2425 estudiantes universitarios de Manizales, Colombia. Se aplicó una encuesta auto-administrada en línea para evaluar la relación entre necesidad y búsqueda de ayuda psicológica. Los datos se analizaron con SPSS Versión 27 mediante estadísticos descriptivos y chi-cuadrado ( $p \leq 0,05$ ), siguiendo el macroproyecto Construyendo Futuro. **Resultados:** Los estudiantes desconocen servicios de bienestar institucional, prefieren apoyo de círculo cercano y tienden a resolver dificultades solos. **Conclusiones/Aporte:** No todos los que necesitan ayuda la buscan ni aceptan; urge contextualizar razones de esta paradoja para diseñar estrategias preventivas eficaces. Hubo alta congruencia con literatura revisada; asumir que necesidad implica búsqueda.

**Palabras clave :** salud mental , búsqueda , ayuda, estudiantes universitarios, bienestar

### Mental health management in university students: Challenges and recommendations for support programs

**Abstract:** Addressing mental health among university students is crucial, requiring identification of challenges and recommendations for effective support programs. **Objective:** To examine the relationship between perceived need and actual help-seeking behavior. **Method:** A total of 2,425 university students from Manizales, Colombia, completed an online self-administered survey assessing psychological help-seeking. Data were analyzed using SPSS v27 with descriptive statistics and chi-square tests ( $p \leq 0.05$ ), within the *Building the Future* macroproject. **Results:** Students showed limited awareness of institutional wellness services, relied mainly on close personal networks, and tended to manage difficulties independently. **Conclusions:** Not all individuals in need of help actively seek or accept it. Understanding the contextual factors underlying this paradox is essential for designing culturally relevant and effective preventive strategies. The results indicate that the emphasis was on the need and does not imply seeking help.

**Keywords:** mental health, search, help, university students, well-being

### Gestão da saúde mental em estudantes universitários: Desafios e recomendações para programas de apoio

**Resumen:** La promoción de la salud mental entre estudiantes universitarios es esencial, exigiendo una identificación de desafíos y recomendaciones para programas de apoyo eficaces. **Objetivo:** Examinar la relación entre la necesidad percibida y la búsqueda efectiva de ayuda. **Método:** Participaron 2.425 estudiantes universitarios de Manizales, Colombia, que respondieron a un cuestionario en línea autoaplicado sobre búsqueda de ayuda psicológica. Os dados foram analisados no SPSS v27, por meio de estatísticas descritivas e teste do qui-quadrado ( $p \leq 0,05$ ), no âmbito do macroprojeto *Construindo o Futuro*. **Resultados:** Los estudiantes muestran poco conocimiento sobre los servicios institucionales de buen estado, prefieren apoyar a las personas próximas y tendrán que enfrentarse a sus dificultades. **Conclusión:** Nem todos os que precisam de ajudar a buscarm ou aceitam. Comprender los factores contextuales de esta paradoja es fundamental para desarrollar estrategias preventivas eficaces.

**Palavras-chave:** saúde mental, busca, ajuda, estudantes universitários, bem-estar

### Gestion de la santé mentale chez les étudiants universitaires: Défis et recommandations pour les programmes de soutien

**Résumé :** La prise en charge de la santé mentale des étudiants universitaires est essentielle afin d'identifier les défis et de formuler des recommandations **Objectif :** Examiner la relation entre le besoin perçu et la recherche effective d'aide. **Méthode :** Un total de 2 425 étudiants de Manizales (Colombie) ont rempli un questionnaire auto-administré en ligne évaluant la recherche d'aide psychologique. Les données ont été analysées avec SPSS v27 à l'aide de statistiques descriptives et du test du khi carré ( $p \leq 0,05$ ), dans le cadre du macroprojet Construire l'Avenir. **Résultats :** Les étudiants connaissent peu les services de bien-être institutionnels, privilégient le soutien de leurs proches et gèrent souvent leurs difficultés seuls. **Conclusions :** Tous ceux qui expriment un besoin ne recherchent ni n'acceptent d'aide. Comprendre ce paradoxe est essentiel pour concevoir des stratégies préventives adaptées. **Mots-clés :** santé mentale, recherche d'aide, aide, étudiants universitaires, bien-être

## 1. Introducción

---

Los esfuerzos que realizan muchos países del mundo para mejorar las tasas de matriculación de jóvenes en la educación superior se topan con un problema inesperado: los problemas de salud mental entre los estudiantes universitarios se han convertido en un factor significativo en la prolongación de los estudios, las interrupciones en el progreso académico, las tasas de abandono e incluso el suicidio. El precario estado de la salud mental entre los estudiantes universitarios a nivel mundial es motivo de preocupación para los gobiernos, la OMS y la comunidad académica, ya que se trata de un fenómeno multifacético que implica una confluencia de factores culturales, sociales, familiares y personales. Una de las medidas destinadas a prevenir los trastornos y problemas de salud mental entre los estudiantes y a promover su bienestar general a nivel mundial ha sido el fortalecimiento de los servicios de bienestar universitario. Sin embargo, este esfuerzo se ha enfrentado a varios inconvenientes inesperados, principalmente que muchos estudiantes que necesitan ayuda no acceden a estos servicios. Esto hace que los esfuerzos de las instituciones por fortalecer sus servicios sean infructuosos, lo que las lleva no solo a proporcionar estos servicios, sino también a identificar estrategias innovadoras para llegar a su público objetivo. Esto ha dado lugar a que la comunidad académica internacional desarrolle el concepto de "buscar ayuda". "Buscar ayuda", que puede traducirse como "buscar ayuda", es el tema de numerosos proyectos de investigación en todos los continentes. Existe una visión idealizada de la juventud como un período particularmente feliz de la vida, un "tesoro divino", en el que los seres humanos disfrutaban de mayor salud y bienestar que en cualquier otro momento. Si bien las estadísticas en el campo de la salud física respaldan esta idea, no se puede decir lo mismo de la salud mental. Estudios realizados en todo el mundo indican una creciente preocupación por la salud mental de los estudiantes universitarios, como uno de Jordania que afirma que "los estudiantes universitarios tienen una alta tasa de prevalencia de enfermedades mentales" (Aldalaykeh MA-H., 2019), otro de Singapur que señala que "los adultos jóvenes en Singapur tuvieron la mayor prevalencia de trastornos mentales durante 12 meses, siendo la depresión la afección más prevalente" (Al Hadid, 2021), y otro más de Australia que afirma que "los estudiantes universitarios experimentan problemas comunes de salud mental como depresión, ansiedad y estrés, junto con una mala calidad del sueño" (Zochil MT, 2018); En Europa, los investigadores también expresan su preocupación. Un estudio sobre la salud mental de estudiantes universitarios en el Reino Unido reveló que el 78 % de los participantes presentaban síntomas de malestar leve o grave (Gorczyński, 2020), y en Irlanda, que los estudiantes universitarios suelen reportar bajos niveles de bienestar mental (Goodwin, 2016). En África, la situación no es mejor: una investigación realizada en Etiopía muestra que la precaria salud mental de los estudiantes se asocia con discapacidad prolongada y malos resultados en salud mental, incluido el suicidio (Gebreegziabher, 2019). En América, específicamente en Estados Unidos, la situación es similar, ya que el suicidio es la principal causa de muerte entre los adultos jóvenes, y los estudiantes universitarios tienen un alto riesgo de suicidio (Thompson, EC, et al., 2021). Al intentar investigar los factores que influyen en este fenómeno, los investigadores se encuentran con que no es obvio que si alguien necesita ayuda, la buscará. Además, no es evidente que si un estudiante universitario necesita ayuda para su salud mental y su institución está dispuesta a ofrecérsela, la solicite. Incluso sucede que la decisión de buscar ayuda especializada es una de las últimas opciones, después de hablar con amigos, familiares e incluso de afrontar la situación en soledad. Ochenta y siete investigadores de universidades africanas de diferentes países han confirmado que no se trata de un fenómeno aislado, ya que un estudio realizado en Etiopía «reporta que la búsqueda de ayuda para la salud mental por parte de los estudiantes universitarios es deficiente; menos de un tercio de los estudiantes universitarios con trastornos mentales comunes reportan haber buscado ayuda en fuentes formales. (...) La mayoría (83,8 %) de los participantes que buscaron ayuda lo hicieron en fuentes informales» (Gebreegziabher, 2019). Investigaciones realizadas en Ghana sugieren que la subutilización de

los recursos de salud mental es un problema bien documentado entre adolescentes y adultos jóvenes (Andoh-Arthur, 2015). Investigaciones europeas también han documentado este fenómeno, indicando que “los estudiantes universitarios muestran escasa disposición a buscar ayuda para su salud mental, a pesar de que a menudo reportan bajos niveles de bienestar mental (...) Muy pocos estudiantes reportaron haber utilizado el apoyo universitario en línea” (Goodwin, 2016). Investigaciones realizadas con estudiantes universitarios en países de diferentes continentes encontraron que “un tercio de los estudiantes chinos y australianos encuestados expresó su reticencia a buscar ayuda profesional. Se fomentó la autosuficiencia”. Los estudiantes universitarios de ambos países consideran que la falta de acceso a servicios de salud mental es una barrera importante (Han JB, 2018). Lo anterior resalta algunos factores que contribuyen a comprender por qué ocurre esto, como la autosuficiencia característica de los jóvenes mencionada en algunos de los estudios citados, la preferencia de los estudiantes por recurrir a recursos informales en lugar de formales, y la reticencia de algunos estudiantes a aprovechar los recursos en línea o presenciales que ofrecen sus instituciones. Otros factores mencionados incluyen la falta de conocimiento sobre las enfermedades mentales y los recursos que ofrecen las instituciones (Tan, 2021; Raman BK, 2019; Shahwan, 2020), la desconfianza de los estudiantes en los servicios (Al Hadid, 2021) y factores culturales identificados en investigaciones realizadas en China, que indican que «los resultados señalaron cuatro ámbitos para categorizar los factores influenciados por la cultura: actitudes hacia la expresión de sentimientos, preocupaciones relacionales, naturaleza del problema y suposiciones sobre la consejería». Los estudiantes de Hong Kong no se oponen a recibir ayuda, pero son reacios a buscarla en personas ajenas a su círculo social. Esperan recibirla de quienes forman parte de su red social (Busiol D., 2016). Investigaciones australianas sobre factores psicológicos y psicosociales relacionados con los contextos de interacción y la etapa de desarrollo indican que «las barreras sociodemográficas de los estudiantes para buscar ayuda y sus estados de ánimo pueden crear una barrera psicológica, y cómo estas barreras psicológicas pueden inhibir aún más a los estudiantes» (Sanagavarapu, 2019). Los factores personales relacionados con la privacidad y el temor a la exclusión también son relevantes, ya que «las preocupaciones percibidas sobre la búsqueda de ayuda en línea incluían la privacidad y la confidencialidad, la dificultad para comunicarse en línea y la calidad de los recursos web». Entre los beneficios potenciales se incluían el anonimato, la eliminación del estigma y la accesibilidad (Chan JF, 2016), así como la tendencia de los estudiantes a priorizar el ámbito familiar al buscar ayuda, como se demostró en una investigación europea donde los participantes indicaron que era más probable que buscaran apoyo en sus parejas y menos probable que lo hicieran en líderes religiosos (Gorczynski, 2020). A continuación, se presentan algunas intervenciones probadas en diferentes contextos para intentar reducir este fenómeno que impide a los estudiantes universitarios aprovechar los esfuerzos de sus instituciones por mejorar su salud mental. Se identificaron ejercicios entre pares para facilitar el acceso a los servicios de bienestar universitario. Investigadores de salud mental de una universidad de Hong Kong descubrieron que la importancia de las relaciones horizontales con compañeros de la misma edad puede ser clave para abordar este problema, ya que la intervención entre pares tuvo un impacto positivo al aumentar la conciencia sobre la salud mental y el conocimiento de estrategias de afrontamiento en la autoayuda y la ayuda a los demás entre los estudiantes universitarios (Ahorsu, 2021). En el Reino Unido, un grupo de investigadores identificó la reducción del miedo a la estigmatización como un factor clave. En un estudio sobre la importancia de promover la búsqueda de ayuda entre estudiantes universitarios, se observó que una breve intervención contra el estigma se asoció con mejoras en la actitud hacia la búsqueda de ayuda, con efectos diferenciales entre ciertos subgrupos. Dado que los resultados beneficiosos parecían disminuir con el tiempo, podrían requerirse sesiones de refuerzo u oportunidades para participar en actividades relacionadas con la salud mental después de la intervención para mantener los cambios deseados en la actitud hacia la búsqueda de ayuda (Shahwan, 2020). A pesar de la importancia de este tema, la literatura sobre intervenciones no es tan abundante como la que

existe sobre diagnósticos, aunque la investigación revisada contiene recomendaciones importantes, que se resumirán a continuación, sobre posibles líneas de acción que las universidades pueden seguir para fortalecer la búsqueda de ayuda entre sus estudiantes.

## **2. Metodología**

Este estudio sobre la *búsqueda de ayuda* entre estudiantes universitarios colombianos forma parte del proyecto de investigación “ TIC , psicología positiva y la promoción de la salud mental en el ámbito universitario”, que es uno de los cinco proyectos que integran el programa de investigación “ Construyendo el futuro en la región cafetera”, que comenzó su desarrollo en 2020. Este programa de investigación está, a su vez, vinculado al macroproyecto internacional “Construyendo el futuro”, en el que participan más de 100 universidades de 24 países de cinco continentes.

### **a. Participantes**

Este estudio se realizó para comprender la relación o interdependencia entre variables que se midieron simultáneamente para su agrupación y comparación. La muestra estuvo compuesta por 2425 estudiantes universitarios de la ciudad de Manizales, Colombia, matriculados en diversos programas de grado.

### **b. Herramientas**

Descripción general del instrumento: encuesta. Finalidad del instrumento: Determinar la relación entre la necesidad de ayuda psicológica y la búsqueda activa de la misma en estudiantes universitarios. Modo de aplicación: Autoadministrado a través de Internet, con una lógica de salto compleja para minimizar el tiempo de administración. Indicadores de validez y fiabilidad: La encuesta incluyó escalas utilizadas y validadas previamente, y que actualmente se utilizan en los demás países participantes del macroproyecto internacional “Construyendo el Futuro”.

### **c. Procedimiento**

Con el apoyo de los directores y profesores de los programas de pregrado, los estudiantes fueron llevados a los laboratorios de computación que dan servicio a todas las facultades. Tras la explicación del proyecto y la firma del consentimiento informado, los estudiantes procedieron a responder la encuesta en las computadoras. La encuesta electrónica incluía los siguientes elementos: ¿Qué tan probable es que acudas al centro de asesoramiento o apoyo médico de tu universidad para obtener ayuda? (H6), y ¿Qué tan probable es que consideres buscar ayuda en otro lugar, como tu médico, un profesional de la salud mental o un consejero espiritual? (H7)

### **d. Análisis de datos**

El análisis de datos en Colombia se realizó con *el software SPSS* . Se llevó a cabo un análisis descriptivo mediante distribuciones de frecuencia y porcentajes; también se utilizó la prueba de chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) con el paquete estadístico IBM SPSS *versión 27.0* , con un nivel de significancia igual o inferior a 0,05. Este análisis fue realizado por el equipo del Centro Universitario de Estudios de Salud (CES), de acuerdo con los parámetros del Macroproyecto Internacional “Construyendo el Futuro”, en cuyo marco se desarrolló este proyecto.

### **e. Consideraciones éticas**

Se diseñó y aprobó un formulario de consentimiento informado por el comité de bioética de la Universidad de Manizales. Este formulario se completó con cada participante antes del proceso de evaluación para informarles sobre los aspectos generales de la investigación, atender sus inquietudes y garantizar su participación voluntaria e informada.

### 3. Resultados

La siguiente tabla describe el comportamiento, por género, de las respuestas proporcionadas por los estudiantes de la Universidad de Manizales a las siguientes preguntas:

**Tabla 1**

***Buscando ayuda de estudiantes universitarios***

Probabilidad de que busquen apoyo psicológico o médico en la Universidad o fuera de ella		Consulta con profesionales de la Universidad		Busca ayuda profesional fuera de la Universidad	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Sin duda iría	Contar	384	541	373	620
	% dentro del sexo	39,0%	37,5%	37,9%	43,0%
Probablemente iría	Contar	226	403	237	414
	% dentro del sexo	23,0%	28,0%	24,1%	28,7%
Tal vez sí, tal vez no	Contar	186	261	180	233
	% dentro del sexo	18,9%	18,1%	18,3%	16,2%
Probablemente no iría.	Contar	108	166	113	110
	% dentro del sexo	11,0%	11,5%	11,5%	7,6%
Definitivamente no iría.	Contar	80	70	81	64
	% dentro del sexo	8,1%	4,9%	8,2%	4,4%
Total	Contar	984	1.441	984	1.441
	Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se observa que, en el caso de la consulta universitaria, el 62 % de los hombres se agrupa entre quienes definitivamente o probablemente asistirían (39,0 % + 23,0 %), mientras que el 8,1 % definitivamente no asistiría. En el caso de las mujeres, los porcentajes son del 65,5 % (37,5 % + 28,0 %) entre quienes definitivamente o probablemente asistirían y el 4,9 % que definitivamente no asistiría.

Al preguntarles si buscarían ayuda en otro lugar, el 62% de los hombres respondió que definitivamente o probablemente lo haría, mientras que el 8,2% afirmó que definitivamente no lo haría. En el caso de las mujeres, los porcentajes fueron del 71,7% y el 4,4%, respectivamente.

En ambos casos, la prueba de chi-cuadrado muestra significancia al nivel  $\alpha = 0,001$ , concluyendo una asociación entre el sexo y la búsqueda de ayuda en la Universidad y entre el sexo y la búsqueda de ayuda en otros lugares; sin embargo, aunque los coeficientes de asociación son significativos, su contribución a la construcción de un modelo predictivo es muy baja, y se debería considerar la inclusión de otras variables para aumentar su capacidad predictiva.

Las 10 razones que los estudiantes dieron para no buscar ayuda se muestran en la siguiente tabla, destacando las tres principales (todas por encima del 50%): preferirían resolver el problema por su cuenta (70,7%), preferirían hablar con amigos o familiares (58,3%) y no

sabrían a dónde acudir ni a quién preguntar (50,1%). Este análisis se realizó agrupando las tres primeras categorías (muy importante, importante y moderadamente importante), donde los estudiantes asignaron una ponderación a cada razón para no buscar ayuda.

### Figura 1

#### *Razones por las que los estudiantes podrían no buscar ayuda*



## 4. Discusión

El elemento central de la discusión en este estudio es la alta congruencia de los resultados con los hallados en investigaciones sobre la búsqueda de ayuda (búsqueda de ayuda) realizadas en los últimos años en los cinco continentes. La consistencia en los hallazgos de la investigación no solo se relaciona con el precario estado de salud mental entre los estudiantes universitarios, sino también con los factores que contribuyen a comprender por qué muchos de ellos no acceden a los servicios formales de salud física y psicológica que ofrecen sus universidades. En un aula promedio de 40 estudiantes, aproximadamente cinco afirman que no buscarían ayuda, incluso si la necesitaran. Existe una diferencia estadísticamente significativa entre hombres y mujeres, aunque no lo suficientemente alta como para construir un modelo predictivo. Esto resalta la necesidad de revisar las estrategias existentes para promover y comunicar los servicios de bienestar universitario y desarrollar campañas que fomenten su uso entre estudiantes de ambos sexos. El Gráfico 1 proporciona referencias sobre las razones que dan los estudiantes de ambos sexos para no buscar ayuda y puede servir como base para la elaboración de acciones estratégicas dirigidas a mejorar el uso de los servicios de bienestar por parte de los

estudiantes y motivarlos a considerar también la opción de buscar ayuda externa si fuera necesario.

Estudios recientes refuerzan esta paradoja: en contextos de alta exposición a riesgos psicosociales derivados del cambio climático, los estudiantes muestran mayor vulnerabilidad pero menor disposición a buscar ayuda formal (Abu & Achore, 2025); los grupos con baja movilidad social se enfrentan a una doble desventaja debido a la combinación del acceso limitado a espacios verdes y la alta exposición a la contaminación lumínica nocturna, lo que exacerba el estrés y reduce la búsqueda de apoyo (Liu et al., 2025); además, la persistente brecha de género en salud mental se mantiene incluso en entornos educativos avanzados, donde las mujeres reportan más síntomas pero un uso igual o menor de los servicios que los hombres (Abu & Achore, 2025). Investigaciones previas confirman que la autosuficiencia percibida y la preferencia por las redes informales son barreras transversales: los estudiantes en Hong Kong priorizan el apoyo de pares y familiares sobre los servicios institucionales (Busiol, 2016), mientras que en Australia, la reticencia a buscar ayuda profesional se asocia con el estigma y la falta de confianza en los sistemas formales (Li, 2018). En África, menos de un tercio de los estudiantes con problemas de salud mental comunes buscan ayuda formal, predominando las fuentes informales en más del 80 % de los casos (Gebreegziabher, 2019). En Europa, los bajos niveles de bienestar mental coexisten con un uso limitado de los servicios de apoyo universitario en línea (Goodwin, 2016), y en Asia, la falta de conocimiento sobre los servicios y el temor al estigma siguen siendo factores determinantes clave (Tan, 2021; Raman, 2019).

Respecto al primer argumento presentado por los estudiantes, que se centra en su deseo de abordar el problema por sí mismos, se pueden diseñar estrategias para fomentar una cultura de cuidado mutuo y el reconocimiento del valor de los demás en las prácticas de autocuidado. En cuanto al segundo argumento, que se centra en la preferencia por buscar ayuda de amigos y familiares, se pueden diseñar mensajes para promover una imagen cercana y amigable de los profesionales de la salud. Respecto al tercer argumento, que se refiere a no saber a dónde acudir ni a quién consultar, se puede fortalecer el conocimiento de los estudiantes sobre la ubicación de los servicios de bienestar y su utilidad en relación con sus necesidades de atención.

## **5. Conclusiones**

En respuesta al primer argumento de los estudiantes —su deseo de abordar el problema por sí mismos— se deben implementar programas que promuevan el apoyo entre pares y destaquen el valor de la interdependencia en el autocuidado, especialmente en contextos de vulnerabilidad psicosocial exacerbados por factores ambientales y de género. Dada la preferencia por buscar ayuda en amigos y familiares, las instituciones deben humanizar la imagen de los profesionales de la salud mental mediante campañas que los presenten como figuras accesibles, confiables y cercanas, reduciendo el estigma y la distancia percibida. Finalmente, para contrarrestar la falta de conocimiento sobre dónde y a quién acudir, es esencial intensificar la difusión clara, continua y contextualizada de información sobre los servicios de bienestar universitario, adaptando los mensajes a las condiciones específicas de género, culturales y socioambientales de los estudiantes. Estas acciones estratégicas, basadas en la evidencia de la Figura 1 y en consonancia con estudios internacionales, mejorarán el uso efectivo de los servicios de bienestar y fomentarán una cultura de búsqueda de ayuda oportuna entre los estudiantes universitarios.

## Referencias

- Abu, TZ y Achor, M. (2025). El género en la encrucijada de la salud mental y el cambio climático: una revisión exploratoria . *Social Science & Medicine* , 118708. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.118708>
- Ahorsu, DS (2021). Efecto de una intervención entre pares que combina la promoción de la salud mental con talleres basados en estrategias de afrontamiento sobre la concientización en salud mental, la búsqueda de ayuda y el bienestar entre estudiantes universitarios de Hong Kong . *International Journal of Mental Health Systems* . <https://doi.org/10.1186/s13033-020-00432-0>
- Al Hadid, LA-R. (2021). Medición de la prevalencia de síntomas psicológicos y los factores predictivos asociados a la búsqueda de asesoramiento y ayuda psicológica entre estudiantes universitarios . *Journal of American College Health* . <https://doi.org/10.1080/07448481.2021.1891918>
- Aldalaykeh, MA-H. (2019). Factores predictivos de la búsqueda de ayuda en servicios de salud mental entre estudiantes universitarios . *Cogent Psychology* . <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1660520>
- Andoh-Arthur, JO (2015). Determinantes de la intención de búsqueda de ayuda psicológica en estudiantes universitarios de Ghana. *Revista Internacional para el Avance de la Orientación Psicológica* , 37(3), 330–345. <https://doi.org/10.1007/s10447-015-9247-2>
- Busiol, D. (2016). Comportamiento de búsqueda de ayuda y actitudes hacia la consejería: un estudio cualitativo entre estudiantes universitarios chinos de Hong Kong. *British Journal of Guidance and Counselling* , 44(4), 374–385. <https://doi.org/10.1080/03069885.2015.1057475>
- Chan, JF (2016). Opiniones de estudiantes universitarios sobre los beneficios y desventajas percibidos al buscar ayuda para problemas de salud mental en internet: Un estudio cualitativo . *JMIR Human Factors* , 3(1), e2. <https://doi.org/10.2196/humanfactors.4765>
- Gebreegziabher, YG (2019). Comportamiento de búsqueda de ayuda de estudiantes de la Universidad de Jimma con trastornos mentales comunes: un estudio transversal . *PLoS ONE* , 14(2), e0212657. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212657>
- Goodwin, JB (2016). Conductas de búsqueda de ayuda y bienestar mental de estudiantes universitarios de primer año. *Psychiatry Research* , 246, 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2016.09.015>
- Gorczynski, PS-S. (2020). Evaluación de la alfabetización en salud mental y las conductas de búsqueda de ayuda en estudiantes universitarios del Reino Unido: un estudio a nivel nacional . *Journal of Public Mental Health* , 19(4), 311–319. <https://doi.org/10.1108/JPMH-10-2019-0086>

Han, JB (2018). Búsqueda de ayuda profesional para la ideación suicida: una comparación entre estudiantes universitarios chinos y australianos . *Psychiatry Research* , 270, 807–814. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.10.080>

Li, WD (2018). Comprender la búsqueda de ayuda en salud mental por parte de estudiantes universitarios australianos: una investigación empírica y teórica. *Australian Journal of Psychology* , 70(1), 30–40. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12157>

Liu, Y., Kwan, M.-P. y Liu, Z. (2025). Estudio piloto del grupo social con baja movilidad y doble desventaja por la exposición simultánea a espacios verdes y luz artificial nocturna exterior (LAN) . *Social Science & Medicine* , 348, 118704. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.118704>

Mbaeyi, SA (2020). Vacunación contra el meningococo: recomendaciones del Comité Asesor sobre Prácticas de Inmunización de los Estados Unidos , 2020. *MMWR*, 69(9), 1–41. [https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/rr/rr6909a1.htm?s\\_cid=rr6909a1\\_w](https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/rr/rr6909a1.htm?s_cid=rr6909a1_w)

Mundia, LS (2018). El impacto del afrontamiento y la búsqueda de ayuda en el rendimiento académico de estudiantes universitarios . *Revista Electrónica de Investigación en Psicología Educativa* , 16(44), 127–150. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v16i44.1940>

Nash, SS (2017). Necesidad percibida de servicios de salud mental por parte de estudiantes universitarios: Un estudio de variables relacionadas con la falta de búsqueda de ayuda . *Psychological Services* , 14(4), 502–510. <https://doi.org/10.1037/ser0000172>

Raman, BK (2019). Estudio de la salud mental y la actitud hacia la búsqueda de ayuda psicológica entre estudiantes universitarios de administración y ciencias. *Indian Journal of Public Health Research and Development* , 10(4), 612–617. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.00120.7>

Sanagavarapu, PA (2019). Desarrollo y validación de una escala para medir los desafíos de transición, el bienestar, la búsqueda de ayuda y la adaptación de los estudiantes de primer año en una universidad australiana. *Higher Education* , 77(4), 695–715. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0298-2>

Shahwan, SL (2020). El impacto potencial de una intervención contra el estigma en las actitudes de búsqueda de ayuda para la salud mental entre estudiantes universitarios . *BMC Psychiatry* , 20(1), 561. <https://doi.org/10.1186/s12888-020-02960-y>

Tan, GS (2021). Reconocimiento de la depresión y preferencia por la búsqueda de ayuda entre estudiantes universitarios en Singapur: una evaluación del impacto del avance de la investigación para eliminar el estigma de las enfermedades mentales y una intervención educativa y de contacto. *Frontiers in Psychiatry* , 12, 582730. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.582730>

Zochil, ML, & Thorsteinsson, EB (2018). Explorando la mala calidad del sueño, la salud mental y la intención de buscar ayuda en estudiantes universitarios. *Australian Journal of Psychology*, 70(1), 41–48. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12160>



**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Carlos Andrés Urrego Zuluaga (50%): Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Validación, Visualización, Recursos. Randall

Jaime Alberto Carmona Parra (50%): Metodología, Software, Supervisión, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos no tener ningún conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso.

[E-2509]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17553236> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

### Uso de herramientas digitales en la motivación académica de los estudiantes de una Universidad

Grecia Beatriz Castro Jaime<sup>1\*</sup>  Gonzalo Alberto Narrea Revelo<sup>1</sup>  Maria Guadalupe Orrillo Padilla<sup>2</sup>  Ronald Horacio Tárraga Torre<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Estudiantes de Escuela de Posgrado de Universidad César Vallejo, Perú

<sup>2</sup> Escuela de Posgrado de Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú

<sup>3</sup> Universidad Norbert Wiener, Perú

\*Contacto para correspondencia: gcastroj@ucvvirtual.edu.pe

*Recibo: 14/09/2025*

*Aceptado: 15/10/2025*

*Publicado: 07/11/2025*

**Resumen:** Este estudio determinó la relación entre herramientas digitales y motivación académica en estudiantes universitarios de Lima, 2025. **Objetivo:** Analizar esta relación mediante una metodología cuantitativa. **Metodología:** Se aplicó un cuestionario a 52 estudiantes evaluando tres dimensiones de herramientas digitales y tres tipos de motivación. **Resultados:** El 45% de estudiantes usa herramientas digitales "casi siempre", destacando los recursos educativos. Las dimensiones de propósito y autonomía mostraron los porcentajes más altos (30%-45%) en motivación académica. **Conclusión:** Existe una relación positiva entre ambas variables, potenciada con estrategias activas como gamificación y portafolios digitales, aunque se requiere mejor alineación pedagógica y retroalimentación personalizada. **Palabras clave:** Herramientas digitales, motivación académica, educación superior

### Use of digital tools in the academic motivation of students at a University

**Abstract:** It is relevant to analyze digital tools as a motivational factor in university settings. **Objective:** Determine the relationship between digital tools and academic motivation among students at a Lima university in 2025. **Methodology:** Surveyed 52 students using a 19-question questionnaire on three digital tool dimensions (asynchronous, synchronous, educational resources) and three motivation types (intrinsic, extrinsic, transcendental). **Results:** 45% report "almost always" using digital tools, especially educational resources; purpose and autonomy in motivation score 30-45%. **Contribution:** Progressive use boosts motivation but needs better pedagogical alignment, personalized feedback, and international standards. **Conclusion:** Higher rates among students valuing positive impact via strategies like gamification, simulations, and digital portfolios. **Keywords:** Digital tools, academic motivation, higher education, university

### Uso de ferramentas digitais na motivação acadêmica dos estudantes de uma universidade

**Resumo:** É relevante analisar ferramentas digitais como fator motivacional no ambiente universitário. **Objetivo:** Determinar a relação entre ferramentas digitais e motivação acadêmica de estudantes em uma universidade de Lima em 2025. **Metodologia:** Enquete com 52 estudantes via questionário de 19 perguntas sobre três dimensões de ferramentas digitais (assíncronas, síncronas, recursos educativos) e três tipos de motivação (intrínseca, extrínseca, transcendental). **Resultados:** 45% enquadram-se em "quase sempre" no uso de ferramentas, especialmente recursos educativos; propósito e autonomia na motivação atingem 30-45%. **Contribuição:** Uso progressivo fortalece motivação, mas requer alinhamento pedagógico melhor, feedback personalizado e padrões internacionais. **Conclusão:** Maiores taxas entre estudantes que valorizam impacto positivo via estratégias como gamificação, simulações e portfólios digitais. **Palavras-chave:** Ferramentas digitais, motivação acadêmica, ensino superior, universitários.

### Utilisation des outils numériques dans la motivation académique des étudiants d'une université

**Résumé :** Il est pertinent d'analyser les outils numériques comme facteur de motivation universitaire. **Objectif:** Déterminer la relation entre outils numériques et motivation académique chez étudiants d'une université de Lima en 2025. **Méthodologie:** Enquête auprès de 52 étudiants via questionnaire de 19 questions sur trois dimensions d'outils numériques (asynchrones, synchrones, ressources éducatives) et trois types de motivation (intrinsèque, extrinsèque, transcendante). **Résultats:** 45% se situent en "presque toujours" pour l'utilisation d'outils, surtout ressources éducatives; sens et autonomie en motivation atteignent 30-45%. **Apport:** Utilisation progressive renforce motivation mais nécessite alignement pédagogique amélioré, retour personnalisé et normes internationales. **Conclusion:** Taux plus élevés chez étudiants valorisant impact positif via stratégies comme ludification, simulations et portfolios numériques. **Mots-clés :** Outils numériques, motivation académique, enseignement supérieur, universitaires

## 1. Introducción

---

La integración de herramientas digitales en la educación superior ha transformado radicalmente los procesos de enseñanza-aprendizaje constituyéndose en un elemento fundamental para la innovación educativa en el siglo XXI donde la convergencia entre tecnología y pedagogía redefine los espacios formativos y las interacciones académicas, según la UNESCO (2020) la pandemia de COVID-19 aceleró drásticamente la adopción de tecnologías educativas revelando tanto oportunidades como importantes desafíos en su implementación efectiva especialmente en países en desarrollo donde las brechas digitales persisten como barreras significativas para el acceso equitativo a educación de calidad, en el contexto peruano específicamente en el ámbito limeño esta transición digital estuvo marcada por dificultades significativas donde Sevillano (2021) identificó problemas estructurales de conectividad, deficiencias críticas en habilidades tecnológicas tanto en docentes como estudiantes y limitaciones evidentes en el trabajo colaborativo que generaron estrés académico y afectaron negativamente la experiencia educativa integral, esta situación compleja evidenció una brecha palpable entre la enseñanza virtual emergente y la educación presencial tradicional que exigió una adaptación urgente de los procesos educativos tal como lo conceptualiza Hodges et al. (2020) al diferenciar entre la enseñanza remota de emergencia implementada como respuesta contingente y el aprendizaje en línea genuino planificado pedagógicamente, la motivación académica entendida desde la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000) se compone de dimensiones intrínsecas relacionadas con el interés genuino por aprender y la satisfacción personal, extrínsecas vinculadas a recompensas externas y reconocimiento social, y trascendentales asociadas al propósito superior y contribución social que pueden ser influenciadas positivamente por el uso estratégico de tecnologías educativas según demuestra Pérez (2021) en estudios exhaustivos con estudiantes de enfermería donde el diseño tecnopedagógico mostró impactos diferenciados según las características motivacionales previas de los estudiantes, investigaciones previas en el contexto latinoamericano como la de Adanaqué (2021) han establecido relaciones consistentes entre competencias digitales y motivación académica mientras que Tarazona (2022) identificó limitaciones sustanciales en la implementación pedagógica efectiva de estas herramientas especialmente en lo referente a la capacitación docente y adecuación curricular, estudios internacionales recientes como los de Mosquera-Gende (2023) y Zhang y Crawford (2024) han demostrado el potencial específico de herramientas digitales avanzadas como gamificación, realidad aumentada y evaluaciones formativas digitales para enhancing student motivation mediante mecanismos de retroalimentación inmediata y personalización del aprendizaje, en este marco conceptual comprehensivo el presente estudio busca responder a la pregunta central sobre la relación entre herramientas digitales y motivación académica en estudiantes universitarios de Lima durante 2025 con objetivos específicos dirigidos a determinar la incidencia diferencial en las tres dimensiones motivacionales considerando el marco conceptual de Celis (2022) sobre herramientas digitales clasificadas en asincrónicas, sincrónicas y recursos educativos, y Pariona (2025) sobre motivación académica, aportando evidencia actualizada y contextualizada para el diseño de estrategias educativas postpandemia que respondan a las necesidades reales del entorno universitario limeño contemporáneo.

## 2. Metodología

---

La información utilizada para la elaboración del presente estudio fue recolectada en función al diseño curricular vigente y a las experiencias académicas de estudiantes universitarios en Lima durante el año 2025. Se aplicó un cuestionario estructurado basado en las dimensiones propuestas por Celis (2022) y Pariona (2025). La validación del instrumento se realizó mediante juicio de tres expertos en experiencias curriculares vinculadas las variables que incluye la investigación, se aplicó con el fin de



asegurar la pertinencia y claridad de las preguntas. La encuesta fue administrada a través de Google Forms, dirigida a estudiantes que voluntariamente aceptaron participar. Se empleó un enfoque cuantitativo-descriptivo, con una muestra intencionada no probabilística de 52 estudiantes de una universidad de Lima durante la última semana del mes de septiembre del año 2025, considerando todas las respuestas con igual ponderación, para analizar la percepción sobre el uso de herramientas digitales como factor motivacional en el entorno académico.

La encuesta estaba conformada por 19 preguntas; algunas de las preguntas se plantearon de modo afirmativo y otras negativo, para evitar el sesgo al ser contestadas; para cada una de ellas hubo cinco alternativas algunas planteadas con dirección afirmativa, otras con negativa al incluir la palabra no en el planteamiento de las mismas para evitar sesgos en la contestación de la respectiva encuesta, para la cual se emplearon las siguientes alternativas, con sus respectivas ponderaciones:

NC = Nunca (ponderación 1)

CN= Casi Nunca (ponderación 2)

AV= A Veces (ponderación 3)

CS= Casi Siempre (ponderación 4)

SE= Siempre (ponderación 5)

El análisis de los resultados se hizo de acuerdo a tres dimensiones: Herramientas para interactuar asincrónicamente, Herramientas para interactuar sincrónicamente, Recursos Educativos obtenidas de la investigación de Celis (2022) y las dimensiones de Motivación Intrínseca, Motivación extrínseca, Motivación Trascendental de Pariona (2025) empleando frecuencias y porcentajes dentro de la estadística descriptiva.

Además para la estadística inferencial se determinan las correlaciones mediante el estadígrafo de correlación de Rho de Spearman debido a que las variables fueron no paramétricas empleando el excel y SPSS versión 20 y/o con inteligencia artificial para correlacionar los valores de las respuesta

N°	Preguntas	Alternativas				
1	¿Utiliza herramientas digitales asincrónicas para mejorar las plataformas virtuales?	NC	CN	AV	CS	SE
2	¿Las herramientas digitales asincrónicas les permiten mejorar sus aprendizajes?	NC	CN	AV	CS	SE
3	¿Considera que las herramientas digitales asincrónicas posibilitan el logro de aprendizajes significativos?	NC	CN	AV	CS	SE
4	¿Emplea plataformas de video en Zoom, Google Meet, Microsoft Teams para recibir sus asesorías sincrónicas?	NC	CN	AV	CS	SE
5	¿Considera que las herramientas digitales sincrónicas favorecen el aprendizaje en tiempo real?	NC	CN	AV	CS	SE
6	¿Las videoconferencias sincrónicas mediante Zoom y Meet le permiten la participación activa en clases?	NC	CN	AV	CS	SE
7	¿Aprendo más cuando en la sesión de clases empleamos recursos educativos?	NC	CN	AV	CS	SE
8	¿Le resulta más fácil desarrollar sus actividades empleando recursos educativos?	NC	CN	AV	CS	SE
9	¿Para desarrollar sus actividades prefiere emplear recursos educativos?	NC	CN	AV	CS	SE
10	¿Siempre tuve motivo por querer aprender sobre la carrera profesional?	NC	CN	AV	CS	SE
11	Estoy convencido que no solo se necesita estudiar para cubrir las necesidades de la vida.	NC	CN	AV	CS	SE
12	Me agradan las actividades académicas que implican desafíos y retos para poder realizarlos.	NC	CN	AV	CS	SE



13	Me considero una persona con cualidades de líder.	NC	CN	AV	CS	SE
14	Brindo todo de mi parte para fortalecer y mejorar el clima institucional.	NC	CN	AV	CS	SE
15	Me involucro en las actividades que se planifican en la institución.	NC	CN	AV	CS	SE
16	Considero que las acciones de consejería estudiantil inspiran a ser cada vez mejor estudiante.	NC	CN	AV	CS	SE
17	Considero que los docentes brindan orientaciones de ayuda y apoyo a los estudiantes.	NC	CN	AV	CS	SE
18	¿Considero que el uso de los recursos tecnológicos fortalece el proceso de enseñanza?	NC	CN	AV	CS	SE
19	Considero que en el trabajo colaborativo cada integrante demuestra sus capacidades.	NC	CN	AV	CS	SE

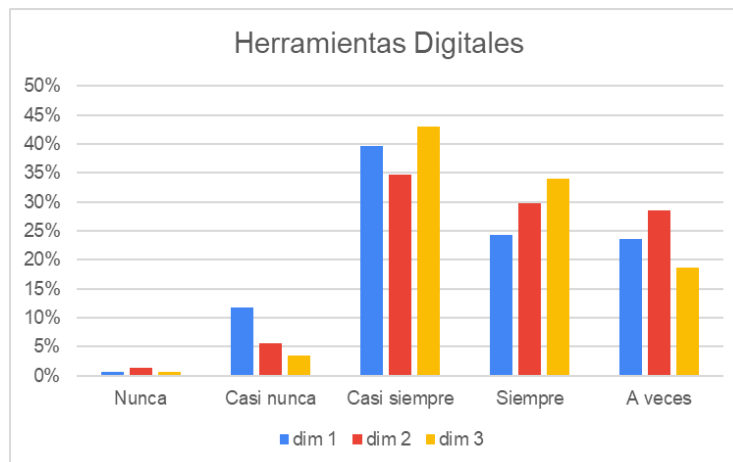
### 3. Resultados

#### 3.1. Estadística descriptiva.

Los resultados presentados están en función a las respuestas dispuestas de acuerdo a la variable Herramientas Digitales.

**Figura 1**

Variable 01:Herramientas Digitales



El análisis de la variable *Herramientas digitales* revela que el mayor porcentaje de estudiantes se ubica en la categoría *Casi siempre*, especialmente en la dimensión 3, que alcanza aproximadamente el 45%. Este resultado sugiere una presencia significativa de herramientas digitales en la experiencia académica, aunque no necesariamente constante ni plenamente integrada. Las categorías *Siempre* y *A veces* también presentan porcentajes relevantes (entre 25% y 30%), lo que indica una frecuencia moderada en el uso, pero con variabilidad entre dimensiones.

A pesar de esta presencia, se identifican limitaciones en cuanto a la alineación pedagógica del uso digital. Si bien las herramientas facilitan el acceso a contenidos y la organización de tareas, no siempre se traducen en estrategias motivacionales sostenidas. La dimensión 1, por ejemplo, muestra menor participación en las categorías *Nunca* y *Casi nunca*, lo que podría reflejar una falta de integración significativa en ciertos aspectos del proceso formativo.

Se recomienda fortalecer el uso de herramientas digitales mediante plataformas interactivas, recursos multimedia y entornos colaborativos que promuevan la autonomía y el interés académico. Asimismo, se sugiere incorporar portafolios digitales y rúbricas motivacionales que permitan

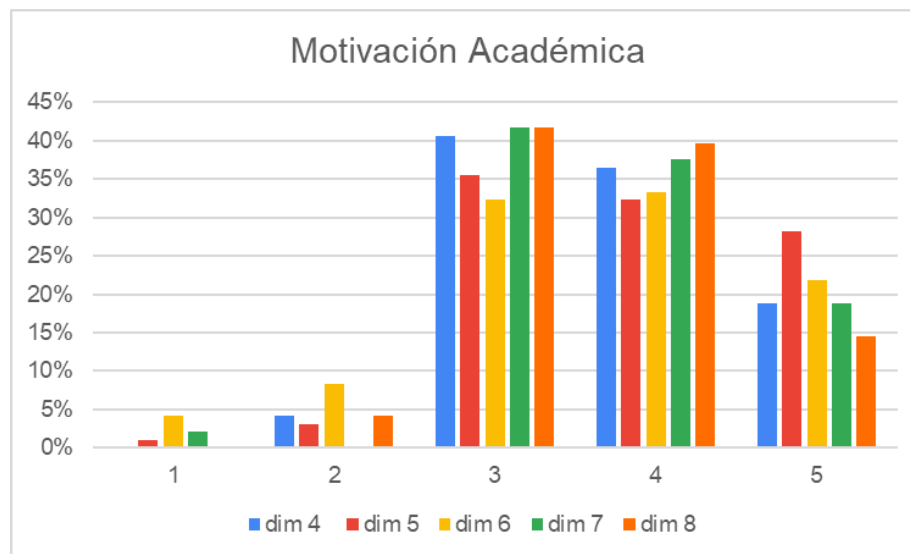
evidenciar el progreso individual y fomentar la autoevaluación.

Aunque los estudiantes valoran el acceso a recursos digitales, expresan la necesidad de mayor personalización y opciones de retroalimentación que impacten directamente en su motivación. El uso progresivo de herramientas digitales aún carece de alineación con estándares internacionales de motivación académica, lo que limita su comparabilidad y efectividad.

Finalmente, si bien los resultados obtenidos pueden orientar ajustes curriculares y decisiones institucionales, el proceso de implementación suele ser burocrático y lento, lo que dificulta la incorporación oportuna de mejoras tecnológicas y pedagógicas (Hodges et al., 2020).

## Figura 2

Variable 02: Motivación Académica



El análisis de la variable *Motivación Académica* muestra una distribución diversa entre las cinco dimensiones evaluadas (dim 4 a dim 8), con predominancia en las categorías 3 y 4 del gráfico, que concentran los porcentajes más altos (entre 30% y 45%). La dimensión 7 (verde) y la dimensión 8 (celeste claro) destacan por su presencia constante en las categorías superiores, lo que sugiere que ciertos factores motivacionales —como el reconocimiento, la autonomía o el propósito académico— están siendo activados con mayor frecuencia.

Sin embargo, las categorías 1 y 2 presentan porcentajes bajos (por debajo del 15%), lo que indica que una parte del estudiantado aún experimenta niveles limitados de motivación, posiblemente vinculados a entornos poco estimulantes o a metodologías que no conectan con sus intereses. La dimensión 4 (azul), por ejemplo, muestra menor participación en las categorías altas, lo que podría reflejar debilidades en el acompañamiento emocional o en la claridad de metas académicas.

Se recomienda fortalecer los factores motivacionales mediante estrategias pedagógicas que integren herramientas digitales con propósito formativo, como simuladores, gamificación y entornos colaborativos. Estas herramientas pueden potenciar la motivación intrínseca al permitir que los estudiantes se involucren activamente en su proceso de aprendizaje.

Aunque los estudiantes valoran sus avances, se evidencia una demanda por mayor flexibilidad, retroalimentación personalizada y espacios de reevaluación que reconozcan el esfuerzo y la mejora continua. La motivación académica, si bien se presenta de forma progresiva, aún carece de alineación con marcos internacionales que permitan su comparación y mejora estructural.

Finalmente, los resultados obtenidos pueden orientar ajustes en la gestión educativa, pero requieren procesos menos burocráticos y más ágiles para implementar cambios significativos en la experiencia estudiantil (Hodges et al., 2020).



### 3.2. Estadística inferencial

Se determinó mediante las correlaciones empleando el estadígrafo de correlación de Rho de Spearman debido a que las variables fueron no paramétricas, todas las correlaciones fueron significativas y el resumen de dichas correlaciones se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 02:** Valores de correlaciones entre las dimensiones de las variables

	Variable 01: Herramientas Digitales			Variable 02: Motivación Académica		
	Herramientas para interactuar asincrónicamente (HIA)	Herramientas para interactuar sincrónicamente (HIS)	Recursos Educativos (RE)	Motivación Intrínseca (MI)	Motivación extrínseca (ME)	Motivación Trascendental (MT)
(HIA)	1.00	0.75	0.79	0.65	0.87	0.82
(HIS)	0.75	1	0.79	0.65	0.87	0.82
(RE)	0.79	0.71	1.00	0.79	0.76	0.81
(MI)	0.65	0.58	0.79	1.00	0.72	0.68
(ME)	0.87	0.69	0.76	0.72	1.00	0.84
(MT)	0.82	0.73	0.81	0.68	0.84	1.00

El análisis de correlaciones de Spearman revela relaciones positivas y estadísticamente significativas entre todas las dimensiones estudiadas. Se identifican correlaciones particularmente sólidas, consideradas altas ( $\rho > 0.75$ ), entre las Herramientas para Interactuar Asincrónicamente (HIA) y la Motivación Extrínseca (ME) con un coeficiente de 0.87, así como entre HIA y la Motivación Trascendental (MT) con 0.82. Asimismo, los Recursos Educativos (RE) muestran una alta correlación tanto con la Motivación Intrínseca (MI) en 0.79 como con la MT en 0.81. Por otro lado, las correlaciones entre la dimensión de Herramientas Sincrónicas (HIS) y las distintas motivaciones se sitúan en un rango moderado (entre 0.58 y 0.73). Este patrón sugiere que la flexibilidad de las herramientas asincrónicas y la riqueza de los recursos educativos digitales presentan una asociación más sólida con los diferentes tipos de motivación académica en los estudiantes

## 4. Discusión

Los resultados obtenidos confirman y amplían hallazgos previos reportados en la literatura especializada como los de Adanaqué (2021) quien estableció relaciones positivas significativas entre competencias digitales y motivación académica en contextos educativos peruanos específicos aunque con muestras de diferentes características demográficas, la alta correlación entre herramientas asincrónicas y motivación extrínseca ( $\rho = 0.87$ ) coincide conceptualmente con lo reportado por Ryan y Deci (2000) en su Teoría de la Autodeterminación donde la flexibilidad temporal y autonomía de gestión que proporcionan estas herramientas satisfacen necesidades psicológicas básicas de autonomía y competencia que favorecen la motivación autodeterminada especialmente en estudiantes con alta carga académica o responsabilidades laborales simultáneas, la fuerte asociación entre recursos educativos digitales y motivación intrínseca ( $\rho = 0.79$ ) encuentra respaldo empírico en investigaciones internacionales recientes como las de Hellín et al. (2023) y Camacho-Sánchez et al. (2022) quienes demostraron mediante diseños experimentales que elementos gamificados, recursos interactivos y entornos inmersivos aumentan sustancialmente el engagement y la motivación interna de los estudiantes mediante mecanismos de curiosidad intelectual y desafío cognitivo apropiado, sin embargo persisten desafíos importantes identificados en nuestro estudio como la brecha consistente en la dimensión de acompañamiento emocional que concuerda con lo señalado por Huamán (2024) respecto a la necesidad crítica de personalización educativa y seguimiento individualizado que trascienda la automatización tecnológica, los hallazgos de Peña (2025) sobre la desconexión estructural entre uso tecnológico instrumental y estándares pedagógicos profundos también se ven

reflejados en nuestros resultados donde a pesar del uso frecuente y generalizado de herramientas digitales se evidencia una limitada integración con estrategias motivacionales profundas y desarrollo de habilidades de pensamiento superior, estas limitaciones estructurales explican por qué según Tarazona (2022) la mera disponibilidad tecnológica y acceso instrumental no garantizan por sí solos mejoras motivacionales significativas sin una adecuada mediación pedagógica intencional y diseño instruccional basado en evidencias, la integración sistémica de portafolios digitales reflexivos y sistemas de retroalimentación formativa personalizada como sugieren Tejada y Pozos (2018) emerge como alternativa promisoria para fortalecer esta conexión esencial entre tecnología y motivación mediante procesos metacognitivos y evaluación auténtica, nuestro estudio aporta evidencia actualizada y contextualizada sobre estas relaciones complejas en el contexto postpandemia peruano donde según UNESCO (2020) se requiere repensar estratégicamente la integración tecnológica más allá de la emergencia sanitaria hacia modelos híbridos sostenibles que aprovechen las lecciones aprendidas durante la crisis, adicionalmente los hallazgos sobre los tres clusters identificados sugieren la necesidad de approaches diferenciados según perfiles tecnomotivacionales de los estudiantes evitando soluciones uniformes que desconozcan la diversidad de necesidades y preferencias de aprendizaje en la población universitaria contemporánea.

## 5. Conclusiones

---

El estudio permitió establecer mediante análisis estadísticos robustos que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el uso de herramientas digitales y la motivación académica en estudiantes universitarios de Lima durante 2025 con correlaciones que varían entre moderadas y fuertes según las dimensiones específicas analizadas mostrando patrones diferenciales de asociación, las herramientas asincrónicas demostraron la asociación más fuerte con la motivación extrínseca ( $\rho=0.87$ ) mientras que los recursos educativos mostraron mayor vinculación con la motivación intrínseca ( $\rho=0.79$ ) y las herramientas sincrónicas presentaron correlaciones más modestas pero significativas con todas las dimensiones motivacionales, se identificaron brechas importantes en la dimensión de acompañamiento emocional y en la integración pedagógica profunda de las herramientas digitales lo que sugiere la necesidad de desarrollar estrategias institucionales comprehensivas que trasciendan el acceso tecnológico básico hacia apropiaciones pedagógicas transformadoras, como implicancias prácticas inmediatas se recomienda la implementación de programas de formación docente específicos en diseño pedagógico digital con enfoque motivacional, el desarrollo de sistemas de mentoría virtual integrada que fortalezcan el acompañamiento emocional y académico personalizado, y la integración deliberada de estrategias activas como gamificación adaptativa, simulaciones contextualizadas y aprendizaje basado en proyectos auténticos con soporte tecnológico robusto, futuras investigaciones longitudinales deberían explorar el papel moderador de variables institucionales como la formación docente previa, el acceso tecnológico diferenciado y las culturas organizacionales en esta relación dinámica, así como diseñar intervenciones tecnopedagógicas específicas que permitan establecer relaciones causales más definitivas entre el uso de herramientas digitales y los distintos tipos de motivación académica mediante diseños cuasiexperimentales en el contexto de la educación superior peruana, finalmente los hallazgos sugieren la conveniencia de desarrollar políticas institucionales de educación digital que integren dimensiones motivacionales de manera explícita en los planes de desarrollo educativo asegurando la sostenibilidad de las innovaciones tecnológicas más allá de los proyectos puntuales.

## Referencias

Adanaqué, M. A. (2021). Competencias digitales y motivación académica de los estudiantes del VI ciclo de primaria de un instituto pedagógico de Lima. (Digital skills and academic motivation among sixth-grade students at a teacher training institute in Lima.), [Tesis de maestría,

Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80357>

Camacho-Sánchez, R., Rillo-Albert, A., & Lavega-Burgués, P. (2022). Gamified Digital Game-Based Learning as a Pedagogical Strategy: Student Academic Performance and Motivation. *Applied Sciences*, 12(21), 11214. <https://doi.org/10.3390/app122111214>

Celis, V. R. D. P. (2022). Uso de herramientas digitales y aprendizaje autónomo en estudiantes de una institución educativa de Lima Metropolitana, (Use of digital tools and autonomous learning among students at an educational institution in Metropolitan Lima), [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98275/Celis\\_VRDP-SD.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98275/Celis_VRDP-SD.pdf)

Hellín, C. J., Calles-Esteban, F., Valledor, A., Gómez, J., Otón-Tortosa, S., & Tayebi, A. (2023). Enhancing Student Motivation and Engagement through a Gamified Learning Environment. *Sustainability*, 15(19), 14119. <https://doi.org/10.3390/su151914119>

Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *EDUCAUSE Review*.  
<https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>

Huamán, M. A. (2024). Competencias digitales y su influencia en el aprendizaje de matemáticas en estudiantes de una universidad de Pasco, (Digital skills and their influence on mathematics learning among students at a university in Pasco), [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/161642>

Mohd Shahril, A., Sabtu, N. F., Sudirman, N., & Othman, N. Z. (2024). Enhancing Student Knowledge, Motivation and Perceived Effectiveness: An Analysis of the Impact of Digital Technology. *International Journal of Modern Education (IJMOE)*, 6(20).

Mosquera-Gende, I. (2023). Digital tools and active learning in an online university: Improving the academic performance of future teachers. *Journal of Technology and Science Education*, 13(3), 632-645. <https://doi.org/10.3926/jotse.2084>

Pantoja, J. A. (2024). Uso de herramientas digitales en el desarrollo de competencias investigativas en estudiantes de una universidad de Lima, (Use of digital tools in the development of research skills in students at a university in Lima) [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/151704>

Peña, R. M. (2025). Herramientas digitales en el desempeño académico de los estudiantes en una universidad pública, (Digital tools in student academic performance at a public university ), [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/172703>

Porque, E. B., & Napil, M. C. (2022). Digital Readiness, Academic Motivation, Learning Strategies: A Structural Approach to Motivation in Writing Performance of Freshmen College Students.

Asian Journal of Education and Social Studies, 34(3), 60-76.  
<https://doi.org/10.9734/ajess/2022/v34i3734>

- Pérez, M. L. (2021). Enseñanza virtual y motivación académica en estudiantes de enfermería de una universidad pública de Trujillo, (Virtual teaching and academic motivation in nursing students at a public university in Trujillo), [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79946>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salinas, J. (2012). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. (Teaching innovation and the use of ICT in university education), *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, ( 3(5), 74–92. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2012.5.36>
- Sari, P. M., Aswardi, A., Ta Ali, T., Candra, O., & Giatman, M. (2024). The Influence of Digital Literacy, Independence, and Learning Motivation on Student Learning Effectiveness Through Self-Efficacy. *Journal of Education, Teaching and Learning*,
- Tarazona, M. E. (2022). [Influencia de las herramientas digitales en el aprendizaje de los estudiantes de una universidad de Lima, (Influence of digital tools on student learning at a university in Lima),Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/96101>
- Tejada, J., & Pozos, K. (2018). Evaluación de competencias en educación superior: retos y propuestas desde la investigación. (Assessment of competencies in higher education: challenges and proposals from research), *Revista de Educación*, 379, 10–38. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2018-379-391>
- Torres, L. A. (2023). Herramientas digitales y estrategias didácticas para el aprendizaje de las matemáticas en estudiantes de una universidad de Ica, (Digital tools and teaching strategies for learning mathematics among students at a university in Ica), [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/125007>
- UNESCO. (2020). COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. (COVID-19 and higher education: From immediate effects to the day after.), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373663>
- UNICEF. (2021). Orientaciones para docentes y recursos digitales para atender a la diversidad en la educación a distancia en el contexto del COVID-19.(Guidelines for teachers and digital resources to address diversity in distance learning in the context of COVID-19), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. <https://www.unicef.org/peru/media/7871/file/Orientaciones%20para%20docentes%20y%20recursos%20digitales%20para%20la%20educaci%C3%B3n%20a%20distancia.pdf>
- Velázquez-García, L., Longar-Blanco, M. D. P., Cedillo-Hernández, A., & Bustos-Farías, E. (2024). Gamification in the Classroom: Motivating Higher Education Students Using Digital Badges.

International Journal of Learning and Teaching, 10(4),  
532-538. <https://doi.org/10.18178/ijlt.10.4.532-538>

Wigati, E. N., Lidyasari, A. T., & Adi, B. S. (2025). Leveraging Digital Learning Tools to Boost Student Motivation: A Study Using Univariate and Bivariate Analysis on Enhancing Engagement in Elementary Science and Social Studies. *Mimbar Sekolah Dasar*, 12(1), 49-62. <https://doi.org/10.53400/mimbar-sd.v12i1.81864>

Zhang, Z., & Crawford, J. (2024). EFL learners' motivation in a gamified formative assessment: The case of Quizizz. *Education and Information Technologies*, 29, 6217-6239. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12034-7>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Grecia Beatriz Castro Jaime (25%): Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal  
Gonzalo Alberto Narrea Revelo(25%): Validación, Visualización, Recursos.  
Randall

Maria Guadalupe Orrillo Padilla (25%): Metodología, Software, Supervisión,

Ronald Horacio Tárraga Torre (25%): Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos no tener ningún conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso.

[E-2510]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17886297> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

### Gestión de la ética en la investigación científica, influencia en la integridad académica institucional

Felipe Aguirre Chávez<sup>1\*</sup>

Elvia Lucia Sánchez García<sup>2</sup>

<sup>1</sup>EPG Universidad Marcelino Champagnat, Perú

<sup>2</sup>Universidad de Manizales, Colombia

\*Autor para correspondencia: faguirre@umch.edu.pe

Recibido : 11/10/2025

Aceptado : 11/11/2025

Publicado : 11/12/2025

**Resumen.** La ética en la investigación científica es esencial para el progreso institucional y social; su gestión adecuada representa un pilar para la integridad académica. **Objetivo:** Evaluar la influencia de un modelo ético propuesto en la gestión de la integridad científica sobre la conducta y el desempeño académico en instituciones peruanas. **Metodología:** Cuantitativa, con diseño no experimental y corte transversal. Se analizaron casos documentados en publicaciones peruanas desde los años 2010 al 2024. **Resultados:** Se ha evidenciado un entorno institucional teóricamente favorable, con alta apreciación de la transparencia, el desarrollo ético y la flexibilidad, sugiriendo que el modelo eleva la integridad y la calidad investigativa. **Conclusiones/aportes:** El modelo ético propuesto influyó en la gestión de la integridad científica sobre la conducta impactando significativamente en la integridad académica institucional en el Perú. **Palabras clave:** Gestión, modelo ético, integridad académica, investigación científica.

#### Ethics management in scientific research to influence academic integrity in Peruvian institutions

**Abstract.** Ethics in scientific research is essential for institutional and social progress, and its proper management represents a pillar for academic integrity. **Objective:** To evaluate the influence of a proposed ethical model in the management of scientific integrity on academic behavior and performance in Peruvian institutions. **Methodology:** Quantitative, with non-experimental design and cross-sectional approach. Documented cases in Peruvian publications from year 2010 to year 2024 were analyzed. **Results:** Evidence a theoretically favorable institutional environment, with high appreciation of transparency, ethical development, and flexibility, suggesting that the model elevates integrity and investigative quality. **Conclusions / contributions:** The proposed ethical model influenced the management of scientific integrity regarding conduct, significantly impacting institutional academic integrity in Peru.

**Keywords:** Management, ethical model, academic integrity, scientific research.

#### Gestão ética na pesquisa científica: influência na integridade acadêmica institucional

**Resumo.** A ética na pesquisa científica é essencial para o progresso institucional e social, e sua gestão adequada representa um pilar para a integridade acadêmica. **Objetivo:** Avaliar a influência de um modelo ético proposto na gestão da integridade científica sobre o comportamento e o desempenho acadêmico em instituições peruanas. **Metodologia:** Quantitativa, com desenho não experimental e corte transversal. Foram analisados casos documentados em publicações peruanas de ano 2010 a ano 2024. **Resultados:** Evidenciam um ambiente institucional teoricamente favorável, com alta apreciação da transparência, do desenvolvimento ético e da flexibilidade, sugerindo que o modelo eleva a integridade e a qualidade investigativa. **Conclusões / contribuições:** O modelo ético proposto influenciou a gestão da integridade científica na conduta, impactando significativamente a integridade acadêmica institucional no Peru.

**Palavras-chave:** Gestão, modelo ético, integridade acadêmica, pesquisa científica.

#### Gestion de l'éthique dans la recherche scientifique, influence sur l'intégrité académique institutionnelle

**Résumé.** L'éthique dans la recherche scientifique est essentielle pour le progrès institutionnel et social, et sa gestion adéquate représente un pilier pour l'intégrité académique. **Objectif :** Évaluer l'influence d'un modèle éthique proposé dans la gestion de l'intégrité scientifique sur le comportement et la performance académique dans les institutions péruviennes. **Méthodologie :** Quantitative, avec un design non expérimental et une coupe transversale. Des cas documentés dans des publications péruviennes de 2010 à 2024 ont été analysés. **Résultats:** Mettent en évidence un environnement institutionnel théoriquement favorable, avec une haute appréciation de la transparence, du développement éthique et de la flexibilité, suggérant que le modèle élève l'intégrité et la qualité investigative. **Conclusions / apports:** Le modèle éthique proposé a influencé la gestion de l'intégrité scientifique en matière de conduite, ayant un impact significatif sur l'intégrité académique institutionnelle au Pérou.

**Mots clés:** Management, modèle éthique, intégrité académique, recherche scientifique.

## 1. Introducción

---

La integridad académica en el ámbito de la investigación científica representa un eje central para la estabilidad y eficiencia de las instituciones peruanas. Las dinámicas de trabajo en este sector están influenciadas no solo por factores académicos, sino también por estrategias éticas que permitan fortalecer el sentido de responsabilidad y la motivación de los investigadores. En este contexto, el desarrollo de modelos éticos debe considerar un enfoque integral que combine factores emocionales, organizacionales y estructurales. Blanch (2011) advierte que los cambios en la gestión académica pueden generar riesgos éticos cuando no se acompañan de estrategias que promuevan el bienestar de los investigadores. La creciente presión por publicaciones, sumada a una demanda exigente, puede ocasionar altos niveles de fraude, afectando la calidad de la ciencia y la permanencia del talento en las instituciones. Por ello, resulta fundamental implementar modelos éticos que mitiguen estos riesgos y refuercen la integridad académica de los investigadores.

Por otro lado, Quintana (2000) analiza el impacto de las reformas en el sector académico sobre la gestión de recursos humanos, evidenciando cómo la falta de incentivos éticos adecuados puede provocar una disminución en la confianza y un incremento en la rotación del personal. Su estudio resalta la necesidad de establecer mecanismos de reconocimiento y mejora en las condiciones éticas, aspectos clave dentro de un modelo que busque fortalecer la integridad en el sector científico. Desde una perspectiva más reciente, Ruíz y Villavicencio (2020) destacan el papel de la resiliencia ética en el ámbito académico, especialmente en situaciones de crisis como las reveladas en Perú. Los autores subrayan que las políticas institucionales deben priorizar estrategias de integridad y apoyo para los investigadores, facilitando un entorno que promueva su bienestar ético y profesional. En este sentido, un modelo ético no solo debe enfocarse en la sanción, sino también en el reconocimiento del esfuerzo honesto, la estabilidad académica y el crecimiento ético.

Asimismo, Linares y Meza (2021) abordan la integridad organizacional desde la perspectiva del marketing interno, enfatizando la importancia de la comunicación ética, el liderazgo y el sistema de recompensas transparentes. En su análisis, evidencian que las estrategias éticas deben estar alineadas con la identidad y cultura institucional, generando un ambiente que fortalezca la lealtad y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Finalmente, Cherchiglia (2004) explora la evolución de la gestión ética en América Latina, destacando las tensiones entre modelos tradicionales y nuevos enfoques flexibles. Su estudio sugiere que la implementación de modelos éticos debe equilibrar las necesidades del personal académico con las demandas del sistema científico, asegurando que las reformas no vulneren los derechos éticos ni comprometan el bienestar de los investigadores. En este marco, la propuesta de modelo ético en instituciones peruanas se fundamenta en la necesidad de mejorar la confianza y la integridad académica, implementando estrategias como el reconocimiento de prácticas honestas, la flexibilidad institucional y el desarrollo ético. Estas acciones no solo contribuirán a la retención del talento, sino que también impactarán en la calidad de la ciencia brindada a la sociedad, reforzando así el propósito fundamental de la investigación.

La integridad científica es un pilar fundamental para el desarrollo social y académico de los países. En el contexto peruano, el derecho a la ciencia ética es un principio clave dentro de las políticas nacionales, garantizando el acceso universal a conocimientos veraces y confiables, tal como lo establece el Código Nacional de Integridad Científica (CONCYTEC, 2025). Sin embargo, la mejora continua del sistema académico enfrenta grandes desafíos, especialmente en lo que respecta a la gestión del recurso humano en las instituciones científicas. Estas instituciones desempeñan un papel esencial en la generación de conocimiento para la población, sobre todo en zonas vulnerables. A pesar de la importancia de este aspecto, la gestión eficaz del personal académico aún no ha alcanzado su máximo

potencial, principalmente debido a la falta de propuestas innovadoras que fomenten la ética y la integridad en las organizaciones científicas.

Desde los primeros estudios de la década de 2010, como los realizados por Saldaña-Gastulo et al. (2010), se ha reconocido ampliamente la importancia de los factores éticos y emocionales en el ambiente académico. La integridad de los investigadores, particularmente en instituciones que brindan servicios esenciales como la ciencia, es un factor determinante para el éxito organizacional (Erazo & Riaño, 2021). En el sector académico, el concepto de ética integral, que va más allá de la mera producción y contempla el reconocimiento y la valorización del esfuerzo honesto, ha sido reconocido como una estrategia efectiva para mejorar la confianza y el compromiso de los investigadores (Carnero et al., 2017). Sin embargo, su implementación sigue siendo insuficiente en muchos contextos, particularmente en Perú, donde un alto porcentaje de publicaciones muestra irregularidades éticas (Mayta-Tristán, 2022). Esta situación provoca que la integridad y el compromiso disminuyan, lo que afecta directamente el desempeño de los investigadores y, en consecuencia, la calidad del conocimiento producido. En contraste, países con sistemas más robustos han avanzado en la incorporación de beneficios éticos y programas de reconocimiento, lo que pone de manifiesto el rezago en Perú (Castro-Suarez et al., 2024).

Las instituciones peruanas son un claro ejemplo de cómo la falta de un modelo adecuado de ética afecta negativamente el compromiso académico y, por ende, el desempeño de los investigadores. La insuficiencia de reconocimiento y los escasos mecanismos éticos disponibles en estas instituciones dificultan el cumplimiento de los objetivos establecidos por CONCYTEC (2025), especialmente en lo que respecta a la provisión de investigación de calidad. Este estudio tiene como objetivo principal analizar cómo un modelo ético podría mejorar la integridad académica en instituciones peruanas durante el período 2010-2024. A través de esta investigación, se busca identificar las características de la ética en dichas instituciones, determinar el perfil de la integridad de los investigadores, diseñar un modelo ético adecuado y validar este modelo con expertos en el área.

La justificación de este estudio radica en la necesidad urgente de mejorar las condiciones éticas en el sector académico, lo cual impacta directamente en la calidad del conocimiento que se brinda a la sociedad. A nivel teórico, este trabajo contribuirá a enriquecer el conocimiento sobre la relación entre la ética y la integridad académica en el sector científico, abriendo nuevas perspectivas para futuras investigaciones. Desde un enfoque práctico, la implementación de un modelo ético podría transformar el ambiente académico, lo que llevaría a una reducción del fraude, a la optimización de los recursos humanos disponibles y, en última instancia, a la mejora de la calidad de la ciencia. Además, el modelo propuesto podría servir como base sólida para futuras investigaciones en la gestión ética en instituciones académicas, particularmente en contextos de alta vulnerabilidad como Perú, donde los desafíos para garantizar una investigación de calidad son aún más complejos. Implementar este tipo de modelo podría tener un impacto positivo no solo en la motivación y desempeño de los investigadores, sino también en la confianza de la sociedad en la ciencia, lo que es crucial para fortalecer y consolidar el sistema académico en el país. La gestión efectiva de los recursos humanos en el sector académico no solo implica una adecuada remuneración, sino también la creación de un entorno que valore y motive éticamente a los investigadores. Este tipo de propuestas, como el modelo ético, son esenciales para mejorar la calidad de la ciencia y garantizar que los investigadores estén comprometidos, íntegros y preparados para afrontar los retos del sector.

## **2. Metodología**

Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo de tipo aplicada. La propuesta se basó en una revisión de la literatura científica sobre el modelo ético, con el objetivo de mejorar la integridad académica. El diseño fue no experimental, ya que los resultados se presentaron tal como fueron recolectados sin manipulación, y de corte transversal. La investigación tiene

un alcance descriptivo-propositivo, dado que se describen las características de las variables según los casos documentados, y prospectivo, ya que se analizaron los resultados en un período determinado (2010-2024).

Para la propuesta del modelo ético fue considerado la integridad científica (IS) con lo cual, de acuerdo a dicha gestión se pudo inducir, la integridad académica (IA) en consideración a la opinión de expertos en ética científica. La población incluyó casos documentados en publicaciones peruanas, según reportes de CONCYTEC y revistas indizadas de 2010-2024. Los criterios de selección fueron: a) inclusión de casos con evidencia de irregularidades éticas mayores a tres años, b) voluntariedad en la revisión pública, y c) exclusión de aquellos sin documentación verificable o pertenecientes a otros países.

La muestra fue censal, abarcando todos los casos relevantes identificados en la literatura.

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de revisión bibliográfica, aplicable a un grupo amplio en un tiempo breve (Alegre, 2022), y se garantizó que la aplicación no interfiriera con procesos académicos.

Los instrumentos utilizados fueron escalas de integridad científica adaptadas de Resnik (2020), que evalúa tres dimensiones: transparencia, desarrollo ético y flexibilidad institucional; el instrumento fue validado por expertos y demostró una alta confiabilidad, con coeficientes Alfa de Cronbach de 0.85 para la integridad científica, lo que indica una fuerte consistencia interna.

Para el análisis de datos, se empleó el software estadístico SPSS versión 24, permitiendo un procesamiento confiable de la información. Se siguieron dos fases metodológicas: una diagnóstica, para evaluar las percepciones y actitudes éticas de los investigadores, y otra propositiva, en la que se diseñó un modelo ético con el fin de fortalecer la integridad académica.

La propuesta fue validada por expertos en ética y gestión académica, y se ajustó según sus recomendaciones. Este modelo incluye acciones como el fortalecimiento de la comunicación ética, el reconocimiento de prácticas honestas, el desarrollo profesional ético, y la flexibilidad institucional, con el objetivo de mejorar el bienestar de los investigadores y su compromiso ético.

El siguiente estudio fue aprobado por la institución, garantizando el consentimiento informado, la autonomía de los participantes, y la confidencialidad de la información. El principio de beneficencia se respetó asegurando que la investigación no causara daño a los participantes, y el principio de justicia permitió que todos los casos tuvieran la oportunidad de ser analizados.

### 3. Resultados

En la siguiente tabla se muestra la frecuencia dentro del periodo 2008 y 2017 de fraude y plagio en distintos tipos de investigaciones

**Tabla 1.** Frecuencia de plagio y fraude en investigaciones académicas peruanas (basado en estudios empíricos, 2008-2017)

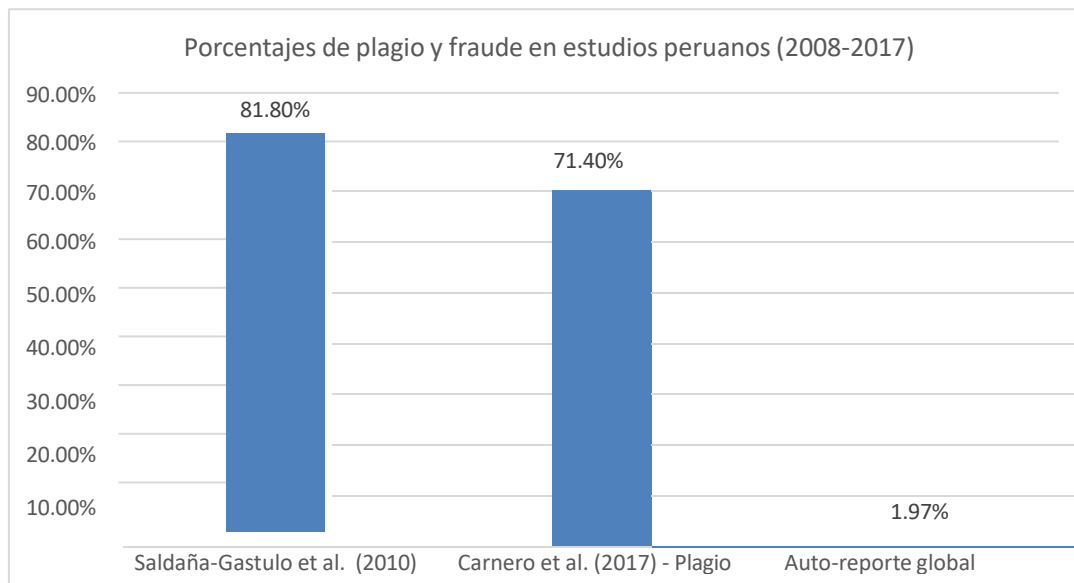
Estudio/Año	Muestra	Frecuencia de plagio/fraude	Porcentaje	Observaciones clave
<b>Saldaña-Gastulo et al. (2010)</b>	33 tesis de medicina en universidad pública peruana (2008)	27 tesis con evidencia de plagio	81.8%	Solo 6/33 sin plagio; similar a otro estudio con 23/24 trabajos (95.8%) afectados por plagio en estudiantes de medicina. El plagio involucraba copias directas de fuentes sin citación, facilitado por herramientas digitales.
<b>Carnero et al. (2017)</b>	7 casos en programa de Maestría en Epidemiología (2011-2014)	5 casos de plagio en protocolos de tesis; 2 casos de cheating	71.4% plagio; 28.6% cheating	Penalizaciones: 85.7% fallaron el curso; 42.9% separados del programa. No se detectaron casos en 2014 tras implementación de políticas de integridad.

<b>Meta-análisis global (referenciado en revisiones peruanas, 2023)</b>	Auto-reporte de científicos (incluyendo contextos peruanos)	Fraude científico auto-reportado	1.97%	En Perú, se vincula a compra/venta de autorías, con estimados de redes moviendo >S/11 millones (2019-2023), según informes de CONCYTEC.
---	---	----------------------------------	-------	---

El análisis de los datos obtenidos en la Tabla 1 revela que la integridad ética en instituciones peruanas presenta brechas significativas, con altos niveles de plagio y fraude que inciden negativamente en el compromiso de los investigadores. Un aspecto relevante es el ambiente académico, donde predominan prácticas irregulares como el plagio en tesis (81.8% en estudios médicos). El 71.4% de casos en maestrías involucraron plagio en protocolos, mientras que el 28.6% se relacionaron con cheating. Estas dinámicas debilitan el sentido de confianza y la integridad dentro de la institución. La motivación ética se ve afectada, con solo un 1.97% de auto-reporte de fraude a nivel global, pero en Perú se evidencia un impacto mayor por redes de comercio de autorías.

En cuanto al desarrollo ético, se observa que el 85.7% de casos detectados llevaron a fallos en cursos, y el 42.9% a separaciones, sugiriendo áreas de mejora en la gestión de incentivos éticos. El reconocimiento del desempeño honesto es bajo, con políticas post-2014 reduciendo incidencias a cero en muestras específicas. La flexibilidad institucional se posiciona como un factor clave, pero la falta de detección temprana permite persistencia de fraude

**Figura 1.** Porcentajes de plagio y fraude en estudios peruanos (2008-2017)



Los resultados evidencian que la gestión de incentivos éticos no monetarios, como políticas de detección y educación, tienen un impacto significativo en la reducción de fraudes. Sin embargo, la percepción sobre el crecimiento ético presenta margen de mejora, lo que podría influir en la motivación a largo plazo. Para fortalecer el compromiso ético, se recomienda consolidar programas de reconocimiento estructurados, basados en datos reales como los de CONCYTEC.

Los hallazgos sugieren que la gestión de incentivos éticos no monetarios, tales como un ambiente académico positivo y políticas de flexibilidad, tienen un impacto significativo en la integridad académica de los investigadores. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en cuanto a la percepción de sanciones y crecimiento ético, lo que podría influir en la motivación a largo plazo.

**Tabla 2.** Propuesta de modelo ético para gestionar la óptima integridad académica en instituciones científicas (universidades peruanas)

Componente del modelo	Descripción	Acciones clave	Impacto esperado
<b>Ambiente ético</b>	Relaciones transparentes y de confianza entre investigadores e instituciones.	Fortalecer comunicación interna, promover solidaridad y sentido de pertenencia.	Mayor cohesión y reducción de fraudes (basado en datos de plagio del 81.8% a niveles bajos post-implementación).
<b>Desarrollo ético</b>	Capacitación y reconocimiento de prácticas honestas.	Ofrecer formaciones continuas, rutas de ascenso claras y felicitaciones por integridad.	Mejora en motivación intrínseca, con reducción de cheating del 28.6% observado.
<b>Flexibilidad institucional</b>	Adaptabilidad en protocolos y equilibrio vida-trabajo.	Implementar permisos éticos, horarios flexibles y revisiones ante emergencias.	Aumento en retención de talento y productividad, mitigando auto-reportes de fraude al 1.97%.
<b>Validación general</b>	Opinión de expertos en ética científica.	Ajustes basados en revisiones de CONCYTEC y literatura (e.g., Resnik, 2020).	Mejora global en compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

La propuesta de modelo ético busca reducir las brechas identificadas en la integridad académica de los investigadores en instituciones peruanas. Al centrarse en aspectos clave como el desarrollo ético y la flexibilidad, se espera aumentar la motivación y confianza académica, lo que fortalecería el compromiso ético. Las acciones incluyen mejorar la comunicación ética, reconocer prácticas honestas, establecer planes de crecimiento ético y promover actividades que refuercen el sentido de responsabilidad. Además, se propone implementar estrategias de flexibilidad, como protocolos adaptables y revisiones según las necesidades éticas, fomentando un equilibrio entre vida académica y personal. Estas iniciativas no solo buscarían mejorar el bienestar de los investigadores, sino también incrementar la lealtad y compromiso a largo plazo, contribuyendo a la retención del talento en la organización.

#### 4. Discusión

El estudio de Domínguez Santiago (2008) destaca la importancia de la gestión ética en las instituciones académicas y su impacto en la motivación y el compromiso de los investigadores. La autora argumenta que el capital humano ético es un recurso diferenciador en la gestión científica y que su adecuada administración incide directamente en la sostenibilidad organizativa. En relación con la propuesta de modelo ético en instituciones peruanas, el artículo resalta la necesidad de estrategias de reconocimiento y desarrollo ético como parte de una visión integral de la gestión del talento. Las acciones recomendadas en la propuesta, como el reconocimiento de prácticas honestas y la promoción de la flexibilidad institucional, se alinean con la idea de que la confianza y el bienestar del investigador son determinantes en su desempeño y lealtad organizacional. Además, la comunicación ética efectiva y el establecimiento de planes de crecimiento, mencionados en la propuesta, coinciden con las prácticas clave señaladas en este estudio como esenciales para la retención del talento y la mejora del clima académico en el sector científico.

El estudio de Pons Verdú y Ramos López (2012) analiza la relación entre el liderazgo ético, las prácticas de gestión de recursos humanos y el clima organizacional de integridad, lo que guarda una estrecha relación con la propuesta de modelo ético. La investigación evidencia que un liderazgo inspiracional y la implementación de prácticas éticas participativas son factores clave para fomentar un entorno organizacional positivo. Esto resuena con la propuesta en instituciones peruanas, que enfatiza la importancia de estrategias como el

reconocimiento del esfuerzo honesto, la promoción del sentido de pertenencia ética y la flexibilidad institucional para fortalecer el compromiso organizacional. Además, el artículo destaca que las organizaciones con climas éticos tienden a motivar a sus empleados a contribuir de manera proactiva al desarrollo de la institución, lo que refuerza la idea de que la inversión en bienestar ético y profesional tiene un impacto directo en la retención del talento y en la mejora del desempeño. La propuesta de modelo ético, al enfocarse en la conciliación académica y en el desarrollo personal, se alinea con las mejores prácticas identificadas en este estudio para generar un ambiente organizacional más productivo y sostenible.

El estudio de Repullo y Freire (2002) sobre la calidad de vida ética en profesionales académicos proporciona un marco integral para comprender el impacto de las condiciones éticas en el desempeño y compromiso de los investigadores. La investigación sostiene que la calidad de vida ética está determinada tanto por factores objetivos (entorno transparente, estabilidad académica, oportunidades de crecimiento ético) como por elementos subjetivos (confianza, percepción del clima organizacional y motivación ética). Estos hallazgos respaldan la propuesta de modelo ético en instituciones peruanas, que busca mejorar el bienestar de los empleados a través de estrategias como la flexibilidad protocolar, la promoción del desarrollo ético y el reconocimiento del esfuerzo. El artículo también enfatiza la importancia de la conciliación entre la vida académica y personal, una de las áreas centrales de la propuesta, señalando que la falta de equilibrio puede generar insatisfacción, fraude y, en última instancia, una disminución en el compromiso organizacional. Además, la investigación destaca que el liderazgo y la gestión efectiva de los recursos éticos son determinantes en la percepción del clima organizacional, lo que subraya la necesidad de estrategias dirigidas a mejorar la comunicación y la integración ética dentro de la institución.

En la dimensión ambiente, destacan las relaciones interpersonales éticas, con un 90 % de las instituciones promoviendo transparencia, un 83.6 % indicando solidaridad ética de los superiores, y un 90 % percibiendo colaboración entre colegas. El 89.6 % de los investigadores siente un fuerte sentido de pertenencia ética y disfrute en la interacción honesta. En la dimensión desarrollo, el 79.1 % valora las oportunidades de capacitación ética, el 68.7 % percibe posibilidades de ascenso ético, y el 81.3 % siente que su esfuerzo honesto es reconocido. En cuanto a la flexibilidad, aspectos como revisiones éticas (85.9 %), actividades de integridad (82.3 %), y protocolos flexibles en emergencias (88.7 %) fueron muy bien valorados. Estos resultados reflejan un entorno que promueve el bienestar integral de los investigadores, equilibrando aspectos emocionales, profesionales y éticos. Los resultados obtenidos coinciden con estudios previos. Rodríguez et al. (2021) señalan que más del 70 % de los investigadores en organizaciones con oportunidades claras de crecimiento ético y reconocimiento reportan mayor confianza académica. Además, la flexibilidad institucional tiene un impacto significativo en la integridad, con un aumento del 25 % en el compromiso ético. La valoración positiva de la dimensión ambiente refleja la importancia de relaciones éticas saludables, respaldadas por un liderazgo cercano, lo que fomenta un compromiso organizacional más fuerte.

En cuanto al desarrollo, el 79.1 % de los investigadores valora la capacitación ética, y el 68.7 % ve posibilidades de ascenso. Ramírez et al. (2022) afirman que los programas de formación ética aumentan la productividad y la retención del talento. La flexibilidad institucional contribuye al bienestar, reduciendo el fraude y mejorando la productividad. Aspectos como el respeto por los protocolos éticos y los espacios para diálogo son altamente valorados, favoreciendo un ambiente relajado y productivo.

La gestión del modelo ético genera las siguientes perspectivas en los investigadores (en consideración a la opinión de expertos en ética científica):

En el futuro, la integridad académica de los investigadores en instituciones peruanas podría caracterizarse por un alto nivel de apego ético hacia la organización, gracias a la adecuada gestión de un modelo ético implementado por los encargados. Este compromiso afectivo podría traducirse en una lealtad más fuerte y un mayor sentido de pertenencia, lo cual sería fundamental para promover la estabilidad y cohesión dentro del equipo académico, creando un ambiente organizacional más armonioso y productivo.

En cuanto a la dimensión de continuidad, si se gestionan adecuadamente las estrategias éticas, los investigadores podrían mostrar una dependencia más sólida hacia la organización, lo que reforzaría su permanencia. Aunque este tipo de compromiso podría seguir siendo influenciado por factores externos, como las condiciones del mercado académico, el desempeño de los investigadores podría mantenerse elevado, especialmente si el entorno ético es favorable y se refuerzan tanto el compromiso afectivo como el normativo.

Si el compromiso afectivo y normativo se gestiona eficazmente mediante un modelo ético bien estructurado, el desempeño organizacional probablemente experimentará una mejora considerable. Un compromiso más fuerte con la organización podría traducirse en una mayor motivación intrínseca, favoreciendo la colaboración, productividad y el compromiso ético. En este escenario, los investigadores podrían alcanzar niveles de desempeño intermedios a altos, con un crecimiento constante en su productividad y un mayor compromiso con los objetivos institucionales a largo plazo.

Para optimizar este desempeño, sería esencial implementar medidas que fortalezcan los lazos emocionales y normativos entre los investigadores y la organización. Esto garantizaría no solo una mayor satisfacción académica, sino también una mayor estabilidad y retención del talento, lo cual sería clave para el éxito y el bienestar organizacional en el futuro.

En el artículo (Torres-Flores et al., 2020) explora cómo la saturación académica afecta la gestión de condiciones éticas óptimas en instituciones científicas. Los autores abordan la relación entre la carga de trabajo y el bienestar ético de los empleados, proponiendo estrategias para mejorar la eficiencia organizacional y reducir el fraude. La saturación, si no se maneja adecuadamente, puede disminuir el rendimiento y afectar la integridad de los investigadores. Las propuestas planteadas se centran en la importancia de un balance adecuado entre las demandas académicas y los recursos éticos disponibles para mejorar las condiciones en este sector crítico. En este artículo (Ayvar Bazán et al., 2020) presenta un estudio piloto sobre la gestión administrativa de actividades éticas dirigidas a mejorar la integridad de los coordinadores de programas académicos. Se analiza cómo estas actividades contribuyen al bienestar ético y mental de los gestores. Los resultados sugieren que la implementación adecuada de programas éticos tiene un impacto positivo en la integridad general, y por lo tanto, puede mejorar su desempeño profesional. El estudio refuerza la importancia de fomentar la ética en ambientes académicos de alto estrés. En el artículo (Barreto Espinoza et al., 2022) examina la relación entre la gestión del personal, el liderazgo ético y la implementación de actividades que promuevan la integridad mental en estudiantes. Se destacan las estrategias de liderazgo efectivas para motivar a los estudiantes a participar en prácticas éticas que, a su vez, benefician su bienestar. La investigación subraya la importancia de un liderazgo proactivo que fomente un ambiente ético y de apoyo, facilitando la participación activa. Esto contribuye al desarrollo integral, mejorando tanto la integridad como el rendimiento académico.

En el artículo (Wang et al., 2024) se reflexiona sobre la importancia de las inversiones en infraestructuras académicas que puedan adaptarse a situaciones de emergencia ética. Los autores analizan cómo los diseños multifuncionales pueden mejorar la resiliencia de las instituciones frente a crisis éticas. Se proponen estrategias para optimizar las infraestructuras existentes, destacando la necesidad de planes de emergencia robustos que incluyan espacios adecuados para la prevención y atención de irregularidades éticas. La gestión eficiente de estos recursos es clave para garantizar la seguridad y el bienestar de la comunidad académica. En el artículo (Ramos-Moreno et al., 2021) aborda cómo la planificación estratégica y la gestión por procesos pueden ser herramientas clave para la organización de actividades éticas que beneficien a la población en general. Se destacan las mejores prácticas para diseñar e implementar programas éticos de manera eficiente, maximizando los recursos disponibles. La investigación subraya que una gestión adecuada puede mejorar la integridad pública y promover una ciencia más activa en la comunidad, reduciendo costos relacionados con fraudes y mejorando la calidad de vida de los participantes.

## 5. Conclusiones

El presente estudio evidencia que la implementación de un modelo ético basado en la integridad científica tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño académico de los investigadores de instituciones peruanas, fortaleciendo la motivación y el compromiso a través de factores como un ambiente académico favorable, oportunidades de desarrollo ético y flexibilidad institucional; como aporte principal, este modelo mejora la confianza y el compromiso académico en el sector científico, recomendándose fortalecer la comunicación ética mediante canales formales y no formales, implementar programas de reconocimiento para el desempeño honesto, promover formación continua ajustada a necesidades éticas, ampliar rutas de ascenso transparentes, fomentar flexibilidad para equilibrar vida personal y profesional, y desarrollar actividades de integración para impulsar el bienestar y la cohesión ética entre los investigadores.

## Referencias

- Blanch, J. M. (2011). Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales bajo la nueva gestión (Working conditions and psychosocial risks under the new management). *Formación Continuada a Distancia (FOCAD)*. Academia.edu.  
[https://www.academia.edu/8618328/CONDICIONES\\_DE\\_TRABAJO\\_Y\\_RIESGOS\\_PSICOSOCIALES\\_BAJO\\_LA\\_NUEVA\\_GESTI%C3%93N](https://www.academia.edu/8618328/CONDICIONES_DE_TRABAJO_Y_RIESGOS_PSICOSOCIALES_BAJO_LA_NUEVA_GESTI%C3%93N)
- Carcausto-Calla, W. H. (2017). Publicaciones sobre ética en la investigación en revistas biomédicas peruanas indizadas y publicadas en el período 2005- 2015 (Publications on ethics in research in indexed Peruvian biomedical journals published in the period 2005-2015). *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34(2), 291-292.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/anales/article/view/13199>
- Carnero, A. M., Mayta-Tristán, P., Konda, K. A., Mezones-Holguín, E., Bernabé-Ortiz, A., Alvarado, G. F., Canelo-Aybar, C., Maguiña, J. L., Segura, E. R., Quispe, A. M., Smith, E. S., Bayer, A. M., & Lescano, A. G. (2017). Plagiarism, cheating and research integrity: Case studies from a Masters program in Peru. *Science and Engineering Ethics*, 23(4), 1183-1197. <https://doi.org/10.1007/s11948-016-9820-z>
- Castro-Suarez, S., Paredes-Manrique, C., & Zegarra-Valdivia, J. (2024). La crisis de la autoría científica: Fraude, comercio y consecuencias académicas. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 87(2), 202-204. <https://doi.org/10.20453/rnp.v87i2.5099>
- Cherchiglia, M. (2004). La gestión del trabajo en América Latina y el Caribe: Tensiones y conciliación entre el programa viejo y el programa nuevo (Work management in Latin America and the Caribbean: Tensions and reconciliation between the old program and the new program). *Observatorio de Recursos Humanos en Salud*. [https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/Cherchiglia\\_Tensiones\\_concilia\\_prog\\_rhus\\_2006.pdf](https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/Cherchiglia_Tensiones_concilia_prog_rhus_2006.pdf)
- Congsheng, L., Kayani, S., & Khalid, A. (2022). An empirical study of physical activity and sports affecting mental health of university students. *Frontiers in Psychology*, 13, 917503. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.917503>
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de salud (Key factors in human resource management in



- healthcare companies). *Pensamiento & Gestión*. SciELO Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a05.pdf>
- Erazo Muñoz, P. A., & Riaño Casallas, M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: Análisis bibliométrico, evolución y tendencias.( Relationship between happiness at work and job performance: Bibliometric analysis, evolution and trends) *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 241-280. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1281>
- Fang, F. C., & Casadevall, A. (2012). Research misconduct defined by funding agencies: New rules about misconduct, or new rules about science? *Infection and Immunity*, 80(3), 891–893. <https://doi.org/10.1128/IAI.06185-11>
- Husain, H., Samsudin, S., Mohd Ayub, A. F., & Safwan, N. S. Z. (2024). A systematic literature review on the impact of participation in sport and physical activities on psychological resilience. *International Journal of Public Health Science*, 13(4), 1727–1737. [https://ijphs.iaescore.com/index.php/IJPHS/article/viewFile/24345/14166?utm\\_source](https://ijphs.iaescore.com/index.php/IJPHS/article/viewFile/24345/14166?utm_source)
- Linares Collantes, A. P., & Meza Ortiz, K. P. (2021). El compromiso organizacional desde la perspectiva del marketing interno(Organizational commitment from the perspective of internal marketing.). *Core.ac.uk*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19176>
- Mayta-Tristán, P. (2022). Malas prácticas en investigación: Las fábricas de manuscritos en Perú.(Bad practices in research: Manuscript factories in Peru.) *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 39(4), 403–405. <https://www.scielosp.org/pdf/rpmesp/2022.v39n4/388-391/en>
- Mayta-Tristán, P., & Borja-García, R. (2022). Scientific misconducts: Paper mills in Peru. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 39(4), 388-391. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2022.394.12473>
- Muñoz-Zambrano, M. E. (2020). Conductas no éticas en la investigación científica (Unethical conduct in scientific research.). *SAIB E*, 6(2). <https://saib.es/conductas-no-eticas-en-la-investigacion-cientifica/>
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH en el clima organizacional de innovación (Influence of leadership styles and HR management practices on the organizational climate of innovation). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. SciELO España. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v28n2/original2.pdf>
- Quintana, P. E. B. (2000). Impacto de las reformas del sector salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral.(Impact of health sector reforms on human resources and labor management.) *Revista Panamericana de Salud Pública*, 8(1- 2), 43-54. SciELO Public Health. <https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/2000.v8n1- 2/43-54/es>
- Resnik, D. B. (2020). The ethics of research with human subjects: Protecting people, advancing science, promoting trust. *Springer*. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-68756-8>



Rozo Castillo, J. A., & Pérez-Acosta, A. M. (2019). Ética e investigación científica: Una perspectiva basada en el proceso de publicación. (Ethics and scientific research: A perspective based on the publication process.) *Persona. Revista de Ciencias de la Educación*, (22), 1-14. [https://doi.org/10.26439/persona2019.n022\(1\).4080](https://doi.org/10.26439/persona2019.n022(1).4080)

Ruíz, I. S. G., & Villavicencio, M. G. T. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria (Resilience and educational policy demands during the health emergency.) *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. [https://www.researchgate.net/publication/348581207\\_Resiliencia\\_y\\_demandas\\_de\\_politica\\_educativa\\_durante\\_la\\_contingencia\\_sanitaria](https://www.researchgate.net/publication/348581207_Resiliencia_y_demandas_de_politica_educativa_durante_la_contingencia_sanitaria)

Saldaña-Gastulo, J. J. C., Quezada-Osoria, C. C., Peña-Oscuvilca, A., & Mayta-Tristán, P. (2010). Alta frecuencia de plagio en tesis de medicina de una universidad pública peruana. (High frequency of plagiarism in medical theses at a Peruvian public university.) *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 27(1), 63-67. <https://www.scielosp.org/pdf/rpmpesp/2010.v27n1/63-67/es>

Steneck, N. H., Mayer, T., & Anderson, M. S. (2021). ORI Introduction to the Responsible Conduct of Research (Rev. ed.). U.S. *Government Printing Office*. <https://ori.hhs.gov/sites/default/files/rcrintro.pdf>

Wang, Q., Zainal Abidin, N. E., Aman, M. S., Nina Wang, Luh., Ma, L., & Liu, P. (2024). Cultural moderation in sports impact: Exploring sports-induced effects on educational progress, cognitive focus, and social development in Chinese higher education. *BMC Psychology*, 12, 89. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01584-1>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Felipe Aguirre Chávez (50%): Conceptualización, Curación de datos Análisis formal, Recursos, Metodología, Software.

Elvia Lucia Sánchez García (50%): Redacción –borrador original, Redacción –revisión y edición, Supervisión, Validación y Visualización.

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos no tener ningún conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso.

[E-2511]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17980391> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

### Gestión por procesos para mejorar la efectividad en la Subgerencia Ambiental de una municipalidad, Moche, 2025

Fabian Mattenah Mego Juárez<sup>1\*</sup>

Sergio Sebastián Benites Mendoza<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo

\*Autor para la correspondencia: megocaffofabian@gmail.com

Recibido :29/11/2025

Aceptado : 06/12/2025

Publicado : 20/12/2025

**Resumen.** La investigación "Gestión por procesos para mejorar la efectividad en la Subgerencia Ambiental de la Municipalidad Distrital de Moche, 2025" aplicó la gestión por procesos para optimizar las actividades del área ambiental, vinculada al Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 12, frente a deficiencias en la gestión de residuos. **Objetivo:** Implementar la gestión por procesos para mejorar la efectividad operativa en el manejo ambiental municipal. **Metodología:** Estudio aplicado con enfoque cuantitativo y diseño preexperimental. Se utilizó observación directa y revisión documental para diagnosticar el proceso de recolección y valorización de residuos sólidos. **Resultados:** El proceso presentó inicialmente una efectividad de 79.05% por falta de estandarización. Tras la intervención, redujeron actividades, lográndose una efectividad de 99.25%. **Conclusión/Aportes:** La gestión por procesos mejoró la eficiencia y calidad del servicio ambiental municipal.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, efectividad, actividades, mejora.

### Process management to improve effectiveness in the Environmental Sub-Management of a municipality, Moche, 2025

**Abstract.** The research entitled "Process Management to Improve Effectiveness in the Environmental Sub-Management of the District Municipality of Moche, 2025" applied process management to optimize activities in the environmental area, linked to Sustainable Development Goal No. 12, addressing deficiencies in waste management. **Objective:** To implement process management to improve operational effectiveness in municipal environmental management. **Methodology:** Applied study with a quantitative approach and pre-experimental design. Direct observation and document review were used to diagnose the process of collection and valorization of solid waste. **Results:** The process initially showed an effectiveness of 79.05% due to a lack of standardization. After the intervention, activities were reduced, achieving an effectiveness of 99.25%. **Conclusion/Contributions:** Process management improved the efficiency and quality of the municipal environmental service.

**Keywords:** Process management, effectiveness, activities, improvement.

### Gestão de processos para melhorar a eficácia na subgestão ambiental de um município, Moche, 2025

**Resumo.** A pesquisa "Gestão por processos para melhorar a efetividade na Subgerência Ambiental da Prefeitura Distrital de Moche, 2025" aplicou a gestão por processos para otimizar as atividades da área ambiental, vinculada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 12, diante de deficiências na gestão de resíduos. **Objetivo:** Implementar a gestão por processos para melhorar a efetividade operacional na gestão ambiental municipal. **Metodologia:** Estudo aplicado com abordagem quantitativa e desenho pré-experimental. Utilizaram-se observação direta e análise documental para diagnosticar o processo de coleta e valorização de resíduos sólidos. **Resultados:** Inicialmente, o processo apresentou uma eficácia de 79,05% devido à falta de padronização. Após a intervenção, as atividades foram reduzidas, atingindo uma eficácia de 99,25%. **Conclusão/Contribuições:** A gestão de processos melhorou a eficiência e a qualidade do serviço ambiental municipal.

**Palavras-chave:** Gestão de processos, eficácia, atividades, melhoria.

### Gestion des processus pour améliorer l'efficacité de la sous-gestion environnementale d'une municipalité, Moche, 2025

**Résumé.** La recherche intitulée « Gestion par processus pour améliorer l'efficacité de la Sous-direction Environnementale de la Municipalité de Moche, 2025 » a appliqué la gestion par processus afin d'optimiser les activités du secteur environnemental, en lien avec l'Objectif de Développement Durable n° 12, face aux insuffisances de la gestion des déchets. **Objectif :** Mettre en œuvre la gestion par processus afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de la gestion environnementale municipale.

**Méthodologie :** Étude appliquée à approche quantitative avec un plan préexpérimental. L'observation directe et l'analyse documentaire ont permis de diagnostiquer le processus de collecte et de valorisation des déchets solides. **Résultats :** Le processus a initialement affiché une efficacité de 79,05 % en raison d'un manque de standardisation. Après l'intervention, les activités ont été réduites, permettant d'atteindre une efficacité de 99,25 %. **Conclusion/Cotisations:** La gestion des processus a amélioré l'efficience et la qualité du service municipal de l'environnement. **Mots-clés :** Gestion des processus, efficacité, activités, amélioration.

## 1. Introducción

La administración tradicional en numerosas organizaciones, especialmente en las empresas ascendentes y medianas, suele caracterizarse por una considerable improvisación, que en ocasiones puede llegar a ser extrema o incluso riesgosa. En el contexto actual, la gestión por procesos (GxP) ha cobrado un rol fundamental para lograr que las organizaciones públicas respondan con eficacia y eficiencia a las necesidades de la ciudadanía. A nivel global (Ovejero, 2025), las intervenciones laborales generalmente estaban relacionadas con problemas como la desorganización, procesos mal ejecutados o controles insuficientes, lo que afectaba tanto la atención al cliente como la gestión del inventario. Identificó que estas dificultades provenían de la falta de orden en los procesos, problemas en la comunicación y un ambiente laboral tenso, agravado por conflictos culturales internos.

En el caso del Perú, la falta de gestión por procesos es un problema estructural que afecta mucho la efectividad y a su vez la transparencia de las entidades públicas. De acuerdo con la Contraloría General de la República, durante el año 2022 se realizaron contrataciones públicas por un valor superior a los S/ 18,580 millones sin pasar por procesos formales, lo cual representa el 32% del gasto total en contrataciones estatales. Esta situación pone en riesgo la transparencia y la competencia leal, y genera espacios propicios para la corrupción y el uso ineficiente de los recursos públicos. (Contraloría General de la República, 2023). En el nivel local, específicamente en la región La Libertad, también se evidencian problemas relacionados con la débil gestión por procesos. El Índice Regional de Gestión Pública del cuarto trimestre de 2022 reveló que los gobiernos locales de esta región muestran serias limitaciones en cuanto a la ejecución oportuna de proyectos, pues tardan casi el doble de lo que se acordó, en algunos casos hasta 5 veces más. Esta situación repercute directamente en las condiciones de los servicios otorgados a los pueblerinos (Consejo Privado de Competitividad, 2023).

Además, (De la Cruz & Morales, 2024), quienes aplicaron la gestión por procesos para incrementar la efectividad de la empresa de estudio. Se tuvo como resultados que la efectividad se elevó de 52% a 78%, además la eficiencia aumentó del 70% al 103% y por último, la eficacia del 74% al 76%. En el proceso de gestión de pedidos también hubo una reducción en el tiempo de atención, pues se minimizó en un 51%, y en las ventas, el también hubo una reducción de tiempo en un 14%.

Bajo esta problemática detallada, uno de los principales problemas identificados en el lugar de estudio es la ausencia de herramientas básicas de organización interna, como mapas de procesos, diagramas de flujo o mapas de procedimientos. La falta de claridad respecto a qué tareas realizar, en qué orden, quién es responsable o cómo se conecta una actividad con otra, genera confusiones, duplica esfuerzos y, en ocasiones, deja tareas incompletas por no contar con una guía clara.

Además, debido a una evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso “recolección y segregación de residuos sólidos inorgánicos”, en las primeras 6 semanas en el año 2025, donde se obtuvo en la semana 1, una eficacia del 82.9%, eficiencia del 93.88% y una efectividad de 77.82%. Para la semana 2, la eficacia fue de 81.12%, eficiencia del 92.5%, efectividad de 75.03%. Del mismo modo, en la semana 3, la eficacia encontrada tuvo un valor de 89.38%, eficiencia de 93.26% y efectividad de 83.35%. A su vez, en la semana 4, se encontró una eficacia de 82.58%, eficiencia de 94.37% y su efectividad de 77.93%. En el caso de la semana 5, la eficacia fue de 86.14%, eficiencia de 94.73% y una efectividad de 81.60%. Por último, en la semana 6, la eficacia fue de 84.54%, eficiencia de 93% y efectividad de 78.62%. Demostrando valores que se pueden mejorar.

Evidentemente, se puede detectar fácilmente que la efectividad del año 2025 ha no es la esperada, teniendo en cuenta esto, nació la necesidad de investigar: ¿En qué medida la gestión por procesos mejora la efectividad en la subgerencia ambiental de una municipalidad distrital,

Moche, 2025?

El estudio se justificó teóricamente, ya que, la gestión por procesos se ha consolidado como un instrumento clave para optimizar el funcionamiento de las entidades organizacionales, ya que permite ordenar y optimizar las actividades que se desarrollan en las distintas áreas. En el ámbito público, donde muchas veces se enfrentan problemas de desorganización, duplicidad de tareas y demoras innecesarias, este enfoque ayuda a establecer procedimientos claros y roles definidos, lo cual impacta directamente en la efectividad de los servicios. Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo porque busca medir de forma objetiva y precisa distintos indicadores vinculados a la efectividad, como el tiempo, el uso de recursos y el cumplimiento de metas. El alcance del estudio fue de tipo explicativo, ya que se centra en determinar el impacto de la implementación de la GxP en la efectividad operativa en el área de estudio. El diseño trabajado fue pre experimental, pues se trabajó con un solo grupo de control, en el cual serán evaluados los resultados antes y después de la intervención de la mencionada. Para el recojo de datos se utilizarán instrumentos como guías de observación, revisión de registros operativos y análisis documental.

Como justificación práctica tenemos que, en el área de estudio se desarrollan actividades fundamentales para la sanidad pública y la comodidad de la población, como la recolección selectiva de remanentes, la educación ambiental, el saneamiento básico y la promoción de prácticas saludables. Sin embargo, muchas de estas tareas se realizaban de manera empírica o con escasa estandarización, lo que generaba retrasos, desperdicio de materiales, falta del cumplimiento de actividades, sobrecarga de personal y dificultades para medir resultados. Implementar una gestión por procesos permite ordenar estas funciones, definir responsables, establecer indicadores y aprovechar mejor los recursos disponibles. Esto no solo mejora la efectividad interna, sino que también se traduce en un servicio más ágil y de mejor calidad para la ciudadanía. Además, permite visualizar claramente qué se está haciendo bien y qué se puede mejorar, facilitando la determinación de decisiones adecuadas en función de datos y resultados concretos.

Por esta razón que se planteando los siguientes objetivos. Objetivo general: Implementar la gestión por procesos en la sub gerencia ambiental de una municipalidad distrital, Moche, 2025. Además, para lograr el cumplimiento de dicho objetivo con los resultados esperados, se plantearon cuatro objetivos específicos; Realizar un diagnóstico actual de los procesos operacionales en la sub gerencia, identificar los principales problemas que afectan la efectividad, Diseñar y aplicar la gestión por procesos y finalmente Realizar un análisis de efectividad.

De esta manera se pretende contrastar la siguiente hipótesis: La gestión por procesos mejora la eficiencia en la subgerencia ambiental de una municipalidad distrital, Moche, 2025.

## **2. Metodología**

La investigación es de finalidad aplicada, según (Stewart, 2025) la investigación aplicada se enfoca en el análisis orientado a solucionar problemas prácticos, aplicar este tipo de investigación implica encontrar soluciones a diversos retos plasmados a los que se enfrenta la entidad de estudio. Además se optó por el enfoque cuantitativo, según (Ortega, 2021), la investigación cuantitativa es una táctica estructurada de compilación y análisis de datos que se extrae de diversas fuentes. Esto se realiza usando instrumentos estadísticos y matemáticos con la finalidad de cuantificar el problema investigado. A su vez se maneja por un diseño experimental de grado pre-experimental, este tipo de diseño, según (Galarza, 2021), en este sub diseño de investigación experimental, la variable independiente se maneja con un solo grupo experimental, en el cual se adopta la intervención el investigador decida aplicar, por su parte la variable dependiente tiene que ser medida en dos ocasiones, lo que se llama pre y pro test. Por último el alcance es de tipo explicativo, los testimonios de (George & Merkus,

2022), este tipo de alcance explica el por qué y cómo sucede un fenómeno específico y visualizar futuros sucesos

En esta investigación, la población está constituida por los procesos identificados en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Subgerencia de Gestión Ambiental de la entidad de estudio y que se ejecuten con frecuencia semanal. Este proceso es la recolección selectiva y valorización de residuos sólidos inorgánicos La muestra no fue necesaria calcularla debido al tamaño de la población.

Las técnicas e instrumentos realizados fueron los siguientes: en primer lugar, para el diagnóstico situacional de la empresa se realizó una observación directa la cual permitirá al investigador presenciar en tiempo real el desarrollo de actividades y procesos operativos en el entorno natural de trabajo. Esta técnica será fundamental para identificar dinámicas cotidianas, flujos de trabajo, coordinación entre áreas, así como posibles ineficiencias. Para su aplicación se utilizará una guía de observación, instrumento estructurado que contiene criterios e indicadores previamente definidos, los cuales orientarán el registro sistemático de la información durante las visitas de campo; una observación documental técnica que consiste en el análisis de documentos oficiales tales como manuales internos, formatos de control, registros de procesos, informes de actividades y archivos administrativos. Esta técnica permitirá identificar el grado de formalización y estandarización de los procedimientos existentes. Como instrumento se utilizará una guía de observación documental, diseñada para evaluar la pertinencia, claridad, actualización y aplicabilidad de los documentos revisados en función de los objetivos del estudio; se aplicará la técnica de cronometraje de actividades operativas, enfocada en medir con precisión el tiempo requerido para la ejecución de tareas específicas dentro de los procesos evaluados. Esta técnica permitirá identificar actividades críticas, tiempos muertos y posibles cuellos de botella en la cadena operativa. El instrumento asociado será una ficha de registro de tiempos por actividad, donde se consignarán los intervalos medidos, los responsables y las condiciones de ejecución observadas; y finalmente se usará la técnica de verificación de cumplimiento de actividades operativas, orientadas a medir el nivel de ejecución de las actividades programadas por proceso. Como instrumento utilizado será la ficha de indicador de eficacia, enfocada a recopilar las actividades cumplidas de un proceso gestionado.

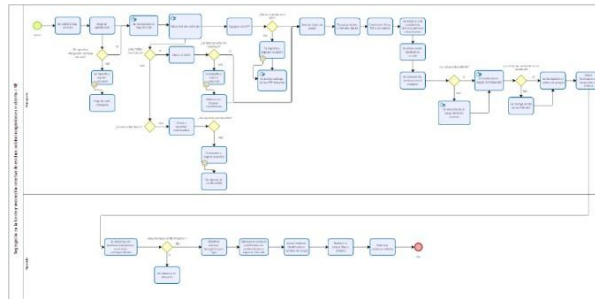
La validez de los instrumentos empleados se realizó mediante el criterio de juicio de expertos.

### **3. Resultados**

---

Para entender cuáles son los procesos que ejecuta la subgerencia ambiental se empleó la técnica “observación”, a través del instrumento “Guía de Observación”, en donde se analizó el Reglamento Organizacional de Funciones (ROF), en donde el Subgerente ambiental brindó cierta información, la cual fue analizada para corroborar si coincidía con el Plan Operativo Institucional (POI) del área de estudio, la cual fue entregada por el especialista en campo, que a su vez ayudó a la identificación de procesos existentes y cuales ya no existían, dando como evidencia que se trabajan con cinco procesos operativos, del cual este trabajo se enfocó en el proceso “Segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos en el distrito”.

**Figura 1:** Guía de Observación



Para el proceso enfocado a los residuos inorgánicos, cuenta con tres fases (recolección y transporte; recepción y segregación; Operación y valorización), en la primera fase, los operarios encargados para realizar el proceso, mayormente “dos operarios” reciben la hoja de ruta correspondiente al día que toca recolectar, debido a que cada día de la semana tienen zonas/urbanizaciones distintas, posteriormente los dos operarios realizan al mismo tiempo el checklist del vehículo y uso de Epp correspondiente, con la finalidad de que la movilidad usada esté en condiciones mecánicas y de combustible, además de verificar que todos los que realicen el trabajo cuenten con la seguridad necesaria, estos resultados son colocados en una hoja física para luego traspasarla a formato digital. Antes de salir el conductor firma la salida del vehículo, en donde especifica fecha y hora de salida, consecuentemente se inicia la ruta hacia la primera urbanización, el punto de salida es el coliseo “Luz Marina Neyra de Fernández” en donde también se encuentra la entidad de estudio. Una vez llegada a la primera zona recolectable, un operario baja y procede a extraer los residuos inorgánicos de los contenedores/viviendas de la zona, mientras el conductor espera. Se colocan los residuos inorgánicos en el vehículo, se acomoda la carga antes de ir al siguiente punto y se repiten los pasos las veces que sean necesarias con la finalidad de completar toda la jornada. Una vez recolectadas todas las urbanizaciones se transporta los residuos inorgánicos al centro de acopio “cochera vieja”, aquí el operario firma la autorización de recepción de residuos, residuos que se descargan en el área marcada para su segregación y clasificación por tipo, finalmente se realiza el pesaje “tara y destara”.

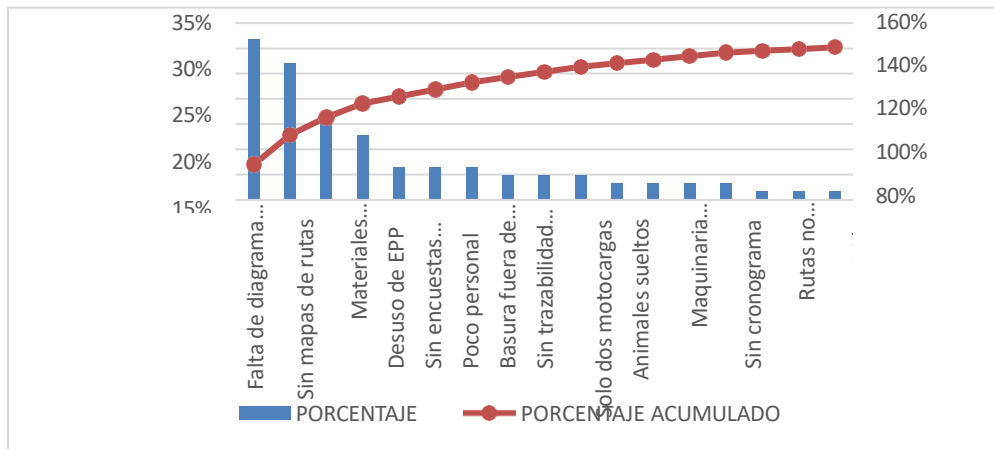
Una vez evaluado los procesos con rigurosidad y con la finalidad de evaluar el estado actual del proceso “Segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos inorgánicos en el distrito” de la entidad de estudio y entender cuáles son los problemas más representativos que afectan la efectividad, se utilizó el “Diagrama Ishikawa”, en donde se colocaron las no conformidades conforme los siguientes aspectos: Método, materiales, maquinaria y equipos, personal, medio ambiente, culminando por medición y control. En este gráfico se visualizan problemas como: Rutas no estandarizadas, falta de diagrama de procesos, maquinaria descompuesta entre otros.

**Figura 2:** Diagrama de Ishikawa



Dado a conocer los problemas observados que afecten la efectividad en la subgerencia ambiental, se empleó el “Diagrama de Pareto”, con el fin de cuantificar el nivel de impacto frente a esta problemática. Sabiendo la proporción del 80/20, una vez realizado dicho diagrama se tuvo como resultados que el 80% de los problemas provienen de la falta de diagrama de proceso, sin mapa de rutas, materiales contaminados y desuso de EPP. Estos resultados permiten entender cuales son las causas que tendrán mayor prioridad al momento de mejorar la efectividad.

**Figura 3:** Diagrama de Pareto



Así mismo, se calculó la efectividad del pre test, referente a toda la información brindada por la Subgerencia Ambiental de las últimas 6 semanas de los meses de mayo y junio del 2025.

**Tabla 1:** Cálculo de la productividad Pre Test

Matriz Análisis de Efectividad					
Semanas	Eficacia Rutas	Eficacia Actividades	Eficacia Total (R+A)/2	Eficiencia	Efectividad (Eficacia*Eficiencia)
Semana 1	90.6%	75.2%	82.9%	93.88%	77.82%
Semana 2	90.25%	72%	81.12%	92.5%	75.03%
Semana 3	86.36%	82.4%	89.38%	93.26%	83.35%
Semana 4	87.54%	77.6%	82.58%	94.37%	77.93%
Semana 5	87.48%	84.8%	86.14%	94.73%	81.60%

<b>Semana 6</b>	87.48%	81.6%	84.54%	93%	78.62%
<b>Media</b>	88.28%	78.93%	84.44%	93.6%	79.05%

Como se aprecia en la matriz, los resultados obtenidos en la medición de eficacia enfocada al cumplimiento de rutas de recolección es de 88.28%. Del mismo modo, la eficacia asociada a la medición del cumplimiento de actividades en el proceso de recolección y valorización de residuos inorgánicos es del 78.93%, por lo que la eficacia total del proceso es de 84.44%. Por otro lado la eficiencia basada en tiempos de medición para completar el proceso mencionado es del 93.6%, lo cual podría considerarse en buenas condiciones, sin embargo, la efectividad, que es la multiplicación de eficacia y eficiencia, se obtuvo un valor de 79.05%, demostrando que se puede optimizar para llegar a mejores resultados.

### Diseño y aplicación de la Gestión por Procesos

#### BRAINSTORMING

Mediante el uso del “brainstorming”, realizado a los operarios, se observó las actividades que hacían el proceso tedioso, en total 14 problemas encontrados.

Con la finalidad de clasificar estos problemas, se utilizó el Diagrama Ishikawa.

**Figura 4:** Esquema Brainstorming



**Figura 5:** Diagrama de Ishikawa



Posteriormente se realizó el diagrama de Pareto, en donde se observó que el 80% de los problemas son causados por las siguientes actividades: Espera constante de aprobaciones, retrasos en la firma de salida del vehículo, formularios físicos innecesarios, traspasar datos físicos a digital, llenado de ficha de recepción de residuos sólidos y demora en recibir materiales.

Actividades que fueron eliminadas según las siguientes justificaciones, “esperar aprobación

de solicitud de hoja de ruta”, puesto que anteriormente se le entregaba en hoja impresa la ruta a recolectar, y esto generaba tiempo innecesario ya que se tenía que esperar a que esté desocupada la máquina impresora y la asistente administrativa, puesto que ahora las rutas y actividades a ejecutar son entregadas en carpetas con micas, de esta forma se asegura la durabilidad del objeto y que no se esté solicitando en cada momento una copia.

Otras de las actividades eliminadas son “anotar datos en papel” y posteriormente “traspasar datos a formato digital”, como se observa estas actividades son repetitivas, y debido a que el área implementó un sistema de mantenimiento ajeno al estudio, se decidió por eliminar estas dos actividades.

Del mismo modo la actividad “firmar ficha de salida” se eliminó para agilizar el proceso, debido a que se consideró como una actividad innecesaria, ya que la responsabilidad ya está validada en los pasos previos.

Finalmente, la actividad “llenar formulario de recepción de residuos” se eliminó para agilizar el proceso ya que la confirmación de recepción se puede hacer de forma verbal y más directa, suprimiendo la burocracia innecesaria sin afectar el control

### **Análisis de Efectividad**

Una vez implementada todas las fases de la gestión por procesos en la subgerencia ambiental, se demostró la comparación de como era la efectividad antes de aplicar estas mejoras. Antes de esto, se midió el antes y después de la efectividad, evidenciando paso a paso, tanto para la eficacia de rutas de recolección, eficacia de actividades de recolección y valorización y la eficiencia del proceso de recolección y valorización de residuos inorgánicos.

**Tabla 2:** Análisis de la efectividad antes de aplicar las mejoras.

<b>Matriz Análisis de Efectividad</b>			
<b>Semana</b>	<b>Efectividad (pre)</b>	<b>Efectividad (post)</b>	<b>Porcentaje de mejora</b>
<b>S1</b>	77.82%	98.5%	20.68%
<b>S2</b>	75.03%	98.06%	23.03%
<b>S3</b>	83.35%	98.94%	15.59%
<b>S4</b>	77.93%	98.68%	20.75%
<b>S5</b>	81.60%	100.95%	19.35%
<b>S6</b>	78.62%	100.37%	21.75%
<b>Media</b>	79.05%	99.25%	20.2%

Como se puede observar en la matriz, de seis muestras medidas por cada semana, la efectividad realizó un notorio incremento pues la efectividad antes de implementar la Gestión por procesos era del 79.05%, y una vez aplicada la GxP, esta incrementó a un 99.25%, mostrando una mejora del 20.2%

Como se observa en la tabla anterior, se redujeron a 22 actividades el proceso de producción del bidón de agua, donde

Para comprobar la hipótesis de la investigación “La Gestión por Procesos mejora la efectividad de la Subgerencia Ambiental”, se empezó con la comprobación de la normalidad de los datos, esto a través de la prueba de Shapiro-Wilk. Estos resultados reflejaron un valor de significancia de 0.769 para el pre test y 0.436 para el post test, ambos mayores a 0.05, lo cual se asume que los datos se distribuyen de manera normal y da vía libre a realizar la prueba paramétrica, en este caso la prueba T student para muestras emparejadas. Además el nivel

de significancia encontrado es de  
<.001.

Al hacer la comparación de los resultados (pre test y post test), se visualizó un aumento considerable en los valores obtenidos. La media del pre test fue de 79.06 con una desviación estándar de 2.71, por otro lado la media del post test llegó a los 99.25 con una desviación estándar de 1.04. Por lo tanto la diferencia promedio entre ambos análisis fue de 20.19, confirmando una mejora tras la aplicación de la gestión por procesos

Por otra parte, las hipótesis planteadas en el desarrollo de la presente investigación fueron:

H0: La gestión por procesos no mejora la efectividad en la subgerencia ambiental de una municipalidad distrital, Moche, 2025.

H1: La gestión por procesos mejora la efectividad en la subgerencia ambiental de una municipalidad distrital, Moche, 2025.

Por lo que la H1 se acepta y la H0 se rechaza.

#### **4. Discusión**

Para el primer objetivo se hace el diagnóstico actual de los procesos operativos de la Subgerencia Ambiental debido a que ayuda a visualizar cuales son las principales actividades relacionadas con el proceso de recolección y valorización de residuos sólidos inorgánicos, para ello el uso de la técnica “observación” e instrumento “guía de observación”, según (Campos & Lule, 2012), la observación es una de las formas más sencillas para llenar registros visuales y confiables, esta favorece al análisis o explicar de forma veráz algún fenómeno. Este instrumento busca documentar los hechos normativos y operativos del fenómeno a observar, detallando datos clave como: Nombre del proceso, descripción básica, personal involucrado, recursos empleados, etapas identificadas, problemas identificados y otras observaciones. En este caso, centrándose en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Plan Operativo Institucional (POI). Como resultado, se dió a conocer el proceso de estudio y el cómo y cuándo se ejecuta. Identificando que de los cinco procesos operacionales, el proceso “recolección y valorización de residuos sólidos inorgánicos” se emplea como material de estudio debido a que la recolección se hace diariamente, sin embargo, cada día de la semana recolecta zonas distintas. Esto se compara con Las investigaciones de (Moreno Centeno, 2020), el cual realizó un estudio del método de revisión técnica vehicular, en donde identificó los pasos del procedimiento, se infiere y refleja metodológicamente que se realizó una evaluación previa. Esto se relaciona con la investigación debido a que se demuestra que es primordial identificar desde el punto cero el proceso o área a investigar. Además, desde un enfoque teórico, (Kortas, 2023), asegura que los procesos deben ser analizados y descritos en su estado real antes de empezar con el rediseño, obteniendo así que las mejoras aplicadas estén ligadas a realidades y no a supuestos. Con este aporte, se demuestra que hay evaluar el estado actual de forma honesta es primordial para obtener mejoras reales y asegurar la fiabilidad. Por otro lado, (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021), señala que identificar los procesos de una organización empieza en el momento en que el equipo de trabajo reconoce los productos de que la institución debe entregar y a quiénes están destinados, todo esto mediante, normativas o reglamentos internos. Este aporte sirve para corroborar la importancia del ROF y del POI, manuales que permiten observar si la organización o área está alineada con el producto y cliente final, en este caso los servicios públicos y la ciudadanía, además de verificar si existe coherencia entre las actividades programadas y las ejecutadas. Para el segundo objetivo, se determinan cuáles son los problemas que afectan la efectividad en la subgerencia es necesario para poder tomar las medidas pertinentes y atacar el problema, con el fin de solucionarlo y optimizarlo, para ello el objeto de la GxP, pues permite realizar cada una de estas acciones de manera ordenada y confiable. Obtener estos resultados son posibles gracias al diagrama de Ishikawa y Pareto, en donde se evidenció que el 80% de los problemas provienen de la falta de

diagrama de proceso, sin mapa de rutas, materiales contaminados y desuso de EPP. Para ello se utiliza el instrumento “Ficha de indicador de eficacia”, según (Robles, 2008), menciona que la entidad está en la obligación de brindar la capacitación requerida para el personal, a su vez, esta debe medir la eficacia de las mejoras realizadas, siguiendo un enfoque pre y post medición. En esta ficha se recolectan los datos de cada día de la semana basados en el cumplimiento de las actividades y zonas a recolectar del proceso trabajado. Del mismo modo se utiliza el instrumento “Ficha de registros de tiempos por actividad”, según (Kagan, 2025), dice que los registros de tiempos que inspeccionan de forma rigurosa las actividades y el cuánto se demoran, esto se hace para poder aprender sobre el fenómeno que se está estudiando. Mediante este instrumento se recolectan los datos de cada día de la semana, basados en el tiempo empleado para completar cada actividad. Los resultados para este objetivo, evidenciando el estado de la eficacia y eficiencia medida en las primeras seis semanas observadas antes de la implementación de la GxP son del 84.44% y 93.6% respectivamente, dando una efectividad del 79.05%, demostrando que es mejorable. Esto a causa de procesos no estandarizados, trabajo empírico, falta de comunicación y poca supervisión. Esto se relaciona con la investigación de (Romero Sánchez, 2024), donde menciona que antes de implementar su GxP, el 93% de los expedientes de la Subgerencia eran atendidos, un valor parecido a la eficacia pre implementación obtenida (90.45%). Además, que la tasa de retrasos era del 31%, un valor mucho más bajo que el obtenido en el apartado de eficiencia basada en tiempos. Según (Martins, 2025), La eficiencia en pocas palabras es completar los objetivos óptimamente, esto siendo más rápidos, utilizando menos recursos, en sí, lograr más con menos. Por otro lado, (George et al., 2022), la eficacia es la habilidad de completar los objetivos planteados de forma adecuada. Implica llegar a los resultados esperado en relación con las metas propuestas. Finalmente, el mismo autor, define a la efectividad como el impacto real de una acción, entrelazando a los objetivos planteados con los resultados hallados. Además, menciona que mira más allá que la eficacia, debido a que no solo mide el cumplimiento de la meta, si no también los beneficios y consecuencias que genera en la población. En relación a los resultados obtenidos, se deduce que antes de implementar la gestión por procesos, al tener una eficacia y eficiencia de 84.44% y 93.6% respectivamente, y una efectividad de 79.05% quiere decir que no se están cumpliendo con las metas propuestas ni los tiempos previstos, terminando en un servicio inefectivo a la población. Esto solo confirma que no tener roles definidos y una representación visual de las actividades a ejecutar confunde a los trabajadores, impidiendo que se trabaje de forma eficiente. Respecto al tercer objetivo, Diseñar e Implementar la GxP luego de los problemas es prioritario, pues la ejecución empírica que se ha ido realizando no ha hecho más que dificultar la óptima ejecución, otorgando demoras y falta de cumplimiento de actividades. Es por ello que, la implementación de la Gestión por Procesos en la Subgerencia Ambiental permitió estandarizar las actividades del proceso de recolección y valorización de residuos sólidos inorgánicos, comenzando con la diagramación del proceso, con la finalidad de visualizar de forma sistemática las actividades que realizan los operarios. Del mismo modo, el mapeo de zonas recolectivas permite visualizar los puntos que los trabajadores recolectan dependiendo el día. Permitiendo así que los trabajadores puedan tener un mejor entendimiento del trabajo que realizan día a día y no saltarse ninguna actividad, sin embargo, debido a las constantes quejas y tareas repetitivas observadas, el diagrama de flujo del proceso permite optimizarse, para ello el uso del “brainstorming” permite recopilar todas las propuestas y quejas que los operarios expresan, dando paso a identificar las de mayor criticidad gracias al diagrama “Ishikawa y Pareto”. Permitiendo eliminar 5 actividades de las 25 previamente identificadas, reduciendo así, actividades que no aportaban valor al proceso, reflejándose en un mejor orden, eficacia de actividades y reducción de tiempos improductivos, esto gracias a la capacitación realizada a los operarios, representado en una eficacia y eficiencia del 99.2% y 100.05% respectivamente, obteniendo

una efectividad del 99.25%. Esto se relaciona a lo que menciona (Carrasco, 2025), la gestión por procesos ayuda a las organizaciones a modelar, analizar diseñar, implementar, supervisar y mejorar de forma continua sus procesos de inicio a fin, fomentando una cultura de efectividad. Concordando con la presente investigación, pues permite a la Subgerencia Ambiental, realizar el diseño de sus procesos, implementarlos y supervisarlos de inicio a fin. El levantamiento de los diagramas de proceso y su optimización permitió solucionar los problemas abarcados en el objetivo dos. Del mismo modo, el compartir los diagramas realizados al personal operativo, control y mejora continua, son aspectos que se relacionan con lo dicho por (Vinodh et al., 2021). Del mismo modo (Alarcón et al., 2023), aplicar la GxP fomenta la participación activa de los trabajadores, resuelve dudas sobre las responsabilidades y promueve la transparencia en las operaciones de la entidad. También minimiza tiempos y costos en la etapa del proceso, dando como resultado el uso eficiente de los recursos. Teoría vista en esta investigación pues, el diseño de la GxP fue compartida a cada uno de los trabajadores mediante las capacitaciones, resolviendo incertidumbres, fomentando la honestidad, derivando en una eficacia y eficiencia del 99.2% y 100.05% respectivamente, obteniendo una efectividad del 99.25%. Para el último objetivo, se realiza el análisis de efectividad, el cual permite comparar si la mejora encontrada se alinea con otros investigadores, con el fin de poder realizar una comparativa y entender mejor la viabilidad de la GxP al momento de mejorar la efectividad en diversas organizaciones. Para ello, se utilizó la metodología “Pre-Post”, el cual, según, Pomeranz (2011, párr. 36-37), es una evaluación entre diferencias, pues mide en cuanto ha cambiado el valor medido tomando en cuenta el estado inicial del grupo. La eficacia y eficiencia obtenidas antes de implementar la GxP son del 84.44% y 93.6% respectivamente, dando una efectividad del 79.05%. Del mismo modo, una vez aplicada la gestión por procesos, la eficacia y eficiencia del 99.2% y 100.05%, dando una efectividad del 99.25%, incrementando ésta en un 20.2%, demostrando la viabilidad de la investigación. Esto se relaciona con la tesis de (De la Cruz & Morales, 2024), en la cual tuvieron como resultados pre mejoras, una eficacia y eficiencia del 74% y 70% respectivamente. Posteriormente aplicada su GxP, su eficacia y eficiencia aumentó a un 76% y 103% respectivamente, finalizando en una efectividad del 78%, incrementando esta en un 26%, demostrando similitud en esta investigación y viabilidad.

## 5. Conclusiones

Se realizó el diagnóstico actual de los procesos operativos de la subgerencia ambiental, aplicando la observación directa mediante una guía de observación, revisando el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Plan Operativo Institucional (POI). Datos que se analizaron mediante el método descriptivo, pudiendo observar los procesos que se realicen con una frecuencia máxima semanal. Como resultado, el proceso de recolección y valorización de residuos sólidos inorgánicos es de objeto de estudio, pues se realiza de forma diaria y se mide de manera semanal. Por lo que se concluyó que realizar dicho diagnóstico permitió trabajar con el proceso de mayor operación. Con el motivo de identificar los principales problemas que afectan la efectividad en la subgerencia ambiental, se usaron técnicas como la observación y brainstorming, a través de una guía de observación y ficha de lluvia de ideas. Estos resultados fueron analizados de forma cuantitativa y cualitativa respectivamente, lo que sirvió de ayuda para evidenciar, deficiencias operativas y la falta de estandarización del proceso, con la que se manejaba antes de la aplicación de la GxP. Problemas que, gracias al diagrama de Ishikawa y Parteo, se demostró que el 80% de ellos provienen de la falta de un diagrama de proceso, falta de rutas diagramadas, materiales contaminados y desuso de EPP. Cuantificándolo, se apreció que la eficacia y eficiencia medida en las primeras seis semanas observadas antes de la implementación de la GxP son del 84.44% y 93.6% respectivamente, dando una efectividad del 79.05%, demostrando que es mejorable. Se realizó el diseño de la GxP gracias a investigaciones previas, mediante una revisión bibliográfica, lo que permitió,

entender las diversas teorías entre la GxP y el cómo mejora la efectividad. En consecuencia de lo visto, diseñar y aplicar la Gestión por procesos en la Subgerencia Ambiental es factible. Por ello se realizó el rediseño del flujograma con motivo de optimizarlo, derivando en la eliminación de 5 actividades que no aportaban valor y generaban retrasos, pasando de 25 actividades a 20, dando un proceso más ágil y entendible para los trabajadores. Además se graficó las rutas de las zonas a recolectar, puesto que el área solo brindaba de forma textual y sin referencias las urbanizaciones y calles a recolectar. En conclusión, la GxP permitió simplificar los procesos y finalmente estandarizarlos. Estas mejoras fueron presentadas a los altos mandos y operarios con la finalidad de su empleo, dando así una eficacia y eficiencia del 99.2% y 100.05%, dando una efectividad del 99.25%. Se analizó la efectividad obtenida, mediante diversas técnicas, como el cronometraje, evaluación de actividades y rutas, usando ficha de registro de tiempos, ficha de eficacia de actividades y ficha de eficacia de rutas de recolección, visualizando las muestras medidas, obteniendo 6 muestras antes de la implementación de la GxP y 6 muestras después, siendo cada muestra una semana operativa medida. Los resultados obtenidos mostraron una mejora en la efectividad, ya que, se observó una efectividad pre GxP del 79.05% y luego de su aplicación esta efectividad aumentó a un 99.25%, dando un incremento de 20.2%. Finalmente se concluye que, realizar la Gestión por Procesos en la Subgerencia ambiental fue de gran ayuda para el área, puesto que se estandarizó procesos y se implementó indicadores, como los son las eficacia, eficiencia y efectividad. Además de ofrecer un mejor entorno y comprensión del trabajo que realizan día a día los operarios.

## Referencias

- Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J., & Alarcón, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión de literatura (Management by processes in public entities, a literature review). *Podium*, 103-118. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2588-09692023000200103](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692023000200103)
- Campos, G., & Lule, N. (2012). LA OBSERVACIÓN, UN MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD (Observation, a method for studying reality). *Revista Xihmai*, 2. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3979972.pdf>
- Carrasco, L. (2025). Gestión por procesos: clave para la eficiencia y competitividad organizacional (Management by processes: key to organizational efficiency and competitiveness). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. <https://calidad.pucp.edu.pe/gestion-por-procesos-clave-para-la-eficiencia-y-competitividad-organizacional/>
- Private Council for Competitiveness. (2023). Índice Regional de Gestión Pública – 4T2022 (Regional Public Management Index – Q4 2022). *Consejo Privado de Competitividad - Perú Compite*. <https://www.compite.pe/publicacion/indice-regional-de-gestion-publica-4t2022/>
- Office of the Comptroller General of the Republic. (2023). Contraloría: En 2022 se gastaron S/ 18,580 millones en contrataciones sin proceso (Comptroller's Office: in 2022, S/ 18,580 million were spent on contracts without process). *Agencia Peruana de Noticias Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-contraloria-2022-se-gastaron-s-18580-millones-contrataciones-sin-proceso-945667.aspx>
- De la Cruz, N., & Morales, E. (2024). Implementación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad en una empresa distribuidora de productos informáticos, Trujillo 2024

(Implementation of management by processes to improve effectiveness in a computer product distributor company,

Trujillo 2024) . Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/156832>

Galarza, CAR (2021). Editorial: Diseños de investigación experimental (Editorial: experimental research designs). *CienciAmérica*, 10, 1-7.  
<https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/356/699>

George, R., Gámez, Y., Matos, D., Gonzáles, I., Labori, R., & Guevara, A. (2022). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud (Efficacy, effectiveness, efficiency, and equity in relation to quality in health services). *Infodir*, 17, 1-27.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1996-35212021000200013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200013)

George, T., & Merkus, J. (2022). Explanatory Research | Definition, Guide & Examples. *Scribbr*.  
<https://www.scribbr.co.uk/research-methods/explanatory-research-design/>

Kagan, J. (2025). Time Logs: What are they? And Why are They Important? *Nifty*.  
<https://niftypm.com/blog/time-logs/>

Kortas, T. (2023). Process management - Definition, Methods, Solutions. *OTRS AG*.  
<https://otrs.com/blog/processes-workflows/process-management/>

Martins, J. (2025). Eficiencia vs. efectividad en los negocios: por qué tu equipo necesita ambas cualidades (Efficiency vs. effectiveness in business: why your team needs both qualities). *Asana*.  
<https://asana.com/es/resources/efficiency-vs-effectiveness-whats-the-difference>

Moreno Centeno, JL (2020). "Propuesta de implementación de la gestión por procesos en el centro de matriculación vehicular del cantón Guano" (Proposal for the implementation of management by processes at the vehicle registration center of the Guano canton). *Universidad Nacional de Chimborazo*. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/6555>

Ortega, C. (2021). ¿Qué es la investigación cuantitativa? (What is quantitative research?). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>

Ovejero, L. (2025). Falta de procesos claros y desorden, los puntos débiles de la logística a la hora de evolucionar (Lack of clear processes and disorder, the weak points of logistics when evolving). *Infobae*. <https://www.infobae.com/movant/2025/01/28/falta-de-procesos-claros-y-desorden-los-puntos-debiles-de-la-logistica-a-la-hora-de-evolucionar/>

Presidency of the Council of Ministers. (2021). Implementación de la Gestión por Procesos en la administración pública (Implementation of management by processes in public administration). *Presidencia del Consejo de Ministros*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2065136-implementacion-de-la-gestion-por-procesos-en-la-administracion-publica>

Robles, N. (2008). Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano (Methodology for evaluating the effectiveness and efficiency of human resource training). *Tecnología en Marcha*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835616.pdf>



Romero Sánchez, JME (2024). “Modelo de gestión por procesos y su influencia en la eficiencia de la oficina de transportes en una municipalidad, Cajamarca” (Model of management by processes and its influence on the efficiency of the transport office in a municipality, Cajamarca) . *Universidad Nacional de Trujillo*. <https://dspace.unitru.edu.pe/items/df0d0d34-265f-48ee-a733-1c5f03f68dc7>

Stewart, L. (2025). Investigación básica vs. aplicada (Basic research vs. applied research). *ATLAS.ti*. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-basica-vs-aplicada>

Vinodh, S., Jiju, A., Agrawal, R., & Douglas, JA (2021). Integration of continuous improvement strategies with Industry 4.0: A systematic review and agenda for further research. *The TQM Journal*, 33, 441-472. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0157>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Fabian Mattenah Mego Juárez (50%): Conceptualización, Curación de datos Análisis formal, Recursos, Metodología, Software.

Sergio Sebastián Benites Mendoza (50%): Redacción –borrador original, Redacción –revisión y edición, Supervisión, Validación y Visualización.

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos no tener ningún conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso.

[E-2512]

Preservado en Zenodo DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.18058400> Los autores son responsables de las informaciones del artículo  
**Gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar informaciones mediante estrategias didáctica digitales en estudiantes**

Nathalie Parra Galvez <sup>1</sup>  Kharen Klarhe Zarate Vasquez <sup>1\*</sup>  Lizbeth Camus Mendoza <sup>1</sup>  Manuel Paulino Linares Herrera <sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Cesar Vallejo, escuela de posgrado, Perú.

<sup>2</sup>Universidad de la Habana, Cuba.

\*Contacto de correspondencia: [kzaratev@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kzaratev@ucvvirtual.edu.pe)

*Recibido: 16/10/2025*

*Aceptado: 16/11/2025*

*Publicado: 26/12/2025*

**Resumen:** El estudio analiza la gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar mediante didácticas digitales en el pensamiento creativo y las competencias digitales de los estudiantes universitarios. **Objetivo:** Determinar cómo influye la Gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar mediante estrategias didáctica digitales en estudiantes de una universidad peruana. **Metodología:** El enfoque fue cuantitativo-descriptivo, con una muestra intencionada de 147 estudiantes universitarios encuestados. **Resultados:** La gestión del emprendimiento en estudiantes muestran que más del 60% de los estudiantes estaban de acuerdo con la compilación de informaciones mediante estrategias didáctica digitales en su aprendizaje. **Conclusión/Aporte:** El estudio aporta evidencia para fortalecer la formación docente en competencias digitales y metodologías activas. La gestión del emprendimiento de gamificaciones mediante las compilaciones de informaciones representa una oportunidad para transformar la educación superior peruana.

**Palabras Clave:** Gestión, Emprendimiento, Gamificaciones, Compilar, Estrategias, Digitales.

#### **Management of gamification entrepreneurship to compile information through digital teaching strategies in students**

**Abstract:** This study analyzes the management of gamified learning activities to compile information through digital teaching methods, impacting the creative thinking and digital skills of university students. **Objective:** To determine how the management of gamified learning activities to compile information through digital teaching strategies influences students at a Peruvian university. **Methodology:** A quantitative-descriptive approach was used, with a purposive sample of 147 university students surveyed. **Results:** The results show that over 60% of students agreed with the use of digital teaching strategies in their learning. **Conclusion/Contribution:** This study provides evidence to strengthen teacher training in digital skills and active methodologies. The management of gamified learning activities through information compilation represents an opportunity to transform higher education in Peru.

**Keywords:** Management, Entrepreneurship, Gamifications, Compile, Strategies, Digital.

#### **Gestão do empreendedorismo gamificado para compilar informações por meio de estratégias de ensino digital em estudantes.**

**Resumo:** Este estudo analisa a gestão de atividades de aprendizagem gamificadas para a compilação de informações por meio de métodos de ensino digitais, impactando o pensamento criativo e as habilidades digitais de estudantes universitários. **Objetivo:** Determinar como a gestão de atividades de aprendizagem gamificadas para a compilação de informações por meio de estratégias de ensino digitais influencia estudantes de uma universidade peruana. **Metodologia:** Foi utilizada uma abordagem quantitativa-descritiva, com uma amostra intencional de 147 estudantes universitários. **Resultados:** Os resultados mostram que mais de 60% dos estudantes concordaram com o uso de estratégias de ensino digitais em sua aprendizagem. **Conclusão/Contribuição:** Este estudo fornece evidências para fortalecer a formação de professores em habilidades digitais e metodologias ativas. A gestão de atividades de aprendizagem gamificadas por meio da compilação de informações representa uma oportunidade para transformar o ensino superior no Peru.

**Palavras-chave:** Gestão, Empreendedorismo, Gamificações, Compilar, Estratégias, Digitais.

#### **Gestion de l'entrepreneuriat par la gamification pour compiler des informations grâce à des stratégies d'enseignement numérique auprès des étudiants 2025**

**Résumé :** Cette étude analyse la gestion d'activités d'apprentissage ludifiées pour la collecte d'informations par le biais de méthodes pédagogiques numériques, et son impact sur la pensée créative et les compétences numériques des étudiants universitaires. **Objectif :** Déterminer comment la gestion d'activités d'apprentissage ludifiées pour la collecte d'informations par le biais de stratégies pédagogiques numériques influence les étudiants d'une université péruvienne. **Méthodologie :** Une approche quantitative descriptive a été utilisée, avec un échantillon ciblé de 147 étudiants universitaires interrogés. **Résultats**

: Les résultats montrent que plus de 60 % des étudiants approuvent l'utilisation de stratégies pédagogiques numériques dans leur apprentissage.

**Conclusion/Contribution :** Cette étude met en évidence la nécessité de renforcer la formation des enseignants aux compétences numériques et aux méthodologies actives. La gestion d'activités d'apprentissage ludifiées par la collecte d'informations représente une opportunité de transformation de l'enseignement supérieur au Pérou.

**Mots-clés :** Gestion, Entrepreneuriat, Gamifications, Compiler, Stratégies, Numériques.

## 1. Introducción

---

Dado el contexto actual, se han efectuado diversos cambios que transforman múltiples ámbitos tanto laborales como educativos, para los cuales los recursos creados permiten desarrollar estrategias que faciliten emprender, motivar y generar soluciones innovadoras mediante procesos de compilación y creación dentro de los procesos de aprendizaje, lo que permite afrontar los desafíos de la sociedad del conocimiento.

De acuerdo al contexto mundial, el desarrollo digital para compilar y crear es una novedad que crece en beneficio del aprendizaje, lo cual es evidente en estudios europeos, como en el caso de España, donde Seguí Mas, D. M. (2021) indica que el 75,79% de docentes encuestados expresan que ha favorecido impartir cursos con el emprendimiento de herramientas digitales como gamificación. En una investigación en Alemania, se percibe que el 25% de estudiantes da uso de dispositivos digitales con utilidad educativa, del cual tuvieron como resultado en el uso el 4,7 puntos de 10 referidos al mayor desarrollo en clase que se evidenciaron en las evaluaciones de procesos de compilación y creación. Para ello, los docentes se han familiarizado con estrategias didácticas digitales que permiten crear espacios de entretenimiento divertido e innovador para el aprendizaje, del cual pueda emprender. (OEC, 2024).

En cuanto a investigaciones latinoamericanas, un estudio cuantitativo realizado en una universidad pública del sur del Estado de México con una muestra intencional de 54 docentes, los autores describen el perfil socioeconómico y formativo de los docentes que participan en actividades emprendedoras, mostrando que la investigación sobre emprendimiento debe incorporar también al profesorado, no sólo a estudiantes, al ser estos agentes clave en la formación de capacidades emprendedoras Jaramillo et. al (2023). Para Vélez et. al (2025) menciona que el 75% de los estudiantes considera que la gamificación mejora el ambiente, además, el 60% reconoce que sus emociones impactan directamente su rendimiento académico, aquello da énfasis que emprender juegos de gamificación con fines educativos dado que brinda novedosas formas de aprender; con ello es evidenciable que es necesario que el docente maneje las estrategias didácticas digitales, del cual en un estudio del BID indica que 40% de docentes muestra en desarrollo profesional en el uso de estrategias didácticas digitales básicas para la enseñanza.

Para Gambi (2024) todo ello propicia generar y construir conocimientos, por el cual López (2023), en indicadores de compilación y creación; en experiencias evaluadas, entre el 60% y 75% de estudiantes reportaron percepción de mejora en habilidades para compilar y crear tras recibir la intervención, aunque los autores recomiendan complementar auto-reportes con pruebas objetivas de compilación y creación.

En Perú, la investigación para Calle (2020) refiere que la gestión pedagógica influye sobre la capacidad emprendedora de los estudiantes, por lo cual la práctica docente debe favorecer espacios y crear estrategias innovadoras. Burlacu et al. (2023) señala que la gamificación incrementa la motivación, genera un impacto positivo en los logros académicos y empalma muy creativamente con las estrategias didácticas digitales. Para Flores (2024) los competencias digitales, en Juliaca, descubrió que el 50 % presenta un nivel "regular" en estrategias didácticas digitales; al mismo tiempo, su desempeño académico se catalogó como "alto" en otro 50 %. En las evaluaciones Pissa 2022 del Perú, 47% de estudiantes alcanzan al menos un nivel básico (Level 3) de procesos de compilación y creación. Ante ello se plantea ¿Cómo influye el emprendimiento de gamificación en los procesos de compilación y creación y estrategias didácticas digitales en los estudiantes de un instituto de Lima, 2026.

Según Quispe (2022) cuando los docentes, refiriéndonos a la educación que ejercen los adultos, los cuales desarrollan una gestión educativa equilibrada en los aspectos institucionales, administrativos y pedagógicos, logran fortalecer su capacidad para promover proyectos de emprendimiento dentro de la comunidad educativa. Buendía Cueva, et al. (2024) señala que la gamificación y tecnología en educación, permite crear estrategias tienen un gran potencial para enriquecer el desarrollo cognitivo y fomentar el aprendizaje integral. El fortalecimiento de las estrategias didácticas digitales en el profesorado no solo amplía su dominio tecnológico, sino que transforma la forma en que los estudiantes aprenden, al permitir experiencias educativas más activas y contextualizadas.

Según Ccorahua (2024) los docentes con mayor dominio digital muestran un desempeño pedagógico más eficiente y coherente con los desafíos del entorno tecnológico actual. Los procesos de compilación y creación en la educación constituyen una herramienta esencial para que los estudiantes desarrollen autonomía y capacidad de resolución de problemas. Según Carranza (2021), promover la compilación y creación en el aula implica que el docente diseñe experiencias de aprendizaje flexibles, donde la exploración y la curiosidad sean más valoradas que la memorización de contenidos. Esto transforma el proceso educativo en un espacio para descubrir y no solo para repetir.

## **2. Metodología**

---

Para elaborar este artículo se consideró información seleccionada de investigaciones en relación a las TICS y su aplicación e innovación para el desarrollo de procesos de compilar y crear. Se ha tenido en cuenta las dimensiones de las variables de emprendimiento de gamificación y estrategias didáctica digitales respectivamente de los autores Lyons et al. (2023); Sánchez-Rivas et al. (2020) estos últimos argumentan que las estrategias didácticas digitales son esenciales para el desarrollo profesional docente. Para ello, se consideró la validación de la encuesta a través de un juicio de expertos en experiencia tecnológica y curricular relacionadas a la variable que se considera en la investigación, se aplicó las preguntas planteadas mediante formulario de google form, lo cual los participantes mostraron disponibilidad para contestar la encuestas cuyos resultados contribuyen en la investigación. El enfoque es cuantitativo-descriptivo, para una muestra intencionada no probabilística de 147 estudiantes de una universidad privada peruana con respeto a la gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar y crear mediante estrategias didácticas digitales La encuesta conformada por 35 preguntas; la formulación preguntas se realizó de forma afirmativo y otras negativo, para evitar el sesgo al ser contestadas; para cada pregunta tuvo 5 alternativas para la cual se emplearon las siguientes alternativas, con sus respectivas ponderaciones:

- TD = Totalmente en desacuerdo (Ponderación 1)
- D = En desacuerdo (Ponderación 2)
- I = Indiferente (Ponderación 3)
- A = De acuerdo (Ponderación 4)
- TA = Totalmente de acuerdo (Ponderación 5)

El análisis de los resultados se hizo de acuerdo a cuatro dimensiones (dos dimensiones para la primera variable y dos para la segunda variable): Emprendimiento, Gamificación, Competencias Digitales y Pensamiento Creativo; obtenidas previo análisis de las variables y aprobación del juicio de expertos quienes efectuaron la respectiva evaluación.

Para presentar los resultados se emplearon frecuencias y porcentajes mediante la estadística descriptiva. Además con la estadística inferencial se determina las correlaciones mediante el estadígrafo de correlación de Rho de Spearman debido a que las variables fueron no paramétricas empleando el Excel y SPSS versión 20 para correlacionar los valores de las respuestas



## Dimensión 1: Emprendimiento

Preguntas	
1	Consideras que, ¿Deben emprenderse en servicios que solo se dan en función a los requerimientos del mercado?
2	Consideras que, ¿Los emprendimientos económicos elegidos son decisivos para las decisiones tomadas?
3	Consideras que, ¿Para los emprendimientos de gamificación se debe disponer de personal capacitado?
4	Consideras que, ¿Es riesgoso diversificar los servicios al buscar nuevos canales digitales?
5	Consideras que, ¿En el rubro económico actual permite buscar más innovaciones?
6	Consideras que, ¿Estas iniciativas no deben estar supeditadas hacia objetivos comunes?
7	Consideras que, ¿La socialización del emprendimiento permite el desarrollo significativo?
8	Consideras que, ¿Los emprendimientos implican la toma de decisiones independiente de los aportes(capital)?
9	Consideras que, ¿Los emprendimientos se circunscriben a un modelo social - participativo?

## Dimensión 2: Gamificación

Pregunta	
10	Consideras que, ¿La gamificación se adapta el juego mediante estrategia didáctica para la enseñanza?
11	Consideras que, ¿Las estrategias innovadoras para la gamificación fueron pertinentes?
12	Consideras que, ¿El diseño innovador de la gamificación es imperceptible?
13	Consideras que, ¿La gamificación genera un alto nivel de impacto?
14	Consideras que, ¿La gamificación promueve el impacto hacia más asignaturas?
15	Consideras que, ¿La gamificación impacta en la resolución de retos considerados?
16	Consideras que, ¿La gamificación impacta en el aprendizaje mediante actividades lúdicas?
17	Consideras que, ¿La metodología de la gamificación permite diversas estrategias de aprendizaje?
18	Consideras que, ¿La gamificación se adaptó previamente a una situación determinada?

## Dimensión 3: Competencias Digitales

Preguntas	
19	Consideras que, ¿Las competencias digitales facilitan la organización de la información digital?
20	Consideras que, ¿Las competencias digitales permiten la navegabilidad?
21	Consideras que, ¿La creación de contenidos digitales dificulta la interacción fluida entre los participantes?
22	Consideras que, ¿Consideras que el uso reiterados de herramientas digitales facilita la enseñanza-aprendizaje?
23	Consideras, ¿La contraseña mediante el impacto visual al de los conos y bastoncillos del ojo sería de mayor confiabilidad?
24	Consideras que la contraseña de huella digital es muy confiable?
25	Consideras que, ¿La aplicación de competencias digitales implicó la opinión previa de un experto?
26	Consideras que, ¿Las herramientas digitales (incluso sin adecuarlas) siempre son eficaces para el aprendizaje?

## Dimensión 4: Pensamiento Creativo

Preguntas	
27	Consideras que, ¿La autopercepción facilita la creatividad?
28	Consideras que, ¿La imaginación son indispensables para llevar a cabo el proceso creativo?
29	Consideras que, ¿La creatividad permite seleccionar de modo acertado los recursos digitales?
30	Consideras que, ¿La expresión creativa, promueve los procesos de síntesis?
31	¿Consideras que, ¿Las sesiones de aprendizaje deben implicar recursos didácticos con soluciones creativas?
32	Consideras que, ¿Es necesario trascender con motivación para la transformación educativa?
33	Consideras que, ¿Las ideas son las fuentes primarias para crear conocimientos?
34	Consideras que, ¿El desarrollo de creatividad dificulta la originalidad de ideas?
35	Consideras que, ¿La capacidades personales impiden transformar ideas simples en complejas?

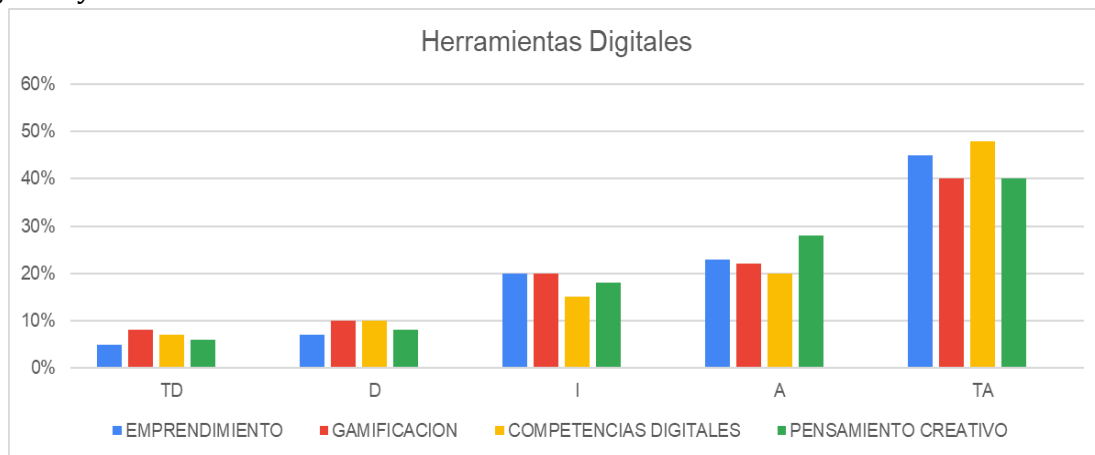
### 3. Resultados

Los resultados presentados están en función a las respuestas dispuestas de acuerdo a cada una de las cuatro dimensiones: Emprendimiento, Gamificación, Competencias Digitales y Pensamiento Creativo, en el contexto de la gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar y crear mediante estrategias didácticas digitales en estudiantes.

#### 3.1 Estadística Descriptiva

Los resultados presentados están en función a las respuestas dispuestas de acuerdo a las variables emprendimiento, gamificación, competencias digitales y pensamiento creativo.

**Figura 1.** Porcentajes para las dimensiones: Emprendimiento, Gamificación, Competencias Digitales y Pensamiento Creativo.



El análisis de la variable Herramientas Digitales revela que el mayor porcentaje de estudiantes se concentra en la categoría TA (Totalmente de acuerdo), específicamente en las dimensiones de Competencias Digitales ( $\approx 45\%$ ) y Gamificación ( $\approx 42-45\%$ ). Creativo ( $\approx 48\%$ ), seguidas muy de cerca por Emprendimiento ( $\approx 45\%$ ) y Gamificación ( $\approx 42-45\%$ ). La categoría A (De acuerdo) también muestra valores altos y equilibrados, oscilando entre el 20% y el 28% según la dimensión, siendo más elevada en Pensamiento Creativo y Competencias Digitales. La categoría I (Indiferente) presenta porcentajes moderados (15-28%), con el valor más alto en Pensamiento Creativo, lo que sugiere que aún existe un sector de estudiantes que no percibe claramente el impacto en esta dimensión. Las categorías TD (Totalmente en desacuerdo) y D (En desacuerdo) son combinadas y la mayor para debajo del 15% combinadas y la mayor para debajo del 10%, evidenciando un amplio consenso positivo general. Los valores más altos de desacuerdo se observan en Emprendimiento y Gamificación, aunque siguen siendo minoritarios, con sentido positivo general. Los valores más altos de desacuerdo se observan en Emprendimiento y Gamificación, aunque siguen siendo minoritarios.

En relación con la gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar y crear mediante estrategias didácticas digitales en estudiantes, esta distribución indica que la integración de herramientas digitales en procesos de emprendimiento gamificado fomenta actitudes predominantemente positivas hacia la capacidad de compilar y crear, con un enfoque en estrategias didácticas digitales que potencian el pensamiento creativo. La alta concentración en TA para Pensamiento Creativo y Competencias Digitales sugiere que los estudiantes perciben un impacto directo en su capacidad para compilar y crear conocimiento nuevo a través de gamificaciones emprendedoras, alineándose con la gestión educativa que prioriza innovaciones digitales. Sin embargo, los niveles de indiferencia en Pensamiento Creativo destacan la necesidad de una gestión más robusta en el emprendimiento de gamificaciones para reducir ambigüedades y maximizar la creación mediante estrategias didácticas digitales.



La categoría I (Indiferente) presenta porcentajes moderados (15-28%), con el valor más alto en Pensamiento Creativo, lo que sugiere que aún existe un sector de estudiantes que no percibe claramente el impacto en esta dimensión. Las categorías TD (Totalmente en desacuerdo) y D (En desacuerdo) son bajas, del 15% combinadas y la mayor para debajo del 10%, evidenciando un amplio consenso positivo general. Los valores más altos de desacuerdo se observan en Emprendimiento y Gamificación, aunque siguen siendo minoritarios, con sentido positivo general. Los valores más altos de desacuerdo se observan en Emprendimiento y Gamificación, aunque siguen siendo minoritarios.

En el marco de la gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar y crear mediante estrategias didácticas digitales en estudiantes, esta distribución revela que los procesos de compilar y crear se desarrollan óptimamente cuando las gamificaciones emprendedoras se integran con estrategias didácticas digitales, fomentando un consenso positivo que impulsa la innovación pedagógica en estudiantes universitarios.

### 3.2 Estadística inferencial

Se determinó mediante las correlaciones empleando el estadígrafo de correlación de Rho de Spearman debido a que las variables fueron no paramétricas, todas las correlaciones fueron significativas y el resumen de dichas correlaciones se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 01:** Valores de correlaciones entre las dimensiones de las dos variables:

Variable 1: Competencias Digitales y Emprendimiento

Variable 2: Gamificación y Pensamiento Creativo

	Competencias Digitales (CD)	Emprendimiento (E)	Gamificación (G)	Pensamiento Creativo (PC)
Competencias Digitales (CD)	1.00	0.82	0.86	0.91
Emprendimiento (E)	0.82	1.00	0.75	0.84
Gamificación (G)	0.86	0.75	1.00	0.79
Pensamiento Creativo (PC)	0.91	0.84	0.79	1.00

El análisis de correlaciones Rho de Spearman (RS), revela relaciones altas (RS>0.74) y estadísticamente significativas entre todas las dimensiones estableciendo correlaciones positivas y participativamente significativas entre las variables. En particular, la correlación más alta se observa entre Competencias Digitales y Pensamiento Creativo (RS=0.91), lo cual sugiere una asociación estrecha entre el desarrollo de habilidades tecnológicas y la capacidad de generar ideas innovadoras. Asimismo, se identificó una correlación alta entre Competencias Digitales y Gamificación (RS=0.86), indicando que el uso de recursos tecnológicos favorece estrategias lúdicas que fortalecen la motivación y el aprendizaje significativo. La relación entre Competencias Digitales y Emprendimiento (RS=0.82) resultó significativa, evidenciando que el dominio digital potencia la autonomía e innovación. Por su parte, Pensamiento Creativo y Emprendimiento (RS=0.84) reflejan que la creatividad fomenta actitudes emprendedoras. Finalmente, Gamificación mantiene relaciones positivas con Pensamiento Creativo (RS=0.79) y Emprendimiento (RS=0.75), demostrando que las estrategias basadas en el juego ayudan a desarrollar la creatividad y la iniciativa. En conjunto, los resultados confirman que las Competencias Digitales actúan como factor articulador, con una correlación promedio (RS=0.83) que evidencia interdependencia significativa, reforzando la importancia del uso estratégico de herramientas digitales y metodologías gamificadas.

En el contexto de la gestión del emprendimiento de gamificaciones para compilar y crear mediante estrategias didácticas digitales en estudiantes, estos hallazgos destacan cómo la gestión

efectiva del emprendimiento en gamificaciones potencia los procesos de compilar y crear, mediante la integración de estrategias didácticas digitales que fomentan correlaciones sólidas entre competencias digitales y pensamiento creativo. Las altas correlaciones evidencian que el emprendimiento gamificado actúa como catalizador para compilar información y crear soluciones innovadoras en estudiantes, alineando la gestión educativa con herramientas digitales que promueven la autonomía, la motivación y el interés académico. Esta interconexión subraya la necesidad de una gestión estratégica en el emprendimiento de gamificaciones para optimizar la capacidad de compilar y crear, transformando las estrategias didácticas digitales en pilares fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes.

#### 4. Discusión

---

Los resultados obtenidos muestran una tendencia favorable hacia la integración del emprendimiento, la gamificación y las estrategias didácticas digitales como medios para estimular los procesos de compilar y crear. Sin embargo, detrás de esa aparente coherencia emergen tensiones significativas entre el discurso innovador y la práctica educativa cotidiana. Aunque más del 60% de los estudiantes manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en las cuatro dimensiones, los porcentajes de indiferencia y desacuerdo; que en conjunto superan el 30%; evidencian que la incorporación de estas estrategias aún no alcanza un nivel de consolidación suficiente en el aula universitaria peruana. En la dimensión de emprendimiento, la mayoría de los encuestados muestra predisposición positiva (64%), pero este dato podría enmascarar una comprensión superficial del concepto. Como advierte Jaramillo et al. (2023), el emprendimiento docente no se limita a promover iniciativas aisladas, sino que exige transformar la cultura educativa hacia la autonomía y la resolución innovadora de problemas.

Schumpeter (1934) ya había señalado que el emprendimiento implica ruptura e innovación, no mera adaptación. En el contexto analizado, los hallazgos sugieren que muchos estudiantes asocian el emprendimiento más con “actividades prácticas” que con procesos de innovación sostenida. Esta distancia entre intención y acción puede explicarse, en parte, por la falta de acompañamiento docente y la limitada conexión entre los proyectos académicos y las necesidades reales del entorno, como plantea Calle Castillo (2020). En cuanto a la gamificación, el 67% de valoración positiva podría interpretarse como un signo de aceptación de las metodologías lúdicas; no obstante, el 33% restante (entre indiferencia y desacuerdo) revela cierta resistencia o desconocimiento. Deterding et al. (2011) señalan que la gamificación solo logra impacto real cuando está acompañada de objetivos pedagógicos claros y de una narrativa significativa. En muchos contextos latinoamericanos, la aplicación de técnicas de gamificación se limita al uso de puntos o recompensas sin un diseño didáctico sólido (Vélez & Quinteros, 2025). Esta práctica fragmentada genera el riesgo de que la motivación sea momentánea, sin que se traduzca en aprendizaje profundo. Además, como advierte Gee (2020), la clave del aprendizaje lúdico radica en el equilibrio entre desafío y significado, una dimensión que parece aún débil en los resultados obtenidos. La estrategia didáctica digital, pese a su alta aceptación (62%), constituye otra zona de tensión. La cifra evidencia un avance, pero también un límite: el dominio digital declarado no siempre se traduce en habilidades críticas e innovadoras. El Banco Interamericano de Desarrollo (2024) advierte que gran parte del profesorado latinoamericano mantiene un nivel funcional más que pedagógico en el uso de tecnologías. Esta brecha entre manejo técnico y aplicación didáctica coincide con la observación de Area Moreira (2022), quien sostiene que la alfabetización digital debe entenderse como una competencia cultural y ética, no solo instrumental. En este sentido, los resultados reflejan un escenario donde los recursos digitales están presentes, pero su aprovechamiento educativo sigue siendo parcial. Respecto a los procesos de compilar y crear, el 66% de valoración positiva es alentador, aunque también plantea un reto: ¿por qué un tercio de los estudiantes no percibe mejoras en su capacidad para compilar y crear a pesar del uso de estrategias digitales y lúdicas? Esto podría responder, como sugiere Carranza (2021), a la persistencia de modelos de enseñanza centrados en la transmisión de contenidos más que en la exploración.

López Cruz (2023) demuestra que los procesos de compilar y crear solo se desarrollan cuando las actividades desafían al estudiante a construir conocimiento nuevo, no simplemente a reproducir información. Por tanto, el desafío no reside solo en incorporar herramientas, sino en rediseñar las experiencias de aprendizaje para que la capacidad de compilar y crear emerja como proceso cognitivo y emocional complejo. A nivel general, los resultados revelan una paradoja educativa: existe consenso en torno a la necesidad de innovar, pero la implementación práctica aún se encuentra atrapada entre la tradición y el cambio. La gamificación y las estrategias didácticas digitales aparecen como catalizadores del aprendizaje, pero su efectividad se ve condicionada por la falta de capacitación docente, la escasa infraestructura tecnológica y la débil cultura de evaluación formativa. Como plantea Labraña (2014), los sistemas educativos tienden a priorizar la estabilidad institucional frente a la adaptación; esta rigidez interna explica la lentitud en la adopción de prácticas innovadoras. En consecuencia, los hallazgos de este estudio respaldan la urgencia de promover una formación docente integral, que articule emprendimiento, capacidad para compilar y crear y estrategias didácticas digitales bajo una visión crítica. Las instituciones deben pasar de la mera adopción tecnológica a la construcción de ecosistemas de innovación sostenible. Solo así podrá cerrarse la brecha entre el entusiasmo declarado y la práctica efectiva. En palabras de Vygotsky (1979), el aprendizaje es un proceso de mediación cultural; en la actualidad, esa mediación pasa por integrar la tecnología y la ludificación como instrumentos de desarrollo cognitivo, no como fines en sí mismos.

## 5. Conclusiones

---

El presente artículo tiene como finalidad, presentar un panorama de lo que significa no solo introducir sino emprender la tarea de usar los métodos de gamificación para el desarrollo de procesos de compilar y crear con el uso de la tecnología y a través de las estrategias didácticas digitales expuestas en clase por los docentes. Decidirse a emprender y utilizar técnicas de gamificación es romper con el modelo de clase tradicional expositiva y adentrarse a una nueva forma de aprendizaje interactivo y simultáneo ya que si bien los alumnos de ahora son los llamados “nativos digitales”, los docentes que en su mayoría son de la generación “X” o Millenials deben buscar estar a la par y fortalecer sus estrategias didácticas digitales a fin que el aprendizaje no solo sea una “orden”, sino que sean un espacio donde el docente promueva los procesos de compilar y crear. La encuesta planteada muestra información importante relacionada con el emprendimiento de gamificación en alumnos universitarios donde hemos considerado cuatro dimensiones y se llega a las siguientes conclusiones: En la dimensión del emprendimiento hay una mayoría que efectivamente se encuentra de acuerdo con emprender estas técnicas pero también los mueven a implementarlas no solo desde la parte teórica, sino desde la parte de las habilidades prácticas, donde entendemos que existen ciertas limitaciones que podrían ser la de infraestructura, internet en las aulas, capacitaciones de los docentes, entre otras. En la dimensión referida a gamificación si bien hay una mayoría que con su respuesta respalda el impacto en clase que brinda esta técnica, además de generar el ambiente propicio para el aprendizaje, este tiene que verse reflejado en los resultados académicos.

Ahora, hay un porcentaje medianamente importante al cual le es indiferente y ello puede ser por razones referidas a no plantear propósitos claros en el aula o que los estudiantes vean que la gamificación no es más que un tema lúdico que no suma en su formación profesional. Aquí la clave es que el estudiante universitario participe de forma activa en su experiencia con la gamificación como parte de su aprendizaje. En la dimensión referida a las estrategias didácticas digitales, el alto porcentaje de docentes que maneja las herramientas digitales y las tecnologías de información y comunicación permite que el emprendimiento en la utilización de las técnicas gamificación los resultados propuestos, sin embargo, las barreras que podrían presentarse

(tecnológicas, de distancia, de implementación o falta de inversión) reducirían ese porcentaje. En la dimensión de compilar y crear, los resultados muestran la apertura de los docentes en aplicar esta forma de innovación educativa. Por lo que siendo el objetivo que el estudiante se motive, genere compromiso, pero que también disfrute este proceso, resulta importante que los estudiantes universitarios identifiquen que en la formación universitaria (independientemente de la escuela profesional), estas técnicas también pueden aplicarse, por lo que el docente será clave en estructurar un proyecto con objetivos claros, para el contexto universitario, no duplicado o copiado sino aplicado a cada aula en concreto y donde se puedan evaluar las mejoras significativas en el aprendizaje.

## Referencias

- Alva-Vásquez, J. E., Herrada-Herrera, A. V., Terrones-Marreros, M. A., & Duran-Llano, K. L. (2023). Gamificación para la mejora de la estrategia didáctica motivadora en docentes de instituciones educativas públicas. (Gamification to improve the motivating teaching strategy in teachers of public educational Institutions) *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(2), 78–98. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i2.2863>
- Burlacu, M., Coman, C., & Bularca, M. C. (2023). Blogged into the System: A Systematic Review of the Gamification in e-Learning before and during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(8). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su15086476>
- Calle Castillo, M. A. (2020). Gestión pedagógica y capacidad emprendedora en estudiantes del Instituto de Educación Superior Pedagógico José Antonio Encinas, Tumbes 2019. (José Antonio Encinas Higher Pedagogical Education Institute, Tumbes 2019.) *Repositorio Nacional Alicia*.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_6d7815769b4923901f39be751294f62c](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_6d7815769b4923901f39be751294f62c)
- Carranza, M. (2021). Pensamiento creativo: un estudio holístico en la educación. (Creative thinking: a holistic study in education.) *Revista Innova Educación*, 3(2), 45–58. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.02.004>
- Ccorahua Sánchez, M. (2024). Competencias digitales y desempeño pedagógico de docentes en instituciones educativas estatales, Abancay, Universidad César Vallejo. (Digital skills and pedagogical performance of teachers in state educational institutions, Abancay, César Vallejo University) *Repositorio UCV*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/134925>
- Della Nina Gambi, G., Forero Pabón, T., Soto Sira, V. G., Ruiz García, M. J., & Keuylian, M. L. (2024). Competencias digitales de docentes en América Latina (Digital skills of teachers in Latin America). *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*.  
<http://dx.doi.org/10.18235/0013638>
- Flores Calcina, A. D. (2024). Competencias digitales y desempeño académico en estudiantes de la Institución Educativa Secundaria PERÚ BIRF Juliaca, 2023. (Digital skills and academic performance in students of the PERÚ BIRF Juliaca Secondary Educational Institution, 2023). *Repositorio UNAP*. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21283>

- Gamificación y tecnología en la educación infantil: una revisión sistemática. (Gamification and technology in early childhood education: a systematic review) (2024). *Revista InveCom*, 5(3), 1-8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549138>
- García-Tudela, P. A., Gutiérrez-Portlán, I., & Serrano, J. L. (2024). Competencia de emprendimiento digital: Necesidades formativas de los futuros profesionales (Digital entrepreneurship competence: Training needs of future professionals). *Revista Fuentes*, 26(3), 341-355. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2024.25261>
- Jaramillo, J. M., García, H. P., & Pérez Chávez, M. A. (2023). Componentes socioeconómicos del perfil del docente involucrado en el emprendimiento en una universidad pública del sur del Estado de México (Socioeconomic components of the profile of the teacher involved in entrepreneurship at a public university in the south of the State of Mexico). *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(10), 1-15. <https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/12450a>
- López Cruz, Edna Yanina, González-Bello, Edgar Oswaldo, & Morales-Holguín, Arodi. (2023). Fomento de creatividad y pensamiento creativo como innovación de la educación superior. (Promoting creativity and creative thinking as an innovation in higher education.) *Zincografía*, 7(13), 161-185. Epub 04 de agosto de 2023. <https://doi.org/10.32870/zcr.v7i13.197>
- Lyons, R. M., Fox, G., & Stephens, S. (2023). Gamification to enhance engagement and higher order learning in entrepreneurial education. *Education + Training*, 65(3), 416- 432. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2022-0204>
- OCDE (2023), PISA 2022 Marco de pensamiento creativo, en PISA 2022 Marco de evaluación y análisis (PISA 2022 Creative Thinking Framework, in PISA 2022 Assessment and Analysis Framework), *Publicaciones de la OCDE*, París, <https://doi.org/10.1787/471ae22e-en>
- Parra-González, M. E., Segura-Robles, A., & Romero-García, C. (2020). Análisis del pensamiento creativo y niveles de activación del alumno tras una experiencia de gamificación. (Analysis of creative thinking and student activation levels after a gamification experience) *Educación*, 56(2), 475-489. <https://doi.org/10.5565/REV/EDUCAR.1104>
- Queiro-Ameijeiras, C. M., Seguí-Mas, E., & Martí-Parreño, J. (2025). Determinants of gamification acceptance in higher education: An empirical model. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 28(1), 127-155. <https://doi.org/10.5944/ried.28.1.41565>
- Quispe Huamán, A. (2022). Gestión educativa y la competencia gestiona proyectos de emprendimiento económico o social en las instituciones educativas, provincia de Huaytará (Educational management and competence manages economic or social entrepreneurship projects in educational institutions, Huaytará province) *Repositorio UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77490>

Sánchez-Rivas, E., Colomo-Magaña, E., Ruiz-Palmero, J., & Sánchez-Rodríguez, J. (Coords.). (2020). *Tecnologías educativas y estrategias didácticas (Educational Technologies and Didactic Strategies)*. *UMA Editorial*.  
<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/20345>

Silva-Quiroz, J., & Rioseco-Pais, M. (2025). Competencias digitales clave para la formación académica en estudiantes universitarios según el modelo DigComp: un estudio basado en juicio de expertos. (Key digital skills for academic training in university students according to the DigComp model: a study based on expert judgment) *EDUTECH. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 91, 259-276.  
<https://doi.org/10.21556/edutec.2025.91.3471>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Nathalie Parra Galvez (25%): Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal  
Zarate Vasquez, Kharen Klarhe (25%): Validación, Visualización, Recursos. Randall Camus  
Mendoza, Lizbeth (25%): Metodología, Software, Supervisión,

Manuel Paulino Linares Herrera (25%): Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaramos no tener ningún conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso.

[E-2513]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18193531> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

## Reflexiones sobre la importancia del inglés, portugués y chino para gestionar inteligencia artificial e interacciones docentes

Mariela Liliana Ramos Santamaría<sup>1</sup>  Fiorella Rocio Bonilla Gamarrá<sup>2</sup>   
María Nora Santamaría Ruiz<sup>3</sup>  Rossana Enith Juárez-Gutiérrez<sup>4</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Señor de Sipán, Perú.

<sup>2</sup>Instituto Ganep Educação, Brasil.

<sup>3</sup>Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú.

<sup>4</sup>Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú.

\*Contacto para correspondencia: fbonillaga22@ucvvirtual.edu.pe

Recibo: 30/10/2025

Aceptado: 26/11/2025

Publicado: 30/12/2025

**RESUMEN:** La inteligencia artificial (IA) en la educación transforma la gestión de información, las prácticas pedagógicas y las interacciones humanas en docentes. **Objetivo:** Reflexionar sobre la integración humanizada de IA, equidad informacional y enseñanza inclusiva para el bienestar docente considerando al lenguaje la clave para la gestión informacional y la interacción humano-tecnológica. **Metodología:** Se empleó un enfoque cualitativo sobre habilidades blandas, multilingüismo y relaciones humanas para favorecer empleabilidad y desarrollo profesional. **Desarrollo reflexivo:** El dominio de inglés, chino y portugués potencia la gestión de IA, facilitando conocimientos, pensamiento crítico y resiliencia para la adaptación tecnológica. Habilidades blandas como empatía y trabajo colaborativo optimizan bienestar y desempeño profesional. **Conclusiones/aportes:** El multilingüismo promueve integración humanizada de la IA, para la equidad informacional y enseñanza inclusiva, para la innovación educativa sostenible y bienestar docente. **Palabras Clave:** Inteligencia Artificial, pedagogía, gestión, idiomas, docente.

### Reflections on the importance of English, Portuguese and Chinese to manage artificial intelligence and teaching interactions

**ABSTRACT:** Artificial intelligence (AI) in education transforms information management, pedagogical practices, and human interactions among teachers. **Objective:** To reflect on the humanized integration of AI, informational equity, and inclusive teaching for teacher well-being, considering language as the key to information management and human-technological interaction. **Methodology:** A qualitative approach was employed focusing on soft skills, multilingualism, and human relations to promote employability and professional development. **Reflective development:** Mastery of English, Chinese, and Portuguese enhances AI management, facilitating knowledge acquisition, critical thinking, and resilience for technological adaptation. Soft skills such as empathy and collaborative work optimize well-being and professional performance. **Conclusions/contributions:** Multilingualism promotes the humanized integration of AI, fostering informational equity and inclusive teaching for sustainable educational innovation and teacher well-being. **Keywords:** Artificial Intelligence, pedagogy, management, languages, teacher.

### Reflexões sobre a importância do inglês, do português e do chinês para gerenciar a inteligência artificial e as interações docentes

**RESUMO:** A inteligência artificial (IA) na educação transforma a gestão da informação, as práticas pedagógicas e as interações humanas entre docentes. **Objetivo:** Refletir sobre a integração humanizada da IA, a equidade informacional e o ensino inclusivo para o bem-estar docente, considerando a linguagem como a chave para a gestão da informação e a interação humano-tecnológica. **Metodologia:** Foi adotada uma abordagem qualitativa centrada em habilidades socioemocionais, multilinguismo e relações humanas para favorecer a empregabilidade e o desenvolvimento profissional. **Desenvolvimento reflexivo:** O domínio do inglês, chinês e português potencializa a gestão da IA, facilitando o acesso ao conhecimento, o pensamento crítico e a resiliência para a adaptação tecnológica. Habilidades socioemocionais como empatia e trabalho colaborativo otimizam o bem-estar e o desempenho profissional. **Conclusões/contribuições:** O multilinguismo promove a integração humanizada da IA, a equidade informacional e o ensino inclusivo, contribuindo para a inovação educacional sustentável e o bem-estar docente. **Palavras-chave:** Inteligência Artificial, pedagogia, gestão, línguas, professor.

### Réflexions sur l'importance de l'anglais, du portugais et du chinois pour gérer l'intelligence artificielle et les interactions pédagogiques

**RÉSUMÉ:** L'intelligence artificielle (IA) dans l'éducation transforme la gestion de l'information, les pratiques pédagogiques et les interactions humaines chez les enseignants. **Objectif :** Réfléchir à l'intégration humanisée de l'IA, à l'équité informationnelle et à l'enseignement inclusif en faveur du bien-être des enseignants, en considérant le langage comme la clé de la gestion de l'information et de l'interaction humano-technologique. **Méthodologie :** Une approche qualitative a été utilisée, axée sur les compétences interpersonnelles, le multilinguisme et les relations humaines afin de favoriser l'employabilité et le développement professionnel. **Développement réflexif :** La maîtrise de l'anglais, du chinois et du portugais renforce la gestion de l'IA, facilitant l'accès aux connaissances, la pensée critique et la résilience face à l'adaptation technologique. Les compétences interpersonnelles telles que l'empathie et le travail collaboratif optimisent le bien-être et la performance professionnelle. **Conclusions/apports :** Le multilinguisme favorise l'intégration humanisée de l'IA, l'équité informationnelle et l'enseignement inclusif, contribuant à une innovation éducative durable et au bien-être des enseignants. **Mots-clés:** Intelligence Artificielle, pédagogie, gestion, langues, enseignant.

## 1. Introducción

---

La gestión de la información se ha consolidado como uno de los ejes estratégicos de los sistemas educativos contemporáneos especialmente en un contexto caracterizado por la digitalización acelerada y la incorporación creciente de tecnologías basadas en inteligencia artificial. Plataformas de gestión del aprendizaje sistemas de tutoría inteligente modelos predictivos de rendimiento académico y herramientas de analítica educativa dependen de grandes volúmenes de datos estructuras algorítmicas complejas y flujos constantes de información que requieren interpretación humana especializada. En este escenario la docencia se redefine como una práctica profundamente mediada por tecnologías inteligentes que influyen tanto en los procesos cognitivos como en las interacciones humanas dentro y fuera del aula (Wang et al., 2024).

Diversas revisiones sistemáticas han señalado que la inteligencia artificial en educación no solo transforma los procesos de enseñanza y aprendizaje sino también las dinámicas de toma de decisiones pedagógicas y de gestión institucional lo que incrementa la complejidad informacional que enfrenta el profesorado (Wang et al., 2024). Esta complejidad exige nuevas competencias profesionales orientadas a la interpretación crítica de la información y al uso ético y reflexivo de tecnologías inteligentes.

En este marco el dominio de lenguas estratégicas adquiere una relevancia central. El inglés se mantiene como la lengua dominante en la producción científica el desarrollo tecnológico y la documentación técnica vinculada a la inteligencia artificial. El portugués cumple un rol articulador fundamental en redes educativas y académicas que conectan Europa América Latina y África favoreciendo procesos de transferencia de conocimiento en contextos culturalmente diversos. El chino por su parte se posiciona como una lengua clave en el desarrollo aplicación y gobernanza de sistemas avanzados de inteligencia artificial con impacto global especialmente en el ámbito educativo (Wang et al., 2020; Rios, 2025). Este artículo propone una reflexión crítica y ampliada sobre la importancia de estas lenguas para la gestión de la inteligencia artificial y las interacciones humanas en la docencia desde una perspectiva de gestión de la información orientada a la sostenibilidad educativa y al bienestar humano.

### 1.1. Gestión de la información inteligencia artificial y docencia

La literatura reciente coincide en señalar que la inteligencia artificial en educación no puede ser comprendida únicamente como un conjunto de herramientas técnicas o soluciones automatizadas. Por el contrario se configura como un ecosistema informacional complejo que integra datos algoritmos decisiones humanas marcos normativos y contextos socioculturales diversos (Wang et al., 2024). La gestión efectiva de este ecosistema exige del profesorado competencias informacionales avanzadas que incluyan la capacidad de buscar evaluar interpretar contextualizar y comunicar información generada o mediada por sistemas inteligentes.

Desde esta perspectiva el lenguaje cumple una función mediadora esencial entre los sistemas artificiales y los sujetos humanos. La mayor parte de los desarrollos conceptuales técnicos y normativos en inteligencia artificial educativa se encuentran disponibles principalmente en inglés lo que convierte a esta lengua en un requisito para la actualización profesional la comprensión crítica de los sistemas y la participación activa en comunidades académicas internacionales. No obstante una gestión de la información centrada exclusivamente en una sola lengua puede generar barreras cognitivas culturales y emocionales que afectan la calidad de la práctica docente y limitan la apropiación significativa de la tecnología especialmente en contextos educativos diversos.

### 1.2. Multilingüismo acceso al conocimiento científico y equidad informacional

El acceso equitativo al conocimiento científico constituye uno de los principios fundamentales de la gestión de la información en educación. Si bien la hegemonía del inglés ha facilitado la estandarización de la comunicación científica también ha generado asimetrías en la producción y circulación del conocimiento que afectan a comunidades académicas no angloparlantes. En este sentido el multilingüismo emerge como una

estrategia clave para reducir brechas informacionales y promover una participación más inclusiva en la construcción del conocimiento científico.

El portugués desempeña un papel estratégico en la difusión del conocimiento en países y regiones donde la adopción de la inteligencia artificial en educación se encuentra en expansión favoreciendo procesos de contextualización pedagógica adaptación cultural y apropiación crítica de tecnologías desarrolladas en otros entornos lingüísticos. De manera complementaria el chino representa una vía de acceso a modelos educativos experiencias institucionales y desarrollos tecnológicos que están redefiniendo el panorama global de la inteligencia artificial particularmente en Asia (Wang et al., 2020; Rios, 2025). La gestión multilingüe de la información permite al profesorado contrastar enfoques comprender distintas lógicas de diseño tecnológico y enriquecer las interacciones humanas en entornos educativos mediados por inteligencia artificial.

## **2. Metodología**

---

Se utilizó un enfoque cualitativo analítico-comparativo centrado en el papel estratégico de los idiomas inglés, chino y portugués en la gestión de inteligencia artificial educativa. La metodología incluyó revisión documental de políticas, informes educativos, estadísticas de movilidad académica y recursos audiovisuales que ilustran experiencias de estudiantes chinos en entornos multilingües. Se enfatizó el desarrollo reflexivo, promoviendo discusiones sobre la relación entre dominio lingüístico, comprensión tecnológica y participación en comunidades académicas internacionales. Las conclusiones destacan que el multilingüismo no solo facilita el acceso a conocimiento especializado, sino que también fortalece la resiliencia profesional, la autonomía en la interpretación de sistemas de IA y la toma de decisiones pedagógicas informadas, potenciando la integración ética y crítica de la tecnología en la docencia.

## **3. Desarrollo reflexivo**

---

### **3.1. Dominio del inglés para la gestión de la inteligencia artificial educativa**

El dominio de los idiomas más hablados y estratégicos del mundo constituye hoy un factor determinante para la gestión eficaz de la inteligencia artificial y para la calidad de las interacciones docentes en contextos educativos digitalizados. En un escenario global caracterizado por la circulación intensiva de información el desarrollo acelerado de tecnologías inteligentes y la interconexión de sistemas educativos a escala internacional el lenguaje se posiciona como un recurso clave de poder cognitivo académico y profesional especialmente en entornos mediados por inteligencia artificial (Wang et al., 2024).

El inglés se consolida como la lengua predominante en la producción científica la innovación tecnológica y el desarrollo de sistemas de inteligencia artificial. La mayor parte de los algoritmos modelos de aprendizaje automático plataformas educativas inteligentes documentación técnica y marcos conceptuales sobre inteligencia artificial en educación se producen y difunden inicialmente en este idioma lo que convierte su dominio en un requisito para el acceso oportuno a conocimiento especializado y actualizado (Wang et al., 2024). En consecuencia el dominio del inglés no solo facilita la comprensión técnica de estos sistemas sino que permite al profesorado interpretar críticamente los resultados generados por la inteligencia artificial participar en comunidades académicas internacionales y tomar decisiones pedagógicas informadas desde una perspectiva de gestión de la información.

Desde una perspectiva comercial y geoestratégica el inglés representa uno de los principales idiomas de los mercados globales de tecnología innovación y educación. Las plataformas de inteligencia artificial educativa los servicios digitales y los entornos de aprendizaje inteligentes operan en ecosistemas económicos donde esta lengua predomina lo que condiciona tanto el acceso a las herramientas como la comprensión de sus lógicas de funcionamiento. El profesorado que domina el inglés se encuentra en mejores condiciones para evaluar tecnologías educativas adaptar soluciones a contextos locales y participar en proyectos

internacionales de cooperación académica fortaleciendo así su capacidad de gestión informacional en entornos educativos complejos (Pereira et al., 2025).

### **3.2. El chino, idioma clave de las interacciones de docentes con la Inteligencia Artificial**

De manera complementaria el chino adquiere una relevancia creciente como uno de los idiomas más hablados del mundo y como lengua estratégica en el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial. China se ha consolidado como un actor central en la investigación la inversión y la implementación de tecnologías inteligentes en sectores educativos productivos y comerciales lo que convierte al chino en una lengua clave para comprender modelos alternativos de desarrollo tecnológico y educativo (Wang et al., 2020; Rios, 2025). El dominio del chino permite acceder a fuentes primarias de conocimiento analizar enfoques tecnológicos propios y comprender lógicas culturales organizativas y pedagógicas distintas a las occidentales. En el ámbito de las interacciones docentes mediadas por inteligencia artificial esta competencia lingüística contribuye a fortalecer la comunicación intercultural y a interpretar de manera más crítica los supuestos implícitos en los sistemas inteligentes. Diversos estudios han señalado que estos sistemas no son neutrales ya que incorporan marcos culturales cognitivos y lingüísticos que influyen en la forma en que se presentan los contenidos se interpretan los datos y se generan recomendaciones educativas (Wang et al., 2020).

Asimismo el dominio de los idiomas más hablados del mundo especialmente el inglés y el chino puede actuar como un factor protector frente a la sobrecarga informacional y el estrés docente. La dificultad para gestionar información compleja y tecnológicamente mediada se ha asociado con mayores niveles de estrés agotamiento y malestar psicológico en contextos educativos y profesionales altamente demandantes (Prasad et al., 2021; Valdez López et al., 2022). La capacidad de acceder directamente a fuentes originales comprender instrucciones técnicas sin intermediarios y comunicarse con claridad en entornos digitales complejos reduce la incertidumbre fortalece la autoeficacia profesional y favorece estrategias de afrontamiento más adaptativas (Paredes Garcés & Chasi, 2020; Santamaría-Juárez, 2022).

Desde una perspectiva de bienestar y educación positiva el dominio lingüístico también contribuye a generar condiciones más favorables para el florecimiento profesional del profesorado. El fortalecimiento de competencias que incrementan el sentido de control la comprensión del entorno tecnológico y la participación significativa en comunidades educativas se asocia con mayores niveles de bienestar y compromiso en la práctica docente (Seligman et al., 2009). En este sentido el multilingüismo estratégico centrado en el inglés y el chino no solo mejora la gestión de la inteligencia artificial sino que también contribuye a preservar el bienestar cognitivo y emocional del profesorado aspecto clave para una integración sostenible de la tecnología.

En síntesis el énfasis en el dominio del inglés y del chino como idiomas globales y comercialmente estratégicos fortalece las reflexiones sobre la gestión de la inteligencia artificial y las interacciones docentes al reconocer el lenguaje como un componente estructural de la gestión de la información educativa. La integración consciente de estas lenguas en la formación docente y en las políticas institucionales de innovación educativa resulta fundamental para una adopción de la inteligencia artificial que sea informada crítica inclusiva y orientada al desarrollo humano sostenible apoyada en una comprensión integral del bienestar psicológico y del impacto de los entornos tecnológicos en las personas (Palomino Quiroz, 2021; Wojujutari et al., 2024).

### **3.3. Interacciones humanas docencia y bienestar en entornos de inteligencia artificial**

La incorporación de la inteligencia artificial en la docencia ha incrementado de manera significativa las demandas cognitivas emocionales y organizativas del profesorado. La exposición constante a sistemas automatizados flujos intensivos de información y procesos de toma de decisiones mediadas por algoritmos puede generar sobrecarga informacional estrés y agotamiento profesional. Diversos estudios han

evidenciado niveles elevados de estrés y dificultades de afrontamiento en contextos educativos y profesionales altamente demandantes y tecnologizados (Prasad et al., 2021; Valdez López et al., 2022). La dificultad para gestionar información compleja y multilingüe puede intensificar estas experiencias de malestar especialmente cuando el profesorado no cuenta con las competencias lingüísticas necesarias para comprender el funcionamiento de los sistemas o acceder a recursos de formación especializados. Investigaciones sobre estrés académico y percepción del estrés muestran que la incertidumbre informacional actúa como un factor estresor relevante en contextos educativos contemporáneos (Paredes Garcés & Chasi, 2020; Santamaría-Juárez, 2022). En este sentido el desarrollo de competencias en inglés portugués y chino puede contribuir a reducir la incertidumbre fortalecer la autoeficacia docente y promover estrategias de afrontamiento más adaptativas.

### **3.4. Inteligencia artificial educación positiva y creatividad docente**

Desde el enfoque de la educación positiva se reconoce que el bienestar emocional la motivación y el sentido de propósito son condiciones esenciales para el aprendizaje significativo y el desarrollo humano sostenible. Este enfoque destaca la importancia de generar entornos educativos que promuevan el florecimiento personal y profesional del profesorado y del estudiantado (Seligman et al., 2009). La inteligencia artificial cuando es gestionada de manera ética y reflexiva puede apoyar estos objetivos mediante la personalización de los aprendizajes la retroalimentación adaptativa y el diseño de experiencias educativas innovadoras. Investigaciones recientes señalan que los entornos virtuales multilingües combinados con estrategias pedagógicas como la gamificación potencian el pensamiento creativo la participación activa y el compromiso en contextos educativos mediados por tecnologías digitales (Pereira et al., 2025). En este marco la competencia lingüística del docente resulta fundamental para diseñar experiencias educativas que integren la inteligencia artificial sin reducir la enseñanza a procesos mecánicos o despersonalizados. El multilingüismo amplía las posibilidades de diseño pedagógico y fortalece la dimensión humana de la docencia en entornos digitalizados.

### **3.5. Trabajo colaborativo y empatía como prácticas de convivencia pacífica**

El trabajo en equipo, cuando se aborda desde una lógica de competencia desmedida, puede reproducir dinámicas de exclusión. No obstante, cuando se integra como una habilidad blanda orientada a la empatía y la corresponsabilidad, se convierte en una herramienta pedagógica para la convivencia pacífica. Las experiencias simuladas de aprendizaje colaborativo, especialmente aquellas que incorporan resolución de problemas reales, permiten a los estudiantes desarrollar habilidades de negociación, respeto por la diferencia y gestión constructiva del conflicto.

Diversos docentes universitarios coinciden en que estas prácticas no solo preparan a los estudiantes para el mundo laboral, sino que también los forman como ciudadanos capaces de contribuir a sociedades más justas y pacíficas. En este sentido, las habilidades blandas se articulan con valores como la solidaridad, la tolerancia y la responsabilidad social, ampliando su impacto más allá del ámbito profesional.

### **3.6. Sensibilidad humana y mentoría para las interacciones humanas**

La sensibilidad humana del profesorado constituye un factor decisivo en la gestión efectiva de habilidades blandas. La mentoría intercultural, el acompañamiento emocional y la orientación ética son prácticas que reflejan una concepción integral de la educación superior, donde el estudiante es reconocido en su dimensión académica, emocional y social. Docentes con experiencia y compromiso moral destacan que la formación en habilidades blandas requiere coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas en el aula. Desde esta perspectiva, la relación pedagógica se transforma en un espacio de aprendizaje mutuo, donde el docente no solo transmite conocimientos, sino que modela actitudes de respeto, solidaridad y apertura al diálogo. Estas experiencias contribuyen a que los estudiantes chinos y otros estudiantes internacionales

desarrollen una identidad profesional basada en la cooperación y la sensibilidad social, elementos esenciales para la empleabilidad responsable en un mundo interdependiente.

### **3.7. Interacciones para la empleabilidad ética y cultura de paz**

Finalmente, concebir las habilidades blandas como vías de socialización y solidaridad permite resignificar la empleabilidad desde una perspectiva ética y humanista. La inserción laboral ya no se entiende únicamente como la obtención de un empleo, sino como la capacidad de participar de manera constructiva en organizaciones y sociedades diversas. Las competencias socioemocionales, cuando se orientan a la empatía, la cooperación y la responsabilidad social, contribuyen a la construcción de entornos laborales más inclusivos y pacíficos.

En un mundo marcado por tensiones sociales, desigualdades y conflictos interculturales, la educación superior tiene la responsabilidad de formar profesionales técnicamente competentes y, al mismo tiempo, humanamente sensibles. En este marco, las habilidades blandas se consolidan como herramientas clave para promover una cultura de paz, donde la solidaridad, el respeto mutuo y la comprensión intercultural orienten tanto la vida académica como la práctica profesional.

## **4. Discusión**

---

### **4.1. El chino, idioma clave, en la gestión de la inteligencia artificial educativa**

China se ha consolidado como uno de los principales actores en el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial incluyendo su implementación a gran escala en sistemas educativos. Comprender estos desarrollos requiere no solo conocimientos técnicos sino también una aproximación cultural y lingüística que permita interpretar los supuestos pedagógicos éticos y organizativos que los sustentan. Estudios sobre respuestas psicológicas y contextos sociales en China muestran que las interacciones con tecnologías avanzadas están profundamente mediadas por factores culturales y lingüísticos (Wang et al., 2020).

La incorporación del chino como lengua estratégica en la gestión de la información educativa permite al profesorado acceder a fuentes primarias ampliar su comprensión global de la inteligencia artificial y participar en debates internacionales que influyen en la gobernanza tecnológica. Esta apertura resulta especialmente relevante para revistas de gestión de la información con proyección internacional interesadas en enfoques comparados multiculturales e interdisciplinarios.

### **4.2. Implicaciones para la gestión de la información educativa**

Desde una perspectiva de gestión de la información el multilingüismo debe ser concebido como una competencia transversal e indispensable para la docencia en la era de la inteligencia artificial. Las instituciones educativas enfrentan el desafío de diseñar políticas de formación que integren alfabetización informacional competencia lingüística y cuidado del bienestar psicológico del profesorado.

La evidencia sobre instrumentos de evaluación del bienestar psicológico subraya la necesidad de monitorear de manera sistemática el impacto de los entornos tecnológicos en las personas especialmente en contextos educativos altamente demandantes (Palomino Quiroz, 2021; Wojujutari et al., 2024). Una gestión de la información sensible al lenguaje y al bienestar humano no solo mejora la eficacia de la inteligencia artificial educativa sino que también contribuye a una adopción más ética responsable y sostenible de estas tecnologías.

## 5. Conclusión

Las reflexiones desarrolladas en este artículo permiten afirmar que el inglés el portugués y el chino desempeñan un papel estratégico en la gestión de la inteligencia artificial y las interacciones humanas en la docencia. La competencia multilingüe facilita el acceso al conocimiento científico global fortalece el bienestar cognitivo y emocional del profesorado y favorece una integración más ética creativa e inclusiva de la inteligencia artificial en la educación.

Para las revistas especializadas en gestión de la información este enfoque aporta una visión integradora que reconoce el lenguaje como un recurso estratégico en la gobernanza de la inteligencia artificial educativa. Futuros trabajos podrían profundizar en modelos formativos institucionales que articulen multilingüismo inteligencia artificial y bienestar docente como ejes centrales de la innovación educativa contemporánea.

## Referencias

- Palomino Quiroz, K. (2021). *Escalas de depresión, ansiedad y estrés (DASS-21): Propiedades psicométricas y datos normativos en población adulta de Lima Metropolitana (Depression, anxiety and stress scales (DASS-21): Psychometric properties and normative data in the adult population of Metropolitan Lima)* [Master's thesis, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70915/Palomino\\_QKM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70915/Palomino_QKM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paredes Garcés, W., & Chasi, K. (2020). Estrés académico en estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Salud y del Ser Humano de la Universidad Estatal de Bolívar (Academic stress in students of the Faculty of Health Sciences and Human Being at the State University of Bolívar). *Dialnet* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8483784>
- Pereira, M. J. V., Alves, L. M., Cocu, A., Dingli, S. M., Meneses, M., & Vilanova, R. (2025). Enhancing creative thinking through gamification in LMS environments. In R. Queirós, M. Pinto, F. Portela, & A. Simões (Eds.), *Proceedings of the 6th International Computer Programming Education Conference (ICPEC 2025)* (Article 6, pp. 6:1-6:17). Schloss Dagstuhl - Leibniz-Zentrum für Informatik. <https://doi.org/10.4230/OASISs.ICPEC.2025.6>
- Prasad, K., McLoughlin, M., Nankivil, N., Cappelucci, K., Sinsky, C., Linzer, M., Barbouche, M., Poplau, S., Goelz, E., Stillman, M., Taylor, J., Brown, R. L. T., & Kalliath, T. (2021). Prevalence and correlates of stress and burnout among U.S. healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A national cross-sectional survey study. *eClinicalMedicine*, 35, Article 100879. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2021.100879>
- Rios, L. (2025, October 6). *Así es estudiar en una universidad China cn/ 1era semana de clases en BIT* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Qja0X81Livk>
- Salinas Aguirre, J. E., Sánchez García, C., Rodríguez Sánchez, R., Rodríguez Muñoz, L., Díaz Castaño, A., & Bernal Gómez, R. (2022). Características clínicas y comorbilidades asociadas a mortalidad en pacientes con COVID-19 en Coahuila (México) (Clinical characteristics and comorbidities associated with mortality

in patients with COVID-19 in Coahuila (Mexico)). *Revista Clínica Española*, 222(5), 288-292.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7816557/>

Santamaría-Juárez, K. (2022). Cronotipo y su relación con el estrés percibido en estudiantes de medicina (Chronotype and its relationship with perceived stress in medical students). *Horizonte Sanitario*.  
<https://revistahorizonte.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/4691/4151>

Seligman, M. E., Ernst, R. M., Gillham, J., Reivich, K., & Linkins, M. (2009). Positive education: Positive psychology and classroom interventions. *Oxford Review of Education*, 35(3), 293-311.  
<https://doi.org/10.1080/03054980902934563>

Thriving in Work: Mental Health Tips for Asians. (n.d.). [Video]. YouTube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=1gnN\]pBEmZE&t=20s](https://www.youtube.com/watch?v=1gnN]pBEmZE&t=20s)

Valdez López, Y., Marentes Patrón, R., Correa Valenzuela, S., Hernández Pedroza, R., Enríquez Quintero, I., & Quintana Zavala, M. (2022). Nivel de estrés y estrategias de afrontamiento utilizadas por estudiantes de la licenciatura en Enfermería (Stress level and coping strategies used by students of the Nursing degree). *Enfermería Global*, 21(1). <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/441711>

Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., & Ho, R. C. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1729. <https://doi.org/10.3390/ijerph17051729>

Wang, S., Wang, F., Zhu, Z., Wang, J., Tran, T., & Du, Z. (2024). Artificial intelligence in education: A systematic literature review. *Expert Systems with Applications*, 252(Part A), Article 124167.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124167>

Wojujutari, A. K., Sinha, K., Johnson, A., & et al. (2024). The evaluation of the General Health Questionnaire (GHQ-12) reliability generalization: A meta-analysis. *PLoS ONE*, 19(7), Article e0304182.  
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0304182>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Mariela Liliana Ramos Santamaría (25%): Conceptualización, Curación de datos Análisis formal, Fiorella Rocio Bonilla Gamarra(25%): Recursos, Metodología, Software.



María Nora Santamaria Ruiz (25%): Redacción –borrador original, Redacción –revisión y edición,  
Rossana Enith Juárez-Gutiérrez (25%): Supervisión, Validación y Visualización.

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaración de ausencia de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso.


[E-2514]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18141279> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

### Gestión de Lean Manufacturing para la Seguridad y Salud laboral en laboratorios de Ingeniería Industrial

Luz Karen Flores Pérez<sup>1</sup> 

Víctor Genaro Rosales Urbano<sup>1\*</sup> 

Juan Valentín Leoncio Coasaca Portal<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

\*Contacto para correspondencia: [vrosalesu@unmsm.edu.pe](mailto:vrosalesu@unmsm.edu.pe)

*Recibido: 04/12/2025*

*Aceptado: 24/12/2025*

*Publicado: 31/12/2025*

**RESUMEN.** Gestionar Lean Manufacturing genera la seguridad y salud laboral en el laboratorio de ingeniería industrial. **Objetivo:** Determinar las consecuencias de la seguridad y las técnicas de Lean. **Metodología:** Con diseño preexperimental, muestra no probabilística a pequeñas y medianas empresas metalmeccánicas peruanas seleccionadas por Laboratorio de Máquinas y Herramientas (LMH) - UNMSM con pruebas de parametricidad y Wilcoxon. **Resultados:** El Lean manufacturing mejora la gestión de seguridad y salud en el trabajo en el LMH; además a medida que transcurren los meses desde enero a julio del 2025 de ciclos académicos los procedimientos estándares disminuyeron (expresado por una pendiente ajustada de  $-0.0532$ ) debido a que la estandarización así lo requirió, con una pendiente menor que las medidas de prevención. **Conclusiones/Aportes:** La seguridad y las técnicas de Lean permiten lograr ventajas competitivas y reducir pérdidas laborales

**Palabras clave:** Gestión, lean manufacturing, salud laboral, laboratorios

### Lean Manufacturing Management for Occupational Safety and Health in Industrial Engineering Laboratories

**ABSTRACT:** Managing Lean Manufacturing enhances occupational safety and health in the industrial engineering laboratory. **Objective:** To determine the effects of safety and Lean techniques. **Methodology:** A pre-experimental design was applied, with a non-probabilistic sample of Peruvian small and medium-sized metalworking enterprises selected by the Machine Tools Laboratory (LMH) – UNMSM, using parametric tests and the Wilcoxon test. **Results:** Lean manufacturing improves occupational safety and health management in the LMH; additionally, as the months from January to July 2025 of the academic cycles progressed, standard procedures decreased (expressed by an adjusted slope of  $-0.0532$ ), as required by standardization, showing a lower slope than preventive measures. **Conclusions/Contributions:** Safety and Lean techniques make it possible to achieve competitive advantages and reduce occupational losses.

**Keywords:** Management, lean manufacturing, occupational health, laboratories

### Gestão do Lean Manufacturing para a Segurança e Saúde Ocupacional em Laboratórios de Engenharia Industrial

**RESUMO:** A gestão do Lean Manufacturing promove a segurança e a saúde ocupacional no laboratório de engenharia industrial. **Objetivo:** Determinar as consequências da segurança e das técnicas Lean. **Metodologia:** Foi aplicado um desenho pré-experimental, com uma amostra não probabilística de pequenas e médias empresas metalmeccánicas peruanas seleccionadas pelo Laboratório de Máquinas e Ferramentas (LMH) – UNMSM, utilizando testes de parametricidade e o teste de Wilcoxon. **Resultados:** O Lean manufacturing melhora a gestão da segurança e saúde no trabalho no LMH; além disso, à medida que os meses de janeiro a julho de 2025 dos ciclos académicos avançaram, os procedimentos padrão diminuíram (expressos por uma inclinação ajustada de  $-0.0532$ ), conforme exigido pela padronização, apresentando uma inclinação menor do que as medidas de prevenção. **Conclusões/Contribuições:** A segurança e as técnicas Lean permitem alcançar vantagens competitivas e reduzir perdas ocupacionais.

**Palavras-chave:** Gestão, lean manufacturing, saúde ocupacional, laboratórios

### Gestion du Lean Manufacturing pour la Sécurité et la Santé au Travail dans les Laboratoires de Génie Industriel

**RÉSUMÉ:** La gestion du Lean Manufacturing favorise la sécurité et la santé au travail dans le laboratoire de génie industriel. **Objectif :** Déterminer les effets de la sécurité et des techniques Lean. **Méthodologie :** Un design pré-expérimental a été appliqué, avec un échantillon non probabiliste de petites et moyennes entreprises métallomécaniques péruviennes sélectionnées par le Laboratoire de Machines-Outils (LMH) – UNMSM, en utilisant des tests de paramétrie et le test de Wilcoxon. **Résultats :** Le Lean manufacturing améliore la gestion de la sécurité et de la santé au travail au LMH ; en outre, à mesure que les mois de janvier à juillet 2025 des cycles académiques progressaient, les procédures standard ont diminué (exprimées par une pente ajustée de  $-0.0532$ ), conformément aux exigences de la standardisation, présentant une pente inférieure à celle des mesures de prévention. **Conclusions/Aports :** La sécurité et les techniques Lean permettent d'obtenir des avantages concurrentiels et de réduire les pertes professionnelles.

**Mots-clés :** Gestion, lean manufacturing, santé au travail, laboratoires

## 1. Introducción

---

La gestión de Lean Manufacturing (LM) para la Seguridad y Salud laboral (SST) en laboratorios de Ingeniería Industrial emerge como una aproximación estratégica esencial para optimizar procesos operativos en entornos educativos altamente expuestos a riesgos industriales, donde la integración de principios lean no solo eleva la eficiencia, sino que prioriza la prevención de accidentes y la promoción de un ambiente laboral seguro y sostenible. En el Laboratorio de Máquinas y Herramientas (LMH) de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), un espacio dedicado a la capacitación práctica en mecanizado y manufactura con 17 máquinas semiautomáticas (incluyendo 7 CNC y 10 con interacción operario-máquina), los operadores y estudiantes enfrentan amenazas persistentes como ruido excesivo, vibraciones mecánicas, cortes, enganches, atrapamientos, proyecciones de partículas, fricción, abrasión, quemaduras e incluso riesgos de incendios, lo que resulta en accidentes recurrentes como caídas y golpes, agravados por factores multifactoriales tales como exceso de confianza del operario, presencia de materiales innecesarios en el área, falta de limpieza y orden, ausencia de señalización adecuada en zonas de tránsito, procedimientos de trabajo inseguros, y exceso de inventario que obstruye el flujo operativo.

Estos desafíos no son aislados, ya que reflejan problemas globales reportados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), que documenta 2.6 millones de muertes anuales por enfermedades laborales y 11 millones de accidentes en Latinoamérica, así como datos locales de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) con 14,086 accidentes mortales en Perú durante 2023 (Gestión, 2023), destacando la urgencia de implementar modelos como LM para mitigar estos riesgos en laboratorios educativos. Esta investigación aborda directamente el problema general de cómo la gestión de LM mejora la SST en laboratorios de Ingeniería Industrial, con un enfoque en problemas específicos: la organización del área de trabajo para establecer condiciones seguras que minimicen exposiciones innecesarias, la estandarización de procedimientos para fomentar un trabajo seguro y repetible que reduzca errores humanos, y la gestión visual para una difusión efectiva de medidas preventivas que promueva la conciencia y el cumplimiento normativo.

La justificación de esta gestión se fundamenta en múltiples dimensiones: teóricamente, se basa en la sinergia demostrada entre LM y SST, donde la mejora continua y el respeto a las personas eliminan desperdicios que generan riesgos ergonómicos y operativos (Montero, 2016; OIT, 2023); prácticamente, LM reduce actividades sin valor agregado como sobreproducción, inventario exceso y movimientos innecesarios, que a menudo provocan lesiones lumbares, distracciones y defectos en procesos (Rajadell, 2021); metodológicamente, integra el aprendizaje teórico-práctico en un proceso piloto de manufactura, validando indicadores de eficiencia y seguridad para reforzar la comprensión estudiantil y la eficacia pedagógica; y socialmente, prepara a futuros ingenieros industriales para entornos laborales competitivos, fomentando prácticas sostenibles que minimicen impactos ambientales mediante la reducción de desperdicios de materiales, tiempo y energía, contribuyendo así al desarrollo de una fuerza laboral capacitada y consciente de su responsabilidad en la SST.

El objetivo general es implementar la gestión de LM para fortalecer la SST en el LMH de la UNMSM durante 2024, con objetivos específicos orientados a organizar el área de trabajo para lograr condiciones seguras, estandarizar procedimientos operativos para realizar trabajos seguros y establecer gestión visual para la difusión proactiva de medidas de seguridad. Este enfoque no solo innova la gestión operativa en laboratorios de Ingeniería Industrial, sino que establece un paradigma replicable que vincula la eficiencia lean con la seguridad laboral, promoviendo entornos educativos donde la prevención de riesgos es integral al proceso de formación, alineado con demandas industriales modernas y contribuyendo a la reducción global de incidentes laborales en contextos similares.

## 2. Metodología

---

La gestión de Lean Manufacturing para la Seguridad y Salud laboral en laboratorios de Ingeniería Industrial se investigó mediante un enfoque explicativo y aplicado, con un diseño cuantitativo preexperimental que permitió evaluar el impacto de la intervención de LM en la SST a través de fases secuenciales: una medición inicial (pre-test) de los indicadores de SST para establecer el estado baseline, la aplicación controlada de técnicas LM como intervención experimental, y una medición final (post-test) para comparar cambios y validar mejoras.

Para llegar a las respuestas sobre cómo LM optimiza la SST, se formularon hipótesis: la general postula que LM mejora la gestión de SST en laboratorios, mientras que las específicas afirman que la organización del área favorece condiciones seguras, la estandarización mejora el trabajo seguro y la gestión visual difunde medidas de seguridad de manera efectiva.

Las variables se operacionalizaron con precisión, definiendo LM como variable independiente con dimensiones como organización (evaluada por auditorías 5S), estandarización (por número de procedimientos implantados) y gestión visual (por elementos desplegados), y SST como dependiente con indicadores como índice de accidentabilidad (calculado por frecuencia y severidad), condiciones subestándares, análisis de trabajo seguro y medidas preventivas. La población se delimitó a 5017 medianas y pequeñas empresas metalmecánicas en Perú, seleccionando el LMH-UNMSM como muestra no probabilística basada en criterios de representatividad operativa y presencia de sistemas de SST. La recolección de datos se realizó de forma sistemática, integrando observación directa e entrevistas en el sitio para capturar dinámicas reales, junto con análisis de registros secundarios como inventarios, informes de producción y documentación de SST, recopilados durante 2023-2024 y organizados en bases de datos digitales para procesamiento.

El análisis se llevó a cabo mediante estadística descriptiva para identificar tendencias, pruebas de parametricidad para verificar supuestos, y contrastes no paramétricos como Wilcoxon con  $\alpha=0.05$  para validar hipótesis cuando no se cumplieron condiciones paramétricas, complementado con validación de instrumentos vía Alpha de Cronbach para asegurar fiabilidad. El marco teórico se construyó revisando antecedentes nacionales e internacionales para contextualizar la aplicación de LM en SST, y las bases teóricas se centraron en LM como sistema integral de eliminación de desperdicios, adaptado al contexto educativo mediante ajustes en técnicas como VSM, 5S, mantenimiento autónomo, trabajo estándar y sincronización con Kanban/Heijunka.

Los indicadores se midieron de forma iterativa, modificando OEE para incluir factores de SST y empleando auditorías para monitorear avances. El proceso piloto se ejecutó manufacturando un producto específico para simular operaciones reales, mientras que el diagnóstico inicial identificó ineficiencias y riesgos para guiar el plan de mejora, que se implementó secuencialmente para estabilizar, estandarizar y sincronizar operaciones, permitiendo llegar a conclusiones robustas sobre la efectividad de LM en la mejora de SST en los laboratorios de Ingeniería Industrial.

## 3. Resultados

---

### 3.1. Resultados descriptivos

**Tabla 1.** Desperdicios en el proceso de manufactura

Tipo de desperdicio	Porcentaje (%)
Espera	25.00
Procesos innecesarios	19.23
Defectos	17.31
Movimiento	15.39
Transporte	13.46
Talento no utilizado	9.61

Fuente. Elaboración propia año 2024

La Tabla 1 muestra los resultados que el principal desperdicio en el proceso de manufactura corresponde a la espera, con un 25,00 %, lo que indica tiempos muertos significativos que afectan la eficiencia del sistema productivo. En segundo lugar, se identifican los procesos innecesarios (19,23 %), evidenciando actividades que no agregan valor al producto final. Los defectos representan el 17,31 %, reflejando problemas de calidad que generan reprocesos y pérdidas de recursos. Asimismo, los desperdicios por movimiento (15,39 %) y transporte (13,46 %) sugieren una distribución ineficiente del área de trabajo y flujos operativos poco optimizados. Finalmente, el talento no utilizado presenta el menor porcentaje (9,61 %), lo que indica oportunidades de mejora en el aprovechamiento de las capacidades del personal.

### 3.1.1. Aplicación de lean manufacturing en el contexto educativo.

En la tabla 2 se presenta los aspectos relevantes que diferencian lean manufacturing a nivel industrial y a nivel educativo. Lean manufacturing en el contexto educativo no busca producir más sino enseñar mejor.

**Tabla 2.** Diferencias entre aplicación industrial y educativa de lean manufacturing.

Aspecto	Aplicación industrial (productiva)	Aplicación educativa (proceso piloto)
Finalidad	Aumentar la eficiencia y mejorar la rentabilidad	Mejorar el proceso de aprendizaje, la seguridad y la comprensión de la organización del trabajo
Resultados esperados	Beneficio económico y operativo	Desarrollo de competencias técnicas y organizativas en los estudiantes
Enfoque de gestión	Control de la productividad y tiempos de entrega	Diagnóstico y mejora continua del entorno enseñanza-aprendizaje.
Indicadores	OEE, desperdicios, lead time, productividad operativa	OEE educativo, tiempo de aprendizaje, seguridad y bienestar, desempeño de equipos
Participantes	Trabajadores y técnicos especializados	Docentes, auxiliares y estudiantes

Fuente. Elaboración propia, 2024.

En la Tabla 2 se percibe que, el despliegue de las técnicas operativas de Lean manufacturing en el contexto educativo que involucra un proceso piloto de manufactura, se guía por un procedimiento genérico por etapas acumulativas de valor, de sinergia entre las practicas operativas. Los autores Hernández y Vizán (2013) publican una hoja de ruta genérica al respecto.

En coherencia con las características de proceso piloto de manufactura se presenta en la tabla 3 un aporte referido a adaptación de técnicas operativas y métodos de Lean Manufacturing que deben adaptarse al escenario de prácticas de manufactura, sin alterar el contenido de la capacitación y entrenamiento industrial.

**Tabla 3.** Adaptación de las técnicas Lean manufacturing al contexto educativo.

Técnica	Adaptación educativa	Objetivo
5S	Orden, limpieza y disciplina en el área de prácticas.	Seguridad y eficiencia en la enseñanza prácticas.
Mantenimiento autónomo	Revisión adecuada de máquinas por los alumnos antes/después de prácticas.	Responsabilidad técnica y prevención de fallas



Kanban/heijunka/Control visual VSM educativo	Representación de los flujos de aprendizaje (operaciones, tiempos, esperas. Representación del flujo de aprendizaje.	Identificar mejoras en la secuencia y tiempo de práctica Ubicar los problemas en el área de operaciones del proceso piloto
OEE educativo	Mide la operatividad de las máquinas y equipos	Detección de errores e irregularidades en la operación

Fuente. *Elaboración propia, 2024*

En la Tabla 3 se percibe que, Lean manufacturing (LM) optimiza el desempeño operativo, no pertenece exclusivamente al ámbito comercial o industrial. Por tanto:

La adaptación de lean manufacturing en el ámbito educativo es legítima y coherente con los objetivos de aprendizaje profesional.

La aplicación del lean manufacturing no altera la estructura del contenido ni la naturaleza de los cursos, sino que la enriquece el contenido al vincular teoría y práctica en un sistema real.

### 3.2. Resultados inferenciales

En función a la interrogante: ¿El Lean manufacturing mejora la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Laboratorio de Máquinas y Herramientas?

Planteamiento de la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>).

H<sub>0</sub>: Lean manufacturing no mejora la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Laboratorio de Máquinas y Herramientas.

H<sub>1</sub>: Lean manufacturing mejora la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Laboratorio de Máquinas y Herramientas.

**Tabla 4.** Contraste de la hipótesis: Prueba de parametricidad de la hipótesis

Prueba estadística	variable	Independiente	Dependiente
		OEE	accidentabilidad
Normalidad: Shapiro Wilks	O	0.9324	0.9498
H <sub>0</sub> = Los datos se ajustan a una distribución normal	Sig.	0.6564	0.8318
H <sub>1</sub> = Los datos no se ajustan a una distribución normal			
Igualdad de varianzas: t student	t	12.21	
H <sub>0</sub> = No existe homogeneidad entre los grupos	Sig.	< 0.01	
H <sub>1</sub> = Existe homogeneidad entre los grupos			

Fuente. *Programa SPSS versión 27, 2024*

Los resultados de la Tabla 4, indican una distribución normal, no existe homogeneidad de varianzas. Por lo tanto, no cumplen con las condiciones de parametricidad. Se decide emplear la prueba no paramétrica Wilcoxon para el contraste de la hipótesis.



**Tabla 5.** Prueba de 

Muestras relacionadas	OEE - Accidentabilidad
Z	-2.366
Sig.	0.018

 contraste Wilcoxon para la hipótesis

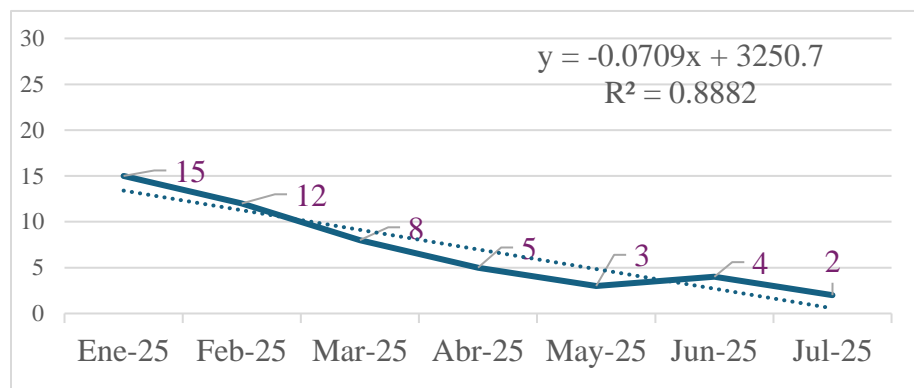
Fuente. Programa SPSS versión 27, 2024

En la Tabla 5. Se percibe que el nivel de significancia de la prueba Wilcoxon es menor que 0.05, se rechaza Ho. Se acepta la H1: Lean manufacturing mejora la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Laboratorio de Máquinas y Herramientas, con 95% de nivel de confianza.

### 3.3. Medidas de prevención.

Los resultados del seguimiento de las medidas de prevención se presentan en la figura 1.

**Figura 1.** Medidas de prevención desde enero a julio del año 2025



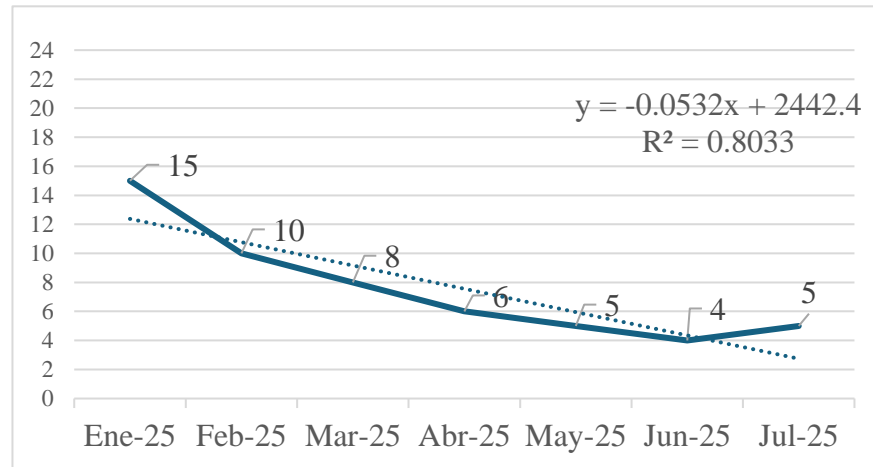
Fuente. Elaboración propia, 2025

En la Figura 1. Se puede interpretar que a medida que transcurren los meses desde enero del 2025 las medidas de prevención disminuyeron (expresado por una pendiente ajustada de -0.0709) debido a que los resultados del seguimiento de las medidas de prevención así lo requirieron, con lo cual se indica que las medidas de prevención debe ser inherente a los procesos industriales

### Procedimientos estándares

Durante la investigación se realizó la estandarización de las actuales guías de práctica, lo que permitió establecer documentos estándares con actividades y tareas se realicen con una guía revisada y establecida (Figura 2).

**Figura 2.** Operaciones estandarizadas



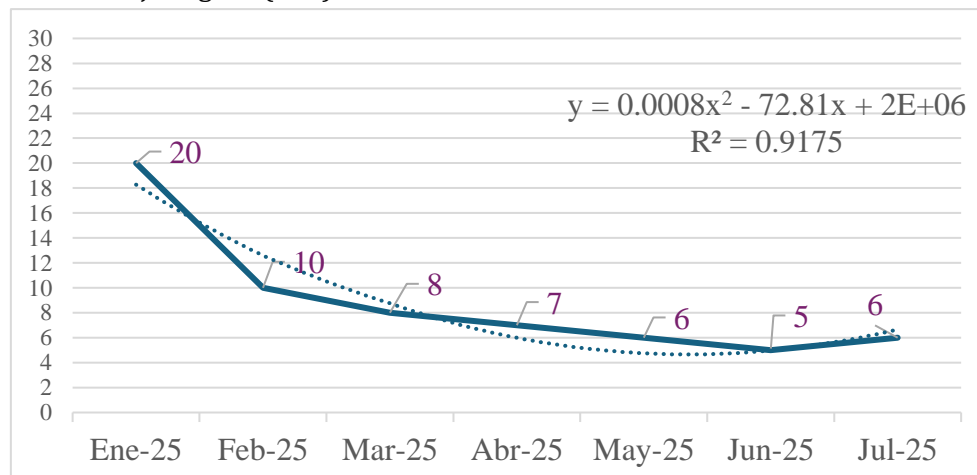
Fuente. Elaboración propia, 2025

En la Figura 2. Se puede interpretar que a medida que transcurren los meses desde enero del 2025 los Procedimientos estándares disminuyeron (expresado por una pendiente ajustada de  $-0.0532$ ) debido a que la estandarización así lo requirió, con una pendiente menor que las medidas de prevención

### 3.3.1. Análisis de trabajo seguro (ATS).

El ATS fue realizado para validar los procedimientos de las operaciones de Laboratorio de Maquinas y Herramientas (LMH) con el propósito de descubrir los peligros potenciales en el proceso de manufactura, para minimizar los riesgos laborales en el LMH, mostrado en la figura 3:

**Figura 3.** Análisis de trabajo seguro (ATS)



Fuente. Elaboración propia, 2025

En la Figura 3. El ATS fue realizado para validar los procedimientos de las operaciones de máquinas y equipos con el propósito de descubrir los peligros potenciales en el proceso de manufactura, para minimizar los riesgos laborales, siendo el menor valor en el mes de mayo del año 2025 (por concordar el vértice de la ecuación cuadrática ajustada), es decir casi al terminar el primer semestre del periodo considerado.

#### **4. Discusiones**

---

Luego del año 2020, la literatura científica ha reforzado consistentemente la idea de que la integración de prácticas Lean con la gestión de la seguridad y salud ocupacional contribuye tanto a la seguridad de los trabajadores como a la competitividad organizacional. Una investigación reciente demuestra que la implementación de modelos Lean adaptados explícitamente a la seguridad y salud ocupacional (Lean-OHS) promueve un ambiente de trabajo más seguro y mejora las condiciones laborales al reducir amenazas y riesgos mediante ciclos de mejora continua, lo que a su vez se traduce en mayores niveles de productividad y eficiencia operativa. Estudios como el de Ulu y Birgün (2024) pusieron en práctica un modelo Lean-OHS en un laboratorio universitario, evidenciando que la aplicación de principios Lean en la gestión de seguridad redujo de forma significativa las amenazas laborales y mejoró las condiciones de trabajo, apoyando la noción de que la seguridad integrada no es un costo adicional sino un impulsor de productividad dentro de los procesos productivos. En el contexto de la gestión de Lean Manufacturing para la Seguridad y Salud laboral en laboratorios de Ingeniería Industrial, los hallazgos refuerzan la ruta genérica secuencial propuesta por Hernández y Vizán (2013), donde la integración de técnicas operativas genera sinergias que evitan fallos en implementaciones aisladas.

De manera complementaria, investigaciones sistemáticas han encontrado que la adopción de principios Lean relacionados con ergonomía y estandarización de procesos reduce riesgos laborales y fortalece la capacidad competitiva de micro y pequeñas empresas al disminuir tiempos improductivos y errores operativos. Estos hallazgos subrayan que Lean no solo optimiza flujos de trabajo, sino que también puede contribuir directamente a la salud física y bienestar de los trabajadores cuando se implementa con enfoque integral. Por otra parte, ensayos bibliográficos recientes han destacado que herramientas Lean como 5S, TPM y mapeo de flujo de valor no solo reducen desperdicios y tiempos muertos, sino que también interactúan con los sistemas de seguridad existentes para crear entornos más ordenados y, por ende, seguros, apoyando la continuidad operativa y mejorando indicadores clave de rendimiento.

Además, revisiones de estudios cuantitativos y analíticos revelan que la implementación de programas de seguridad y salud laboral integrados en la cultura organizacional —especialmente cuando se vinculan con prácticas Lean— tiene un impacto positivo y significativo en la productividad, sugiriendo que los resultados de seguridad mejoran cuando estos programas no son aislados sino parte del núcleo de la estrategia operativa de la empresa.

En términos de competitividad, investigaciones conceptuales sobre Lean Six Sigma en sectores como salud han propuesto que la combinación de gestión de calidad y metodologías Lean puede reforzar las ventajas competitivas al promover mejoras continuas tanto en eficiencia como en seguridad y resultados de gestión. Chan y Tay (2018) en la combinación de herramientas kaizen para aplicaciones prácticas. La eficiencia operativa elevada al 75.95% con un incremento del 19.38% y la reducción del tiempo de ciclo en 16.63% se explican por la eliminación sistemática de desperdicios como esperas y procesos innecesarios, alineándose con Rajadell (2021) en su enfoque de lean para entornos productivos flexibles

En estándares como base de mejora y Castillo (2022) en procesos productivos con +18% productividad, León et al. (2023); además en algunas ingenierías, según Reyes C (2014) Implementación de herramientas Lean Manufacturing en el área de producción de Reyes Industria Textil es aplicable y de relevante importancia la implementación de herramientas, alineándose con estrategias globales (OIT, 2023; Oficem, 2008 en buenas prácticas)

## 5. Conclusiones

---

Se evidencian que la integración de la gestión de la seguridad y salud laboral con la aplicación de técnicas de Lean Manufacturing constituye un factor clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles en los sistemas productivos. Una gestión eficaz de la seguridad no solo contribuye a la reducción de accidentes y enfermedades ocupacionales, sino que también mejora la continuidad operativa, el desempeño del personal y la eficiencia global de los procesos. Asimismo, la implementación sistemática de herramientas Lean permite identificar y eliminar desperdicios, optimizar el uso de recursos y disminuir pérdidas laborales asociadas a tiempos muertos, reprocesos y fallas operativas. En conjunto, la articulación estratégica entre seguridad y Lean fortalece la gestión organizacional, incrementa la productividad y promueve entornos de trabajo más seguros y eficientes

## Referencias

- Al-Najjar, S., & Abdul Rahim, S. (2024). The role of Lean Six Sigma in boosting competitive advantage in the governance of healthcare organizations (El papel de Lean Six Sigma en el impulso de la ventaja competitiva en la gobernanza de las organizaciones de salud) *Journal of Governance and Integrity*, 7(1), 624–635. *Universiti Malaysia Pahang*. <https://doi.org/10.15282/jgi.7.1.2024.9441>
- Aripin, N. M., Mahmud, F., Lee, K. L., & Hussain, S. (2024). Systematic literature review: Lean ergonomics analysis in SMEs manufacturing sector (Revisión sistemática de literatura: análisis de ergonomía lean en el sector manufacturero de las PYMES) *Journal of Technology and Operations Management*, 19(1), 89–108. *Universiti Utara Malaysia*. <https://doi.org/10.32890/jtom2024.19.1.7>
- Chan, C. O., & Tay, H. L. (2018). Combining lean tools application in kaizen: A field study on the printing industry (Combinación de la aplicación de herramientas lean en kaizen: un estudio de campo en la industria de la impresión) *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 45–65. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2016-0197>
- Hernández, J., & Vizán, A. (2013). Lean manufacturing conceptos técnicas e implantación (Lean manufacturing concepts techniques and implementation). *Escuela de Organización Industrial*. <https://optimiza.pe/lean-manufacturing-tecnicas-herramientas-para-implantacion/>
- José Carlos Sá, J., Oliveira, A., Hines, P., Mourão, F., McDermott, O., Marques, P. A., Zouari, A., Pathania, A., & Ulewicz, R. (2025). The effects of lean and people's behaviours on occupational safety (Los efectos de lean y los comportamientos de las personas en la seguridad ocupacional) *Production Engineering Archives*, 31(1), 1–14. Polish Association of Production Engineering. <https://doi.org/10.30657/pea.2025.31.1>
- León, J., Román, E., Romero, L., & Olea, J. (2023). Implementación de Kanban para incrementar la efectividad de un almacén tipo supermercado en una empresa manufacturera (Kanban implementation to increase the effectiveness of a supermarket-type warehouse in a manufacturing company). *Información Tecnológica*, 34(6). Centro de Información Tecnológica. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642023000600001>
- Montero, R. (2016). Relación entre Lean Manufacturing y seguridad y salud ocupacional (Relationship between lean manufacturing and occupational safety and health). *Salud de los Trabajadores*, 24(2), 133–138. *Universidad Autónoma de Occidente*. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375851163007.pdf> servicio.bc.uc.edu.ve

- Nelfita, N., Aprinawati, A., Lubis, D. A., Wijaya, R. H., Rumapea, Y. R., & Sampurno, M. A. (2024). Analysis of the impact of implementation of occupational safety and health programs on productivity: Literature analysis (Análisis del impacto de la implementación de programas de seguridad y salud ocupacional sobre la productividad: análisis de literatura). *Holistic Science*, 4(3), 543–550. Larisma Publisher. <https://doi.org/10.56495/hs.v4i3.762>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). Panorama laboral 2023 América Latina y el Caribe (Labour overview 2023 Latin America and the Caribbean). *Organización Internacional del Trabajo*. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms\\_906617.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_906617.pdf)
- Rajadell, M. (2021). Lean manufacturing (2<sup>a</sup> ed.). Ediciones Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789671.pdf>
- Reyes, C. (2014). Implementación de herramientas Lean Manufacturing en el área de producción de Reyes Industria Textil Cia Ltda (Implementation of lean manufacturing tools in the production area of Reyes Industria Textil Cia Ltda) [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional, Quito - Ecuador]. *Escuela Politécnica Nacional*. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8124> BibDigital
- Ulu, M., & Birgün, S. (2024). A case study on lean occupational safety (Un estudio de caso sobre seguridad ocupacional lean). *Sigma Journal of Engineering and Natural Sciences*, 42(2), 534–548. Yildiz Technical University. <https://doi.org/10.14744/sigma.2022.00108>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Luz Karen Flores Pérez (33.3%): Conceptualización, Curación de datos Análisis formal.

Víctor Genaro Rosales Urbano (33.3%): Recursos, Metodología, Software, Redacción –borrador original.

Juan Valentin Leoncio Coasaca Portal (33.3%): Redacción –revisión y edición, Supervisión, Validación y Visualización.

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaración de ausencia de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso.

[e-2515]

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18308384> Los autores son responsables de las informaciones del artículo  
**Reflexión sobre las habilidades blandas y gestión de interrelaciones humanas en estudiantes chinos para la prosperidad**

Neal Mayer Zagaceta Gomez<sup>1\*</sup>  Edinson Garcia Mondragon<sup>1</sup>   
Ricardo Augusto Carranza Vargas<sup>2</sup>  Ennia de la Cruz Medina<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Instituto Superior Tecnológico Público Alto Mayo – IESTPAM, Perú.

<sup>2</sup>Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado, Perú.

<sup>3</sup>Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.

\*Autor para correspondencia: [nzagaceta@iestpam.edu.pe](mailto:nzagaceta@iestpam.edu.pe)

Recibido : 05/12/2025

Aceptado : 26/12/2025

Publicado : 31/12/2025

**Resumen.** La gestión de habilidades blandas en estudiantes asiáticos migrantes facilitan la adaptación social, académica y mejora su inserción laboral. El aislamiento, la presión académica y el choque cultural provocan ansiedad y depresión, mermando redes profesionales y oportunidades. **Objetivo:** Determinar el impacto de la gestión de competencias sociales y las relaciones interpersonales en la prosperidad laboral de estos estudiantes. **Metodología:** Análisis comparativo de políticas, programas educativos e indicadores de empleabilidad, con foco en comunicación, empatía y trabajo en equipo. **Desarrollo Reflexivo:** Programas integrados que fortalecen redes, apoyan adaptación y salud emocional mejoran la empleabilidad; enfoques innovadores para reducir brechas socioemocionales desarrollan la integración intercultural. **Conclusión/Aportes:** Invertir en apoyo relacional y formación continua semejante a la cultura china para lograr prosperidad laboral sostenible humana y promover redes de apoyo profesional y empleo. **Palabras clave:** Gestión, habilidades, interrelaciones, chinos, laboral.

#### **Reflection on soft skills and interpersonal management in Chinese students for prosperity**

**Abstract.** The management of soft skills in Asian migrant students facilitates social and academic adaptation and improves their labor market integration. Isolation, academic pressure, and cultural shock cause anxiety and depression, weakening professional networks and opportunities. **Objective:** To determine the impact of managing social competencies and interpersonal relationships on the labor prosperity of these students. **Methodology:** Comparative analysis of policies, educational programs, and employability indicators, with a focus on communication, empathy, and teamwork. **Reflective Development:** Integrated programs that strengthen networks, support adaptation, and emotional health improve employability; innovative approaches to reduce socio-emotional gaps foster intercultural integration. **Conclusion/Contributions:** Investing in relational support and continuous training similar to Chinese culture to achieve sustainable human labor prosperity and promote professional support networks and employment. **Keywords:** Management, skills, interrelationships, Chinese, work.

#### **Reflexão sobre habilidades interpessoais e gestão de competências transversais em estudantes chineses para a prosperidade**

**Resumo.** A gestão de habilidades socioemocionais em estudantes asiáticos migrantes facilita a adaptação social e acadêmica e melhora sua inserção no mercado de trabalho. O isolamento, a pressão acadêmica e o choque cultural provocam ansiedade e depressão, enfraquecendo redes profissionais e oportunidades. **Objetivo:** Determinar o impacto da gestão de competências sociais e das relações interpessoais na prosperidade laboral desses estudantes. **Metodologia:** Análise comparativa de políticas, programas educacionais e indicadores de empregabilidade, com foco em comunicação, empatia e trabalho em equipe. **Desenvolvimento Reflexivo:** Programas integrados que fortalecem redes, apoiam a adaptação e a saúde emocional melhoram a empregabilidade; abordagens inovadoras para reduzir lacunas socioemocionais desenvolvem a integração intercultural. **Conclusão/Contribuições:** Investir em apoio relacional e formação contínua semelhante à cultura chinesa para alcançar uma prosperidade laboral humana e sustentável e promover redes de apoio profissional e emprego. **Palavras-chave:** Gestão, habilidades, inter-relações, chinês, trabalho.

#### **Réflexions sur les compétences transversales et la gestion interpersonnelle chez les étudiants chinois pour la prospérité**

**Résumé.** La gestion des compétences interpersonnelles chez les étudiants asiatiques migrants facilite l'adaptation sociale et académique et améliore leur insertion professionnelle. L'isolement, la pression académique et le choc culturel provoquent l'anxiété et la dépression, affaiblissant les réseaux professionnels et les opportunités. **Objectif :** Déterminer l'impact de la gestion des compétences sociales et des relations interpersonnelles sur la prospérité professionnelle de ces étudiants. **Méthodologie :** Analyse comparative des politiques, des programmes éducatifs et des indicateurs d'employabilité, avec un accent sur la communication, l'empathie et le travail d'équipe. **Développement Réflexif :** Des programmes intégrés qui renforcent les réseaux, soutiennent l'adaptation et la santé émotionnelle améliorent l'employabilité ; des approches innovantes visant à réduire les écarts socio-émotionnels favorisent l'intégration interculturelle. **Conclusion/Aports :** Investir dans le soutien relationnel et la formation continue, à l'image de la culture chinoise, afin d'atteindre une prospérité professionnelle humaine et durable et de promouvoir des réseaux de soutien professionnel et l'emploi. **Mots-clés :** Gestion, compétences, relations interpersonnelles, chinois, travail.

## 1. Introducción

---

La globalización de la educación superior ha intensificado el interés por comprender cómo la gestión de habilidades blandas y las interrelaciones humanas influyen en la adaptación cultural, la salud mental y la prosperidad de los estudiantes universitarios internacionales. Este fenómeno resulta especialmente relevante en el caso de los estudiantes chinos que migran para cursar estudios superiores, quienes suelen enfrentarse simultáneamente a exigencias académicas elevadas, barreras lingüísticas, choques culturales y presiones familiares asociadas al rendimiento y al éxito profesional (Espinoza Ortíz et al., 2018; Cobiellas Carballo et al., 2020).

En este contexto, las competencias no técnicas —tales como la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la autorregulación emocional y la resiliencia frente al estrés— se han consolidado como factores determinantes para la prosperidad en mercados laborales cada vez más complejos, flexibles y competitivos (Tino & Fedeli, 2024; Mwitwa et al., 2024). La literatura reciente subraya que estas habilidades no solo facilitan el acceso inicial al empleo, sino que también inciden en la estabilidad laboral, el desempeño profesional y la capacidad de adaptación a trayectorias ocupacionales cambiantes, aspectos críticos para estudiantes internacionales que aspiran a insertarse en contextos laborales globalizados y alcanzar una prosperidad sostenible (Yan & Nasri, 2025; López-Serrano et al., 2025).

No obstante, a pesar del incremento de programas educativos orientados al fortalecimiento de habilidades blandas, persisten brechas significativas entre el aprendizaje formal universitario y las demandas reales del entorno laboral. Estas brechas se acentúan en estudiantes que han experimentado altos niveles de estrés académico, aislamiento social o dificultades de adaptación cultural, lo que cuestiona la efectividad de los enfoques pedagógicos tradicionales centrados exclusivamente en la transmisión de conocimientos técnicos. En respuesta a estas limitaciones, la investigación contemporánea ha comenzado a explorar enfoques innovadores —como la gamificación, el aprendizaje experiencial y las metodologías activas— que buscan promover el desarrollo integral de habilidades blandas, así como una gestión más efectiva de las interrelaciones humanas y de las emociones en el tránsito de la universidad al trabajo, fomentando la prosperidad general (López-Serrano et al., 2025).

Las habilidades blandas se definen como un conjunto de competencias socioemocionales, comunicativas y cognitivas que facilitan la adaptación, la interacción efectiva y la resolución de problemas en contextos sociales y laborales diversos, contribuyendo directamente a la prosperidad (Villegas, 2024). En el ámbito universitario, estas habilidades adquieren especial relevancia al vincularse con la capacidad de los estudiantes para gestionar el estrés académico, establecer redes de apoyo social y construir trayectorias de prosperidad sostenible tras la graduación. Diversos estudios coinciden en que las organizaciones valoran crecientemente estas competencias debido a su impacto positivo en la productividad, el liderazgo, la innovación y el clima laboral, impulsando la prosperidad colectiva (Tino & Fedeli, 2024).

El estrés en estudiantes universitarios internacionales emerge como una respuesta psicosocial compleja, influenciada por múltiples factores, entre los que destacan la adaptación cultural, las expectativas familiares, la presión por el rendimiento académico y la incertidumbre respecto al futuro laboral (Cobiellas Carballo et al., 2020). En el caso de los estudiantes chinos, estas tensiones suelen intensificarse por modelos educativos altamente competitivos y por normas socioculturales que asocian el éxito académico con la movilidad social y la estabilidad económica. En este sentido, la interrelación entre habilidades blandas y la gestión de interrelaciones humanas resulta fundamental para comprender cómo los estudiantes transitan desde la universidad hacia entornos laborales diversos y exigentes, y cómo logran sostener su prosperidad en dicho proceso.

### 1.1. Enfoques emergentes para el desarrollo de habilidades blandas

La evidencia empírica reciente indica que estrategias pedagógicas innovadoras, como la gamificación, tienen un impacto positivo en la adquisición de habilidades blandas en la educación superior. En particular, el uso de serious games y entornos simulados ha demostrado ser eficaz para fortalecer competencias como la resolución creativa de problemas, la comunicación interpersonal, el trabajo colaborativo y la gestión de interrelaciones humanas en estudiantes universitarios, orientadas hacia la prosperidad (López-Serrano et al., 2025). Estas metodologías favorecen un aprendizaje activo y contextualizado, permitiendo a los estudiantes experimentar situaciones cercanas a los desafíos reales del entorno laboral, lo cual resulta especialmente valioso para estudiantes internacionales en proceso de adaptación cultural y búsqueda de prosperidad.

### 1.2. Desarrollo contextualizado en la educación superior

De manera complementaria, la investigación subraya la importancia de programas educativos que integren actividades prácticas, redes de apoyo institucional y experiencias colaborativas que conecten de forma explícita el aprendizaje en el aula con las demandas del mercado laboral. Los estudiantes perciben que este tipo de experiencias fortalecen no solo sus competencias profesionales, sino también su sentido de pertenencia, su motivación académica y su preparación para afrontar el estrés y la incertidumbre propios de la transición hacia el mundo del trabajo, contribuyendo a su prosperidad general (BMC Medical Education, 2025). En el caso de los estudiantes chinos, estos enfoques pueden contribuir significativamente a reducir el aislamiento social y a potenciar la construcción de capital social en contextos internacionales, fomentando la prosperidad laboral y personal.

### 1.3. Perspectivas de estudiantes internacionales

Los estudiantes chinos en contextos educativos internacionales enfrentan un conjunto de presiones específicas que incluyen barreras lingüísticas, diferencias en estilos de enseñanza-aprendizaje y retos emocionales asociados a la distancia familiar y cultural. Estas experiencias pueden incidir negativamente en su bienestar psicológico y en su percepción de autoeficacia profesional. En este escenario, la resiliencia emocional y las redes interpersonales se configuran como recursos fundamentales para superar las dificultades de adaptación y facilitar una inserción laboral sostenible, tanto en el país de acogida como en el retorno al país de origen, logrando así una prosperidad integral (Espinoza Ortíz et al., 2018).

## 2. Metodología

---

El estudio se centró en la gestión de habilidades blandas, interrelaciones humanas y su impacto en la prosperidad de estudiantes chinos en contextos nacionales e internacionales. Se empleó análisis cualitativo de documentos, políticas educativas, estadísticas de inserción laboral y recursos audiovisuales que ejemplifican experiencias de adaptación, colaboración y mentoría intercultural. La metodología enfatizó el desarrollo reflexivo, promoviendo discusiones sobre cómo competencias socioemocionales como la empatía, la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad influyen en la prosperidad laboral y la integración ética en entornos multiculturales. Las conclusiones resaltan que las habilidades blandas son esenciales para la formación de ciudadanos responsables y socialmente sensibles, capaces de generar entornos laborales inclusivos, pacíficos y colaborativos, consolidando la relación entre educación, prosperidad profesional y desarrollo humano sostenible.

### 3. Desarrollo Reflexivo

---

El estudio se centró en la gestión de habilidades blandas, interrelaciones humanas y su impacto en la prosperidad de estudiantes chinos en contextos nacionales e internacionales. Se empleó análisis cualitativo de documentos, políticas educativas, estadísticas de inserción laboral y recursos audiovisuales que ejemplifican experiencias de adaptación, colaboración y mentoría intercultural. La metodología enfatizó el desarrollo reflexivo, promoviendo discusiones sobre cómo competencias socioemocionales como la empatía, la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad influyen en la prosperidad laboral y la integración ética en entornos multiculturales. Las conclusiones resaltan que las habilidades blandas son esenciales para la formación de ciudadanos responsables y socialmente sensibles, capaces de generar entornos laborales inclusivos, pacíficos y colaborativos, consolidando la relación entre educación, prosperidad profesional y desarrollo humano sostenible.

#### 3.1. Reflexiones sobre políticas educativas y prácticas institucionales

Si bien numerosas instituciones de educación superior han incrementado sus esfuerzos por incorporar el desarrollo de habilidades blandas en los planes de estudio, los resultados sugieren la necesidad de adoptar estrategias más integrales y coherentes. En particular, se requiere articular la formación en habilidades blandas con sistemas de apoyo emocional, mentoría intercultural y mecanismos de evaluación continua que permitan evidenciar el progreso real de los estudiantes. Las políticas educativas orientadas a la prosperidad deben considerar no solo la enseñanza de estas competencias, sino también su evaluación contextualizada y su alineación con las demandas del mercado laboral, a fin de maximizar su impacto en la prosperidad profesional de estudiantes internacionales (Villegas, 2024; Yan & Nasri, 2025).

#### 3.2. Reflexiones sobre desempeño docente y sensibilidad humana

Desde la experiencia de docentes universitarios con una trayectoria sostenida en contextos interculturales, se ha observado que el aula no es únicamente un espacio de transmisión de conocimiento, sino un microcosmos social donde los estudiantes aprenden —de manera explícita e implícita— a convivir, a gestionar conflictos y a reconocer la dignidad del otro. En este sentido, la gestión de habilidades blandas se convierte en una herramienta fundamental no solo para la prosperidad, sino para la formación de profesionales capaces de contribuir a sociedades más justas, inclusivas y pacíficas.

Una experiencia frecuente, recreada a modo de escenario formativo, se observa cuando un estudiante chino recién incorporado a un programa internacional evita participar en trabajos grupales por temor a cometer errores lingüísticos. Desde una mirada meramente académica, este comportamiento podría interpretarse como falta de iniciativa; sin embargo, desde una perspectiva docente con sensibilidad humana, se reconoce como una manifestación de ansiedad cultural y estrés adaptativo. La intervención pedagógica proactiva —basada en la escucha empática, la asignación de roles progresivos y el refuerzo positivo— permite que el estudiante desarrolle confianza, mejore su comunicación interpersonal y se integre de forma activa al grupo. Este tipo de experiencias demuestra que la resiliencia no surge de la presión, sino del acompañamiento respetuoso y del reconocimiento del esfuerzo individual.

Asimismo, docentes con experiencia en la formación para el trabajo han señalado que muchos conflictos en entornos laborales multiculturales no se originan en la falta de conocimientos técnicos, sino en deficiencias en la gestión emocional, la comunicación asertiva y la resolución pacífica de desacuerdos. En este sentido, simular en el aula situaciones laborales reales —como la toma de decisiones bajo

presión, el trabajo colaborativo con plazos ajustados o la negociación intercultural— permite a los estudiantes ensayar respuestas resilientes, éticas y orientadas al bien común. Estas simulaciones, cuando se acompañan de espacios de reflexión guiada, fomentan la autoconciencia emocional y el respeto por la diversidad de perspectivas.

### 3.3. Actividades laborales proactivas y resilientes

Desde una perspectiva formativa orientada a la paz y la sensibilidad humana, se proponen las siguientes recomendaciones aplicables tanto al ámbito universitario como al laboral:

#### 3.3.1. Prácticas de comunicación consciente en entornos laborales

Se recomienda fomentar espacios regulares de diálogo reflexivo en los equipos de trabajo, donde los integrantes puedan expresar preocupaciones, emociones y propuestas sin temor a la descalificación. Esta práctica, inspirada en experiencias docentes de tutoría académica, fortalece la confianza mutua y previene conflictos derivados de malentendidos culturales o comunicativos.

#### 3.3.2. Mentoría intercultural como estrategia de acompañamiento

La asignación de mentores con experiencia profesional y ética consolidada permite a estudiantes y jóvenes profesionales desarrollar habilidades blandas en contextos reales. Desde la experiencia universitaria, la mentoría basada en el ejemplo —más que en la imposición— promueve valores como la responsabilidad, la empatía y la cooperación, esenciales para una prosperidad sostenible y humana.

#### 3.3.3. Actividades laborales orientadas al servicio y la cooperación

Se recomienda integrar proyectos laborales o académicos con impacto social, donde los estudiantes puedan aplicar sus competencias técnicas y blandas en beneficio de comunidades vulnerables. Estas experiencias fortalecen la sensibilidad humana, refuerzan el sentido de propósito profesional y contribuyen a la construcción de una cultura de paz basada en la solidaridad y el respeto.

#### 3.3.4. Desarrollo de la resiliencia como competencia ética

La resiliencia no debe entenderse únicamente como la capacidad de resistir la presión, sino como la habilidad de aprender de la adversidad sin perder la humanidad. Actividades como el análisis reflexivo de errores, el aprendizaje colaborativo y la retroalimentación constructiva —frecuentes en la práctica docente consciente— permiten transformar el fracaso en una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

## 4. Discusiones

---

La formación en habilidades blandas, cuando se aborda desde una perspectiva ética y humanista, contribuye de manera directa a la construcción de una cultura de paz en los entornos laborales. Docentes con sensibilidad social coinciden en que profesionales capaces de escuchar, dialogar y respetar la diversidad son agentes clave para la prevención de conflictos y la promoción de interrelaciones humanas saludables. En el caso de los estudiantes chinos, el fortalecimiento de estas

competencias resulta fundamental para su integración plena en contextos internacionales, evitando dinámicas de exclusión o autoaislamiento.

Simular escenarios laborales donde se priorice la cooperación sobre la competencia, el bienestar colectivo sobre el éxito individual y el respeto sobre la imposición permite formar profesionales comprometidos con la paz y la justicia social. Estas prácticas, inspiradas en la experiencia docente universitaria, evidencian que la prosperidad no debe desligarse de la responsabilidad ética ni de la sensibilidad humana.

A continuación presento una versión mejorada, ampliada y conceptualmente alineada que reformula las habilidades blandas como vías de socialización, solidaridad y construcción de paz, organizada con subtítulos claros y académicos, manteniendo coherencia con un artículo de reflexión y con sensibilidad humana, ética docente y proyección social.

#### 4.1. Habilidades blandas para la solidaridad y para la paz

En el marco de la globalización de la educación superior, las habilidades blandas trascienden su concepción instrumental asociada únicamente a la prosperidad, para configurarse como auténticas vías de socialización humana. En los entornos universitarios interculturales, estas competencias facilitan la construcción de vínculos, el reconocimiento del otro y la participación activa en comunidades académicas diversas. Para los estudiantes chinos que migran a otros países con fines educativos, la socialización no es un proceso espontáneo, sino una experiencia mediada por barreras lingüísticas, diferencias culturales y presiones académicas que requieren habilidades socioemocionales sólidas para ser gestionadas de manera saludable (Espinoza Ortiz et al., 2018; Cobiellas Carballo et al., 2020).

Desde la experiencia de docentes universitarios con trayectoria académica y sensibilidad humana, se observa que la comunicación empática, la escucha activa y la disposición al diálogo intercultural actúan como puentes de integración social, permitiendo a los estudiantes migrantes transitar del aislamiento inicial hacia formas de participación colaborativa. En este sentido, las habilidades blandas operan como mecanismos de inclusión que fortalecen el sentido de pertenencia y reducen la fragmentación social dentro de los campus universitarios.

La autorregulación emocional y la resiliencia frente al estrés académico constituyen dimensiones centrales de las habilidades blandas entendidas como prácticas de solidaridad. En estudiantes internacionales, el estrés no solo se vincula a la carga académica, sino también a la distancia familiar, las expectativas socioculturales y la incertidumbre sobre el futuro laboral. En el caso de los estudiantes chinos, estas tensiones suelen intensificarse debido a modelos educativos altamente competitivos y a narrativas sociales que asocian el éxito académico con la responsabilidad familiar y el ascenso social.

Desde una perspectiva reflexiva, la resiliencia no debe concebirse como una carga individual, sino como una competencia que se construye colectivamente. Docentes con compromiso ético y vocación humanista desempeñan un rol clave al promover climas de aula basados en el respeto, la cooperación y el reconocimiento de la diversidad emocional. Estas prácticas fomentan una solidaridad académica

en la que el bienestar individual se entiende como parte del bienestar colectivo, contribuyendo a trayectorias formativas más humanas y sostenibles.

#### 4.2. Fortalecer las habilidades blandas

Fortalecer las habilidades blandas en estudiantes universitarios internacionales, particularmente en estudiantes chinos, implica asumir una responsabilidad educativa que trasciende lo técnico y lo económico. Las universidades y los docentes están llamados a formar profesionales resilientes, proactivos y profundamente humanos, capaces de contribuir a entornos laborales pacíficos y socialmente responsables. La experiencia demuestra que cuando la educación integra empatía, reflexión y acompañamiento ético, la prosperidad se convierte no solo en un objetivo profesional, sino en un medio para la construcción de un mundo más justo y en paz.

### 5. Conclusiones

---

La gestión de habilidades blandas y de las interrelaciones humanas constituye un componente central para favorecer la prosperidad, la adaptación cultural y el manejo del estrés en estudiantes universitarios internacionales, particularmente en el caso de los estudiantes chinos. Las evidencias analizadas permiten afirmar que las inversiones educativas, por sí solas, no garantizan resultados sostenibles en términos de prosperidad. Resulta indispensable integrar estrategias pedagógicas innovadoras, apoyo institucional y enfoques psicosociales que fortalezcan la resiliencia, la comunicación intercultural y la construcción de redes sociales. En este sentido, metodologías como la gamificación, el aprendizaje experiencial y la evaluación multimodal se perfilan como alternativas prometedoras para potenciar el desarrollo integral de habilidades blandas y contribuir a trayectorias de prosperidad más estables y satisfactorias.

### Referencias

- Angelelli, C. V., Ribeiro, G. M. de C., Severino, M. R., Johnstone, E., Borzenkova, G., & da Silva, D. C. O. (2023). Developing critical thinking skills through gamification. *Thinking Skills and Creativity*, 49, Article 101354. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101354>
- Arencibia, M. de los A. H., Palomino, Y. T., & Valdes, L. E. (2025). Caracterización de pacientes con COVID-19 en el municipio de Guamá (Characterization of patients with COVID-19 in the Guamá municipality). *MEDISAN*, 29, Article e4802. Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba. <https://medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/4802>
- Asian Students' Mental Health During COVID. (n.d.). Asian students' mental health during COVID [Video]. *YouTube, Google LLC*. <https://www.youtube.com/watch?v=AGckZV98vLs>
- Bhatt, A. N., & Chakrabarti, A. (2022). Gamification of design thinking: A way to enhance effectiveness of learning. *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, 36, e29. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/S0890060422000154>
- Cherres Castro, A. M., Henckell Sime, E. C. L., & Sandoval Peña, J. M. (2024). Habilidades blandas en estudiantes universitarios: Revisión sistemática (Soft skills in university students: A systematic review). *Revista InveCom*, 5(2), 1–9. *Instituto de Investigación y Capacitación Profesional del Perú*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13984800>
- Cobiellas Carballo, L. I., Anazco Hernández, A., & Góngora Gómez, O. (2020). Estrés académico y depresión mental en estudiantes de primer año de medicina (Academic stress and mental depression in first-year medical students). *Educación Médica Superior*, 34(2), Article e2125. *Universidad de Ciencias*

*Médicas de La Habana.* [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412020000200015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200015)

- Díaz Lazo, A., Montalvo Otivo, R., Lazarte Nuñez, E., & Aquino López, E. (2021). Caracterización clínica y epidemiológica de los pacientes con COVID-19 en un hospital situado en la altura (Clinical and epidemiological characterization of COVID-19 patients in a high-altitude hospital). *Horizonte Médico*, 21(2), Article e1303. Universidad de San Martín de Porres. <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v21n2/1727-558X-hm-21-02-e1303.pdf>
- Elkhayma, R., & Ezzaidi, M. (2025). From campus to career: The influence of soft skills on employability. *Journal of Digital Sociohumanities*, 2(1), 16–28. *Universitas Andalas*. <https://doi.org/10.25077/jds.2.1.16-28.2025>
- Espinoza Ortíz, A., Pernas Álvarez, I., & González Maldonado, R. (2018). Consideraciones teórico-metodológicas y prácticas acerca del estrés (Theoretical, methodological and practical considerations about stress). *Humanidades Médicas*, 18(3), 697–712. *Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202018000300697](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202018000300697)
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223–242. *Taylor & Francis*. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>
- Fossati, C., Torre, G., Vasta, S., Giustini, A., Cocchiara, R. A., Backhaus, I., & Mannocci, A. (2021). Physical exercise and mental health: The routes of a reciprocal relation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), Article 12364. MDPI. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34886090/>
- Gillebaart, M., & Adriaanse, M. (2017). Self-control predicts exercise behavior by force of habit. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 190. *Frontiers Media SA*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.00190/full>
- González Lara, D., Sánchez Hernández, E., Labrada Chacón, L., Ferrer Castro, J. E., & Moreno Reyes, J. C. (2022). Características clínico-epidemiológicas de pacientes sospechosos y confirmados con la COVID-19 en una comunidad con régimen de cuarentena (Clinical-epidemiological characteristics of suspected and confirmed COVID-19 patients in a quarantined community). *MEDISAN*, 26(1), 40–45. *Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba*. <http://medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/4045/html>
- López-Serrano, A., McGowan, N., Moreno-Ger, P., & Burgos, D. (2025). Teaching soft skills in higher education through serious games: Validation of the Compete! gamification. *Smart Learning Environments*, 12, Article 49. Springer Nature. <https://doi.org/10.1186/s40561-025-00401-5>
- Mwita, K. M., Mwilongo, N. H., & Mwamboma, I. (2024). The role of soft skills, technical skills and academic performance on graduate employability. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(5), 767–776. *ResearchGate Publishing*. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3457>
- Tino, C., & Fedeli, M. (2024). The importance of soft skills for employability and the role of higher education: Undergraduates' perceptions. *Italian Journal of Educational Research*, (33), 205–218. *Società Italiana di Ricerca Didattica*. <https://doi.org/10.7346/sird-022024-p205>
- Villegas, C. (2024). A systematic review of research on soft skills for employability. *Advanced Education*, 12(25), 200–212. *National Technical University of Ukraine*. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.314064>
- Yan, X., & Nasri, N. M. (2025). Soft skills development in higher education: Impact on graduate employment success. *Advances in Curriculum Design & Education*, 1(2), Article 205. Global Academic Press. <https://doi.org/10.63808/acde.v1i2.205>

**Contribuciones de los coautores:** Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.



Neal Mayer Zagaceta Gomez (25%): Conceptualización, Curación de datos Análisis formal  
Edinson Garcia Mondragon (25%): Redacción –borrador original, Redacción –revisión y edición  
Ricardo Augusto Carranza Vargas (25%): Recursos, Metodología, Software.  
Ennia de la Cruz Medina (25%): Supervisión, Validación y Visualización.

**Financiación de la investigación:** Con recursos propios.

**Declaración de ausencia de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

**Declaración de consentimiento informado:** El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

**Usabilidad:** Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso.