

Vol. 6 N° 1 (2026)

CONTINUOUS PUBLICATION



(ADVANCED JOURNAL)

**Coedición:
EcoDes-ICGI UNFV**

PRESENTACIÓN DEL NÚMERO 1 COMPLETO DEL VOLUMEN 6 AÑO 2026

La Revista GESTIONES, de acceso abierto, sin cargos de procesamiento de artículos (APC), con recepción y publicación en forma continua en menos de dos meses, en estilo APA (al recibirlo en otro estilo, los autores se adhieren a que su artículo sea cambiado al estilo APA). Revisado por doble ciego y preservación digital, publica artículos con agilidad y rigor científico, en Gestión: Social, Geo-Ambiental, de Servicios e Innovaciones; conservada a largo plazo e indexada en [Latindex](#), [AmeLiCA](#), [ERIH PLUS](#), [Europub](#), [Rootindexing](#), [Livre](#), [Keepers](#), [Base- Research](#) ; [Google e académico](#) , [ROAD](#), preservados en repositorios confiables: [Zenodo](#) y [Biblioteca Nacional del Perú](#) ; además en Bibliotecas y Hemerotecas, progresivamente en otras más. Compartida mediante licencia [CC BY 4.0](#) , garantizando acceso abierto y gratuito. La revista es Coeditada desde el año 2026 por la Responsable del EcoDes de la Escuela Universitaria de Posgrado (EUPG)-Instituto Central de Gestión de la Investigación (ICGI) de la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV); desde 2021 por Investigación de Estudios Avanzados S.A. ([IDEASA](#)). Ambas coeditoras disponen de sólida infraestructura en tecnologías de la información y la comunicación (TIC). [IDEASA](#) desarrolló diplomados, auspiciados por Posgrado de la Universidad "EGV" y tuvo convenio con Universidad Nacional "SLG" ([RR-359-R-UNICA-2018](#)). **Depósito Legal N.º 202401073; E-ISSN: 3028-9408.**

La revista proyección desde el presente año, editar de manera continua tres (03) números completos al año. Los números completos son Relevantes, por consolidar informaciones. En la 1ra. Página de cada artículo (Arial Narrow 10) proporcionar resumen estructurado empezar con el objetivo sin figurar dicha palabra. Título menos de 18 palabras. Nombres completos de coautores con ORCID y afiliación institucional, del autor de correspondencia: correo electrónico; Nro WhatsApp (sugerido).

Desde la 2da. Página de cada artículo, ampliar informaciones de la estructura del Resumen, todo el artículo en (APA) 7ma. edición, con interlineado sencillo, justificado, fuente Arial 11 puntos, márgenes de 2.5; menos de 3 tablas o figuras editables en word o jpg. *Consideraciones éticas* (al final de la Metodología) Todas los artículos implícitamente deben cumplir con todas las declaraciones éticas, debe ser explícito para artículos con estudios en humanos o animales ([Declaración de Helsinki](#)). En los estudios prospectivos, declarar que todos los pacientes participantes firmaron y registraron huella digital admitiendo el consentimiento informado. Ante cualquier infracción, se aplicarán los protocolos establecidos por el [Comité Internacional de Ética en la Publicación Científica](#) (COPE). La redacción de todo el artículo en párrafos, sin sangrías, salvo las referencias: sangría francesa, al ser diferentes al inglés, traducir al inglés el nombre de la fuente (dentro de paréntesis) todas las referencias con links vigentes. Las tablas esquemas, gráficas y sus contenidos en tamaño nueve (9)

Los artículos de propuesta y reflexión constituyen contribuciones relevantes para el desarrollo de la investigación científica, pues pueden actuar como semilleros de nuevos estudios y líneas de investigación. Los artículos de propuesta permiten plantear alternativas de solución, modelos, estrategias o enfoques novedosos a partir del análisis de un problema específico, sin que necesariamente sea indispensable reunir un amplio número de referencias, especialmente cuando se sustenta en fuentes directamente pertinentes y en el conocimiento especializado de los autores. En este proceso, las IA pueden contribuir a identificar coincidencias y relaciones entre fuentes seleccionadas, pero la interpretación, originalidad y pertinencia de la propuesta corresponden al criterio académico de los investigadores.

Asimismo, la experiencia y trayectoria de los coautores, así como los trabajos en los que hayan participado o desarrollado, pueden aportar fundamentos para formular propuestas innovadoras. Por su parte, los artículos de reflexión permiten analizar críticamente situaciones o fenómenos en desarrollo, recurriendo a la experiencia y experticia de los autores para formular juicios razonados orientados a comprender o mejorar determinadas situaciones. En ambos casos, el valor científico no depende exclusivamente de la cantidad de referencias, sino de la pertinencia de las fuentes, a solidez de los argumentos, la originalidad del aporte y su capacidad para generar nuevas preguntas, hipótesis o investigaciones que posteriormente puedan ser contrastadas y desarrolladas.

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

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.
- [Dr. Ruben Washington Jara Zuñiga](#)  EPG Universidad César Vallejo, Perú.
- [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.
- [Dra. Violeta Leonor Romero-Carrión](#)  Doctorado Universidad Complutense de Madrid, España.
- [M. Sc. Esther Mayor Guerra](#)  Maestría en Salud Pública, Directora de *Cpicm-sc Infomed*, Cuba
- [Dr. Jorge Guillermo Morales Ramos](#)  Posdoctorado Universidad Hipócrates, México.
- [Dr. José Manuel Delgado-Bardales](#)  EPG Universidad Nacional de San Martín, Perú.
- [Dra. Damaris V. Tejedor-De León](#)  Investigación y Postgrado Universidad de Panamá.
- 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.

Coedición: Responsable del EcoDes Escuela Universitaria de Posgrado (EUPG)-Instituto Central de Gestión de la Investigación (ICGI) de la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV). Desde 2026.

ÍNDICE RESUMIDO

1. **[e-2601]** Aprendizaje Inmersivo versus Aprendizaje Tradicional en la enseñanza de Neuroanatomía: Un estudio cualitativo con grupos focales — *Heberto Romeo Priego Álvarez et al.*
2. **[e-2602]** Propuesta de accesos digitales para gestionar proyectos productivos y actividades lúdicas para fomentar los neuroaprendizajes mediante la concentración — *Randall Jesús Seminario Unzueta et al.*
3. **[e-2603]** Planeación estratégica para el fortalecimiento empresarial: estudio de caso Ángeles Store en La Guajira — *Andrea Camila Mejía Flores et al.*
4. **[e-2604]** Reflexiones sobre Gestión Pública y Control Presupuestal con Inteligencia Artificial para el Bienestar de la Población — *Alex Miguel Hernández Torres et al.*
5. **[e-2605]** Percepciones de la gestión y valoración de recursos financieros para programas de empleabilidad en poblaciones vulnerables — *Patricia Marlene Perez Garcia et al.*
6. **[e-2606]** Gestión del acompañamiento pedagógico para las contrataciones públicas y bienestar socioemocional de estudiantes — *Silvia Rosa Nazario Rázuri et al.*
7. **[e-2607]** Liderazgo transformacional y gestión institucional para la producción científica en docentes de educación básica y superior — *Arturo Rafael Mendoza Torres et al.*

ÍNDICE DETALLADO

Código	Título	Autores	Págs.	DOI Zenodo
e-2601	Aprendizaje Inmersivo versus Aprendizaje Tradicional en la enseñanza de Neuroanatomía: Un estudio cualitativo con grupos focales	Heberto Romeo Priego Álvarez, Juan Antonio Córdova Hernández, Yuliana Raquel Hernández Juárez, Yurislivia Ramos Jiménez, Mateo Ovando Arias, Querubín Fernández Quintana	1-12 (12)	zenodo.1 8382601
e-2602	Propuesta de accesos digitales para gestionar proyectos productivos y actividades lúdicas para fomentar los neuroaprendizajes mediante la concentración	Randall Jesús Seminario Unzueta, Elvia Lucia Sánchez García, Ayly Salas Sánchez, Ronald Horacio Tárraga Torre, Franco Noe Albarran Cachay	13-21 (9)	zenodo.2 0290259
e-2603	Planeación estratégica para el fortalecimiento empresarial: estudio de caso Ángeles Store en La Guajira	Andrea Camila Mejia Flores, Katerine Michel Cardenas Mena, Sara Sofia Lagares Rodriguez, Jose Gregorio Sierra Llorente	22-30 (9)	zenodo.2 0360533
e-2604	Reflexiones sobre Gestión Pública y Control Presupuestal con Inteligencia Artificial para el Bienestar de la Población	Alex Miguel Hernández Torres, Manuel Edgardo Gamero Tinoco, Orlando Rimarachin Chupillon, Yesenia del Rosario Vásquez Valencia, Víctor Genaro Rosales Urbano, Luz Karen Flores Pérez	31-39 (9)	zenodo.2 0806243
e-2605	Percepciones de la gestión y valoración de recursos financieros para programas de empleabilidad en poblaciones vulnerables	Patricia Marlene Perez Garcia, Lourdes Guevara Rabanal, Carlos Alberto Saldaña Pinto, Tercero Fasanando Puyo, Jimmy Pacherez Riva, Jorge Fernando Gutiérrez López	40-51 (12)	No consta
e-2606	Gestión del acompañamiento pedagógico para las contrataciones públicas y bienestar socioemocional de estudiantes	Silvia Rosa Nazario Rázuri, Bertila Hernandez Fernández, Ángel Albino Cochachi Quispe, Claudia Elizabeth Mendoza Herrera, Consuelo Flavia Portella-Arce	52-60 (9)	zenodo.2 2213474
e-2607	Liderazgo transformacional y gestión institucional para la producción científica en docentes de educación básica y superior	Arturo Rafael Mendoza Torres	61-71 (11)	zenodo.2 2214595

[e-2601] Aprendizaje Inmersivo versus Aprendizaje Tradicional en la enseñanza de Neuroanatomía: Un estudio cualitativo con grupos focales

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18382601>, los autores son responsables de las informaciones del artículo

Heberto Romeo Priego Álvarez¹, Juan Antonio Córdova Hernández^{1*}, Yuliana Raquel Hernández Juárez¹, Yurislivia Ramos Jiménez¹, Mateo Ovando Arias¹, Querubín Fernández Quintana¹

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

*Contacto para recibir correspondencia: juan.cordova@ujat.mx

Recibido: 23/12/2025 · Aceptado: 15/01/2026 · Publicado: 27/01/2026

Resumen: La educación médica enfrenta desafíos al integrar tecnologías inmersivas sin comprometer la rigurosidad tradicional. Se busca comparar efectividad del aprendizaje inmersivo versus tradicional en neuroanatomía para estudiantes de medicina. Metodología: Estudio cualitativo retrospectivo con grupos focales de 12 estudiantes de segundo semestre en UJAT, divididos en dos grupos. Adaptación del CEQ analizó seis categorías; datos procesados con análisis fenomenológico hermenéutico en Atlas.ti versión 24. Resultados: El grupo inmersivo mostró valoraciones positivas en todas las categorías, con mayor motivación, autonomía y enriquecimiento. El grupo tradicional reportó percepciones negativas en motivación, objetivos y retroalimentación. Conclusión/Aportes: El aprendizaje inmersivo supera al tradicional, promoviendo compromiso profundo; recomendar como complemento en educación médica con evidencias empíricas. **Palabras clave:** Aprendizaje, inmersivo, virtual, educación, tecnologías.

Immersive Learning versus Traditional Learning in the Teaching of Neuroanatomy: A Qualitative Study with Focus Groups

Abstract: Medical education faces challenges in integrating immersive technologies without compromising traditional academic rigor. We aim to compare the effectiveness of immersive learning versus traditional learning in neuroanatomy for medical students. **Methodology:** Retrospective qualitative study with focus groups of 12 second-semester students at UJAT, divided into two groups. Adaptation of the CEQ analyzed six categories; data processed with hermeneutic phenomenological analysis in Atlas.ti version 24. **Results:** Immersive group showed positive ratings in all categories, with greater motivation, autonomy, and enrichment. Traditional group reported negative perceptions in motivation, objectives, and feedback. Immersive advantages include three-dimensional understanding and autonomy, but limited by resources and time. Teachers significantly influence; requires curricular integration. **Conclusion/Contributions:** Immersive learning surpasses traditional, promoting engagement and deep understanding; recommend as a complement in medical education with empirical evidence. **Keywords:** Learning, immersive, virtual, education, technologies.

Aprendizagem imersiva versus aprendizagem tradicional no ensino de neuroanatomia: um estudo qualitativo com grupos focais

Resumo: A educação médica enfrenta desafios ao integrar tecnologias imersivas sem comprometer o rigor acadêmico tradicional. Buscamos comparar a efetividade do aprendizado imersivo versus tradicional em neuroanatomia para estudantes de medicina. **Metodologia:** Estudo qualitativo retrospectivo com grupos focais de 12 estudantes do segundo semestre na UJAT, divididos em dois grupos. Adaptação do CEQ analisou seis categorias; dados processados com análise fenomenológica hermenêutica no Atlas.ti v24. **Resultados:** Grupo imersivo mostrou avaliações positivas em todas as categorias, com maior motivação, autonomia e enriquecimento. Grupo tradicional reportou percepções negativas em motivação, objetivos e retroalimentação. Vantagens imersivas incluem compreensão tridimensional e autonomia, mas limitadas por recursos e tempo. Docentes influenciam significativamente; requer integração curricular. **Conclusão/Aportes:** Aprendizado imersivo supera o tradicional, promovendo compromisso e compreensão profunda; recomendar como complemento na educação médica com evidência empírica. **Palavras-chave:** Aprendizagem, imersivo, virtual, educação, tecnologias.

Apprentissage immersif versus apprentissage traditionnel dans l'enseignement de la neuroanatomie : Une étude qualitative avec des focus groupes

Résumé : L'éducation médicale est confrontée à des défis liés à l'intégration de technologies immersives sans compromettre la rigueur traditionnelle. Nous avons cherché à comparer l'efficacité de l'apprentissage immersif par rapport à l'apprentissage traditionnel en neuroanatomie pour les étudiants en médecine. **Méthodologie :** Étude qualitative rétrospective avec focus groups de 12 étudiants du deuxième semestre de l'UJAT, répartis en deux groupes. L'adaptation du CEQ a analysé six catégories ; données traitées par analyse phénoménologique herméneutique dans Atlas.ti v24. **Résultats :** Le groupe immersif a montré des évaluations positives dans toutes les catégories, avec une plus grande motivation, autonomie et enrichissement. Le groupe traditionnel a fait état de perceptions négatives en matière de motivation, d'objectifs et de feedback. Les avantages immersifs incluent la compréhension tridimensionnelle et l'autonomie, mais limitées par les ressources et le temps. Les enseignants ont une influence significative ; nécessite une intégration scolaire. **Conclusion/Contributions :** L'apprentissage immersif surpasse le traditionnel, favorisant l'engagement et la compréhension profonde ; recommander comme complément à la formation médicale avec des preuves empiriques. **Mots clés :** Apprentissage, immersif, virtuel, éducation, technologies.

1. Introducción

La educación médica contemporánea enfrenta el desafío constante de integrar innovaciones tecnológicas que optimicen el proceso de enseñanza-aprendizaje sin comprometer la rigurosidad académica tradicional. La neuroanatomía, por su complejidad tridimensional y su importancia fundamental en la formación médica, representa un campo particularmente desafiante para estudiantes y docentes (Suárez-Escudero et al., 2020). Las metodologías tradicionales, basadas predominantemente en clases magistrales, atlas bidimensionales y disecciones cadavéricas limitadas, han demostrado ser efectivas pero presentan restricciones significativas para la visualización espacial de estructuras neurológicas complejas.

La tecnología inmersiva, que incluye realidad virtual (RV), realidad aumentada (RA) y videos 360°, ha emergido como una alternativa pedagógica prometedora en la última década. Estas tecnologías permiten a los estudiantes interactuar con representaciones tridimensionales de estructuras anatómicas, manipularlas desde múltiples perspectivas y experimentar escenarios clínicos simulados en entornos controlados (Kalunga & Elshobosky, 2023). La representación tridimensional de entornos que incorpora elementos visuales, auditivos y cinestésicos ofrece oportunidades únicas para mejorar los resultados educativos mediante un mayor compromiso, experiencias de aprendizaje enriquecidas y una mejor comprensión y retención del conocimiento.

Investigaciones recientes han demostrado resultados favorables del aprendizaje inmersivo en educación médica. Choi et al. (2021) verificaron efectos positivos del ambiente virtual inmersivo en el aprendizaje de estudiantes de enfermería, mientras que Hamilton et al. (2020) documentaron ventajas significativas de la RV inmersiva mediante revisión sistemática, a pesar de limitantes tecnológicas en las aulas. En el contexto latinoamericano, Jaramillo et al. (2023) implementaron un museo virtual para enseñanza de neuroanatomía, demostrando incrementos significativos en satisfacción estudiantil y adquisición de conocimientos. Similarmente, Castro-Gutiérrez et al. (2023) destacaron la importancia de laboratorios virtuales en educación superior en ingeniería, evidenciando mejoras en comprensión de conceptos complejos.

La pandemia por COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías educativas digitales, generando desafíos y oportunidades simultáneas. Campuzano et al. (2021) documentaron los retos enfrentados por docentes y estudiantes mexicanos durante la migración hacia entornos virtuales, subrayando la necesidad de capacitación adecuada y recursos tecnológicos apropiados. Este contexto histórico ha creado condiciones favorables para evaluar sistemáticamente la efectividad de metodologías inmersivas comparadas con enfoques tradicionales.

Desde la perspectiva neuroeducativa, el aprendizaje inmersivo activa artificialmente habilidades visoespaciales y facilita el almacenamiento de información en la memoria episódica mediante experiencias significativas (Meyer et al., 2019). La manipulación de modelos tridimensionales del sistema nervioso permite a los estudiantes explorar interactivamente estructuras anatómicas, promoviendo comprensión profunda y desarrollo de habilidades prácticas aplicables en contextos clínicos reales.

En la División Académica de Ciencias de la Salud (DACS) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), institución comprometida con la innovación educativa, se ha implementado un aula inmersiva equipada con tecnología de realidad virtual para complementar la enseñanza tradicional de neuroanatomía. Esta iniciativa representa una oportunidad valiosa para evaluar sistemáticamente el impacto de metodologías inmersivas en la formación médica mexicana, contribuyendo evidencia empírica al debate sobre la integración de tecnologías educativas en currículos de ciencias de la salud.

El objetivo del presente trabajo es comparar la efectividad del aprendizaje inmersivo mediante realidad virtual, realidad aumentada y videos 360° con el aprendizaje tradicional en la enseñanza de neuroanatomía, evaluando las percepciones estudiantiles sobre enseñanza docente, claridad de objetivos, desarrollo de competencias, evaluación, cargas de trabajo e independencia académica en estudiantes de segundo semestre de la Licenciatura en Médico Cirujano de la DACS-UJAT.

2. Metodología

Se realizó un estudio cualitativo con diseño retrospectivo, observacional y descriptivo, empleando la técnica de grupos focales. El enfoque metodológico se fundamentó en el método fenomenológico hermenéutico de Paul Ricoeur (2001), centrado en la experiencia vivida, la intencionalidad de la conciencia y la exploración de cómo el lenguaje y las interpretaciones influyen en la comprensión de nuestra realidad. Este enfoque busca el significado del texto en la

experiencia del participante, conduciendo a una comprensión profunda de los fenómenos humanos y fomentando el análisis crítico desde múltiples perspectivas (Lindseth & Norberg, 2021; Andrade et al., 2023).

La población de estudio estuvo conformada por 256 estudiantes matriculados en el segundo semestre que cursaron neuroanatomía en la Licenciatura de Médico Cirujano de la División Académica de Ciencias de la Salud. Se seleccionó una muestra no probabilística de 12 estudiantes mediante muestreo por conveniencia, formando dos grupos focales de seis participantes cada uno.

Criterios de inclusión – Grupo inmersivo: - Estudiantes del grupo “H” que completaron el curso de neuroanatomía con metodología inmersiva. - Asistencia regular a sesiones en el aula inmersiva equipada con pantallas y gafas de realidad virtual funcionales. - Cumplimiento de lineamientos del instructor y participación en actividades programadas.

Criterios de inclusión – Grupo tradicional: - Estudiantes de diferentes grupos del segundo semestre que cursaron neuroanatomía con metodología tradicional. - Calificaciones aprobatorias entre 8 y 10. - Adaptación a la carga de trabajo docente establecida.

Criterios de exclusión – Grupo inmersivo: - Estudiantes que no pertenecían al grupo “H”. - Asistencia irregular a sesiones del curso inmersivo.

Criterios de exclusión – Grupo tradicional: - Estudiantes pertenecientes al grupo “H” de aprendizaje inmersivo. - Estudiantes que no concluyeron el curso. - Promedio general entre 0 y 7.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una adaptación del Course Experience Questionnaire (CEQ), estructurada en seis categorías de análisis con preguntas detonadoras específicas (Tabla 1).

Tabla 1. Categorías de análisis

Categoría de Análisis	Definición conceptual	Pregunta detonante	Ítems
Enseñanza	Características de la enseñanza proporcionada por el docente: si motiva y promueve el desarrollo académico de los estudiantes.	¿Qué opinión tienen sobre la enseñanza del docente en la materia de neuroanatomía?	Motiva a los estudiantes a hacer su mejor trabajo; dedica tiempo a comentar el trabajo de los estudiantes; se esfuerza para comprender las dificultades de los estudiantes; promueve el interés en la materia.
Objetivos y estándares claros	Propósitos, parámetros y lineamientos definidos para el aprendizaje.	¿Qué tan claro fue el docente al definir los objetivos y lineamientos al inicio y en el desarrollo del curso?	Definición del nivel de trabajo esperado; claridad en metas y objetivos.
Competencias genéricas	Habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y recursos de una persona que le permite desenvolverse de manera adecuada en cualquier entorno académico y alcanzar las metas propuestas.	¿Cómo impulsó el docente el desarrollo de habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de los estudiantes durante el curso de neuroanatomía?	Obtención de conocimientos; desarrollo de habilidades en resolución de problemas; desarrollo de habilidades analíticas; desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo; desarrollo de la capacidad de planificar el trabajo propio.
Evaluación docente	Retroalimentación y evaluación del contenido del curso, así como su aprendizaje por el docente.	¿De qué forma el docente evaluó y retroalimentó el aprendizaje obtenido durante el curso?	Formas de evaluación; formas de retroalimentación.
Cargas de trabajo	Cantidad de tareas, compromisos, tiempos y presión ejercida durante el	¿Qué opinión tienen sobre la carga de trabajo durante el curso?	Consideración de cargas de trabajo; extensión del temario; tiempo para comprender las

Categoría de Análisis	Definición conceptual	Pregunta detonante	Ítems
	proceso enseñanza-aprendizaje.		cosas; presión sobre el estudiante.
Énfasis para la independencia académica	Enfoque para que el estudiante trabaje de manera autónoma y autodirigida de diferentes formas.	¿Cómo se propició el aprendizaje autónomo durante el curso de neuroanatomía?	Anima a desarrollar intereses propios académicos; se presentan opciones de aprendizaje; discusiones con profesores o tutores sobre el aprendizaje; se proporcionan diversas opciones de evaluación.

La recolección de datos se realizó durante el mes de junio de 2024 en las instalaciones de la División Académica de Ciencias de la Salud de la UJAT. El investigador principal coordinó sesiones de grupos focales con duración aproximada de 40 minutos por grupo, utilizando preguntas guiadas según las categorías de análisis establecidas.

El proceso se desarrolló en dos fases: I) Entrevista grupal de 30 minutos con participantes del grupo de aprendizaje tradicional, generando discusión fluida sobre experiencias académicas, y II) Entrevista grupal similar con participantes del grupo de aprendizaje inmersivo, enfocada en experiencias con tecnologías inmersivas aplicadas a neurociencias.

Las sesiones fueron grabadas en audio con consentimiento informado de los participantes. Posteriormente, las respuestas fueron transcritas textualmente en Microsoft Word 365. Los testimonios transcritos se cargaron en el software Atlas.ti versión 24 para análisis cualitativo. Se aplicó codificación temática basada en las categorías de análisis predefinidas, identificando patrones, convergencias y divergencias en las experiencias reportadas por ambos grupos. Se generaron redes semánticas y nubes de palabras para visualizar conceptos recurrentes y relaciones entre categorías. El análisis fenomenológico hermenéutico permitió interpretar significados profundos de las experiencias estudiantiles, contextualizando las percepciones individuales dentro del marco educativo institucional.

Consideraciones éticas

Todos los participantes proporcionaron consentimiento informado verbal antes de participar en los grupos focales. Se garantizó confidencialidad mediante la identificación de participantes con códigos numéricos en las transcripciones. El estudio se condujo respetando los principios éticos de investigación educativa.

3. Resultados

En la Figura 1 se muestran las redes semánticas obtenidas a través del software Atlas.ti de acuerdo con las categorías de análisis: Aprendizaje inmersivo, relacionado con Enseñanza, Cargas de trabajo, Competencias genéricas, Énfasis para la independencia académica, Evaluación docente, y Objetivos y estándares claros.

(Figura 1. Redes semánticas — reproducida como imagen en las páginas 1–3 de este artículo, tal cual el original.)

Grupo de Aprendizaje Tradicional

Enseñanza: Los participantes expresaron percepciones predominantemente negativas sobre la enseñanza docente. Reportaron falta de motivación, puntualidad deficiente y escaso interés por parte del profesor: “el profesor comúnmente llegaba tarde a las clases y realmente no le daba tanto interés a ellas” (Alumno 5). La retroalimentación sobre trabajos grupales fue prácticamente inexistente: “no hacía tantas observaciones, entonces nada más retroalimentamos con lo que los compañeros nos proporcionaban” (Alumno 6). Los estudiantes percibieron que el docente dedicaba tiempo insuficiente para atender dudas y resolver dificultades conceptuales.

Objetivos y estándares claros: Los estudiantes manifestaron confusión significativa respecto a objetivos y expectativas del curso: “siempre fue una incógnita para nosotros al no saber qué información teníamos que retener y cuáles datos no tenían tanta relevancia en el temario” (Alumno 3). La ausencia de un temario formal desde el inicio y la falta de claridad en la bibliografía recomendada generaron desorganización académica. Los participantes describieron el desarrollo del curso como apresurado y carente de dirección: “no fue claro en qué quería que viéramos, sino que simplemente veíamos temas, y pasábamos a lo siguiente...” (Alumno 4). Esta dinámica impidió la obtención óptima de conocimientos y generó incertidumbre sobre el nivel de profundidad esperado en cada tema.

Competencias genéricas: Los estudiantes reportaron que el docente no los impulsó activamente a adquirir conocimientos extra-aula, ni a desarrollar habilidades colaborativas efectivas. Aunque el trabajo en equipo fue la metodología predominante, los participantes no percibieron beneficios sustanciales: “toda la clase la trabajó en equipo con diapositivas, entonces, nos tocó trabajar todo el grupo en equipo aunque no hubo muchos conocimientos ya que cada quien se aprendía su parte de la exposición nada más”. Existió una atmósfera que inhibía la formulación de preguntas: “cuando teníamos una duda, aunque fuera un poquito tonta, él se molestaba, entonces preferimos no preguntar para evitar molestias, debido a esto algunos temas no quedaron claros” (Alumno 2). Las participaciones se percibieron de manera competitiva: “nos impulsó a aprender de una manera, muy competitiva” (Alumno 1), generando un ambiente académico tenso.

Evaluación docente: La evaluación constituyó una fuente importante de confusión para los estudiantes: “El método de evaluación de mi curso fue muy confuso... creo que había cosas que tenían más peso que otro, pero no estaba nada definido, el doctor podía decir que valía más algún criterio en un momento y al día siguiente lo cambiaba” (Alumno 2). Los criterios de evaluación se modificaron durante el curso sin explicación clara: “puso algunos criterios, pero algunos no los mantuvo y al final del curso eso nos afectó, considero yo, porque a algunos sí se los aplicó y a otros los evaluó con otros criterios” (Alumno 6). La retroalimentación formal fue inexistente, limitándose a comentarios superficiales entre pares: “no hubo retroalimentación, lo poco que retroalimentamos, lo hicimos como grupo, entre nosotros” (Alumno 4). Esta situación condujo a un enfoque en aprobar la materia más que en aprender: “No hubo un buen enfoque porque nos dedicamos a pasar la materia y no aprender” (Alumno 4).

Cargas de trabajo: Los participantes coincidieron en que las cargas de trabajo fueron mínimas, con una o dos tareas por período parcial: “La carga de trabajo fue mínima. Realmente, el profesor solo dejaba una tarea por parcial. Y eso que era por la evidencia que le pedía la institución” (Alumno 1). Aunque hacia el final del semestre se incrementó la cantidad de actividades debido al temario incompleto, el ritmo general se percibió como ligero y manejable: “no hubo problema, porque todo fue a un ritmo no muy acelerado, el último parcial al ver que no podríamos terminar todo el temario, optó por cargarnos un poco más de tareas y más temas de lo que estábamos acostumbrados, pero igual pudimos manejarlo” (Alumno 5). El desinterés generalizado hacia la materia permitió a los estudiantes concentrar esfuerzos en asignaturas consideradas más importantes.

Énfasis para la independencia académica: Los estudiantes reconocieron opciones alternativas de aprendizaje, particularmente clases en línea cuando las sesiones presenciales no se realizaban: “A veces las clases que no nos podía dar en el aula las realizaba en clases en línea, presentaba las diapositivas y en algún sábado temprano o entre semana por la tarde nos podíamos conectar y dejaba las clases grabadas” (Alumno 2). Sin embargo, la comunicación docente-estudiante fue limitada, situación que paradójicamente los participantes no percibieron enteramente negativa: “No hubo comunicación de él con nosotros ni nosotros con él, pero esto es también relativamente bueno, porque hay materias más importantes, considero, todas son importantes, pero específicamente esta se aligeró mucho” (Alumno 6). La escasa exigencia de la materia permitió a los estudiantes priorizar otras asignaturas sin enfrentar consecuencias académicas significativas.

Grupo de Aprendizaje Inmersivo

Enseñanza: Los participantes expresaron valoraciones consistentemente positivas sobre la metodología de enseñanza inmersiva. Destacaron que el docente propició un ambiente favorable y motivador: “Considero que la actitud del docente fue óptima en cuanto a motivarnos a explorar las funciones y aplicaciones que tenía el equipo de realidad virtual, siempre mostró un gran interés porque nosotros nos sintiéramos cómodos” (Alumno 1). El profesor incentivaba constantemente el estudio previo y posterior a las sesiones, implementando rondas de preguntas al finalizar cada clase para verificar comprensión: “Yo pienso que el docente nos motivaba a aprender y nos ayudaba a aprender a manejar los recursos que teníamos. Se esforzaba y se aseguraba de que al final hubiera una retroalimentación de lo que habíamos aprendido” (Alumno 3). Los estudiantes percibieron un interés genuino del docente por su bienestar académico y emocional: “El docente se esforzaba mucho en preguntarnos individualmente cómo nos sentíamos en el curso, si era dinámico o se sentía aburrido, incluso daba una retroalimentación al final de las sesiones” (Alumno 5).

Objetivos y estándares claros: Al inicio del curso, el docente estableció claramente que se trataba de un complemento educativo para reforzar conocimientos previos: “Desde un inicio, el docente señaló el objetivo del uso del aula virtual y mencionó que era un curso complementario para reforzar los conocimientos previamente adquiridos” (Alumno 1). Sin embargo, durante el desarrollo surgieron elementos de desorganización: “Considero que al inicio se definieron bien los objetivos del uso de la realidad virtual. Sin embargo, durante el desarrollo del curso creo que esos objetivos se fueron perdiendo, porque no había un orden claro en cómo desarrollar los temas o las clases” (Alumno 4). A pesar de esta limitación, los estudiantes comprendieron que debían prepararse previamente

para aprovechar las herramientas tecnológicas: “Considero que faltó un poco de claridad, pero sí dijo que la enseñanza que nos daba era un complemento, que nosotros debíamos leer primero para utilizar el programa y expandir nuestro conocimiento” (Alumno 2).

Competencias genéricas: Los participantes destacaron el fomento del aprendizaje autónomo y el desarrollo de habilidades analíticas. El docente sugirió aplicaciones complementarias compatibles con dispositivos personales, promoviendo continuidad del aprendizaje fuera del horario formal: “Siempre trató de motivarnos para complementar lo visto en clase, en tiempos libres con otra aplicación que es para teléfono, precisamente porque el equipo estaba como individualizado, y eso limitaba el trabajo en equipo” (Alumno 1). La visualización tridimensional facilitó comprensión espacial superior a las representaciones bidimensionales tradicionales: “Sin duda nos motivó a investigar por cuenta propia y ayudaba mucho al momento de tener la tecnología y ver una estructura en tercera dimensión, porque muchas imágenes que veíamos en libros no son para nada parecidas a como se presentan en la vida real” (Alumno 4). Los estudiantes valoraron la autonomía desarrollada: “Siento que incentivaba mucho la autonomía y que llegábamos simplemente a complementar con imágenes que fueran más aprovechables que verlas directamente de un libro” (Alumno 5).

Evaluación docente: Dada la naturaleza complementaria del curso, no se implementaron evaluaciones formales tradicionales. Los estudiantes expresaron que esta ausencia dejó el proceso incompleto: “No hubo evaluaciones en general o una conclusión específica. Al final anotamos nuestra experiencia y bueno el profesor hacía preguntas durante las mismas sesiones de inicio a fin, pero siento que faltó darle un cierre” (Alumno 5). Sin embargo, reconocieron formas alternativas de evaluación: “Había una televisión que tenía un programa donde se incluían múltiples test y ocasionalmente al final de la clase hacíamos la evaluación que contenía, nos calificábamos nosotros. Nunca fue un formato estricto de evaluación de parte del docente, más que nada era un tipo de autoevaluación” (Alumno 1). El docente realizaba evaluación continua mediante cuestionamientos individuales durante las sesiones: “el doctor hacía rondas durante la clase mientras se usaban los equipos y cuestionaba lo que estabas viendo, pedía una retroalimentación de que le explicaras qué estabas observando” (Alumno 6).

Cargas de trabajo: Los participantes coincidieron en que la carga de trabajo no fue severa, aunque el ritmo del curso resultó apresurado debido al tiempo limitado disponible: “En ningún momento se nos sobresaturó de actividad, pero considero que el tiempo estuvo limitado, precisamente por la ausencia de la cantidad de equipos y hubiera sido óptimo, quizás, incluir algún día más de prácticas durante la semana” (Alumno 1). La ausencia de un temario formal estructurado limitó el aprovechamiento potencial: “Siento que la carga de trabajo fue leve, y creo que si se hubiese seguido un temario como tal, hubiera sido más el impacto del aprendizaje” (Alumno 3). El extenso contenido programático condujo a un ritmo acelerado: “La cantidad extensa de temas hizo que el ritmo del curso fuera acelerado y que no diera tiempo para ver todos los temas, igual provocó que los temas se vieran a marchas forzadas” (Alumno 5). No obstante, los estudiantes percibieron un sentido de responsabilidad para estudiar contenidos que luego aplicarían con herramientas inmersivas.

Énfasis para la independencia académica: El aprendizaje autónomo constituyó un elemento central del curso inmersivo. Los estudiantes reportaron que el carácter complementario del aula inmersiva motivó preparación previa y estudio posterior: “El aprendizaje autónomo predominó durante la impartición del curso de realidad virtual” (Alumno 1). El docente proporcionó múltiples recursos y herramientas tecnológicas: “El doctor nos motivaba a tener autonomía, brindándonos distinta información, como el programa de realidad virtual que él utilizaba. La verdad yo no conocía ese programa y gracias al doctor fue que pude descubrirlo, él también ponía videos 360” (Alumno 2). La naturaleza dinámica e interactiva de las sesiones despertó curiosidad intrínseca: “Durante las clases, el docente siempre hacía recomendaciones sobre dónde consultar información y también de otras aplicaciones que podíamos usar en nuestros hogares y sobre todo, la clase al ser tan dinámica despertaba la curiosidad acerca de los temas” (Alumno 4). Los estudiantes valoraron la diversidad de opciones de aprendizaje proporcionadas: “Durante el curso nos fue mencionando otras aplicaciones que podíamos usar cuando no teníamos los oculus, yo pienso que de esta manera y también poniendo los videos, él hacía que tuviéramos iniciativa para investigar más del tema” (Alumno 3).

4. Discusión

Este estudio evidencia diferencias sustanciales entre metodologías de aprendizaje tradicional e inmersivo en la enseñanza de neuroanatomía, con ventajas significativas para el enfoque inmersivo en múltiples dimensiones pedagógicas. Los hallazgos respaldan la hipótesis de que la implementación de tecnologías de realidad virtual, realidad aumentada y videos 360° puede transformar positivamente la experiencia educativa en ciencias de la salud.

La motivación docente y el ambiente de aprendizaje emergieron como factores determinantes en la percepción estudiantil de ambos grupos. Mientras el grupo tradicional reportó desmotivación, impuntualidad y desinterés docente, el grupo inmersivo destacó compromiso pedagógico, retroalimentación constante y genuino interés por el bienestar estudiantil. Estos hallazgos son consistentes con investigaciones recientes que subrayan la importancia del rol docente como facilitador en entornos tecnológicos educativos (Sandralegar et al., 2024). La tecnología por sí misma no garantiza mejores resultados; requiere integración pedagógica intencional y presencia docente activa que oriente, motive y retroalimente el proceso de aprendizaje.

La representación tridimensional de estructuras neuroanatómicas constituyó una ventaja pedagógica crucial del aprendizaje inmersivo. Los estudiantes manifestaron que las visualizaciones inmersivas les permitieron comprender relaciones espaciales complejas de manera superior a las representaciones bidimensionales de atlas tradicionales. Kalunga y Elshobosky (2023) han señalado que la RV presenta oportunidades únicas para mejorar los resultados educativos mediante un mayor compromiso, experiencias de aprendizaje enriquecidas y una mejor comprensión y retención del conocimiento. Nuestros hallazgos cualitativos respaldan estas aseveraciones, documentando percepciones estudiantiles de mayor comprensión conceptual y capacidad de visualización espacial mediante tecnologías inmersivas.

La autonomía académica y el aprendizaje autodirigido mostraron diferencias notables entre ambos grupos. El grupo inmersivo reportó desarrollo significativo de independencia académica, motivados por la naturaleza complementaria del curso y la diversidad de recursos tecnológicos proporcionados. Contrariamente, el grupo tradicional manifestó escasa comunicación docente-estudiante y limitadas opciones de aprendizaje, aunque paradójicamente algunos estudiantes valoraron esta situación por permitirles priorizar otras asignaturas. Este hallazgo sugiere que la carga de trabajo excesivamente ligera y la falta de exigencia académica pueden resultar contraproducentes para el aprendizaje profundo, tema que merece investigación futura.

La evaluación constituyó un aspecto problemático en ambos grupos, aunque por razones diferentes. El grupo tradicional enfrentó confusión debido a criterios de evaluación inconsistentes y modificados durante el curso, generando incertidumbre y enfocando esfuerzos en aprobar más que en aprender. El grupo inmersivo, por su carácter complementario, careció de evaluación formal, lo cual los estudiantes percibieron como una limitación que dejó el proceso incompleto. Estos hallazgos subrayan la importancia de sistemas de evaluación claros, consistentes y alineados con objetivos de aprendizaje, independientemente de la metodología pedagógica empleada. Herrington y Panesar-Aguilar (2022) reportaron que el 95% de estudiantes participantes en simulaciones de aprendizaje inmersivo informaron que sus objetivos de aprendizaje se cumplieron “en gran medida” o “mucho”, destacando la importancia de establecer objetivos claros desde el inicio.

Los resultados obtenidos concuerdan con investigaciones recientes en el contexto mexicano. Priego et al. (2023) concluyeron que la intervención educativa con tecnología inmersiva fue un incentivo significativo para estudiantes en la misma institución. Jaramillo et al. (2023) demostraron que la inmersión en un museo digital para neuroanatomía incrementó el aprendizaje con elevado grado de satisfacción estudiantil. Estos estudios refuerzan la validez de nuestros hallazgos cualitativos y sugieren que el aprendizaje inmersivo puede implementarse exitosamente en diversos contextos educativos latinoamericanos.

Una limitación importante del aprendizaje inmersivo identificada en este estudio fue la individualización del proceso debido a la cantidad limitada de equipos tecnológicos. Los estudiantes reportaron que esta situación limitó el trabajo colaborativo, aunque el docente implementó estrategias compensatorias mediante proyección de contenidos para discusión grupal. Este hallazgo destaca desafíos logísticos y económicos de la implementación de tecnologías inmersivas a escala institucional. Futuras investigaciones deberían evaluar modelos híbridos que combinen experiencias individuales con dispositivos inmersivos y actividades colaborativas sin tecnología para optimizar tanto el aprendizaje profundo como el desarrollo de habilidades interprofesionales.

El tiempo limitado constituyó otra restricción significativa del curso inmersivo. Los estudiantes manifestaron que, aunque el ritmo fue acelerado, hubieran apreciado mayor tiempo de práctica con los equipos tecnológicos. Esta observación sugiere que la integración curricular del aprendizaje inmersivo requiere planificación temporal adecuada, posiblemente distribuyendo las experiencias inmersivas a lo largo de múltiples sesiones en lugar de concentrarlas en períodos breves intensivos.

La ausencia de un temario formal estructurado en el curso inmersivo generó cierta desorganización percibida por los estudiantes. Aunque comprendieron el carácter complementario del curso, expresaron que un temario claro habría maximizado el aprovechamiento de las tecnologías disponibles. Este hallazgo subraya la importancia de la planificación pedagógica rigurosa incluso en contextos de innovación tecnológica. Las tecnologías inmersivas deben

integrarse dentro de marcos curriculares bien definidos, con objetivos específicos, secuencias temáticas lógicas y alineación con competencias del perfil profesional.

Desde la perspectiva de la neuroeducación, el aprendizaje inmersivo en neuroanatomía ofrece ventajas teóricas fundamentales. Meyer et al. (2019) comprobaron que la enseñanza previa sobre realidad virtual inmersiva disminuyó la sobrecarga cognitiva, causando efectos positivos en el aprendizaje de nuevas técnicas. La manipulación de modelos tridimensionales activa habilidades visoespaciales y facilita el almacenamiento de información en la memoria episódica mediante experiencias significativas y emocionalmente relevantes. Nuestros hallazgos cualitativos sugieren que los estudiantes del grupo inmersivo experimentaron este tipo de aprendizaje profundo, manifestando curiosidad intrínseca, motivación sostenida y deseo de continuar explorando contenidos fuera del horario formal.

El contexto institucional también influyó en las experiencias reportadas. La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco ha realizado inversiones significativas en infraestructura tecnológica educativa, creando aulas inmersivas equipadas con dispositivos de realidad virtual, pantallas interactivas y programas especializados para ciencias de la salud. Esta inversión institucional refleja un compromiso con la innovación pedagógica que debe ser reconocido y continuado. Sin embargo, como documentaron Campuzano et al. (2021), la implementación efectiva de tecnologías educativas requiere no solo infraestructura física, sino también capacitación docente continua, soporte técnico adecuado y desarrollo curricular sistemático.

Una consideración importante es que ambos grupos de este estudio tuvieron experiencias cualitativamente diferentes no solo por la metodología pedagógica, sino también por características docentes específicas. El grupo tradicional enfrentó un profesor con limitaciones en motivación, organización y retroalimentación, mientras el grupo inmersivo tuvo un docente comprometido y entusiasta. Esto introduce una variable confusora que debe ser reconocida: es difícil determinar qué proporción de las diferencias observadas se debe a la metodología pedagógica per se versus características docentes individuales. Futuras investigaciones deberían emplear diseños experimentales que controlen esta variable, idealmente con el mismo docente implementando ambas metodologías o con múltiples docentes aplicando cada enfoque.

Finalmente, es importante contextualizar estos hallazgos dentro del debate más amplio sobre innovación educativa en medicina. Como señala Elmore (2019), la innovación educativa puede manifestarse en diversos niveles: estructurales, curriculares, metodológicos, profesionales y político-sociales. El aprendizaje inmersivo en neuroanatomía representa una innovación metodológica que puede catalizar transformaciones en otros niveles. Sin embargo, para que esta innovación sea sostenible y escalable, debe integrarse sistemáticamente en estructuras curriculares, acompañarse de desarrollo profesional docente y contar con políticas institucionales de apoyo a largo plazo.

Este estudio cualitativo demuestra ventajas significativas del aprendizaje inmersivo sobre el aprendizaje tradicional en la enseñanza de neuroanatomía, particularmente en dimensiones de motivación estudiantil, desarrollo de autonomía académica, comprensión espacial de estructuras anatómicas complejas y satisfacción con la experiencia educativa. Los estudiantes que participaron en el curso inmersivo reportaron percepciones consistentemente más positivas en todas las categorías de análisis evaluadas, destacando la efectividad pedagógica de tecnologías de realidad virtual, realidad aumentada y videos 360° cuando se implementan con compromiso docente genuino y planificación curricular adecuada.

El aprendizaje inmersivo permitió a los estudiantes interactuar con modelos tridimensionales de estructuras neuroanatómicas, proporcionando experiencias de aprendizaje más dinámicas, participativas y cercanas a la realidad clínica que las metodologías tradicionales basadas en clases magistrales y atlas bidimensionales. La visualización espacial mejorada, combinada con la capacidad de manipular y explorar estructuras desde múltiples perspectivas, facilitó comprensión conceptual profunda y retención de conocimientos a largo plazo.

La autonomía académica y el aprendizaje autodirigido constituyeron fortalezas particulares del enfoque inmersivo. Los estudiantes demostraron mayor motivación intrínseca para estudiar antes y después de las sesiones, exploraron recursos complementarios sugeridos por el docente y desarrollaron criterios propios para profundizar en temas de interés individual. Esta independencia académica contrasta marcadamente con la experiencia del grupo tradicional, donde la falta de exigencia y estructura generó desinterés generalizado hacia la materia.

Sin embargo, el estudio también identificó limitaciones importantes de la implementación actual del aprendizaje inmersivo. La cantidad limitada de equipos tecnológicos restringió el trabajo colaborativo, el tiempo disponible resultó insuficiente para cubrir el contenido programático extenso, y la ausencia de un temario formal estructurado generó cierta desorganización percibida. Estas limitaciones subrayan que la tecnología por sí misma no garantiza

excelencia educativa; requiere integración cuidadosa dentro de marcos curriculares bien definidos, con objetivos claros, planificación temporal adecuada y evaluación sistemática de resultados.

La evaluación emergió como aspecto problemático en ambos enfoques pedagógicos. El grupo tradicional enfrentó criterios de evaluación inconsistentes y modificados arbitrariamente, mientras el grupo inmersivo careció de evaluación formal que cerrara el proceso de aprendizaje. Independientemente de la metodología pedagógica, los sistemas de evaluación deben ser claros, consistentes, alineados con objetivos de aprendizaje y proporcionar retroalimentación significativa que guíe el desarrollo estudiantil continuo.

El rol docente resultó fundamental en ambos grupos. Las diferencias en compromiso pedagógico, motivación estudiantil, retroalimentación y organización curricular entre los dos docentes participantes influyeron significativamente en las percepciones estudiantiles, potencialmente confundiendo efectos atribuibles a la metodología pedagógica per se versus características docentes individuales. Futuras investigaciones deberían emplear diseños experimentales que controlen esta variable para aislar efectos específicos de las tecnologías inmersivas.

Desde perspectivas de política educativa institucional, este estudio respalda la inversión continua en infraestructura tecnológica para educación médica, pero subraya simultáneamente la necesidad de acompañar estas inversiones con capacitación docente rigurosa, desarrollo curricular sistemático, soporte técnico adecuado y evaluación continua de resultados educativos. El aprendizaje inmersivo no debe implementarse como sustituto del aprendizaje tradicional, sino como complemento estratégico que enriquece, diversifica y profundiza experiencias educativas cuando se integra reflexivamente dentro de programas académicos coherentes.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos sugieren que las instituciones de educación médica deberían: (1) invertir en tecnologías inmersivas como complemento, no reemplazo, de metodologías tradicionales efectivas; (2) capacitar a docentes en el uso pedagógico de estas tecnologías, no solo en su operación técnica; (3) desarrollar temarios formales que integren experiencias inmersivas con objetivos de aprendizaje específicos y evaluaciones apropiadas; (4) asignar tiempo curricular suficiente para que los estudiantes aprovechen plenamente las capacidades de las tecnologías disponibles; (5) establecer mecanismos de evaluación que midan no solo satisfacción estudiantil sino también resultados de aprendizaje objetivos, como comprensión conceptual, retención a largo plazo y aplicación clínica de conocimientos.

Futuras investigaciones deberían emplear diseños mixtos que combinen datos cualitativos sobre experiencias estudiantiles con evaluaciones cuantitativas de resultados de aprendizaje, idealmente con diseños experimentales aleatorizados que controlen variables confusoras. Sería particularmente valioso evaluar retención de conocimientos a largo plazo, transferencia de aprendizaje a contextos clínicos reales y efectos en el desarrollo de razonamiento clínico y toma de decisiones diagnósticas. Estudios longitudinales que sigan a estudiantes a través de su formación médica y práctica profesional posterior podrían determinar si las ventajas del aprendizaje inmersivo observadas en contextos educativos se traducen en mejoras en competencias clínicas y desempeño profesional.

5. Conclusión

El aprendizaje inmersivo en neuroanatomía demostró ventajas considerables sobre el método tradicional, promoviendo mayor compromiso estudiantil, participación activa, desarrollo de criterios autónomos y comprensión tridimensional de estructuras anatómicas complejas, respaldando su implementación como estrategia pedagógica complementaria en educación médica.

El estudio contribuyó con evidencia empírica al creciente cuerpo de investigación que respalda el valor pedagógico del aprendizaje inmersivo en educación médica, específicamente en neuroanatomía. Los hallazgos cualitativos demostraron que, cuando se implementa con compromiso docente genuino, planificación curricular adecuada e infraestructura tecnológica suficiente, el aprendizaje inmersivo puede transformar positivamente la experiencia educativa estudiantil, promoviendo mayor compromiso, autonomía académica y comprensión profunda de contenidos anatómicos complejos. Estas tecnologías representan herramientas prometedoras para la educación médica del siglo XXI que merecen inversión continua, investigación rigurosa e implementación reflexiva dentro de marcos pedagógicos coherentes.

Referencias

- Andrade, A.D., Techatassanasoontorn, A.A., & Singh, H. (2023). Understanding the digital experience: phenomenological IS research. In *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 88–103). <https://doi.org/10.4337/9781802205398.00011>
- Campuzano Paniagua, G., Monroy, G.R., & Viesca, K.V. (2021). New challenges in Mexico for the construction of virtual learning environments in times of pandemic. *Academia y Virtualidad*, 14(2), 75–88. <https://doi.org/10.18359/ravi.5391>
- Castro-Gutiérrez, N., Flores-Cruz, J.A., & Magallanes, F.A. (2023). Virtual Electromagnetism Laboratory as a didactic strategy using the situated learning approach in engineering. *Publicaciones*, 53(2), 255–292. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v53i2.26827>
- Choi, J., Thompson, C.E., Choi, J., Waddill, C.B., & Choi, S. (2021). Effectiveness of Immersive Virtual Reality in Nursing Education. *Nurse Educator*, 47(3), E57–E61. <https://doi.org/10.1097/nne.0000000000001117>
- Elmore, R. F. (2019). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Harvard Education Press.
- Hamilton, D., McKechnie, J., Edgerton, E., & Wilson, C. (2020). Immersive virtual reality as a pedagogical tool in education: a systematic literature review of quantitative learning outcomes and experimental design. *Journal of Computers in Education*, 8(1), 1–32. <https://doi.org/10.1007/s40692-020-00169-2>
- Herrington, A., & Panesar-Aguilar, K. (2022). Face-to-Face and Online Interprofessional Immersive Experiences: A Qualitative Study. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(04). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i4-11>
- Jaramillo, G.G.G., De La Calle Andrade, L.J., Maggi, M.B., & Villacrés, G.E.F. (2023). Immersive learning with virtual didactic resources in the teaching of Neuroanatomy. *Digital Anatomy*, 6(4.3), 266–278. <https://doi.org/10.33262/anatomiadigital.v6i4.3.2805>
- Jia, Y., & Qi, R. (2023). Influence of an Immersive Virtual Environment on Learning Effect and Learning Experience. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (ijET)*, 18(06), 83–95. <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i06.37815>
- Kalunga, R., & Elshobosky, F. (2023). Using immersive technologies to enhance student learning outcomes in clinical sciences education and training. *Education and New Developments*. <https://doi.org/10.36315/2023v2end123>
- Lindseth, A., & Norberg, A. (2021). Elucidating the meaning of life world phenomena. A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 35(4), 1006–1013. <https://doi.org/10.1111/scs.13039>
- Melo, M. (2016). Contributions of the hermeneutics of Paul Ricoeur to the phenomenological research in psychology. *USP Psychology*, 27(2), 296–306. <https://doi.org/10.1590/0103-656420140071>
- Meyer, O.A., Omdahl, M.K., & Makransky, G. (2019). Investigating the effect of pre-training when learning through immersive virtual reality and video: A media and methods experiment. *Computers & Education*, 140, 103603. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103603>
- Priego Álvarez, H.R., Fernández Quintana, Q., Córdova Hernández, J.A., & Busquet García, J. (2023). Evaluation of an immersive learning experience in Medical Propaedeutic Training. *Conrado*, 19(93), 35–41. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000400035&lng=es&tlng=es
- Ricoeur, P. (2001). *La metáfora viva* (A. Neira, Trad.; 2ª ed.). Trotta.
- Sandregar, A., Bernard, F., Khatchaturov, S., Janssen, I., Schaller, K., Bijlenga, P., & Haemmerli, J. (2024). Mixed reality compared to the traditional ex cathedra format for neuroanatomy learning: the value of a three-dimensional virtual environment to better understand the real world. *Neurosurgical FOCUS*, 56(1), E14. <https://doi.org/10.3171/2023.10.focus23620>

Suárez-Escudero, J.C., Posada-Jurado, M.C., Bedoya-Muñoz, L.J., Urbina-Sánchez, A.J., Morales, J.L.F., & Bohórquez-Gutiérrez, C.A. (2020). Teaching and learning anatomy. *Acta Médica Colombiana*, 45(4), 20–25. <https://doi.org/10.36104/amc.2020.1898>

Toko, A. (2022). Focus Groups. In *Springer Texts in Education*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_31

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.

Heberto Romeo Priego Álvarez (25%): Conceptualización, Metodología. Juan Antonio Córdova Hernández (25%): Recursos. Yuliana Raquel Hernández Juárez (20%): Redacción – borrador original. Yurislivia Ramos Jiménez (20%): Validación y Visualización. Mateo Ovando Arias (5%): Redacción – revisión y edición. Querubín Fernández Quintana (5%): Supervisión.

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-2602] Propuesta de accesos digitales para gestionar proyectos productivos y actividades lúdicas para fomentar los neuroaprendizajes mediante la concentración

Autores: Randall Jesús Seminario Unzueta, Elvia Lucia Sánchez García, Ayly Salas Sánchez, Ronald Horacio Tárraga Torre, Franco Noe Albarran Cachay

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20290259> los autores son responsables de las informaciones del artículo

Proposed access digital tools for managing projects productive and recreational activities to promote neurolearning through concentration

Randall Jesús Seminario Unzueta ¹

Elvia Lucia Sánchez García ²

Ayly Salas Sánchez ³

Ronald Horacio Tárraga Torre ⁴

Franco Noe Albarran Cachay ^{5*}

¹ Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado, Perú

² Universidad de Manizales, Colombia

³ Universidad Nacional de San Martín, Perú

⁴ Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú

⁵ Universidad Nacional Federico Villareal, Perú

Correspondence contact : albarranfranco3@gmail.com

Received: 03/18/2026

Accepted: 04/17/2026

Published: 05/19/2026

Abstract . Objective : To present a proposal for interpreting the relationships between access points. digital tools for managing projects productive and recreational activities that promote neurolearning through concentration . **Methodology:** study The proposal is applicable. It is quantitative , applied , non-experimental, cross-sectional, and correlational-propositive . to education preschool , school and higher education linked to processes educational and productive supported by tools Digital . The sample will be able to be selected by sampling probabilistic or non -probabilistic , even by Convenience . A questionnaire will be administered . validated Likert type by experts and trusted using Cronbach's alpha. The analysis will be performed with statistics. non- parametric inferential and Spearman's Rho, by dealing with categorical variables , using a two-way matrix that Distribute the dimensions of both variables: systems IT professionals , cooperation networks , assistance technical , marketing and interaction with entities , and concentration focused , sustained , selective , alternating and divided . **Results expected :** are anticipated associations positive interactions between systems and concentration sustained , as well as between networks of cooperation and concentration alternating and divided , which suggests that a clear digital organization It promotes attentional control and persistence in the task . **Conclusions / Contributions :** The proposal integrates digital management and neuroeducation to strengthen attention , reducing distraction and improving participation in contexts educational and productive . Furthermore , it provides a basis for designing interventions pedagogical coherent between technology , learning and productivity , guiding sequences , optimizing support and sustaining interest training . It can also guide decisions teaching methods for selecting resources and support digital tools , promoting organized learning management and participation active and better regulation of effort cognitive in education preschool , school and higher education.

Keywords: Digital, manage, projects productive, neurolearning, playful .

Propuesta de accesos digitales para gestionar proyectos productivos y actividades lúdicas para fomentar los neuroaprendizajes mediante la concentración

Resumen. Objetivo: presentar una propuesta para interpretar las relaciones entre accesos digitales para gestionar proyectos productivos y actividades lúdicas que fomenten los neuroaprendizajes mediante la concentración. **Metodología:** estudio cuantitativo, aplicado, no experimental, transversal y correlacional-propositivo. La propuesta es aplicable a educación preescolar, escolar y superior vinculadas a procesos educativos y productivos apoyados por herramientas digitales. La muestra podrá seleccionarse con muestreo probabilístico o no probabilístico, incluso por conveniencia. Se aplicará un cuestionario tipo Likert validado por expertos y confiabilizado mediante alfa de Cronbach. El análisis se realizará con estadística inferencial no paramétrica y Rho de Spearman, por tratarse de variables categóricas, empleando una matriz de doble entrada que distribuya las dimensiones de ambas variables: sistemas informáticos, redes de cooperación,

asistencia técnica, comercialización e interacción con entidades, y concentración focalizada, sostenida, selectiva, alternante y dividida. **Resultados esperados:** se prevén asociaciones positivas entre sistemas y concentración sostenida, así como entre redes de cooperación y concentración alternante y dividida, lo que sugiere que una organización digital clara favorece el control atencional y la permanencia en la tarea. **Conclusiones/Aportes:** la propuesta integra gestión digital y neuroeducación para fortalecer atención, reducir la distracción y mejorar la participación en contextos educativos y productivos. Además, ofrece una base para diseñar intervenciones pedagógicas coherentes entre tecnología, aprendizaje y productividad, orientando secuencias, optimizando apoyos y sosteniendo el interés formativo. También puede guiar decisiones didácticas para seleccionar recursos y apoyos digitales, favoreciendo una gestión ordenada del aprendizaje, participación activa y mejor regulación del esfuerzo cognitivo en educación preescolar, escolar y superior. **Palabras clave:** Digitales, gestionar, proyectos productivos, neuroaprendizajes, lúdicas.

Proposta de acesso digital para gerenciar projetos produtivos e atividades recreativas, visando promover a neuroaprendizagem por meio da concentração

Resumo: Objetivo: apresentar uma proposta para interpretar as relações entre o acesso digital para gerenciar projetos produtivos e atividades lúdicas que promovam a concentração por meio da neuroaprendizagem. **Metodologia:** estudo quantitativo, aplicado, não experimental, transversal e correlacional-propositivo. A proposta é aplicável às populações da educação pré-escola, escolar e superior vinculadas a processos educativos e produtivos apoiados por ferramentas digitais. A amostra poderá ser selecionada por amostragem probabilística ou não probabilística, inclusive por conveniência. Será aplicado um questionário do tipo Likert validado por julgamento de especialistas e com confiabilidade verificada pelo alfa de Cronbach. A análise dos dados será realizada com estatística inferencial não paramétrica e rho de Spearman, por se tratar de variáveis categóricas, empregando uma matriz de dupla entrada que distribua as dimensões de ambas as variáveis: sistemas informáticos, redes de cooperação, assistência técnica, comercialização e interação com entidades, bem como concentração focalizada, sustentada, seletiva, alternada e dividida. **Resultados Esperados:** esperam-se associações positivas entre sistemas informáticos e concentração sustentada, assim como entre redes de cooperação e concentração alternada e dividida, o que sugere que uma organização digital clara favorece o controle atencional e a permanência na tarefa. **Conclusões/Contribuições:** a proposta integra gestão digital e neuroeducação para fortalecer a atenção, reduzir a distração e melhorar a participação em contextos educativos e produtivos. Além disso, oferece uma base para conceber intervenções pedagógicas coerentes entre tecnologia, aprendizagem e produtividade, orientando sequências, otimizando apoios e mantendo o interesse formativo. Também pode orientar decisões didáticas para selecionar recursos e apoios digitais, favorecendo uma gestão organizada da aprendizagem, participação ativa e melhor regulação do esforço cognitivo na educação pré-escolae superior.

Palavras-chave: Digitais, gestão, projetos produtivos, neuroaprendizagem, atividades lúdicas.

Proposition d'accès numérique pour la gestion de projets productifs et d'activités récréatives visant à promouvoir le neuroapprentissage par la concentration

Résumé : Objectif : présenter une proposition visant à interpréter les relations entre l'accès numérique pour gérer des projets productifs et des activités ludiques favorisant la concentration par le biais du neuroapprentissage. **Méthodologie :** étude quantitative, appliquée, non expérimentale, transversale et corrélationnelle-propositive. La proposition s'applique aux populations de l'éducation de la petite enfance, scolaire et supérieure engagées dans des processus éducatifs et productifs soutenus par des outils numériques. L'échantillon pourra être sélectionné par un échantillonnage probabiliste ou non probabiliste, y compris par convenance. Un questionnaire de type Likert, validé par jugement d'experts et dont la fiabilité sera vérifiée par l'alpha de Cronbach, sera utilisé. L'analyse des données reposera sur des statistiques inférentielles non paramétriques et le rho de Spearman, les variables étant catégorielles, au moyen d'une matrice à double entrée distribuant les dimensions des deux variables : systèmes informatiques, réseaux de coopération, assistance technique, commercialisation et interaction avec des entités, ainsi que concentration focalisée, soutenue, sélective, alternée et divisée. **Résultats attendus :** des associations positives sont attendues entre les systèmes informatiques et la concentration soutenue, ainsi qu'entre les réseaux de coopération et les concentrations alternée et divisée, ce qui suggère qu'une organisation numérique claire favorise le contrôle attentionnel et la persistance dans la tâche. **Conclusions/Aports :** la proposition intègre gestion numérique et neuroéducation afin de renforcer l'attention, réduire la distraction et améliorer la participation dans les contextes éducatifs et productifs. Elle fournit en outre une base pour concevoir des interventions pédagogiques cohérentes entre technologie, apprentissage et productivité, en orientant les séquences, en optimisant les soutiens et en maintenant l'intérêt formatif. Elle peut aussi guider des décisions didactiques pour sélectionner des ressources et des soutiens numériques, favorisant une gestion ordonnée de l'apprentissage, une participation active et une meilleure régulation de l'effort cognitif en petite enfance et dans l'enseignement supérieur. **Mots-clés :** Numériques, gestion, projets productifs, neuroapprentissage, activités ludiques.

Introducción

La educación digital ya no funciona únicamente como apoyo técnico; también moldea la interacción, la gestión de tareas y la participación en entornos de aprendizaje y de producción. La revisión de Mukul y Büyüközkan (2023) muestra que la transformación digital en la educación cambia la forma en que aprendemos y la lógica con la que se

organizan los procesos formativos. De manera similar, Timotheou et al. (2023) señalan que la tecnología educativa incide en la capacidad digital de las instituciones y no se limita al rendimiento académico. Asimismo, la alfabetización digital, el uso intensivo de internet y el cyberloafing están interrelacionados entre los estudiantes universitarios, lo que confirma que la disponibilidad tecnológica no garantiza la autorregulación ni la atención focalizada (Arslantas et al., 2024). Además, la digitalización educativa exige un diseño instruccional explícito y progresivo; no basta con trasladar contenidos a una plataforma, sino que es necesario estructurar secuencias, materiales de apoyo y tiempos de uso (Gellisch et al., 2024).

A partir de esta base, la presente propuesta articula el acceso digital para gestionar proyectos productivos con actividades lúdicas orientadas a optimizar la concentración desde la neuroeducación y el neuroaprendizaje en la educación preescolar, primaria y superior. El enfoque no reduce la tecnología a una herramienta de uso aislado; la entiende como un medio de coordinación, seguimiento, cooperación y conexión con entidades externas. La evidencia reciente sobre multitarea y distracción en contextos educativos muestra que el rendimiento disminuye cuando los estudiantes alternan entre tareas ajenas al aprendizaje, tanto en aulas presenciales como virtuales (Alghamdi et al., 2020; Thapa et al., 2025). En paralelo, el uso problemático de dispositivos y la hiperconectividad pueden erosionar la autorregulación, por lo que la propuesta exige límites de uso claros y una navegación con propósito (Ru et al., 2025).

La neuroeducación respalda este enfoque porque conecta el aprendizaje, la plasticidad cerebral y las estrategias de enseñanza. Pradeep et al. (2024) explican que los aportes neuroeducativos ayudan a comprender cómo la enseñanza puede organizar la memoria, la atención y el procesamiento de la información. En este marco, las actividades lúdicas no son un mero adorno metodológico, sino una forma de estructurar la participación, sostener el interés y reducir la fatiga cognitiva. En este sentido, la gamificación y el aprendizaje activo han demostrado ser útiles para aumentar el compromiso, mientras que los enfoques multisensoriales ofrecen ventajas en términos de control ejecutivo y procesamiento profundo de la información (Dehghanzadeh et al., 2024; Vetter et al., 2020; Gkintoni et al., 2025). A su vez, el tiempo de pantalla se ha asociado de manera inversa con la atención, la inhibición, la memoria de trabajo y la flexibilidad cognitiva en poblaciones escolares, lo que refuerza la pertinencia de diseñar un acceso digital regulado con propósito pedagógico (Caamaño-Navarrete et al., 2025).

Metodología

Actividades recreativas para promover el neuroaprendizaje mediante la concentración. Este enfoque es apropiado cuando se busca comparar dimensiones, estimar asociaciones y trabajar con datos ordinales obtenidos mediante cuestionarios estructurados.

El estudio será de tipo aplicado, pues busca producir una propuesta útil para contextos educativos y productivos. Su nivel será correlacional-propositivo, porque primero examinará la relación entre las variables y luego formulará un plan de intervención a partir de los hallazgos. El diseño será no experimental, transversal y correlacional: no experimental porque las variables no serán manipuladas; transversal porque la recolección de datos se hará en un solo momento; y correlacional porque la fuerza de la asociación se estimará mediante el coeficiente rho de Spearman, apropiado para escalas ordinales.

Se hace énfasis en realizar el análisis de la información mediante estadística inferencial no paramétrica con la rho de Spearman (dado que las variables son categóricas), utilizando una matriz de doble entrada que distribuye las dimensiones de una variable en la primera columna de la matriz y las dimensiones de la otra variable en la primera fila; entre los sistemas informáticos, las redes de cooperación, la asistencia técnica, el marketing y la interacción con entidades, y las dimensiones de concentración focalizada, sostenida, selectiva, alternante y dividida.

La propuesta es aplicable a poblaciones educativas de preescolar, educación básica y educación superior vinculadas a procesos educativos y actividades productivas apoyadas por herramientas digitales. La muestra podrá seleccionarse mediante muestreo probabilístico o no probabilístico (en este último caso, incluso por conveniencia), considerando a los participantes que cumplan los criterios establecidos por el investigador. La técnica será la encuesta y el instrumento será un cuestionario con escala Likert de cinco puntos: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

La validez del cuestionario se determinará mediante juicio de expertos, quienes evaluarán la pertinencia, coherencia y claridad de cada ítem.

La confiabilidad se estimará mediante el alfa de Cronbach, tomando 0,70 como valor mínimo aceptable.

El procesamiento de datos se realizará con SPSS, mediante estadística descriptiva e inferencial. Para la interpretación de los coeficientes se utilizará la siguiente escala:

- hasta 0,19, muy baja
- 0,20 a 0,39, baja
- 0,40 a 0,59, moderada
- 0,60 a 0,79, alta
- 0,80 a 1,00, muy alta.

La propuesta metodológica se organiza en torno a dos variables. La primera, el acceso digital para gestionar proyectos productivos, se desglosa, según Mukul y Büyüközkan (2023) y Timotheou et al. (2023), en sistemas informáticos, redes de cooperación, asistencia técnica, marketing e interacción con entidades, ya que estas dimensiones representan componentes clave de la transformación digital y de la capacidad tecnológica institucional en contextos educativos y productivos. La segunda, las actividades lúdicas para fomentar la concentración mediante el neuroaprendizaje, se divide, según Pradeep et al. (2024), Reyes-Amigo et al. (2025) y Maalouf et al. (2024), en atención focalizada, atención sostenida, atención selectiva, atención alternante y atención dividida; sin embargo, dado que la concentración para el aprendizaje es una etapa de mayor relevancia conceptual dentro del proceso educativo, se utilizará este término en lugar de la palabra atención. Para interpretar la magnitud de las asociaciones entre ambas variables, se adopta la clasificación de correlaciones internas propuesta por Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), pertinente para trasladar los coeficientes de Spearman al plano pedagógico y decidir su fuerza práctica en la gestión digital y la concentración.

Tabla 1. Clasificación de correlaciones internas adaptada al análisis del acceso digital y la concentración.

Coeficiente	Clasificación	Lectura para esta investigación
-1,00	Correlación negativa perfecta	Relación inversa total; no se espera en una propuesta orientada a fortalecer la concentración.
-0,90	Correlación negativa muy fuerte	Un mayor acceso digital conduce a un poder de concentración marcadamente menor.
-0,75	Correlación negativa considerable	El acceso digital podría asociarse con una disminución significativa del foco atencional.
-0,50	Correlación negativa media	Relación inversa moderada; se sugeriría revisar el diseño de la estrategia digital.
-0,25	Correlación negativa débil	Efecto inverso leve, con poca utilidad práctica para explicar el fenómeno.
-0,10	Correlación negativa muy débil	Asociación mínima e inestable entre las variables.
0,00	Sin correlación	No se observaría una relación lineal útil entre el acceso digital y la concentración.
0,10	Correlación positiva muy débil	Vínculo ligeramente favorable entre el acceso digital y la concentración.
0,25	Correlación positiva débil	Relación favorable incipiente, aún limitada para fines de intervención.
0,50	Correlación positiva media	Vínculo funcional moderado entre la organización digital y la atención.
0,75	Correlación positiva considerable	Asociación fuerte y pedagógicamente relevante para la propuesta.

Coeficiente	Clasificación	Lectura para esta investigación
0,90	Correlación positiva muy fuerte	Relación muy fuerte; respaldaría claramente la intención del artículo.
1,00	Correlación positiva perfecta	Relación directa total; escenario teórico ideal para la propuesta.

Fuente. Adaptación con fines analíticos a partir de Hernández-Sampieri y Mendoza (2023, p. 346).

Tabla 2. Matriz de doble entrada entre el acceso digital y los tipos de concentración mediante el neuroaprendizaje

Dimensiones del acceso digital	Focalizada	Sostenida	Selectiva	Alternante	Dividida
Sistemas informáticos	0,82	0,85	0,80	0,76	0,71
Redes de cooperación	0,74	0,77	0,79	0,84	0,81
Asistencia técnica	0,79	0,83	0,81	0,75	0,72
Marketing	0,70	0,73	0,78	0,80	0,77
Interacción con entidades	0,75	0,78	0,76	0,82	0,79

Fuente: Elaboración de los autores.

Esta matriz permite ordenar la lectura de los datos antes del procesamiento inferencial. En términos metodológicos, los sistemas informáticos se relacionan con la estructura del acceso y la organización de las tareas; las redes de cooperación, con el trabajo compartido y la coordinación; la asistencia técnica, con el apoyo para superar barreras; el marketing, con la proyección del producto o servicio; y la interacción con entidades, con la capacidad de coordinar apoyos, convenios y seguimiento externo. Bajo la escala de Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), los coeficientes esperados en la tabla muestran un predominio de asociaciones positivas altas y muy altas, coherentes con la intención del artículo.

Las dimensiones de la atención se abordan de manera diferenciada para que la propuesta no se reduzca a una noción única de concentración. La atención focalizada se asocia con la capacidad de concentrar el esfuerzo en una tarea específica; la atención sostenida, con mantener el rendimiento a lo largo del tiempo; la atención selectiva, con elegir los estímulos útiles; la atención alternante, con cambiar entre tareas sin perder el control; y la atención dividida, con atender a dos o más estímulos según la demanda. Esta organización es coherente con la literatura reciente sobre distracción digital y regulación atencional, que describe cómo se altera la concentración cuando la tarea compite con estímulos tecnológicos y contextos no estructurados (Martin et al., 2025).

En la misma línea, se incorporan las actividades lúdicas como estrategia de enseñanza para activar la atención sin sobrecargar al aprendiz. La literatura neuroeducativa sostiene que el aprendizaje mejora cuando el diseño instruccional toma en cuenta la memoria, la atención y la adaptación al ritmo del estudiante (Pradeep et al., 2024). A su vez, las pausas activas y las tareas breves que implican movimiento o interacción favorecen el comportamiento en el aula y algunas funciones ejecutivas, lo que respalda el uso de juegos, desafíos cortos y dinámicas que cambian el foco dentro de la sesión (Reyes-Amigo et al., 2025).

Resultados esperados

La interpretación esperada de la matriz sugiere asociaciones altas y muy altas entre el acceso digital y los tipos de atención. Los valores más altos se concentran en los sistemas informáticos con la atención sostenida (0,85) y la atención focalizada (0,82), lo que indica que una estructura digital clara favorece la persistencia en la tarea y el control del foco. También destacan las redes de cooperación con la atención alternante (0,84) y la atención dividida (0,81), lo que sugiere que la colaboración digital ayuda a distribuir tareas y a responder a los cambios de actividad sin una pérdida marcada del rendimiento.

La dimensión de asistencia técnica muestra correlaciones fuertes con todas las formas de atención, especialmente con la sostenida (0,83) y la selectiva (0,81). Esto sugiere que el soporte técnico reduce la fricción, aclara dudas operativas

y permite dedicar más tiempo a los contenidos. El marketing y la interacción con entidades también muestran correlaciones fuertes, particularmente con la atención alternante y la dividida, lo que indica que las tareas de proyección externa requieren una rápida adaptación y la coordinación de diversos estímulos.

En conjunto, los resultados proyectados muestran un perfil de correlación consistente: cuanto más estructurado es el acceso digital, más probable es que la concentración pueda sostenerse en sus diversas formas. Esta lógica se alinea con la revisión de Martin et al. (2025), que identifica la distracción digital como una alteración del foco atencional cuando el entorno técnico, personal o instruccional no está bien regulado.

Discusión

La propuesta se apoya en una idea sencilla: el acceso digital solo es valioso cuando organiza la tarea, no cuando la dispersa. La revisión de Mukul y Büyüközkan (2023) confirma que la transformación tecnológica cambia la forma de enseñar y aprender, y Timotheou et al. (2023) añaden que la capacidad digital de una institución depende de algo más que los dispositivos; requiere organización, adaptación y apoyo. Por ello, los sistemas informáticos, las redes de cooperación, la asistencia técnica, el marketing y la interacción con entidades no deben verse como piezas aisladas, sino como partes de un mismo plan de trabajo. Además, la literatura sobre digitalización educativa respalda la idea de que la transición a entornos digitales requiere un diseño instruccional explícito para evitar que la tecnología se convierta en ruido (Gellisch et al., 2024).

Desde la perspectiva de la concentración, la atención no funciona como una unidad única. Separarla en atención focalizada, sostenida, selectiva, alternante y dividida permite medir con mayor precisión cómo responden los estudiantes a distintos tipos de demandas. Este enfoque mejora la comprensión del fenómeno y evita la simplificación excesiva. Además, la evidencia sobre multitarea y cyberloafing indica que el uso simultáneo de dispositivos o la navegación no académica se asocia con un peor rendimiento y un menor control atencional. Por lo tanto, el enfoque debe incorporar reglas de uso y secuencias cortas (Alghamdi et al., 2020; Arslantas et al., 2024; Thapa et al., 2025).

La evidencia reciente en neuroeducación respalda este enfoque. Pradeep et al. (2024) explican que la enseñanza puede organizarse según el funcionamiento cerebral, de modo que la atención y la memoria encuentren mejores condiciones para operar. Adicionalmente, las pausas activas pueden mejorar el comportamiento en el aula y algunas funciones ejecutivas, lo que respalda el uso de juegos, desafíos cortos y actividades de cambio de foco dentro de la lección (Reyes-Amigo et al., 2025; Vetter et al., 2020). La gamificación también ofrece una estructura de desafío y refuerzo que favorece la participación sostenida, mientras que las experiencias multisensoriales fortalecen la integración cognitiva y la plasticidad asociada al aprendizaje (Dehghanzadeh et al., 2024; Gkintoni et al., 2025). En estudios de intervención con niños prematuros, los programas dirigidos a la atención y las funciones ejecutivas también muestran que estas habilidades pueden entrenarse, aunque los efectos dependen del tipo de intervención y del contexto (Maalouf et al., 2024).

También debe considerarse el riesgo de la distracción digital. Martin et al. (2025) señalan que las interrupciones del foco durante las tareas académicas surgen de factores del entorno tecnológico, personal e instruccional. Esto obliga a diseñar el enfoque con criterios de orden, tiempos cortos, retroalimentación clara y navegación sencilla. En niños en edad escolar, el tiempo de pantalla se ha vinculado con menores niveles de atención y flexibilidad cognitiva, mientras que la relación entre la atención plena y el uso problemático del teléfono inteligente confirma la importancia de incorporar la autorregulación y la desconexión consciente en cualquier estrategia digital (Caamaño-Navarrete et al., 2025; Ru et al., 2025).

Conclusiones

La propuesta reúne dos aspectos que suelen tratarse por separado: la gestión digital de proyectos productivos y el trabajo lúdico de la concentración. Al integrarlos, emerge un camino más claro para comprender cómo el acceso digital puede apoyar los procesos de aprendizaje y producción basados en la atención.

La matriz de doble entrada revela que las asociaciones más fuertes se concentran en los sistemas informáticos, las redes de cooperación y la asistencia técnica, especialmente cuando se relacionan con la atención sostenida, focalizada

y selectiva. Esto sugiere que la calidad del acceso digital depende no solo de acceder a una plataforma, sino de cómo esa plataforma organiza la tarea.

Las actividades lúdicas en todos los niveles educativos —preescolar, primaria y superior—, cuando se abordan desde una perspectiva neuroeducativa, ofrecen una vía concreta para mantener el foco, reducir la fatiga y sostener la participación. En consecuencia, esta propuesta se perfila como un fundamento metodológico útil para contextos que buscan combinar productividad, cooperación y aprendizaje con un mayor control atencional.

Referencias

- Alghamdi, A.A., Karpinski, A.C., Lepp, A., & Barkley, J.E. (2020). Online and face-to-face classroom multitasking and academic performance: Moderated mediation with self-efficacy for self-regulated learning and gender. *Computers in Human Behavior*, 102, 214–222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.08.018>
- Arslantas, TK, Yaylacı, ME, & Özkaya, M. (2024). Association between digital literacy, internet addiction, and cyberloafing among higher education students: A structural equation modeling. *E-Learning and Digital Media*, 21(4), 310–328. <https://doi.org/10.1177/20427530231156180>
- Caamaño-Navarrete, F., Arriagada-Hernández, C., Jara-Tomckowiack, L., Hernandez-Martinez, J., Valdés-Badilla, P., Contreras-Díaz, G., del-Cuerpo, I., & Delgado-Floody, P. (2025). Association between screen time and lifestyle parameters with executive functions in Chilean children and adolescents: Potential mediating role of health-related quality of life. *Children*, 12(1), 2. <https://doi.org/10.3390/children12010002>
- Dehghanzadeh, H., Farrokhnia, M., Dehghanzadeh, H., Taghipour, K., & Noroozi, O. (2024). Using gamification to support learning in K-12 education: A systematic literature review. *British Journal of Educational Technology*, 55(1), 34–70. <https://doi.org/10.1111/bjet.13335>
- Gellisch, M., Morosan-Puopolo, G., Brand-Saberi, B., & Schäfer, T. (2024). Adapting to new challenges in medical education: A three-step digitization approach for blended learning. *BMC Medical Education*, 24, 585. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05503-1>
- Gkintoni, E., Vassilopoulos, S.P., & Nikolaou, G. (2025). Brain-inspired multisensory learning: A systematic review of neuroplasticity and cognitive outcomes in adult multicultural and second language acquisition. *Biomimetics*, 10(6), 397. <https://doi.org/10.3390/biomimetics10060397>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Maalouf, Y., Provost, S., Gaudet, I., Dodin, P., Paquette, N., & Gallagher, A. (2024). Executive and attentional functioning interventions in preterm children: A systematic review. *Journal of Pediatric Psychology*, 49(10), 731–756. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/jsae068>
- Martin, F., Long, S., Haywood, K., & Xie, K. (2025). Digital distractions in education: A systematic review of research on causes, consequences and prevention strategies. *Educational Technology Research and Development*, 73, 3423–3451. <https://doi.org/10.1007/s11423-025-10550-6>
- Mukul, E., & Büyüközkan, G. (2023). Digital transformation in education: A systematic review of Education 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122664. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122664>
- Pradeep, K., Sultur Anbalagan, R., Thangavelu, A.P., Aswathy, S., Jisha, V.G., & Vaisakhi, V.S. (2024). Neuroeducation: Understanding neural dynamics in learning and teaching. *Frontiers in Education*, 9, 1437418. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1437418>
- Reyes-Amigo, T., Salinas-Gallardo, G., Mendoza, E., Ovalle-Fernández, C., Ibarra-Mora, J., Gómez-Álvarez, N., Carrasco-Beltrán, H., Páez-Herrera, J., Hurtado-Almonacid, J., Yañez-Sepúlveda, R., Zapata-Lamana, R., Sepúlveda-Figueroa, F., Olivares-Arancibia, J., & Mota, J. (2025). Effectiveness of school-based active breaks on classroom behavior, executive functions and physical fitness in children and adolescents: A systematic review. *Frontiers in Public Health*, 13, 1469998. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1469998>
- Ru, Y., Norlizah, HC, Burhanuddin, NAN, Liu, H., & Dong, J. (2025). The correlation between mindfulness and problematic smartphone use: A meta-analysis. *Addictive Behaviors*, 164, 108272. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2025.108272>

- Thapa, PP, Sharma, P., Goundar, S., Tsirkas, P., Valamontes, A., & Adamopoulos, IP (2025). Health education and digital distractions in the classroom among students: A cross-sectional study. *European Journal of Health and Biology Education*, 12(1), e2507. <https://doi.org/10.29333/ejhbe/16752>
- Timotheou, S., Miliou, O., Dimitriadis, Y., Sobrino Villagrà, S., Giannoutsou, N., Cachia, R., Martínez Monés, A., & Ioannou, A. (2023). Impacts of digital technologies on education and factors influencing schools' digital capacity and transformation: A literature review. *Education and Information Technologies*, 28, 6695–6726. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11431-8>
- Vetter, M., Orr, R., O'Dwyer, N., & O'Connor, H. (2020). Effectiveness of active learning that combines physical activity and mathematics in schoolchildren: A systematic review. *Journal of School Health*, 90(4), 306–318. <https://doi.org/10.1111/josh.12878>

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

Randall Jesús Seminario Unzueta (20 %): Conceptualización, Curaduría de datos

Elvia Lucia Sánchez García (20 %): Análisis formal, Metodología

Ayly Salas Sánchez (20 %): Software, Supervisión

Ronald Horacio Tárraga Torre (20 %): Validación, Visualización

Franco Noe Albarran Cachay (20 %): Investigación, Redacción – Borrador original

Financiamiento de la investigación: Con recursos propios.

Declaración de ausencia de conflicto de intereses: Los autores declaramos que no tenemos ningún conflicto de intereses que haya podido influir en los resultados obtenidos ni en las interpretaciones propuestas.

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

Usabilidad: Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Usted 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 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 respalda o aprueba su uso.

[e-2603] Planeación estratégica para el fortalecimiento empresarial: estudio de caso Ángeles Store en La Guajira

Autores: Andrea Camila Mejia Flores, Katerine Michel Cardenas Mena, Sara Sofia Lagares Rodriguez, Jose Gregorio Sierra Llorente

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20360533>. los autores son responsables de las informaciones del artículo

Strategic planning for business strengthening: case study of Ángeles Store in La Guajira

Andrea Camila Mejia Flores ^{1*}
Sara Sofia Lagares Rodriguez ¹

Katerine Michel Cardenas Mena ¹
Jose Gregorio Sierra Llorente ²

¹Universidad de La Guajira, Colombia

²Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela

*Contact for receive correspondence : andrecamilamejia@uniguajira.edu.co

Received: 04/14/2026 Accepted: 05/17/2026 Published: 05/24/2026

Abstract. This study analyzes the strategic planning of Ángeles Store as a resource to strengthen its business performance within the context of commercial MSMES in La Guajira. **Objective:** to identify the level of appropriation of strategic direction, SWOT analysis, and business strategies, and to assess their contribution to organizational strengthening. **Methodology:** a quantitative, descriptive, non-experimental, cross-sectional approach was adopted. Thirty employees participated by answering a five-point Likert questionnaire. The reliability of the instrument, estimated using Cronbach's alpha, was 0.86, demonstrating high internal consistency. **Results:** the company shows recognizable strategic foundations, although their internalization remains partial. In strategic direction, positive responses predominate, but neutral evaluations persist, revealing incomplete appropriation of mission, vision, objectives, and policies. The SWOT analysis reflects an intermediate interpretation of the environment, with greater recognition of threats than clearly articulated strengths, opportunities, and weaknesses. In business strategies, a favorable trend is observed; however, irregular monitoring and limited evaluation reduce their impact on daily management. **Conclusions/Contributions:** Ángeles Store has valuable strategic foundations, but it requires stronger internal communication, socialization of strategic direction, periodic SWOT review, and the establishment of control indicators. Only then will it be possible to transform planning into a systematic, coherent, measurable, and results-oriented practice. This adjustment will promote alignment between diagnosis and action, strengthen decision-making, improve organizational coherence, and enhance local competitiveness through more participatory and continuous management in the medium term.

Keywords: Strategic, planning, strengthening, business, SWOT, competitiveness

Planeación estratégica para el fortalecimiento empresarial: estudio de caso Ángeles Store en La Guajira

Resumen: El presente estudio analiza la planeación estratégica de Ángeles Store como recurso para fortalecer su desempeño empresarial en el contexto de las MIPYMES comerciales de La Guajira. **Objetivo:** identificar el nivel de apropiación del direccionamiento estratégico, el análisis DOFA y las estrategias empresariales, y valorar su aporte al fortalecimiento organizacional. **Metodología:** se adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental y de corte transversal. Participaron 30 empleados, quienes respondieron un cuestionario tipo Likert de cinco alternativas. La confiabilidad del instrumento, estimada mediante alfa de Cronbach, fue de 0,86, lo que evidenció consistencia interna alta. **Resultados:** la empresa presenta bases estratégicas reconocibles, aunque su interiorización sigue siendo parcial. En el direccionamiento estratégico predominan respuestas positivas, pero persisten valoraciones neutrales que muestran apropiación incompleta de misión, visión, objetivos y políticas. El análisis DOFA refleja una lectura intermedia del entorno, con mayor reconocimiento de amenazas que de fortalezas, oportunidades y debilidades articuladas. En estrategias empresariales se observa una tendencia favorable, aunque con seguimiento irregular y evaluación limitada, lo que reduce su impacto en la gestión diaria. **Conclusiones/Aportes:** Ángeles Store dispone de fundamentos estratégicos valiosos, pero requiere mayor comunicación interna, socialización del direccionamiento, revisión periódica del DOFA y establecimiento de indicadores de control. Solo así podrá transformar la planeación en una práctica sistemática, coherente, medible y orientada a resultados sostenibles. Este ajuste favorecerá la alineación

entre diagnóstico y acción, fortalecerá la toma de decisiones, mejorará la coherencia organizacional y ampliará la competitividad local mediante una gestión más participativa y continua en el mediano plazo.

Palabras clave: Planeación, estratégica, fortalecimiento, empresarial, DOFA, competitividad

Planning strategic for or strengthening Business : Case study of Ángeles Store in La Guajira

Resumo: Este estudo analisa o planejamento estratégico da Ángeles Store como recurso para fortalecer seu desempenho empresarial no contexto das MPMEs comerciais de La Guajira. **Objetivo:** identificar o nível de apropriação do direcionamento estratégico, da análise SWOT e das estratégias empresariais, bem como avaliar sua contribuição para o fortalecimento organizacional. **Metodologia:** adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva, não experimental e transversal. Participaram 30 empregados que responderam a um questionário Likert de cinco alternativas. A confiabilidade do instrumento, estimada pelo alfa de Cronbach, foi de 0,86, evidenciando alta consistência interna. **Resultados:** a empresa apresenta bases estratégicas reconhecíveis, embora sua internalização ainda seja parcial. No direcionamento estratégico predominam respostas positivas, porém persistem avaliações neutras que demonstram apropriação incompleta da missão, visão, objetivos e políticas. A análise SWOT revela uma interpretação intermediária do ambiente, com maior reconhecimento de ameaças do que de forças, oportunidades e fraquezas articuladas. Nas estratégias empresariais observa-se uma tendência favorável; contudo, o acompanhamento irregular e a avaliação limitada reduzem seu impacto na gestão cotidiana. **Conclusões/Contribuições:** a Ángeles Store possui fundamentos estratégicos valiosos, mas necessita fortalecer a comunicação interna, a socialização do direcionamento estratégico, a revisão periódica da SWOT e o estabelecimento de indicadores de controle. Somente assim será possível transformar o planejamento em uma prática sistemática, coerente, mensurável e orientada para resultados sustentáveis. Esse ajuste favorecerá o alinhamento entre diagnóstico e ação, fortalecerá a tomada de decisões, melhorará a coerência organizacional e ampliará a competitividade local por meio de uma gestão mais participativa e contínua no médio prazo.

Palavras-chave: Planejamento, estratégico, fortalecimento, empresarial, SWOT, competitividade

Planification stratégique pour le renforcement des entreprises: étude de cas d'Ángeles Store à La Guajira

Résumé: Cette étude analyse la planification stratégique d'Ángeles Store comme ressource pour renforcer sa performance entrepreneuriale dans le contexte des MPME commerciales de La Guajira. **Objectif:** identifier le niveau d'appropriation de l'orientation stratégique, de l'analyse SWOT et des stratégies d'entreprise, ainsi qu'évaluer leur contribution au renforcement organisationnel. **Méthodologie:** une approche quantitative, descriptive, non expérimentale et transversale a été adoptée. Trente employés ont participé en répondant à un questionnaire Likert à cinq modalités. La fiabilité de l'instrument, estimée à l'aide de l'alpha de Cronbach, a été de 0,86, démontrant une forte cohérence interne. **Résultats:** l'entreprise présente des bases stratégiques reconnaissables, bien que leur internalisation demeure partielle. Dans l'orientation stratégique, les réponses positives prédominent, mais des évaluations neutres persistent, révélant une appropriation incomplète de la mission, de la vision, des objectifs et des politiques. L'analyse SWOT reflète une interprétation intermédiaire de l'environnement, avec une plus grande reconnaissance des menaces que des forces, opportunités et faiblesses clairement articulées. Concernant les stratégies d'entreprise, une tendance favorable est observée; toutefois, le suivi irrégulier et l'évaluation limitée réduisent leur impact sur la gestion quotidienne. **Conclusions/Contributions:** Ángeles Store dispose de fondements stratégiques précieux, mais nécessite un renforcement de la communication interne, de la socialisation de l'orientation stratégique, de la révision périodique de la SWOT et de la mise en place d'indicateurs de contrôle. Ce n'est qu'ainsi qu'il sera possible de transformer la planification en une pratique systématique, cohérente, mesurable et orientée vers des résultats durables. Cet ajustement favorisera l'alignement entre diagnostic et action, renforcera la prise de décision, améliorera la cohérence organisationnelle et augmentera la compétitivité locale grâce à une gestion plus participative et continue à moyen terme.

Mots- clés : Planification, stratégique, renforcement, entrepreneurial, SWOT, compétitivité

1. Introduction

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para el fortalecimiento de las empresas, especialmente de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que son un componente esencial del sistema productivo de Colombia. Estas organizaciones representan una parte significativa de la actividad económica y del

empleo; sin embargo, su supervivencia depende en gran medida de su capacidad para adaptarse, consolidarse y responder con prontitud a los cambios del entorno.

En el sector comercial, la planeación adquiere una importancia primordial, dado que la competencia exige decisiones oportunas, coherencia administrativa y una orientación clara hacia el mercado. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025), el comercio al por menor mantiene una participación significativa en la actividad económica nacional, lo que incrementa la necesidad de diseñar estrategias que permitan sostener la operación y fortalecer el posicionamiento empresarial.

A nivel regional, La Guajira presenta un panorama empresarial caracterizado por la presencia de microempresas. La Cámara de Comercio de La Guajira (2025) reporta un sector empresarial concentrado en gran medida en unidades pequeñas, especialmente en comercio y servicios. Esta situación pone de relieve la importancia de contar con procesos estratégicos que orienten la gestión, faciliten la evaluación del entorno y permitan transformar los diagnósticos organizacionales en acciones concretas.

En este marco, Ángeles Store, ubicada en Riohacha, representa un caso de estudio relevante para examinar la planeación estratégica en una microempresa del sector comercial minorista. Revisar su direccionamiento estratégico, su análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y sus estrategias empresariales permite identificar sus avances, brechas y potencial de mejora. Por ello, este artículo tiene como objetivo analizar la planeación estratégica de Ángeles Store como recurso para el fortalecimiento empresarial, aportando evidencia útil para comprender su incidencia en la competitividad y la sostenibilidad de las microempresas de la región.

1.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica se define como un proceso esencial de la gestión contemporánea orientado a guiar a la organización hacia el logro de sus metas de largo plazo. Chiavenato (2016) la concibe como un ciclo administrativo continuo que integra el análisis del entorno, la formulación de estrategias, la implementación y la evaluación. Desde esta perspectiva, no es una actividad aislada, sino un sistema que articula intención, decisión y acción.

En la literatura reciente, Ojha et al. (2023) muestran que la planeación estratégica dinámica en las pymes se fortalece cuando la organización articula su capacidad adaptativa con mecanismos de integración tecnológica y capacidad de respuesta al entorno. Esta perspectiva es especialmente útil para comprender que la estrategia no solo define la dirección, sino también la flexibilidad con que la empresa puede reaccionar ante condiciones cambiantes.

Por lo tanto, la planeación estratégica puede interpretarse como el fundamento que organiza las decisiones, reduce la improvisación y orienta el uso de los recursos hacia metas comunes. Su valor radica en vincular el presente de la organización con el futuro deseado, siempre que exista coherencia entre el diagnóstico, la formulación y la ejecución.

1.2 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico constituye el marco que orienta las acciones de la organización, pues establece la relación entre la identidad institucional y sus aspiraciones de futuro. Chiavenato (2016) señala que este proceso se expresa mediante la misión, la visión, los objetivos y las políticas, componentes que, en conjunto, orientan la toma de decisiones.

Terán y Martínez (2023) sostienen que el direccionamiento estratégico traduce la intención organizacional en lineamientos concretos, permitiendo que la misión y la visión trasciendan las meras declaraciones formales y se conviertan en criterios de gestión. En consecuencia, su relevancia radica no solo en formular enunciados, sino en su capacidad para alinear los recursos, los procesos y el comportamiento organizacional.

Desde esta perspectiva, el direccionamiento estratégico cumple una función de cohesión interna, evitando la dispersión de esfuerzos y asegurando que las distintas áreas trabajen hacia un propósito compartido. Además, actúa como una guía adaptable ante los cambios del entorno, fortaleciendo la capacidad de respuesta de la empresa.

1.3 Análisis DOFA

El análisis DOFA se considera una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar y clasificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización. Las fortalezas y debilidades corresponden al contexto interno, mientras que las oportunidades y amenazas se relacionan con el entorno externo, con el fin de apoyar la toma de decisiones.

Oña Chiguano (2018) destaca que el análisis DOFA gana valor cuando sus hallazgos se convierten en insumos para la formulación de estrategias. De igual modo, Madureira et al. (2024) muestran que el análisis DOFA sigue siendo útil para estructurar diagnósticos empresariales y priorizar acciones en función del entorno y de las capacidades organizacionales.

Así, el análisis DOFA no debe entenderse como un listado descriptivo, sino como una herramienta que organiza información crítica para orientar las decisiones. Su efectividad depende de la interpretación de los hallazgos y de cómo estos se integran en la planeación estratégica.

1.4 Estrategias empresariales

Las estrategias empresariales se entienden como un conjunto de decisiones y acciones que orientan a la organización hacia el logro de sus objetivos de largo plazo. David (2017) las concibe como patrones de acción que permiten coordinar los recursos, las capacidades internas y las condiciones externas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Desde una perspectiva aplicada, las estrategias surgen como respuesta al diagnóstico estratégico y deben traducirse en acciones verificables. Por ello, no basta con formularlas: deben ejecutarse, evaluarse y ajustarse periódicamente. Esta lógica permite diferenciar entre la formulación estratégica y su implementación efectiva.

En síntesis, las estrategias empresariales tienden un puente entre el análisis y la acción. Su importancia radica en su capacidad para vincular el diagnóstico organizacional con resultados concretos, fortaleciendo así la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

2. Metodología

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, centrado en analizar la planeación estratégica y su aporte al fortalecimiento empresarial mediante información objetiva y medible. Para ello, se aplicó un cuestionario tipo Likert de cinco puntos a 30 empleados de Ángeles Store.

El estudio fue descriptivo, pues buscó caracterizar los principales elementos de la planeación estratégica dentro de la empresa y su incidencia en el fortalecimiento organizacional. Además, se adoptó un diseño no experimental y transversal, dado que la variable se observó en su contexto natural, sin manipulación y en un solo momento de recolección de datos.

Los datos obtenidos se procesaron mediante estadística descriptiva, con tablas de frecuencias y porcentajes. La confiabilidad del instrumento, compuesto por 15 ítems, se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0,86, lo que demuestra una alta consistencia interna.

3. Resultados

3.1 Direccionamiento estratégico

La Tabla 1 muestra que la dimensión de direccionamiento estratégico presenta un promedio general de 3,3 y una desviación estándar de 0,15, lo que refleja una valoración alta y una relativa homogeneidad en las respuestas. Predominan las categorías favorables en misión, objetivos y valores, mientras que la visión y las políticas se ubican en un nivel moderado.

Tabla 1. Resultados de la dimensión de direccionamiento estratégico.

[Tabla no incluida en el texto proporcionado] Fuente: Elaboración propia

Este comportamiento sugiere que Ángeles Store sí tiene referentes estratégicos definidos; sin embargo, su interiorización organizacional no es uniforme. En términos de gestión, esto implica que la empresa posee una base normativa y simbólica válida, pero aún necesita fortalecer la socialización interna y la apropiación operativa de su direccionamiento para que este marco oriente con mayor constancia la toma de decisiones diarias.

3.2 Análisis DOFA

La Tabla 2 muestra que el análisis DOFA obtuvo un promedio de 3,3 y una desviación estándar de 0,24, con una valoración global moderada. Las amenazas se perciben con mayor intensidad (muy alta), mientras que las debilidades, las oportunidades y las fortalezas se ubican en niveles moderados, lo que indica un diagnóstico organizacional parcialmente consolidado.

Tabla 2. Resultados de la dimensión de análisis DOFA.

[Tabla no incluida en el texto proporcionado] Fuente: Elaboración propia

Interpretativamente, esto indica que la empresa tiene una comprensión más clara de los factores del entorno que pueden afectarla; no obstante, la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades aún no se ha traducido plenamente en un análisis estratégico integrado. En consecuencia, el análisis DOFA funciona más como un insumo descriptivo que como una herramienta sistemática para formular acciones FO, DO, FA y DA.

3.3 Estrategias empresariales

En el ámbito de las estrategias empresariales, el 41,3 % de las respuestas fue favorable, el 44 % fue algunas veces favorable y el 14,7 % fue desfavorable. Nuevamente, predomina una posición intermedia.

Los resultados indican que la empresa desarrolla acciones orientadas al crecimiento, al fortalecimiento interno y al posicionamiento comercial; sin embargo, el seguimiento y la evaluación de estas acciones no se realizan de manera continua, lo que limita su impacto.

4. Discusión

Los hallazgos sugieren que Ángeles Store cuenta con elementos estratégicos básicos, pero que aún no están consolidados como un sistema de gestión. La presencia de porcentajes neutrales en las tres dimensiones revela que los procesos existen, aunque no han sido plenamente interiorizados por el personal ni integrados con mecanismos de seguimiento.

Desde una perspectiva teórica, esto concuerda con la afirmación de Chiavenato (2016) de que la planeación estratégica requiere integración y continuidad para producir resultados sostenibles. De igual modo, Ojha et al. (2023) señalan que la adaptación estratégica en las pymes depende de la capacidad de vincular la planeación, la tecnología y la capacidad de respuesta al entorno, condición que parece estar solo parcialmente desarrollada en este caso.

En el análisis DOFA, la identificación parcial de los factores internos y externos sugiere que la herramienta se utiliza más con fines diagnósticos puntuales que como base para la formulación de estrategias. Este comportamiento es consistente con la observación de Oña Chiguano (2018) y con el aporte de Madureira et al. (2024), quienes destacan que el valor del DOFA radica en su traducción en acciones concretas.

Respecto de las estrategias empresariales, los resultados muestran una intención de crecimiento, pero también una debilidad en la evaluación sistemática. Esto limita la capacidad de ajustar las decisiones y medir su impacto en los indicadores de desempeño. En consecuencia, la empresa necesita pasar de un enfoque reactivo a una gestión estratégica más intencional, medible y sostenida.

En resumen, la planeación estratégica en Ángeles Store tiene una base incipiente que puede fortalecerse mediante una mejor comunicación interna, la formalización de las herramientas de diagnóstico y el establecimiento de indicadores de control. Solo de esta manera la estrategia podrá convertirse en una práctica organizacional efectiva y no solo en una declaración formal.

5. Conclusión

La investigación estableció que Ángeles Store cuenta con fundamentos estratégicos claros, pero su nivel de adopción y aplicación sigue siendo parcial. Aunque existen una misión, una visión, objetivos y acciones orientadas al crecimiento, estos elementos no se gestionan como un sistema integrado.

El direccionamiento estratégico requiere mayor comunicación interna para que el personal comprenda y aplique la filosofía organizacional en sus tareas cotidianas. Del mismo modo, el análisis DOFA debe institucionalizarse como una práctica regular para orientar la toma de decisiones y traducirse en planes de acción concretos.

Las estrategias empresariales muestran una intención de fortalecer la empresa, pero su efectividad se ve limitada por la falta de evaluación sistemática. Por ello, se recomienda diseñar indicadores de desempeño, establecer controles periódicos y promover una cultura organizacional centrada en la planeación, el seguimiento y la mejora continua.

En términos generales, el fortalecimiento empresarial de Ángeles Store dependerá de su capacidad para convertir la planeación estratégica en un proceso permanente, coherente y participativo, capaz de mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado local.

Referencias

- Cali Cadena, K. M., Delgado Delgado, D. D., Pilaloa David, W. O., & Holguín Burgos, B. P. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en El Triunfo, Guayas, Ecuador. *Compendium*, 10(2). <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>
- Cámara de Comercio de La Guajira. (2025). Informe socioeconómico empresarial La Guajira. <https://www.guajiragrafica.net/2026/03/11/la-guajira-cierra-2025-con-13-162-empresas-activas-microempresas-lideran-el-tejido-empresarial/>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.marcialpons.es/libros/planeacion-estrategica/9781456256630/>
- Corporación Universitaria Americana. (2024). *Estrategia y gestión organizacional*. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2024/02/Libro-Estrategia-y-gestion-organizacional-Completo-final.pdf>
- DANE. (2025). Encuesta anual de comercio. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and development of organizational competence for SMEs. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2406.01615>
- Madureira, T., Nunes, F., Mata, F., & Vaz-Velho, M. (2024). A SWOT analysis of organizations in the agri-food chain sector from the northern region of Portugal using the PESTEL and MEETHS frameworks. *Agriculture*, 14(9), 1554. <https://doi.org/10.3390/agriculture14091554>
- Ojha, D., Patel, P. C., & Parida, V. (2023). Virtual integration in SMEs: The digitalization circuitry of dynamic strategic planning for SMEs. *International Journal of Information Management*, 73, 102657. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102657>
- Oña Chiguano, A. P. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas: Una revisión de la última década. *Tambara*. https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_0%C3%B1a_final.pdf
- Palacios Acero, L. C. (2023). *Direccionamiento estratégico*. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-19560937-3ca3404ef8.pdf>
- Terán, F., & Martínez, E. (2023). *Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación*. Escuela ESAM. https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689bc01591ab9.pdf

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

Andrea Camila Mejía Flores (25 %): Conceptualización, redacción de la versión original.



Katerine Michel Cárdenas Mena (25 %): Metodología, recursos.

Sara Sofía Lagares Rodríguez (25 %): Validación, visualización, revisión de contenido.

José Gregorio Sierra Llorente (25 %): Supervisión, revisión y edición final.

Financiamiento de la investigación: Con recursos propios.

Declaración de ausencia de conflicto de intereses: Los autores declaramos que no tenemos ningún conflicto de intereses que haya podido influir en los resultados obtenidos ni en las interpretaciones propuestas.

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

Usabilidad: Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Usted 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 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 respalda o aprueba su uso.



[e-2604] Reflexiones sobre Gestión Pública y Control Presupuestal con Inteligencia Artificial para el Bienestar de la Población

[e-2604] Gestiones – Revista Avanzada · Vol.6 N.º1 (2026) · E-ISSN: 3028-9408

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20806243> los autores son responsables de las informaciones del artículo

Alex Miguel Hernández Torres¹, Manuel Edgardo Gamero Tinoco¹, Orlando Rimarachin Chupillon^{2*}, Yesenia del Rosario Vásquez Valencia², Víctor Genaro Rosales Urbano³, Luz Karen Flores Pérez³

¹ Universidad Nacional de Cajamarca, Perú ² Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú ³ Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

*Contacto para correspondencia: orimarachin@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 20/04/2026 · Aceptado: 19/05/2026 · Publicado: 23/06/2026

Resumen. Objetivo: Analizar cómo la gestión pública-administrativa, el control presupuestal y la inteligencia artificial pueden articularse para fortalecer la eficiencia, la transparencia y el bienestar de la población. Metodología: Se desarrolló una revisión documental-reflexiva de literatura académica indexada, documentos normativos y reportes institucionales publicados entre 2000 y 2024, con énfasis en la administración pública, la gobernanza digital y la gestión de recursos. Resultados: La evidencia revisada muestra que la inteligencia artificial puede apoyar la planificación, la asignación de recursos, la detección de riesgos, el seguimiento de metas y la rendición de cuentas. Su uso favorece decisiones más oportunas, reduce asimetrías de información y mejora la trazabilidad del gasto. Asimismo, el control presupuestal asistido por analítica de datos permite identificar ineficiencias, prevenir desvíos y orientar la inversión hacia prioridades sociales. Conclusiones: La integración entre gestión pública, presupuesto e inteligencia artificial no debe entenderse como una sustitución del criterio humano, sino como un soporte para elevar la capacidad estatal. Sin embargo, su adopción exige gobernanza ética, interoperabilidad, formación de servidores públicos y reglas claras de protección de datos.

Palabras clave: Gestión pública, presupuesto, inteligencia artificial, gobernanza digital, bienestar social.

Abstract. Objective: To analyze how public-administrative management, budget control, and artificial intelligence can be articulated to strengthen efficiency, transparency, and population well-being. Methodology: A documentary-reflective review was conducted of indexed academic literature, regulatory documents, and institutional reports published between 2000 and 2024, with emphasis on public administration, digital governance, and resource management. Results: The reviewed evidence shows that artificial intelligence can support planning, resource allocation, risk detection, target tracking, and accountability in state entities. Conclusions: The integration of public management, budgeting, and artificial intelligence should not be understood as a replacement for human judgment, but as support to enhance state capacity.

Keywords: Public management, budget, artificial intelligence, digital governance, social welfare.

Resumo. Objetivo: Analisar como a gestão pública-administrativa, o controle orçamentário e a inteligência artificial podem se articular para fortalecer a eficiência, a transparência e o bem-estar da população. Metodologia: Desenvolveu-se uma revisão documental-reflexiva da literatura acadêmica indexada, de documentos normativos e de relatórios institucionais publicados entre 2000 e 2024.

Palavras-chave: Gestão pública, orçamento, inteligência artificial, governança digital, bem-estar social.

Résumé. Objectif : Analyser comment la gestion publique-administrative, le contrôle budgétaire et l'intelligence artificielle peuvent s'articuler pour renforcer l'efficacité, la transparence et le bien-être de la population. Méthodologie : Une revue documentaire réflexive a été menée à partir de la littérature académique indexée, de documents normatifs et de rapports institutionnels publiés entre 2000 et 2024.

Mots-clés : Gestion publique, budget, intelligence artificielle, gouvernance numérique, protection sociale.

1. Introducción

Vivimos en un periodo de profundas transformaciones. Los Estados-nación se enfrentan al reto de gobernar con recursos limitados, responder a demandas sociales cada vez más complejas e incorporar, simultáneamente, herramientas tecnológicas que multiplican la eficiencia de la acción pública. En este escenario, la gestión público-administrativa y el control presupuestario adquieren una dimensión estratégica que va mucho más allá de los procedimientos contables o las rutinas burocráticas (Acemoglu & Robinson, 2012; Hood, 1995).

Las instituciones públicas, como pilares del desarrollo colectivo, no están exentas de este reto. La evidencia comparativa demuestra que la calidad de la gestión institucional es uno de los factores más decisivos en la prestación de servicios, el logro de objetivos y la legitimidad del Estado. Cuando la gestión es sólida, los recursos se utilizan mejor, los ciudadanos reciben respuestas oportunas y crece la confianza en las instituciones públicas (Dunleavy et al., 2006; Murillo & Román, 2013).

En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) ha surgido como una herramienta capaz de transformar la forma en que las organizaciones —tanto públicas como privadas— procesan la información, toman decisiones y asignan recursos. La IA no es solo una promesa tecnológica: ya es una realidad operativa que afecta a ámbitos como la salud, la justicia, las finanzas públicas, las compras públicas y la protección social (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013; Nguyen et al., 2023; OCDE, 2020).

Este artículo surge de la necesidad de reflexionar sobre estas interrelaciones: ¿Cómo puede la inteligencia artificial fortalecer la gestión pública y el control presupuestario para mejorar el bienestar de la población? ¿Qué papel desempeña el gestor público en este nuevo ecosistema? ¿Qué condiciones institucionales posibilitan o dificultan esta integración? Para responder a estas preguntas, el artículo se basa en fuentes académicas de gran impacto, marcos normativos de referencia y evidencia empírica proveniente de investigaciones rigurosas (UNESCO, 2021; Villanueva & Aguirre, 2022).

El objetivo no es ofrecer respuestas definitivas, sino abrir un horizonte crítico que invite a gestores públicos, responsables políticos, auditores, académicos y tomadores de decisiones a reflexionar de manera articulada sobre la tríada gestión-presupuesto-tecnología como condición para el bienestar colectivo (OCDE, 2020; UNESCO, 2021).

2. Fundamentación teórica

Esta investigación adopta un enfoque documental-reflexivo orientado al análisis, la síntesis y la interpretación crítica de fuentes académicas especializadas. Esta metodología resulta apropiada cuando el objetivo central es construir reflexiones fundamentadas que conecten la teoría, las políticas públicas y la realidad contextual, sin pretender generalizar a partir de datos empíricos originales, sino más bien enriquecer el debate académico con una perspectiva integradora (Lapsley & Wright, 2004; Villanueva & Aguirre, 2022).

Las fuentes consultadas se seleccionaron según criterios de rigor científico: se priorizaron los artículos indexados en bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science, Redalyc y SciELO, así como los documentos oficiales de organizaciones internacionales (UNICEF, UNESCO, OCDE) y los marcos normativos relevantes para la administración pública y las políticas sociales en América Latina (OCDE, 2020; UNESCO, 2021). La revisión abarcó trabajos publicados entre 2000 y 2024, con especial énfasis en aquellos que vinculan la gestión pública, el control presupuestario, la gobernanza digital y la inteligencia artificial.

El proceso metodológico siguió tres etapas claramente definidas. En primer lugar, se realizó una búsqueda sistemática de literatura utilizando descriptores como “gestión pública”, “control presupuestario”, “inteligencia artificial en la administración pública”, “gobernanza digital” y “bienestar de la población y políticas públicas”, tanto en español como en inglés. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis temático para identificar categorías emergentes y patrones de convergencia entre las fuentes. En tercer lugar, se elaboraron síntesis interpretativas para responder a la pregunta central del artículo (Dunleavy et al., 2006; Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

Las limitaciones del estudio se derivan de la naturaleza reflexiva del análisis, que no pretende establecer relaciones causales experimentales. Sin embargo, la solidez de las fuentes consultadas y la coherencia del marco teórico adoptado otorgan al estudio valor académico y práctico para funcionarios públicos, diseñadores de políticas y gestores institucionales (Acemoglu & Robinson, 2012; Villanueva & Aguirre, 2022).

3. Reflexión crítica

3.1 La gestión pública como pilar de la acción estatal

Los resultados de la revisión documental confirman de manera consistente que el gestor público es mucho más que un administrador de rutinas: es un líder estratégico, un gestor de recursos y un coordinador de las partes interesadas. La gestión pública eficaz se entiende como el conjunto de acciones articuladas mediante las cuales el Estado organiza sus capacidades para prestar servicios, responder a la ciudadanía y mantener la legitimidad institucional (Dunleavy et al., 2006; Hood, 1995).

Estudios sobre la distribución del tiempo de gestión muestran que cuando los líderes dedican mayor atención a las tareas estratégicas y de coordinación, las instituciones logran un mejor desempeño, incluso después de controlar las diferencias socioeconómicas o territoriales. Este hallazgo es importante porque sitúa a la gestión como una variable explicativa de los resultados institucionales, en lugar de un mero accesorio administrativo (Murillo & Román, 2013).

En la misma línea, la investigación sobre organizaciones públicas identifica configuraciones de gestión emergentes y complejas en las instituciones oficiales, donde el liderazgo no responde a un modelo único, sino a dinámicas situadas y contextuales. Esta perspectiva nos invita a concebir la gestión pública no como una receta de acciones, sino como una práctica reflexiva y adaptativa (Benjumea et al., 2015; Frigerio et al., 1992).

Las dos dimensiones de la gestión institucional eficaz —la gestión de las condiciones para la mejora de los servicios y la orientación de los procesos clave— constituyen los pilares sobre los que se estructura la acción pública contemporánea. Ambas dimensiones requieren ahora herramientas capaces de procesar grandes volúmenes de información, anticipar tendencias y personalizar las intervenciones para diferentes territorios y poblaciones (MINEDU, 2014; Murillo & Román, 2013).

3.2 El control del presupuesto público y su vínculo con el bienestar social

El control presupuestario en el sector público no puede entenderse al margen de los objetivos sociales que persigue el Estado. La asignación eficiente de recursos, la transparencia del gasto y la rendición de cuentas son condiciones indispensables para que las políticas públicas tengan un impacto real en la vida de las personas (Hood, 1995; Lapsley & Wright, 2004).

Estudios recientes en gestión pública indican que el nuevo enfoque de la gestión pública incorpora principios de eficiencia, medición de resultados y rendición de cuentas que, al aplicarse al ámbito público, exigen sistemas de información capaces de vincular el gasto presupuestario con los indicadores de resultados. Esta conexión es precisamente una de las contribuciones más concretas que puede ofrecer la inteligencia artificial (Lapsley & Wright, 2004; OCDE, 2020).

En América Latina, la histórica debilidad de los sistemas de control presupuestario ha generado ineficiencias, opacidad y, en algunos casos, desviación de recursos. En este contexto, las experiencias internacionales demuestran que las herramientas de análisis de datos y los algoritmos predictivos pueden transformar radicalmente la gestión del gasto público, reduciendo la corrupción y aumentando el impacto social de la inversión (Acemoglu & Robinson, 2012; Villanueva & Aguirre, 2022).

3.3 La inteligencia artificial como aliada estratégica de la gestión pública

La inteligencia artificial ha dejado de ser una tecnología del futuro para convertirse en un instrumento de la gestión actual. En la administración pública, sus aplicaciones son múltiples y están en constante crecimiento: desde sistemas de análisis predictivo que identifican cuellos de botella en los servicios y escenarios de riesgo, hasta plataformas de auditoría presupuestaria en tiempo real que detectan irregularidades antes de que se conviertan en problemas sistémicos (Nguyen et al., 2023; OCDE, 2020).

La era del big data representa un cambio de paradigma en la toma de decisiones públicas: ya no se trata solo de registrar lo sucedido, sino de anticipar lo que puede suceder y actuar de forma preventiva. Esta capacidad predictiva es especialmente valiosa en contextos donde los recursos son escasos y los márgenes de error tienen consecuencias directas para el bienestar de las poblaciones vulnerables (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

En los procesos de mejora continua, el monitoreo sistemático y la retroalimentación oportuna fortalecen el aprendizaje institucional y la corrección operativa. La inteligencia artificial puede potenciar esta lógica al permitir el seguimiento permanente del desempeño, generar alertas y brindar a los responsables de la toma de decisiones

información relevante y oportuna para la gestión de los servicios (Nguyen et al., 2023; Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

3.4 Resultados cuantitativos estimados: tablas de referencia

A partir de la revisión de experiencias internacionales y estudios de caso documentados en la literatura especializada, se presentan las siguientes tablas como matrices de referencia comparativas que sintetizan los principales hallazgos y permiten a la administración pública interpretar la evidencia (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013; OCDE, 2020):

Tabla 1. Dimensiones de la gestión directiva, competencias clave y aplicaciones de IA

Dimensión	Competencia Directiva	Aplicación con IA
Gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes	Planificación institucional y participación de la comunidad educativa	Sistemas de IA para análisis predictivo de indicadores de aprendizaje y detección temprana de brechas
Orientación de los procesos pedagógicos	Promoción de la práctica pedagógica y acompañamiento docente	Plataformas de IA para retroalimentación personalizada y monitoreo continuo del desempeño docente
Control presupuestal y gestión de recursos	Optimización de recursos financieros y rendición de cuentas	Algoritmos de IA para auditoría presupuestal en tiempo real y asignación eficiente de recursos públicos
Bienestar de la población	Articulación entre gestión pública, educación y políticas sociales	Modelos de IA para evaluación del impacto social de políticas educativas y presupuestales

Fuente: Elaboración propia basada en el Marco de Buen Desempeño Directivo (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2014; UNICEF, 2004) y literatura especializada sobre inteligencia artificial en la gestión pública (Villanueva & Aguirre, 2022).

Tabla 2. Comparación de indicadores de gestión educativa y presupuestal con y sin IA

Área de Impacto	Indicador Tradicional	Indicador con IA	Mejora Estimada
Rendimiento académico	Evaluaciones anuales	Monitoreo continuo adaptativo	35–50%
Eficiencia presupuestal	Auditoría semestral	Análisis en tiempo real	40–60%
Satisfacción docente	Encuestas anuales	Retroalimentación continua IA	25–40%
Participación comunitaria	Reuniones periódicas	Plataformas digitales con IA	30–45%
Transparencia pública	Informes anuales	Paneles de control con IA	50–70%

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de experiencias documentadas en la literatura sobre (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013; OCDE, 2020; Lapsley & Wright, 2004) y estudios de caso regionales sobre la implementación de inteligencia artificial en la administración pública (Nguyen et al., 2023).

4. Discusión

Los hallazgos de esta revisión abren un fértil campo de debate que trasciende los límites de la gestión pública convencional. En primer lugar, resulta llamativo que, a pesar de la sólida evidencia sobre la importancia de la calidad de la gestión en los resultados institucionales, los sistemas de capacitación en gestión pública en América Latina sigan fragmentados, con escaso financiamiento y desconectados de las demandas reales del sector (Benjumea et al., 2015; Murillo & Román, 2013).

La incorporación de la inteligencia artificial a la gestión pública no es, por sí sola, una solución milagrosa. Autores como Selwyn (2019) advierten sobre los riesgos del solucionismo tecnológico: la tendencia a creer que las tecnologías por sí solas pueden resolver problemas con profundas raíces estructurales, culturales y políticas. Un sistema de IA implementado sobre una estructura burocrática disfuncional o prácticas de gestión autoritarias no solo no resolverá los problemas existentes, sino que podría agravarlos (Selwyn, 2019).

Por otro lado, experiencias como las de Estonia, Corea del Sur y algunas ciudades latinoamericanas demuestran que cuando la implementación de tecnologías de IA se acompaña de procesos de capacitación sólidos, cambios organizacionales y participación ciudadana, los resultados en términos de eficiencia y bienestar son significativos (Dunleavy et al., 2006; OCDE, 2020).

Un aspecto central que surge del debate es el papel del gestor público como mediador entre la tecnología y la comunidad. El objetivo principal del gestor es garantizar los servicios, coordinar a los actores y mantener la confianza institucional. En el siglo XXI, este objetivo no ha cambiado en esencia, pero sí los instrumentos que lo posibilitan. El gestor público contemporáneo necesita desarrollar competencias en alfabetización digital, pensamiento analítico y gestión ética de datos, sin perder de vista su función humanizadora dentro de la institución (MINEDU, 2014; UNESCO, 2021).

El control presupuestario, a su vez, encuentra en la inteligencia artificial un aliado que puede democratizar la transparencia. Cuando los ciudadanos pueden acceder a paneles que muestran en tiempo real cómo se gastan los recursos públicos, se activan mecanismos de participación y rendición de cuentas, fortaleciendo el institucionalismo democrático. Esta dimensión política de la IA en la gestión pública es quizás una de sus contribuciones más profundas y menos exploradas en la literatura especializada (Lapsley & Wright, 2004; Villanueva & Aguirre, 2022).

Finalmente, cabe destacar la dimensión ética. La IA toma decisiones basándose en datos históricos que pueden contener sesgos sociales, raciales o de género. En contextos de alta desigualdad, como los de América Latina, el uso acrítico de algoritmos puede reproducir y agravar las desigualdades existentes. Por ello, la gobernanza de la IA en el sector público debe incluir mecanismos de auditoría ética, la participación de las comunidades afectadas y marcos regulatorios claros (UNESCO, 2021).

5. Conclusiones

La reflexión desarrollada a lo largo de este artículo nos permite llegar a varias conclusiones que, lejos de ser puntos de inflexión, representan umbrales para nuevas preguntas y posibilidades de acción (OCDE, 2020; UNESCO, 2021).

Primero, la gestión público-administrativa requiere líderes que sean a la vez estratégicos, orientados a los recursos, con conocimientos de datos y éticamente responsables. El marco de gestión debe actualizarse para incorporar explícitamente las competencias digitales y el manejo ético de la tecnología (MINEDU, 2014; UNESCO, 2021).

Segundo, el control presupuestario en el ámbito público no puede limitarse a las funciones contables o administrativas. Debe convertirse en un mecanismo de aprendizaje organizacional, capaz de vincular el gasto con los resultados e identificar, en tiempo real, las desviaciones que afectan el bienestar de la población. La inteligencia artificial ofrece herramientas concretas para lograr este propósito (Lapsley & Wright, 2004; Nguyen et al., 2023).

Tercero, la inteligencia artificial tiene un enorme potencial transformador, pero su implementación debe abordarse de manera contextualizada, ética y participativa. El objetivo no es importar modelos de países desarrollados sin adaptarlos, sino construir soluciones que respondan a las particularidades culturales, institucionales y sociales de cada territorio (Villanueva & Aguirre, 2022; UNESCO, 2021).

Cuarto, el bienestar de la población —que es, en última instancia, la razón de ser de toda política pública— debe ser el principio rector de las decisiones de gestión y presupuestarias. Los indicadores de bienestar no pueden reducirse a niveles de gasto o resultados administrativos; deben incorporar equidad, participación, confianza, calidad del servicio y dignidad humana (Acemoglu & Robinson, 2012; OCDE, 2020).

Finalmente, se insta a investigadores, gestores, funcionarios públicos y legisladores a tender puentes entre el mundo académico y el mundo de la práctica. La reflexión sin acción es estéril; la acción sin reflexión es ciega. La integración virtuosa de la gestión pública, el control presupuestario y la inteligencia artificial al servicio del bienestar humano no solo es posible, sino urgente (Dunleavy et al., 2006; UNESCO, 2021).

6. Recomendaciones

Se recomienda articular la gestión pública con mecanismos permanentes de transparencia y rendición de cuentas que permitan a la ciudadanía conocer, monitorear y evaluar el uso de los recursos públicos.

Es conveniente fortalecer la formación continua de servidores públicos y gestores institucionales en alfabetización digital, interpretación de datos, control presupuestal y toma de decisiones basada en evidencia.

Se sugiere establecer protocolos de gobernanza de datos que definan responsabilidades, criterios de interoperabilidad, estándares de seguridad y mecanismos de auditoría ética para el uso de inteligencia artificial en la gestión pública.

Se recomienda a las entidades públicas incorporar herramientas de analítica e inteligencia artificial para el seguimiento en tiempo real del presupuesto, la identificación temprana de ineficiencias y la priorización de recursos hacia territorios y grupos con mayor vulnerabilidad.

Referencias

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty (Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza). *Crown Business*. <https://penguinrandomhousehighereducation.com/book/?isbn=9780307719218>
- Benjumea, H., Núñez, N., & Zárate, N. (2015). La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial (School leadership management in public-sector educational institutions: emerging and complex configurations) [Tesis de maestría]. *Universidad de La Salle*. https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_docencia/100/
- Bromley Chávez, Y. M. (2017). Acompañamiento pedagógico y reflexión crítica docente en las instituciones educativas del nivel primaria, tercer ciclo, UGEL N.º 05, El Agustino, Lima 2017 [Tesis de maestría]. *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5849>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead: Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., & Aguerrondo, I. (1992). Las instituciones educativas: Cara y ceca. *Troquel*. <https://www.worldcat.org/search?q=ti%3A%22Las+instituciones+educativas%3A+Cara+y+ceca%22+au%3A+Frigerio>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Lapsley, I., & Wright, E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: A research agenda. *Management Accounting Research*, 15(3), 355–374. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.007>
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think. *Houghton Mifflin Harcourt*. <https://books.google.com/books?id=uy4lh-WEhhIC>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela. *Ministerio de Educación del Perú*. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Murillo, F. J., & Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores de escuelas de educación primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361, 141–170. <https://goo.su/uzevS4>
- Nguyen, T., Holmes, W., Anastopoulou, S., & Ruginianu, M. (2023). Transforming public sector management through AI: A systematic review. *Government Information Quarterly*, 40(2), Article 101823. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101823>
- OCDE. (2020). OECD digital government index 2019: Results and key findings. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
- Selwyn, N. (2019). Should robots replace teachers? AI and the future of education. *Polity Press*. https://www.politybooks.com/bookdetail?book_slug=should-robots-replace-teachers-9781509536382
- UNICEF. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. *UNICEF Chile*. <https://www.unicef.org/lac/media/2176/file>
- UNESCO. (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. *UNESCO*. <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence>

Villanueva, E., & Aguirre, M. (2022). Inteligencia artificial y administración pública: Retos para la gobernanza democrática en América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 14(1), 45-68. <https://goo.su/ZxZBG98>

Zhao, Y. (2018). What works may hurt: Side effects in education. *Teachers College Press*. <https://www.tcpress.com/what-works-may-hurt%E2%80%94side-effects-in-education-9780807759059>

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.

Alex Miguel Hernández Torres (17%): Conceptualización, redacción del borrador original. Manuel Edgardo Gamero Tinoco (17%): Conceptualización, redacción del borrador original. Orlando Rimarachin Chupillon (17%): Metodología, recursos. Yesenia del Rosario Vásquez Valencia (17%): Metodología, recursos. Víctor Genaro Rosales Urbano (16%): Validación, visualización, revisión del contenido. Luz Karen Flores Pérez (16%): Supervisión, revisión y edición final.

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-2605] Percepciones de la gestión y valoración de recursos financieros para programas de empleabilidad en poblaciones vulnerables

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21045239> los autores son responsables de las informaciones del artículo

Perceptions of the management and valuation of financial resources for employability programs in vulnerable populations

Patricia Marlene Perez Garcia ¹ Lourdes Guevara Rabanal ² Carlos Alberto Saldaña Pinto ²
Tercero Fasanando Puyo ² Jimmy Pacherez Riva ² Jorge Fernando Gutiérrez López ²

¹Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima, Perú

²Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, San Martín, Perú

Correspondence contact: pgarciapm@ucvvirtual.edu.pe

Received: 04/27/2026

Accepted: 05/26/2026

Published: 06/28/2026

Abstract

Objective: To analyze the perceptions of specialists linked to the budget area of a Peruvian municipality regarding the valuation and management of financial resources allocated to employability programs for young people from vulnerable populations. **Methodology:** A qualitative study based on the perceptions and opinions of six specialists from areas related to budget, planning, social development, and employment within a Peruvian municipality. Semi-structured interviews were used as the data collection technique, and reflective thematic analysis was used for data processing. **Results:** The specialists identified significant gaps in budget allocation, limited inter-institutional coordination, and a lack of mechanisms for valuing the social return on investment. Positive experiences in targeted programs were highlighted, although with problems of continuity and sustainability. **Conclusions:** The management of financial resources for youth employability in vulnerable contexts requires strengthening budget valuation systems, integrating social impact indicators, and consolidating regulatory frameworks that guarantee the continuity of interventions.

Keywords: Management; financial ; employability; vulnerable; labor ; perception.

Percepciones de la gestión y valoración de recursos financieros para programas de empleabilidad en poblaciones vulnerables

Resumen

Objetivo: Analizar las percepciones de especialistas vinculados al área presupuestal de una municipalidad del Perú sobre la valoración y gestión de recursos financieros destinados a programas de empleabilidad en jóvenes de poblaciones vulnerables. **Metodología:** Estudio cualitativo basado en la percepción y opinión de seis especialistas de áreas vinculadas a presupuesto, planificación, desarrollo social y empleo de una municipalidad peruana. Se empleó la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de datos y el análisis temático reflexivo para el procesamiento de la información. **Resultados:** Los especialistas identificaron brechas significativas en la asignación presupuestal, limitada articulación interinstitucional y ausencia de mecanismos de valoración del retorno social de la inversión. Se destacaron experiencias positivas en programas focalizados, aunque con problemas de continuidad y sostenibilidad. **Conclusiones:** La gestión de recursos financieros para empleabilidad juvenil en contextos vulnerables requiere fortalecer los sistemas de valoración presupuestal, integrar indicadores de impacto social y consolidar marcos normativos que garanticen la continuidad de las intervenciones.

Palabras clave: Gestión; financieros; Empleabilidad; vulnerables; laboral; Percepción.

Percepções sobre a gestão e a valoração dos recursos financeiros para programas de empregabilidade em populações vulneráveis.

Resumo

Objetivo: Analisar as percepções de especialistas ligados à área orçamentária de um município peruano sobre a valoração e gestão dos recursos financeiros destinados a programas de empregabilidade para jovens de populações vulneráveis. **Metodologia:** Estudo qualitativo baseado nas percepções e opiniões de seis especialistas das áreas de orçamento, planejamento, desenvolvimento social e emprego de um município peruano. Entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como técnica de coleta de dados, e a análise temática reflexiva foi empregada para o processamento das informações. **Resultados:** Os especialistas identificaram lacunas significativas na alocação orçamentária, limitada coordenação interinstitucional e falta de mecanismos para valoração do retorno social do investimento. Experiências positivas em programas específicos foram destacadas, embora esses programas tenham enfrentado desafios em termos de continuidade e sustentabilidade. **Conclusões:** A gestão de recursos financeiros para a empregabilidade de jovens em contextos vulneráveis requer o fortalecimento dos sistemas de valoração orçamentária, a integração de indicadores de impacto social e a consolidação de marcos regulatórios que garantam a continuidade das intervenções.

Palavras-chave: Gestão; finanças; empregabilidade; vulnerabilidade; trabalho; percepção.

Perceptions de la gestion et de l'évaluation des ressources financières allouées aux programmes d'employabilité populations vulnérables

Résumé

Objectif : Analyser les perceptions des spécialistes du budget d'une municipalité péruvienne concernant l'évaluation et la gestion des ressources financières allouées aux programmes d'employabilité destinés aux jeunes issus de populations vulnérables. **Méthodologie :** Étude qualitative basée sur les perceptions et opinions de six spécialistes des domaines du budget, de la planification, du développement social et de l'emploi au sein d'une municipalité péruvienne. Des entretiens semi-directifs ont été utilisés pour la collecte des données, et une analyse thématique réflexive a permis leur traitement. **Résultats :** Les spécialistes ont identifié d'importantes lacunes dans l'allocation budgétaire, une coordination interinstitutionnelle limitée et un manque de mécanismes d'évaluation du retour social sur investissement. Des expériences positives dans les programmes ciblés ont été mises en évidence, malgré des problèmes de continuité et de pérennité. **Conclusions :** La gestion des ressources financières destinées à l'employabilité des jeunes en contexte de vulnérabilité nécessite le renforcement des systèmes d'évaluation budgétaire, l'intégration d'indicateurs d'impact social et la consolidation des cadres réglementaires garantissant la continuité des interventions.

Mots-clés : Gestion ; financière ; employabilité ; vulnérable ; travail ; perception.

1. Introduction

La empleabilidad juvenil en poblaciones vulnerables es uno de los desafíos centrales de la agenda de desarrollo social en América Latina. En el Perú, los gobiernos locales han asumido un papel protagónico en el diseño y la implementación de programas que buscan integrar al mundo laboral a jóvenes que viven en situación de pobreza, exclusión social o desempleo estructural. Sin embargo, la efectividad de estas intervenciones depende, en gran medida, de cómo se valoran y gestionan los recursos financieros asignados a dichos programas (CEPAL, 2023).

En el contexto latinoamericano, la relación entre inversión pública, políticas de empleo y bienestar juvenil ha sido objeto de una creciente atención académica. La OIT (2025) ha señalado que las brechas de empleabilidad son el resultado de múltiples factores estructurales, entre ellos las deficiencias del sistema educativo, las limitaciones del capital social y, de manera crucial, la insuficiencia y la mala gestión de los recursos públicos destinados a este segmento de la población. Datos recientes indican que la tasa de desempleo juvenil en América Latina y el Caribe triplicó la tasa de los adultos en 2023, con cerca del 60 % de los jóvenes trabajando en el sector informal.

La valoración de los recursos financieros, entendida como el proceso mediante el cual las organizaciones públicas estiman, justifican y priorizan la asignación de fondos, adquiere una dimensión crítica cuando se aplica a programas dirigidos a poblaciones vulnerables. Según Pozo Enciso et al. (2024), la ausencia de mecanismos sólidos de valoración presupuestal en las municipalidades peruanas genera una serie de ineficiencias que afectan la cobertura, la calidad y la continuidad de los servicios orientados al empleo juvenil. Este problema es especialmente relevante en contextos de recursos públicos escasos, donde la priorización de las inversiones exige criterios técnicos sólidos y transparentes.

Desde la perspectiva de la gestión pública, la asignación eficiente de recursos para programas sociales demanda no solo capacidad técnica, sino también voluntad política, marcos normativos claros y sistemas de información que permitan monitorear el impacto de las intervenciones. En este sentido, Meza et al. (2021) han enfatizado que la coordinación entre los sistemas de planificación y presupuesto es crucial para asegurar que los fondos lleguen efectivamente a las poblaciones destinatarias, en condiciones de equidad y oportunidad.

El problema planteado adquiere relevancia local en el contexto de las municipalidades peruanas, que en los últimos años han aumentado su responsabilidad en la implementación de políticas activas de empleo, sin que ello haya estado necesariamente acompañado de un fortalecimiento de sus capacidades de gestión financiera. Estudios recientes del Banco Mundial (2022) y de la Organización Internacional del Trabajo (2025) indican que la fragmentación institucional y la falta de continuidad presupuestal son obstáculos críticos para la sostenibilidad de los programas de empleabilidad juvenil en los países de ingreso medio.

En el ámbito de la salud y el bienestar de los trabajadores, la investigación en salud ocupacional ha documentado sistemáticamente cómo las condiciones laborales precarias, comunes en los empleos que ocupan los jóvenes vulnerables, tienen repercusiones negativas en la salud general de los trabajadores (Gonçalves Jardim et al., 2021). Esta perspectiva más amplia sobre el bienestar en el trabajo refuerza la necesidad de diseñar programas de

empleabilidad que no solo faciliten el ingreso al mercado laboral, sino que también promuevan condiciones de trabajo dignas y saludables, lo que a su vez exige una gestión presupuestal más sofisticada y orientada al impacto.

En este contexto, resulta crucial explorar las percepciones de los actores técnicos directamente involucrados en la gestión de los recursos financieros municipales. Comprender sus valoraciones, experiencias y diagnósticos permite identificar puntos críticos y oportunidades de mejora que los análisis puramente cuantitativos suelen pasar por alto. Desde la perspectiva de los determinantes sociales de la salud, el desempleo y las condiciones laborales precarias se cuentan entre los factores de mayor impacto en la salud y el bienestar de los jóvenes (Marañón Sáenz y López Pérez, 2023). Por ello, este artículo adopta un enfoque cualitativo orientado a comprender cómo estos actores perciben la valoración y la gestión de los recursos financieros destinados a programas de empleabilidad para jóvenes de poblaciones vulnerables.

Tabla 1

Principales enfoques teóricos sobre la gestión de recursos financieros y la empleabilidad juvenil

Enfoque / Autor	Concepto central	Implicancias para la gestión municipal
Presupuesto por resultados (Banco Mundial, 2022)	Vincular la asignación de fondos con indicadores de desempeño	Permite evaluar el retorno social de los programas de empleo juvenil.
Inclusión laboral e inversión social (CEPAL, 2023)	El gasto público como mecanismo para reducir las brechas de vulnerabilidad	Justifica la priorización presupuestal de las poblaciones en riesgo
Capital humano y formación (OIT, 2025)	La empleabilidad como resultado de la inversión en educación y capacitación	Respalda los programas de capacitación técnica financiados por las municipalidades
Gestión pública basada en el valor (Pozo Enciso et al., 2024; Meza et al., 2021)	Los recursos públicos deben generar valor social medible	Exige sistemas de evaluación y rendición de cuentas en las municipalidades
Enfoque de desarrollo sostenible e inclusión (Marañón Sáenz y López Pérez, 2023)	El empleo como ampliación de las oportunidades reales de las personas	Orienta el diseño de intervenciones hacia el desarrollo integral del joven

Nota: Elaboración propia a partir de una revisión de la literatura especializada.

2. Metodología

Percepciones de la gestión y la valoración de los recursos financieros para programas de empleabilidad en poblaciones vulnerables

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, fenomenológico-interpretativo, orientado a explorar en profundidad las percepciones y opiniones de seis especialistas con experiencia directa en áreas relacionadas con presupuesto, planificación, desarrollo social y promoción del empleo en una municipalidad del Perú. Este diseño metodológico responde a la naturaleza del objeto de estudio, que requiere comprender los significados, valores e interpretaciones que los actores técnicos construyen en torno a la gestión de los recursos financieros para programas de empleabilidad juvenil (Creswell y Poth, 2024).

Los participantes fueron seleccionados mediante muestreo intencional o por conveniencia, un enfoque apropiado cuando se busca captar perspectivas expertas y situadas en el contexto (Patton, 2015). Los seis especialistas seleccionados, en adelante denominados E1 a E6, tienen los siguientes perfiles: dos funcionarios de la Unidad de Planificación y Presupuesto, un especialista de la Gerencia de Desarrollo Económico y Empleo, un profesional del área de Desarrollo Social, un funcionario de la Oficina de Programas Sociales y un asesor técnico externo con experiencia en proyectos de empleabilidad financiados con recursos del gobierno local. Todos los participantes tienen al menos cinco años de experiencia en sus respectivos campos.

La técnica de recolección de datos empleada fue la entrevista semiestructurada individual, que permite una exploración flexible de los temas centrales del estudio y, a la vez, asegura una cobertura temática mínima uniforme entre los participantes (Brinkmann, 2022). La guía de entrevista se estructuró en torno a tres dimensiones analíticas: (a) valoración de los recursos financieros asignados a los programas de empleabilidad, (b) mecanismos de gestión financiera y sus limitaciones, y (c) percepciones sobre el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial en las instalaciones municipales, previo consentimiento informado de cada participante, y tuvieron una duración promedio de 55 minutos.

El análisis de los datos se realizó mediante la técnica de análisis temático reflexivo, siguiendo el protocolo de seis fases propuesto por Braun y Clarke (2021): familiarización con los datos, generación de códigos iniciales, búsqueda de temas, revisión de temas, definición y denominación de temas, y elaboración del informe analítico. El procesamiento se apoyó en el software ATLAS.ti 23, que facilitó la codificación sistemática, la construcción de redes semánticas y la identificación de patrones transversales en el corpus de entrevistas.

[...] dependabilidad y confirmabilidad (Enworo, 2023; Zia Ul Haq et al., 2023). La credibilidad se aseguró mediante la triangulación de fuentes y la revisión por pares de los códigos y categorías emergentes. La transferibilidad se sustenta en la descripción detallada del contexto municipal y de los perfiles de los participantes. Desde el punto de vista ético, el estudio se adhirió de manera consistente a los principios de voluntariedad, confidencialidad y no maleficencia. Los datos fueron anonimizados para fines de reporte.

Tabla 2
Perfil de los especialistas participantes en el estudio

Código	Cargo / Función	Área de asignación	Formación académica	Años de exp.
E1	Especialista en Presupuesto Público	Planificación y Presupuesto	Economía / Maestría en Gestión Pública	12
E2	Coordinador de Presupuesto por Resultados	Planificación y Presupuesto	Contabilidad / Maestría en Finanzas Públicas	9
E3	Especialista en Promoción del Empleo	Desarrollo Económico y Empleo	Trabajo Social / Especialización en Políticas Sociales	7
E4	Analista de Desarrollo Social	Desarrollo Social	Sociología / Maestría en Política Social	8
E5	Coordinadora de Programas Sociales	Programas Sociales	Psicología / Especialización en Gestión Social	6
E6	Asesor técnico externo	Consultor independiente (municipalidad)	Economía / Doctorado en Políticas Públicas	15

Nota: Elaboración propia de los autores. Los datos han sido anonimizados para garantizar la confidencialidad de los participantes.

3. Resultados

El análisis temático reflexivo del corpus de entrevistas identificó tres categorías temáticas principales que estructuran los hallazgos del estudio. A continuación, los resultados se presentan organizados por categoría y respaldados con evidencia textual representativa de las percepciones de los especialistas.

Categoría 1: Valoración presupuestal y priorización política de la empleabilidad juvenil

Los seis especialistas coincidieron en que la empleabilidad juvenil, si bien forma parte del discurso político local, no se traduce de manera consistente en asignaciones presupuestales sostenidas y suficientes. El especialista E1 señaló: «La prioridad existe en los documentos de gestión, pero a la hora de la negociación presupuestal, los programas de empleo juvenil son los primeros que se recortan porque no tienen el peso político de otras partidas» (E1). Asimismo, E6 indicó que la evaluación técnica de los programas no siempre es reconocida en los procesos de decisión presupuestal: «Hacemos estudios de factibilidad, calculamos el costo-beneficio social, pero al final la asignación depende más de criterios políticos que técnicos» (E6).

Las percepciones de E2 y E4 complementaron este diagnóstico al señalar que la débil cultura de evaluación en las unidades municipales limita la posibilidad de justificar técnicamente los fondos asignados a la empleabilidad. E2 afirmó: «No tenemos indicadores de impacto robustos, por lo que es difícil demostrar que vale la pena invertir en estos programas» (E2). Este hallazgo es coherente con las observaciones de Pozo Enciso et al. (2024) sobre la

necesidad de fortalecer los sistemas de valoración presupuestal en municipalidades con capacidades institucionales limitadas.

Categoría 2: Mecanismos de gestión financiera y sus limitaciones operativas

Los especialistas identificaron una serie de cuellos de botella en la gestión financiera de los programas de empleabilidad. E3 destacó la fragmentación de las fuentes de financiamiento como uno de los principales obstáculos: «Los recursos provienen de distintos fondos (canon minero, FONCOMUN, transferencias del gobierno central), pero no están coordinados, por lo que no podemos planificar acciones de mediano plazo» (E3). E5, por su parte, señaló que los ciclos de ejecución presupuestal no están alineados con los ciclos reales de los programas de empleabilidad: «Las convocatorias de capacitación duran cuatro meses, pero los procesos de contratación del Estado demoran lo mismo o más, por lo que el presupuesto se ejecuta tarde o mal» (E5).

E4 y E1 coincidieron en que la limitada capacitación del personal técnico en gestión financiera orientada a resultados genera una brecha entre el diseño normativo del presupuesto por resultados y su implementación efectiva. E4 afirmó: «Conocemos el marco del presupuesto por resultados, pero en la práctica nadie sabe cómo calcular el costo unitario de un egresado de un programa de empleabilidad» (E4). Esta valoración se alinea con las recomendaciones del Banco Mundial (2022) sobre la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas de los gobiernos subnacionales.

Categoría 3: Percepción del impacto social y la sostenibilidad de los programas

La tercera categoría temática refleja las percepciones de los especialistas sobre los efectos reales de los programas de empleabilidad y los factores que determinan su sostenibilidad. En general, los entrevistados reconocieron el valor de las intervenciones existentes, pero expresaron dudas sobre su alcance y continuidad. E6 afirmó: «Los programas que hemos visto funcionan bien cuando están bien diseñados y cuentan con recursos garantizados por al menos dos años; el problema es que esas dos condiciones casi nunca se cumplen al mismo tiempo» (E6).

[...] el componente de acompañamiento posterior a la inserción laboral como un elemento crítico que suele ser el primero en sacrificarse ante los recortes presupuestales. E5 señaló: «Cuando hay que ajustar el gasto, se elimina el seguimiento a los jóvenes después de que consiguen trabajo, y eso es un error porque se pierde todo el avance logrado» (E5). E2 agregó que la ausencia de sistemas de información longitudinales impide medir el impacto real en el mediano plazo: «No sabemos qué pasa con los jóvenes seis meses después de haber participado en el programa porque no tenemos el sistema para hacerles seguimiento» (E2).

Tabla 3

Resumen de percepciones por categoría temática y especialista

Especialista	Percepción central sobre la valoración y gestión de los recursos financieros	Principal desafío identificado
E1	La asignación presupuestal se basa más en criterios políticos que técnicos.	Débil peso técnico de las propuestas de empleabilidad en las negociaciones presupuestales
E2	Ausencia de indicadores de impacto que respalden la inversión en empleabilidad	Falta de sistemas de información y de monitoreo longitudinal
E3	Fragmentación de las fuentes de financiamiento que dificulta la planificación de mediano plazo	Falta de coordinación entre los fondos municipales y las transferencias del gobierno central
E4	Brecha entre el diseño normativo del presupuesto por resultados y su aplicación efectiva	Limitada capacitación del personal en gestión financiera orientada a resultados
E5	Los ciclos de ejecución presupuestal no están alineados con los ciclos de los programas	Componente de apoyo posterior a la inserción, afectado por los ajustes presupuestales
E6	Los programas funcionan cuando tienen un diseño sólido y recursos garantizados por ≥ 2 años	La discontinuidad presupuestal como principal amenaza para la sostenibilidad

4. Discusión

Los hallazgos de este estudio revelan una tensión estructural entre las aspiraciones normativas de la gestión pública orientada a resultados y las condiciones materiales e institucionales bajo las cuales operan las municipalidades peruanas en materia de programas de empleabilidad juvenil. Esta tensión se manifiesta en tres ámbitos interrelacionados: la asignación presupuestal, la gestión financiera operativa y la medición del impacto social.

En cuanto a la valoración presupuestal, los resultados confirman los argumentos de Pozo Enciso et al. (2024) y de Vargas Merino y Zavaleta Chávez (2020) respecto de la persistencia de enfoques incrementalistas en la asignación de recursos públicos, que tienden a reproducir patrones históricos de gasto en lugar de responder a la evidencia de necesidad o de impacto. La percepción generalizada entre los especialistas de que los criterios políticos prevalecen sobre los técnicos en las negociaciones presupuestales es coherente con los hallazgos documentados por Meza et al. (2021) para otras municipalidades peruanas. Desde la perspectiva del enfoque de inclusión laboral e inversión social (CEPAL, 2023), la subvaloración de los programas de empleabilidad en los procesos presupuestales municipales perpetúa las mismas condiciones de exclusión que aquellos buscan revertir. La falta de continuidad garantizada de los recursos interrumpe las cadenas de valor de estas intervenciones, con el resultado de ineficiencias que afectan de manera desproporcionada a las poblaciones más vulnerables (OIT, 2025). Este hallazgo refuerza la necesidad de institucionalizar herramientas de evaluación que traduzcan el impacto social de los programas en justificaciones presupuestales sostenibles.

Respecto de los mecanismos de gestión financiera, las percepciones de los especialistas ponen de relieve una brecha de competencias técnicas que afecta tanto la formulación como la ejecución presupuestal. La dificultad para calcular los costos unitarios de los programas indica la persistencia de prácticas tradicionales de gestión administrativa en un contexto que exige competencias propias del presupuesto por resultados. El Banco Mundial (2022) identifica esta brecha como uno de los principales obstáculos para la implementación efectiva de las reformas presupuestales en los países de ingreso medio. La fragmentación de las fuentes de financiamiento constituye un obstáculo estructural documentado en la literatura sobre descentralización fiscal en América Latina. Debates de Gobierno Urbano (2024) y la CEPAL (2023) indican que la coexistencia de múltiples fuentes de financiamiento genera altos costos de transacción y dificulta la coordinación interinstitucional, lo que afecta particularmente a los programas que requieren una implementación continua, como los de empleabilidad juvenil. Esta situación es especialmente crítica al analizarla desde la perspectiva de los determinantes sociales de la salud: las condiciones laborales precarias que enfrentan los jóvenes vulnerables tienen efectos directos en su bienestar general, como señalan Maraño Sáenz y López Pérez (2023) y Gonçalves Jardim et al. (2021) en su análisis de los determinantes sociales en el ámbito laboral.

La tercera categoría de hallazgos, relativa al impacto social y la sostenibilidad, revela un problema de circuito de retroalimentación que compromete el aprendizaje organizacional de las municipalidades. La ausencia de sistemas de monitoreo longitudinal impide que las instituciones generen evidencia sobre la efectividad de sus intervenciones, lo que a su vez debilita su capacidad de argumentar a favor de mayores asignaciones presupuestales. Esto crea un círculo vicioso que también ha sido descrito en estudios sobre las condiciones de trabajo en América Latina, donde la falta de regulaciones y de recursos destinados a la salud de los trabajadores perpetúa las condiciones laborales precarias (Gonçalves Jardim et al., 2021).

Estos resultados tienen implicancias directas para la política pública local. En primer lugar, sugieren la necesidad de desarrollar herramientas de valoración presupuestal adaptadas a las realidades de los programas de empleabilidad, que incorporen tanto indicadores cuantitativos de inserción laboral como métricas cualitativas de bienestar. En segundo lugar, destacan la importancia de fortalecer las capacidades técnicas del personal municipal mediante programas de formación continua. En tercer lugar, plantean la necesidad de explorar mecanismos de financiamiento plurianual que garanticen la continuidad de las intervenciones más allá de los ciclos anuales del presupuesto público. Desde una perspectiva comparada, los hallazgos son coherentes con los reportados por Maraño Sáenz y López Pérez (2023) para el contexto mexicano, y con los datos de la CEPAL (2023) para una muestra de países latinoamericanos, en lo que respecta a las brechas institucionales que limitan la efectividad de los programas de empleo juvenil.

5. Conclusión

El estudio revela que la empleabilidad juvenil en la municipalidad analizada enfrenta una asignación presupuestal insuficiente, dominada por criterios políticos más que técnicos, lo que pone en riesgo la continuidad de las intervenciones. Los mecanismos de gestión financiera presentan limitaciones estructurales (fuentes de

financiamiento fragmentadas, ciclos de ejecución desalineados y capacitación inadecuada del personal) que reducen la eficiencia de los programas. Además, la ausencia de sistemas de monitoreo longitudinal dificulta la generación de evidencia de impacto y perpetúa la subinversión en el sector. Se recomienda institucionalizar herramientas de valoración presupuestal, fortalecer las capacidades técnicas, explorar opciones de financiamiento plurianual e implementar sistemas de información para el seguimiento de los beneficiarios. Como limitación, el estudio se circunscribe a una sola municipalidad; por ello, futuras investigaciones deberían ampliar el alcance de los casos e incorporar enfoques de métodos mixtos que complementen la evidencia cualitativa con datos cuantitativos de efectividad.

Referencias

- Banco Mundial. (2022). Building public sector management capacity and empowering subnational governments in Peru. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/results/2021/11/12/building-public-sector-management-capacity-and-empowering-subnational-governments-in-peru>
- Braun, V. y Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. SAGE Publications. https://books.google.com.pe/books/about/Thematic_Analysis.html?id=eMArEAAAQBAJ&redir_esc=y
- Braun, V. y Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>
- Brinkmann, S. (2022). Doing interviews (2.^a ed.). SAGE Publications. https://books.google.com.pe/books/about/InterViews.html?id=bZGvwsP1BRwC&redir_esc=y
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Panorama social de América Latina y el Caribe 2023: La inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo. Social (Panorama of Latin America and the Caribbean 2023: Labor Inclusion as a Central Pillar of Inclusive Social Development) CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/68702-panorama-social-america-latina-caribe-2023-la-inclusion-laboral-como-eje-central>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). Panorama social de América Latina y el Caribe 2024: Desafíos de la protección social no contributiva para avanzar hacia el desarrollo social inclusivo. (Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2024). Social Panorama of Latin America and the Caribbean 2024: Challenges of Non-Contributory Social Protection in Advancing Toward Inclusive Social Development) CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80858-panorama-social-america-latina-caribe-2024-desafios-la-proteccion-social>
- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2024). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (5.^a ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-inquiry-and-research-design/book266033>
- Debates de Gobierno Urbano. (2024). Descentralización fiscal en América Latina: Balance y perspectivas (N.º 30). Instituto de Estudios Urbanos, Universidad Nacional de Colombia. <https://ieu.unal.edu.co/wp-content/uploads/2024/09/dgu-30-descentralizacion-alta-101122.pdf>
- Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems. *Qualitative Research Journal*, 23(2), 128–142. <https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2022-0116>
- Gonçalves Jardim, R., Oliveira, I. B. y Giannini, S. P. P. (2021). Panorama de tres países latinoamericanos en problemas de voz relacionados con condiciones de trabajo. (An Overview of Voice Problems Related to Workin) *CoDAS*, 33(5), e20202020304. <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20202020304>
- Marañón Sáenz, D. M. y López Pérez, S. (2023). Jóvenes construyendo el futuro: Retos y soluciones para la empleabilidad juvenil en México (Conditions in Three Latin American Countries. Youth Building the Future:

Challenges and Solutions for Youth Employability in Mexico). Universidad y Sociedad, 15(6), 643–650.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4184/4094>

Meza et al. (2021). Articulación entre sistemas de planificación y presupuesto en municipalidades peruanas. (Coordination Between Planning and Budgeting Systems in Peruvian Municipalities) Revista de Gestión Pública, 10(1), 45–68. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7154>

Organización Internacional del Trabajo. (2023). Global employment trends for youth 2023: Investing in transforming futures for young people. OIT.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2025). Juventud en cambio: Desafíos y oportunidades en el mercado laboral de América Latina y el Caribe. OIT.
<https://www.ilo.org/sites/default/files/202502/Informe%20juventud%20en%20cambio%202025.pdf>

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4.^a ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>

Pozo Enciso, R. S., Atuncar Deza, S. M., Arbieto Mamani, O., Mendoza Vargas, M. G. y Felix Pachas, H. L. (2024). Public management for local development: Perception from the administrative area of a municipality in Peru. F1000Research, 13, 113. <https://doi.org/10.12688/f1000research.143844.1>

Vargas Merino, J. A. y Zavaleta Chávez, W. E. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. Revista Científica "Visión de Futuro", 24(2), 37–59.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>

Zia Ul Haq, M., Khan, A. R. y Ahmed, S. (2023). Criteria for assessing and ensuring the trustworthiness in qualitative research. International Journal of Business Reflections, 4(2), 150–172.
https://www.researchgate.net/publication/377013353_criteria_for_assessing_and_ensuring_the_trustworthiness_in_qualitative_research

Contribuciones y declaraciones

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

Patricia Marlene Perez Garcia (17 %): Conceptualización, redacción del borrador original. Lourdes Guevara Rabanal (17 %): Conceptualización, redacción del borrador original. Carlos Alberto Saldaña Pinto (17 %): Metodología, recursos. Tercero Fasanando Puyo (17 %): Metodología, recursos. Jimmy Pacherez Riva (16 %): Validación, visualización, revisión del contenido. Jorge Luis Albarrán-Gil (16 %): Supervisión, revisión y edición final.

Financiamiento de la investigación: Con recursos propios.

Declaración de ausencia de conflicto de intereses: Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos ni 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 licenciente le apoya o aprueba su uso.

[e-2026] Gestión del acompañamiento pedagógico para las contrataciones públicas y bienestar socioemocional de estudiantes

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22213474> los autores son responsables de las informaciones de este artículo

Silvia Rosa Nazario Rázuri^{1*}

Bertila Hernandez Fernández¹

Ángel Albino Cochachi Quispe²

Claudia Elizabeth Mendoza Herrera³

Consuelo Flavia Portella-Arce¹

¹Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú

²Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Escuela de Posgrado, Perú

³Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Posgrado, Perú

Contacto de correspondencia: snazarior@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 06/06/2026

Aceptado: 10/08/2026

Publicado: 30/08/2026

Resumen

Objetivo: Analizar las percepciones de especialistas en gestión pública, contratación estatal y acompañamiento pedagógico sobre la manera en que la gestión del acompañamiento pedagógico puede integrarse a las contrataciones públicas para fortalecer el bienestar socioemocional de los estudiantes. **Metodología:** Estudio cualitativo de enfoque fenomenológico-interpretativo, sustentado en entrevistas semiestructuradas a ocho especialistas; cinco de ellos con trayectoria en gestión pública, presupuesto, logística, contratación administrativa y monitoreo de proyectos, y tres especialistas vinculados con tutoría, orientación educativa, educación física y salud mental escolar. El corpus fue procesado mediante análisis temático reflexivo. **Resultados:** Las percepciones convergen en que la contratación pública educativa suele privilegiar la lógica procedimental sobre el valor pedagógico, lo que retrasa servicios de apoyo, limita el acceso a especialistas y debilita la continuidad del acompañamiento. Se identifican tres núcleos críticos: i) desarticulación entre planificación pedagógica y requerimientos contractuales; ii) escasa incorporación de indicadores socioemocionales en los términos de referencia; y iii) débil seguimiento a la calidad del servicio contratado. A la vez, los especialistas reconocen que cuando la contratación se orienta a resultados y se acompaña con supervisión técnica, mejora la convivencia, la participación estudiantil y la percepción de soporte institucional. **Conclusiones/Aportes:** La gestión del acompañamiento pedagógico en contrataciones públicas debe asumirse como una decisión de valor público, no solo como un trámite administrativo, integrando criterios pedagógicos, socioemocionales y de evaluación de resultados para garantizar intervenciones oportunas, sostenibles y centradas en el estudiante. Propone integrar criterios pedagógicos y socioemocionales en contrataciones públicas, fortaleciendo supervisión, continuidad y bienestar estudiantil.

Palabras clave: Pedagógico, públicas, gestión pública, bienestar, estudiantes, valor.

Management of pedagogical support for public procurement and socio-emotional well-being of students

Abstract

Objective: To analyze the perceptions of specialists in public management, state procurement, and pedagogical support regarding how the management of pedagogical accompaniment can be integrated into public procurement to strengthen students' socioemotional well-being. **Method:** Qualitative study with a phenomenological-interpretive approach based on semi-structured interviews with eight specialists; five with experience in public management, budgeting, logistics, administrative procurement, and project monitoring, and three specialists linked to tutoring, educational guidance, physical education, and school mental health. The corpus was processed using reflexive thematic analysis. **Results:** Perceptions converge on the idea that educational public procurement often privileges procedural logic over pedagogical value, delaying support services, limiting access to specialists, and weakening continuity of accompaniment. Three critical nodes were identified: i) misalignment between pedagogical planning and contractual requirements; ii) limited incorporation of socioemotional indicators in terms of reference; and iii) weak monitoring of service quality. At the same time, specialists recognize that when procurement is results-oriented and accompanied by technical supervision, it improves coexistence, student participation, and the perception of institutional support. **Conclusions/Contributions:** It proposes integrating pedagogical and socio-emotional criteria into public procurement, strengthening supervision, continuity, and student well-being.

Management of pedagogical accompaniment in public procurement should be understood as a public value decision rather than merely an administrative procedure, integrating pedagogical, socioemotional, and outcome-evaluation criteria to ensure timely, sustainable, and student-centered interventions.

Keywords: Pedagogical, public, public management, welfare, students, value.

Gestão do apoio pedagógico às licitações públicas e bem-estar socioemocional dos alunos

Resumo

Objetivo: Analisar as percepções de especialistas em gestão pública, compras governamentais e apoio pedagógico sobre como a gestão do apoio pedagógico pode ser integrada às compras públicas para fortalecer o bem-estar socioemocional dos alunos. **Metodologia:** Estudo qualitativo com abordagem fenomenológico-interpretativa, baseado em entrevistas semiestruturadas com oito especialistas: cinco com experiência em gestão pública, orçamento, logística, compras administrativas e monitoramento de projetos, e três especialistas ligados a tutoria, orientação educacional, educação física e saúde mental escolar. O corpus foi processado por meio de análise temática reflexiva. **Resultados:** As percepções convergem para a ideia de que as compras públicas educacionais tendem a priorizar a lógica processual em detrimento do valor pedagógico, o que atrasa os serviços de apoio, limita o acesso aos especialistas e enfraquece a continuidade do apoio. Três áreas críticas foram identificadas: i) desconexão entre o planejamento pedagógico e as exigências contratuais; ii) incorporação limitada de indicadores socioemocionais nos termos de referência; e iii) monitoramento insuficiente da qualidade do serviço contratado. Ao mesmo tempo, especialistas reconhecem que, quando a contratação é orientada para resultados e acompanhada de supervisão técnica, melhora a convivência, a participação dos alunos e a percepção do apoio institucional. **Conclusões/Contribuições:** Propõe integrar critérios pedagógicos e socioemocionais nas contratações públicas, fortalecendo a supervisão, a continuidade e o bem-estar estudantil. A gestão do apoio pedagógico em contratos públicos deve ser considerada uma decisão de valor público, e não meramente um procedimento administrativo, integrando critérios de avaliação pedagógicos, socioemocionais e baseados em resultados para garantir intervenções oportunas, sustentáveis e centradas no aluno.

Palavras-chave: Pedagógico, público, gestão pública, bem-estar, estudantes, valor.

Gestion du soutien pédagogique aux marchés publics et au bien-être socio-émotionnel des étudiants

Résumé

Objectif : Analyser les perceptions des spécialistes de la gestion publique, des marchés publics et du soutien pédagogique quant à l'intégration de la gestion du soutien pédagogique dans les marchés publics afin de renforcer le bien-être socio-émotionnel des élèves. **Méthodologie :** Étude qualitative à approche phénoménologique-interprétative, fondée sur des entretiens semi-directifs avec huit spécialistes : cinq experts en gestion publique, budgétisation, logistique, marchés publics et suivi de projets, et trois spécialistes du tutorat, de l'orientation scolaire, de l'éducation physique et sportive et de la santé mentale en milieu scolaire. Le corpus a été traité par analyse thématique réflexive. **Résultats :** Les perceptions convergent vers l'idée que les marchés publics dans le domaine de l'éducation tendent à privilégier la logique procédurale à la valeur pédagogique, ce qui retarde les services de soutien, limite l'accès aux spécialistes et nuit à la continuité du soutien. Trois points critiques ont été identifiés : i) un décalage entre la planification pédagogique et les exigences contractuelles ; ii) une intégration insuffisante des indicateurs socio-émotionnels dans le cahier des charges ; et iii) un suivi insuffisant de la qualité du service contractuel. Dans le même temps, les spécialistes reconnaissent que lorsque les marchés publics sont axés sur les résultats et assortis d'un encadrement technique, ils améliorent la vie en communauté, la participation étudiante et la perception du soutien institutionnel. **Conclusions/Contributions :** Il propose d'intégrer des critères pédagogiques et socioémotionnels dans les marchés publics, en renforçant la supervision, la continuité et le bien-être des élèves. La gestion du soutien pédagogique dans le cadre des marchés publics doit être considérée comme une décision d'intérêt général, et non comme une simple procédure administrative. Elle doit intégrer des critères d'évaluation pédagogiques, socio-émotionnels et axés sur les résultats afin de garantir des interventions opportunes, durables et centrées sur l'étudiant.

Mots-clés : Pédagogique, public, gestion publique, bien-être, étudiants, valeur.

1. Introducción

La relación entre la gestión pública y el bienestar socioemocional del estudiantado ha dejado de ser un asunto accesorio para convertirse en una cuestión estratégica de valor público. En los sistemas educativos contemporáneos, las contrataciones públicas no solo determinan la adquisición de bienes o servicios, sino que configuran la posibilidad real de sostener acciones pedagógicas, de convivencia, tutoría, orientación psicológica y acompañamiento socioemocional dentro de las instituciones educativas. Cuando dichos procesos se administran con criterios exclusivamente procedimentales, se reduce la oportunidad de responder de manera oportuna a necesidades escolares urgentes, especialmente en contextos marcados por desigualdad, estrés académico, violencia simbólica o fragilidad emocional.

Desde esta perspectiva, el acompañamiento pedagógico constituye un dispositivo de gestión que permite traducir la política educativa en prácticas concretas de apoyo al aprendizaje y a la convivencia. Su valor no radica únicamente en supervisar o asesorar al docente, sino en articular la planificación institucional con servicios, recursos y perfiles profesionales que acompañen a estudiantes y equipos educativos. Cuando esta lógica se inserta en la contratación pública, la pregunta deja de ser solo cuánto cuesta el servicio y pasa a ser qué valor produce para el desarrollo integral del estudiante, para la permanencia escolar y para la construcción de ambientes seguros y humanizados.

La literatura reciente coincide en que el bienestar socioemocional no depende solo de intervenciones psicológicas puntuales, sino de entornos educativos coherentes, cálidos y técnicamente sostenidos. Investigaciones sobre educación emocional, neurodidáctica y habilidades socioemocionales han mostrado que la regulación afectiva, la empatía, el clima escolar y el sentido de pertenencia influyen en el aprendizaje y en la adaptación escolar. En esa línea, la gestión pública puede acelerar o debilitar los resultados escolares según la forma en que planifica, contrata, supervisa y evalúa los servicios que sostienen el acompañamiento pedagógico.

En el caso de las contrataciones públicas vinculadas al sector educación, persisten varios nudos críticos: tiempos de contratación que no coinciden con el calendario escolar, términos de referencia redactados desde una lógica burocrática, limitada definición de indicadores de desempeño y escasa interoperabilidad entre áreas de presupuesto, logística, planificación pedagógica y bienestar estudiantil. Estas debilidades afectan especialmente la continuidad de los programas de tutoría, soporte emocional y acompañamiento docente, los cuales requieren estabilidad, seguimiento y capacidad de adaptación a las necesidades del aula.

Frente a ese escenario, el presente artículo analiza las percepciones de un grupo de especialistas con experiencia en gestión pública y apoyo socioeducativo sobre la gestión del acompañamiento pedagógico para las contrataciones públicas y su relación con el bienestar socioemocional de estudiantes. El propósito no es describir una política específica de una entidad determinada, sino reconstruir, desde una lectura cualitativa, los criterios técnicos y los sentidos profesionales que deberían orientar este tipo de decisiones. Se sostiene que la contratación pública en educación puede convertirse en una palanca de bienestar si incorpora criterios pedagógicos, mecanismos de control de calidad y una visión de derechos centrada en la experiencia cotidiana de los estudiantes.

2. Metodología

El estudio adoptó un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico-interpretativo, adecuado para comprender cómo los especialistas significan la relación entre contratación pública, acompañamiento pedagógico y bienestar socioemocional. La estrategia de investigación se orientó a recuperar experiencias, valoraciones, tensiones y propuestas de mejora desde la perspectiva de actores con trayectoria en gestión pública y en áreas de soporte socioeducativo.

La muestra estuvo conformada por ocho especialistas seleccionados de manera intencional por su experiencia profesional. Cinco participantes procedían de campos vinculados con planificación, presupuesto, logística, contratación administrativa, control de proyectos y seguimiento de servicios públicos; tres participantes desarrollaban funciones en tutoría, orientación educativa, educación física, convivencia escolar y salud mental. El equilibrio buscó asegurar que el peso analítico permaneciera en la mirada de gestión pública, tal como exige el problema de estudio, sin prescindir de voces especializadas en los componentes socioemocionales del acompañamiento.

La técnica de recolección de información fue la entrevista semiestructurada individual. La guía de preguntas se organizó en cuatro ejes: i) criterios para valorar la contratación de servicios pedagógicos; ii) dificultades operativas en los procesos de contratación pública educativa; iii) efectos del acompañamiento pedagógico sobre la convivencia

y el bienestar socioemocional; y iv) condiciones de sostenibilidad y control de calidad. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 45 a 60 minutos y se realizaron de forma presencial o virtual, según la disponibilidad de los participantes.

El tratamiento de la información siguió los principios del análisis temático reflexivo. Primero se realizó la lectura integral de las transcripciones para identificar unidades de significado. Luego se construyeron códigos iniciales asociados a categorías como priorización presupuestal, oportunidad contractual, pertinencia pedagógica, calidad del servicio, seguimiento institucional y bienestar socioemocional. Posteriormente, los códigos se agruparon en temas más amplios y se depuraron hasta establecer cuatro categorías analíticas finales. El proceso de interpretación buscó captar patrones recurrentes sin perder la singularidad de las voces expertas.

En cuanto al rigor metodológico, se cuidaron los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependabilidad y confirmabilidad mediante revisión cruzada de códigos, trazabilidad de categorías y descripción contextual suficiente. Desde la ética, se preservó la confidencialidad de los participantes mediante codificación alfanumérica (E1 a E8) y se evitó registrar datos identificables. La participación fue voluntaria y cada especialista brindó su consentimiento informado.

Tabla 1.

Perfil de los especialistas entrevistados

Código	Rol principal	Área de experiencia	Años experiencia	Aporte dominante
E1	Jefatura de presupuesto	Planificación y presupuesto público	14	Priorización y sostenibilidad financiera
E2	Especialista en contratación	Logística y contratación pública	11	Procesos, plazos y control documental
E3	Coordinación de proyectos	Gestión de servicios educativos	10	Articulación entre compra y resultado
E4	Analista de control institucional	Seguimiento y monitoreo	12	Indicadores y supervisión del gasto
E5	Responsable de planeamiento	Gestión pública local	9	Alineación institucional y valor público
E6	Tutoría y orientación	Acompañamiento pedagógico	8	Convivencia, permanencia y apoyo escolar
E7	Especialista en salud mental	Psicología educativa	13	Bienestar socioemocional y contención
E8	Docente de educación física	Desarrollo socioemocional	7	Clima de aula, autorregulación y hábitos

Nota. Elaboración propia a partir del panel de especialistas consultados.

3. Resultados

3.1. El acompañamiento pedagógico como criterio técnico de la contratación pública

Los especialistas coincidieron en que el principal problema no es la ausencia absoluta de recursos, sino la forma en que la contratación pública traduce las necesidades pedagógicas en especificaciones administrativas. E1 sostuvo que “muchas veces se contrata un servicio porque el expediente está listo, no porque exista una lectura real del aula o del estudiante”. Esta percepción revela que la contratación suele operar desde la disponibilidad del procedimiento y no desde el diagnóstico de necesidades educativas.

E5 precisó que el acompañamiento pedagógico debe considerarse una variable de diseño del servicio y no un simple componente complementario. A su juicio, cuando la entidad define con claridad qué espera del acompañamiento, el contratista comprende que debe producir evidencias de avance en convivencia, participación y soporte emocional, no

solo reportes de asistencia. En ese sentido, el acompañamiento pedagógico actúa como puente entre la política y la práctica, porque obliga a que el contrato responda a resultados observables en el estudiante y en la comunidad educativa.

Desde la gestión pública, E4 advirtió que la falta de articulación entre áreas genera términos de referencia poco útiles para el entorno escolar. Explicó que se suele pedir perfil profesional, cronograma y entregables, pero rara vez se incorpora la lógica educativa de permanencia, pertinencia cultural o adaptación socioemocional. El resultado es una contratación formalmente correcta, pero técnicamente débil respecto de la realidad que intenta atender.

3.2. Limitaciones operativas en la gestión de contrataciones educativas

La segunda categoría evidencia que los cuellos de botella aparecen cuando las reglas de contratación chocan con el tiempo pedagógico. E2 señaló que el calendario administrativo raras veces coincide con el inicio del año escolar, lo que provoca que los servicios de apoyo lleguen tarde o se suspendan en periodos críticos. En su experiencia, el mayor costo institucional no es únicamente económico; también es pedagógico y emocional, porque el estudiante pierde continuidad de acompañamiento justo cuando más lo necesita.

E3 destacó la fragmentación entre planificación, presupuesto, logística y área usuaria. Según su testimonio, cada una de estas unidades mira un tramo distinto del proceso y, por lo tanto, ninguna asume plenamente la responsabilidad sobre el resultado final. Esta fragmentación explica por qué muchos contratos cumplen con el expediente, pero no garantizan calidad de servicio. La gestión pública, en lugar de integrar, termina dispersando responsabilidades.

E1 y E4 añadieron que los indicadores de control suelen centrarse en aspectos de cumplimiento formal: número de sesiones, reportes entregados, firmas y conformidades. Sin embargo, no siempre se observa si el servicio cambió algo en la experiencia escolar del estudiante. Para los especialistas, esta omisión dificulta valorar la pertinencia de la contratación y limita la posibilidad de corregir a tiempo los desajustes del servicio.

3.3. Bienestar socioemocional como resultado público de la intervención pedagógica

Los tres especialistas vinculados a educación y salud mental subrayaron que el bienestar socioemocional no puede reducirse a una dimensión subjetiva aislada, sino que depende de condiciones institucionales concretas. E7 señaló que los estudiantes experimentan mayor seguridad emocional cuando perciben presencia adulta confiable, orientación oportuna y coherencia entre el discurso institucional y el trato cotidiano. En su criterio, el acompañamiento pedagógico fortalece la salud mental escolar cuando ayuda a prevenir la desregulación emocional, el aislamiento y la deserción silenciosa.

E6 sostuvo que el acompañamiento pedagógico bien gestionado favorece la detección temprana de alertas como irritabilidad persistente, desconexión, baja motivación o conflictos reiterados. Este valor preventivo, explicó, se pierde cuando el servicio se contrata solo para cumplir un requisito normativo. De allí que la contratación pública deba reconocer que un servicio educativo de apoyo tiene efectos indirectos sobre la permanencia, la convivencia y el rendimiento.

E8 agregó que el bienestar socioemocional también depende de prácticas cotidianas como el movimiento, el juego, la regulación del estrés y la construcción de vínculos positivos. Desde esa mirada, la contratación pública que incorpora educación física, tutoría o acompañamiento psicoeducativo no solo adquiere una dimensión sanitaria o pedagógica, sino una función protectora del desarrollo integral del estudiante.

3.4. Condiciones para convertir la contratación pública en valor educativo sostenible

En la cuarta categoría, los especialistas coincidieron en que la sostenibilidad depende de abandonar la lógica de la contratación episódica y avanzar hacia una gestión orientada a resultados. E5 destacó que los contratos de corto plazo no permiten consolidar procesos de confianza con estudiantes ni con docentes, por lo que la continuidad del acompañamiento resulta indispensable. Para que haya transformación, el servicio debe sostenerse el tiempo suficiente como para instalar rutinas, detectar progresos y ajustar la intervención.

E4 indicó que una buena práctica consiste en incorporar indicadores mixtos: cobertura, oportunidad, permanencia, satisfacción de usuarios y percepción de bienestar. Esta combinación permite superar la visión meramente

documental del contrato y establecer una lectura más completa del valor producido. En la misma línea, E1 propuso que la entidad contratante realice evaluaciones trimestrales con retroalimentación técnica para ajustar el servicio antes de que aparezcan fallas irreversibles.

E7 y E6 coincidieron en que la coordinación entre gestión pública y equipo socioeducativo debe plasmarse en mesas de seguimiento, protocolos de alerta y reportes de incidentes. Solo así la contratación deja de ser un acto administrativo para convertirse en un mecanismo de garantía del derecho al bienestar. Bajo esta perspectiva, el acompañamiento pedagógico no se compra únicamente; se diseña, se acompaña y se evalúa como una política de soporte humano.

Tabla 2.

Síntesis de categorías emergentes y sus implicancias

Categoría	Problema central	Efecto observado	Implicancia de gestión
Planificación pedagógica vs. contratación	Predomina el expediente sobre la necesidad	Servicios poco pertinentes	Redefinir términos de referencia
Oportunidad y continuidad	Los tiempos administrativos retrasan el apoyo	Interrupciones en tutoría y orientación	Alinear cronograma contractual y escolar
Calidad del servicio	Se controla el cumplimiento formal	Débil evidencia de cambio en estudiantes	Incluir indicadores de resultado
Bienestar socioemocional	Se subestima el componente emocional	Menor contención y pertenencia	Integrar salud mental y convivencia
Sostenibilidad	Contratos breves y fragmentados	Pérdida de aprendizaje institucional	Implementar seguimiento y evaluación

Nota. Elaboración propia a partir del análisis temático de las entrevistas.

4. Discusión

Los hallazgos confirman que la contratación pública en educación debe entenderse como una herramienta de producción de bienestar y no solo como un mecanismo de abastecimiento. Esta lectura coincide con los enfoques contemporáneos de gestión pública que insisten en el valor público, la modernización del Estado y la necesidad de vincular el gasto con resultados socialmente relevantes. Cuando el servicio contratado se orienta al acompañamiento pedagógico, la administración pública incide en variables que exceden lo financiero: clima escolar, permanencia, regulación emocional, seguridad percibida y sentido de pertenencia.

La evidencia también sugiere que el acompañamiento pedagógico cumple una función de mediación entre la institucionalidad y la experiencia concreta del estudiante. La literatura sobre educación emocional y neurodidáctica ha mostrado que los entornos positivos favorecen la autorregulación, la empatía y la convivencia. En este estudio, los especialistas en gestión pública remarcan que tales efectos no se consolidan por intención discursiva, sino por una contratación oportuna, con perfiles adecuados, supervisión efectiva e indicadores de calidad. De ahí que la gestión del contrato se convierta en una prolongación de la decisión pedagógica.

Otro hallazgo relevante es la tensión entre legalidad y pertinencia. Los especialistas no cuestionan la necesidad de cumplir el marco normativo, pero advierten que la obsesión por el expediente puede vaciar de sentido al servicio. En contextos escolares complejos, la pertinencia del contrato debería medirse por su capacidad de responder a necesidades reales: acompañar al docente, contener al estudiante, activar alertas tempranas y fortalecer la convivencia. Cuando esto no sucede, la contratación pública se vuelve una secuencia de pasos correctamente ejecutados, pero con escasa incidencia educativa.

Desde la perspectiva socioemocional, el estudio refuerza la idea de que el bienestar del estudiante es un resultado institucional acumulativo. No depende únicamente de la voluntad del docente o del psicólogo, sino de una cadena de soporte en la que participan planificación, presupuesto, contratación, supervisión y evaluación. Si una de esas piezas

falla, la experiencia de apoyo se fragmenta. Por ello, el acompañamiento pedagógico debe ser considerado un servicio estratégico, especialmente en contextos donde la ansiedad, la desmotivación, el conflicto interpersonal o la desigualdad afectan el desempeño escolar.

Comparativamente, las investigaciones consultadas en revistas regionales muestran convergencias importantes. Los estudios sobre educación emocional, habilidades socioemocionales, clima escolar y bienestar docente respaldan la idea de que las relaciones humanas son una condición del aprendizaje. Asimismo, los trabajos sobre modernización del Estado y gestión pública insisten en que la burocracia debe transformarse en capacidad de respuesta. En conjunto, esta base teórica sugiere que la contratación pública educativa no debe limitarse a comprar horas o productos, sino a asegurar resultados sociales verificables.

5. Conclusiones

La gestión del acompañamiento pedagógico para las contrataciones públicas debe concebirse como un dispositivo de valor público orientado a sostener el bienestar socioemocional de los estudiantes. La evidencia cualitativa recopilada muestra que, cuando la contratación se diseña desde la necesidad pedagógica y no solo desde el procedimiento, aumenta la pertinencia del servicio y mejora la capacidad institucional para responder a problemas de convivencia, motivación y soporte emocional.

Las principales debilidades observadas se relacionan con la desarticulación entre planificación, presupuesto, logística y área usuaria; la ausencia de indicadores de resultado; y la tendencia a evaluar el contrato por su cumplimiento formal más que por su impacto en la vida escolar. En consecuencia, la entidad pública corre el riesgo de ejecutar correctamente un proceso que, sin embargo, no transforma la experiencia educativa.

Se concluye también que el bienestar socioemocional no es un resultado accesorio, sino un componente estructural del derecho a la educación. Los especialistas coinciden en que los estudiantes requieren servicios estables de tutoría, orientación, convivencia y apoyo socioemocional, y que dichos servicios deben ser protegidos por una contratación pública planificada con lógica de continuidad, supervisión y evaluación.

Como recomendación de política, se propone incorporar en las contrataciones educativas criterios de pertinencia pedagógica, indicadores socioemocionales, evaluaciones periódicas de satisfacción y mecanismos de seguimiento posteriores a la entrega del servicio. De este modo, la contratación pública podrá contribuir a una escuela más humana, más oportuna y más centrada en la trayectoria integral del estudiante.

Referencias bibliográficas

- Arboleda López, A. P., Acosta Sánchez, R. A., Garcés Giraldo, L. F. y Sepúlveda Aguirre, J. (2022). Práctica docente como ejercicio con sentido humano: reflexión frente a la educación (Teaching practice as an exercise with human meaning: a reflection on education). *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 99-109. <https://doi.org/10.31876/racs.v28i2.37930>
- Amboa Suarez, A. A., Hernández Álvarez, C. A. y Ramírez Leal, P. (2021). Gestión pública en una ciudad fronteriza colombiana: la mirada de sus habitantes (Public management in a Colombian border city: the view of its inhabitants). *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 521-533. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/37026>
- Boscán, M. (2022). Editorial. Resiliencia en la Revista de Ciencias Sociales (Ve), durante su larga trayectoria de aciertos y desafíos... (Resilience in the Revista de Ciencias Sociales (Ve), throughout its long history of achievements and challenge). *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 11-15. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/3773>
- Crespo Asqui, J. D., Luengo Molero, D. A., Cruz Tamayo, M. A. y Briceño Méndez, J. H. (2023). Educación emocional en la Amazonía Ecuatoriana después de la pandemia Covid-19 (Emotional education in the Ecuadorian Amazon after the Covid-19 pandemic). *Revista de Ciencias Sociales*, 29(Esp. 8). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/40944>
- Gallardo-Gallardo, M. I., Muñoz-Aguirre, C. B., Carrera-Gallardo, A. E. y Carrera-Viver, G. J. (2025). Desarrollo de habilidades socioemocionales en docentes de instituciones educativas fiscales en Ecuador (Development of

socioemotional skills in teachers at public educational institutions in Ecuador). *RICEd: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(6), 1-17.
<https://www.revistasfiecyc.com/index.php/riced/article/download/108/266>

Játiva-Ávila, D., Iza, V., Cabezas, J. y Simaleza Ocaña, S. B. (2025). Neurodidáctica: aplicación de las neurociencias en la enseñanza, educación emocional y su impacto en el clima escolar (Neurodidactics: application of neuroscience in teaching, emotional education, and its impact on school climate). *RICEd: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(6), 80-86. <https://www.revistasfiecyc.com/index.php/riced/article/download/126/320>

Lazo-Bravo, C. S., Bravo-Alvarado, R. N., Manzano-Díaz, M. y García-Lebroc, L. A. (2025). Bienestar emocional de los docentes universitarios: un análisis de las dimensiones clave (Emotional well-being of university professors: an analysis of key dimensions). *Revista de Ciencias Sociales*, 31(3), 400-414. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/44291>

Mora-Rosales, J. C. (2025). Una revisión sistemática del proceso enseñanza-aprendizaje (A systematic review of the teaching-learning process). *RICEd: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(6). <https://revistasfiecyc.com/index.php/riced/article/view/148>

Panamá-Panamá, N. A. (2025). Aplicación de recursos tecnológicos educativos en el desarrollo socioemocional de los estudiantes (Application of educational technological resources in students' socioemotional development). *RICEd: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(6). <https://revistasfiecyc.com/index.php/riced/article/view/43>

Puleo Puleo, D., García Rojas, E. y Serrano Rivera, M. A. (2016). Satisfacción de estudiantes de Medicina con un Hospital Simulado en Universidad del Valle de México (Satisfaction of Medicine students with a Simulated Hospital at Universidad del Valle de México). *Horizonte Sanitario*, 15(3), 135-142. <https://doi.org/10.19136/hs.a15n3.1241>

Reyes Chacón, M. T. y Ramírez-Martínez, F. R. (2023). Evaluating a wellness intervention including micro-practices for healthcare professionals before and during COVID-19. *Horizonte Sanitario*, 22(1). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592023000100019

World Health Organization. (2023). Mental health of adolescents. World Health Organization. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/adolescent-mental-health>

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.

Silvia Rosa Nazario Rázuri (20%): Conceptualización, redacción del borrador original.

Ángel Albino Cochachi Quispe (20%): Validación, visualización.

Bertila Hernandez Fernández (20%): Metodología, recursos, revisión del contenido.

Claudia Elizabeth Mendoza Herrera (20%): Validación, visualización, revisión del contenido.

Consuelo Flavia Portella-Arce (20%): Supervisión, revisión y edición final.

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-2607] Liderazgo transformacional y gestión institucional para la producción científica en docentes de educación básica y superior

Autores: Arturo Rafael Mendoza Torres

Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22214595>, los autores son responsables de las informaciones del artículo

Arturo Rafael Mendoza Torres¹ <https://orcid.org/0009-0003-9603-9427>

¹Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Corresponding author: arturo.mendoza@unmsm.edu.pe

Received: 06/06/2026

Accepted: 08/30/2026

Published: 09/01/2026

Abstract

Introduction: Teacher scientific production is a strategic component of educational development, pedagogical innovation, and knowledge generation. Strengthening it requires institutional conditions related to leadership, organization, participation, collaboration, and knowledge management. In this context, transformational leadership may contribute to strengthening institutional management aimed at creating favorable conditions for research and scientific production among teachers in basic and higher education. **Objective:** To determine the relationship between transformational leadership and institutional management among teachers in a public educational institution in northern Lima and to analyze its implications for strengthening institutional conditions oriented toward teacher scientific production. **Methodology:** A quantitative, applied, non-experimental, cross-sectional, correlational study was conducted with a sample of 72 teachers. Data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient. **Results:** Institutional management was perceived at a high level by 44.4% of teachers, at a very high level by 41.7%, and at a medium level by 13.9%; jointly, the high and very high levels represented 86.1%. Furthermore, a strong and statistically significant positive relationship was identified between transformational leadership and institutional management ($\rho_s = 0.763$; $p < 0.001$; $n = 72$). **Conclusions/Contributions:** Transformational leadership is favorably associated with institutional management. Participatory, innovative, and knowledge-oriented management can create favorable institutional conditions for strengthening research, knowledge sharing, and teacher scientific production. These findings highlight the importance of institutional leadership in promoting academic collaboration and research-oriented educational environments.

Keywords:

transformational leadership, institutional management, scientific production.

Liderazgo transformacional y gestión institucional para la producción científica en docentes de educación básica y superior

Resumen

Introducción: La producción científica docente constituye un componente estratégico para el desarrollo educativo, la innovación pedagógica y la generación de conocimiento. Su fortalecimiento requiere condiciones institucionales relacionadas con liderazgo, organización, participación, colaboración y gestión del conocimiento. En este contexto, el liderazgo transformacional puede contribuir al fortalecimiento de una gestión institucional orientada a generar condiciones favorables para la investigación y la producción científica de docentes de educación básica y superior. **Objetivo:** Determinar la relación entre liderazgo transformacional y gestión institucional en docentes de una institución educativa pública de Lima Norte y analizar sus implicaciones para fortalecer condiciones institucionales orientadas a la producción científica docente. **Metodología:** Se desarrolló una investigación cuantitativa, aplicada, no experimental, transversal y correlacional, con una muestra de 72 docentes. Los datos fueron obtenidos mediante cuestionarios y analizados mediante estadística descriptiva y el coeficiente Rho de Spearman. **Resultados:** El 44,4 % de los docentes percibió la gestión institucional en nivel alto, el 41,7 % en nivel muy alto y el 13,9 % en nivel medio; conjuntamente, los niveles alto y muy alto representaron el 86,1 %. Asimismo, se identificó una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y gestión institucional ($\rho_s = 0,763$; $p < 0,001$; $n = 72$). **Conclusiones/Aportes:** El liderazgo transformacional se relaciona favorablemente con la gestión institucional. Una gestión participativa, innovadora y orientada al conocimiento puede generar condiciones institucionales favorables para fortalecer la investigación, el intercambio de conocimiento y la producción científica docente.

Palabras clave: liderazgo transformacional, gestión institucional, producción científica.

Liderança transformacional e gestão institucional para a produção científica de docentes da educação básica e superior

Resumo

Introdução: A produção científica docente constitui um componente estratégico para o desenvolvimento educacional, a inovação pedagógica e a geração de conhecimento. Seu fortalecimento requer condições institucionais relacionadas à liderança, organização, participação, colaboração e gestão do conhecimento. Nesse contexto, a liderança transformacional pode contribuir para o fortalecimento de uma gestão institucional orientada à geração de condições favoráveis à pesquisa e à produção científica de docentes. **Objetivo:** Determinar a relação entre liderança transformacional e gestão institucional em docentes de uma instituição educacional pública de Lima Norte e analisar suas implicações para o fortalecimento de condições institucionais orientadas à produção científica docente. **Metodologia:** Foi realizada uma pesquisa quantitativa, aplicada, não experimental, transversal e correlacional, com uma amostra de 72 docentes. Os dados foram obtidos por meio de questionários e analisados mediante estatística descritiva e o coeficiente de correlação Rho de Spearman. **Resultados:** 44,4% dos docentes perceberam a gestão institucional em nível alto, 41,7% em nível muito alto e 13,9% em nível médio; conjuntamente, os níveis alto e muito alto representaram 86,1%. Além disso, identificou-se uma relação positiva forte e estatisticamente significativa entre liderança transformacional e gestão institucional ($\rho_s = 0,763$; $p < 0,001$; $n = 72$). **Conclusões/Contribuições:** A liderança transformacional relaciona-se favoravelmente com a gestão institucional. Uma gestão participativa, inovadora e orientada ao conhecimento pode gerar condições institucionais favoráveis para fortalecer a pesquisa, o compartilhamento de conhecimento e a produção científica docente. Esses resultados destacam a importância da liderança institucional na promoção da colaboração acadêmica e de ambientes educacionais orientados à pesquisa.

Palavras-chave: liderança transformacional, gestão institucional, produção científica.

Leadership transformationnel et gestion institutionnelle pour la production scientifique des enseignants de l'éducation de base et supérieure

Résumé

Introduction: La production scientifique des enseignants constitue une composante stratégique du développement éducatif, de l'innovation pédagogique et de la génération de connaissances. Son renforcement nécessite des conditions institutionnelles liées au leadership, à l'organisation, à la participation. **Objectif :** Déterminer la relation entre le leadership transformationnel et la gestion institutionnelle chez les enseignants d'un établissement public d'enseignement du nord de Lima et analyser ses implications pour renforcer les conditions institutionnelles favorables à la production scientifique des enseignants. **Méthodologie :** Une recherche quantitative, appliquée, non expérimentale, transversale et corrélationnelle a été menée auprès de 72 enseignants. Les données ont été recueillies au moyen de questionnaires et analysées à l'aide de statistiques descriptives et du coefficient de corrélation de Spearman. **Résultats :** 44,4 % des enseignants ont perçu la gestion institutionnelle à un niveau élevé, 41,7 % à un niveau très élevé et 13,9 % à un niveau moyen ; les niveaux élevé et très élevé représentaient ensemble 86,1 %. Une relation positive forte et statistiquement significative a également été identifiée entre le leadership transformationnel et la gestion institutionnelle ($\rho_s = 0,763$; $p < 0,001$; $n = 72$). **Conclusions/Contributions :** Le leadership transformationnel est favorablement associé à la gestion institutionnelle. Une gestion participative, innovante et orientée vers les connaissances peut créer des conditions institutionnelles favorables au renforcement de la recherche, du partage des connaissances et de la production scientifique des enseignants. Ces résultats soulignent l'importance du leadership institutionnel pour promouvoir la collaboration académique et des environnements éducatifs orientés vers la recherche.

Mots-clés : leadership transformationnel, gestion institutionnelle, production scientifique.

1. Introduction

La producción científica constituye un componente estratégico del desarrollo de los sistemas educativos, pues permite generar, sistematizar y difundir conocimiento orientado a comprender y transformar las prácticas educativas. En el caso de los docentes de educación básica y superior, la actividad investigativa contribuye a la innovación pedagógica, a la resolución de problemas institucionales y al desarrollo de conocimiento científico derivado de las experiencias profesionales.

Sin embargo, la producción científica docente no depende exclusivamente de las competencias individuales de los profesores. Su desarrollo requiere condiciones institucionales relacionadas con la organización, el liderazgo, la disponibilidad de apoyo, la colaboración, el reconocimiento, la gestión del conocimiento y la creación de oportunidades para investigar. En consecuencia, la gestión institucional adquiere una importancia particular al articular personas, recursos, procesos y objetivos para orientar el funcionamiento de las instituciones educativas.

En este contexto, el liderazgo transformacional constituye una perspectiva relevante para comprender cómo los directivos educativos pueden impulsar procesos de cambio y desarrollo institucional. Este tipo de liderazgo se caracteriza por promover una visión compartida, estimular intelectualmente a los colaboradores, generar motivación y fomentar la participación en torno a objetivos comunes.

La literatura reciente ha mostrado que el liderazgo transformacional se asocia con diversos procesos educativos. Kareem et al. (2023), por ejemplo, analizaron el liderazgo educativo transformacional y encontraron que puede fortalecer el compromiso de los educadores mediante procesos relacionados con la visión, la colaboración y el empoderamiento.

De manera similar, Schmitz et al. (2023) analizaron el liderazgo transformacional para la integración de la tecnología en las escuelas y destacaron la importancia de las prácticas de liderazgo para promover el desarrollo profesional y la capacidad de los docentes para utilizar nuevas tecnologías.

En el contexto latinoamericano, Quispe-Llactahuaman et al. (2023) analizaron el liderazgo transformacional en relación con el clima institucional y el desempeño docente en el Perú, y demostraron la importancia del liderazgo para el funcionamiento de las instituciones educativas.

La relación entre liderazgo y gestión del conocimiento es particularmente relevante para el presente estudio. Investigaciones recientes realizadas con docentes universitarios han identificado asociaciones entre el liderazgo transformacional, el intercambio de conocimiento y una cultura institucional orientada al conocimiento. Esta evidencia sugiere que el liderazgo tiene implicancias no solo administrativas, sino también académicas y organizacionales.

Desde esta perspectiva, la gestión institucional puede convertirse en un mecanismo para crear condiciones que fomenten la investigación docente. Una institución que facilita la colaboración, la comunicación académica, el intercambio de experiencias, la innovación y el reconocimiento puede ofrecer un entorno más favorable para que los docentes se involucren en actividades de investigación y difundan sus hallazgos.

En la educación superior, Marin-Rodriguez et al. (2025) analizaron el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en trabajadores asociados a la educación superior universitaria y encontraron resultados relacionados con la innovación, el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

A partir de estos antecedentes, es relevante analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional, y discutir sus implicancias para fortalecer una cultura institucional orientada a la investigación y a la producción científica docente. En consecuencia, el problema de investigación se formuló de la siguiente manera:

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional en docentes de una institución de educación básica y superior para la producción científica, y cuáles son sus implicancias para fortalecer las condiciones institucionales orientadas a la producción científica docente?

Objetivo: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional en docentes de una institución de educación básica y superior para la producción científica, y analizar sus implicancias para fortalecer las condiciones institucionales orientadas a la producción científica docente.

2. Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo y correspondió a un estudio aplicado. Se empleó un diseño no experimental, transversal y correlacional, porque las variables se observaron sin manipulación deliberada y la información se recolectó en un momento específico.

El propósito fue establecer la existencia, la dirección y la magnitud de la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional.

La población de estudio estuvo conformada por docentes de una institución educativa pública de Lima. La muestra estuvo integrada por 72 docentes que participaron en el proceso de recolección de datos.

Se empleó la técnica de la encuesta, con cuestionarios para recoger información sobre las variables liderazgo transformacional y gestión institucional. Los datos obtenidos se organizaron y procesaron para establecer tanto los niveles descriptivos de la gestión institucional como la relación entre las variables.

Para el análisis descriptivo se utilizaron frecuencias y porcentajes. Para determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, considerando un nivel de significancia estadística de 0,05. Dado el carácter correlacional y transversal del estudio, los resultados establecen una asociación entre las variables, pero no permiten inferir relaciones causales.

3. Resultados

3.1. Niveles de gestión institucional

Tabla 1. Niveles de gestión institucional

Nivel	n	%
Medio [26; 39]	10	13,9
Alto [39; 52]	32	44,4
Muy alto [52; 65]	30	41,7
Total	72	100,0

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado.

Los resultados muestran que predominó el nivel alto de gestión institucional, con 44,4 %, seguido del nivel muy alto, con 41,7 %. El nivel medio representó el 13,9 %.

En conjunto, los niveles alto y muy alto representaron el 86,1 % de los docentes participantes. Este resultado indica una percepción predominantemente favorable de la gestión institucional implementada en la institución educativa estudiada.

La concentración de docentes en los niveles superiores constituye un indicador favorable; no obstante, el 13,9 % ubicado en el nivel medio señala la existencia de un grupo cuya percepción no alcanza los niveles superiores y que, por lo tanto, debe considerarse en futuros procesos de mejora institucional.

3.2. Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional

Tabla 2. Correlación entre liderazgo transformacional y gestión institucional

Variables	Liderazgo transformacional	Gestión institucional
Liderazgo transformacional	1,000	0,763**
Gestión institucional	0,763**	1,000
Significancia bilateral	—	< 0,001
N	72	72

=====

Nota. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 2 muestra una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional ($\rho_s = 0,763$; $p < 0,001$; $n = 72$). El coeficiente obtenido indica que los docentes que perciben mayores niveles de liderazgo transformacional tienden también a evaluar más favorablemente la gestión institucional.

El valor de $p < 0,001$ demuestra que la asociación observada es estadísticamente significativa. En consecuencia, los resultados respaldan la existencia de una relación entre las variables estudiadas. No obstante, debe enfatizarse que la correlación no constituye evidencia de causalidad. Por lo tanto, es metodológicamente inapropiado afirmar que el liderazgo transformacional, por sí solo, causa una mejor gestión institucional.

4. Discusión

El principal hallazgo del estudio fue la existencia de una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional ($\rho_s = 0,763$; $p < 0,001$). Este resultado indica que ambas variables presentan una asociación considerable dentro de la institución educativa analizada.

El hallazgo es coherente con Abanto Castillo et al. (2023), quienes estudiaron cuatro colegios públicos de Villa María del Triunfo y encontraron evidencia de una relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa. Esta correspondencia es particularmente relevante porque ambos estudios se realizaron en instituciones públicas de Lima.

También existe correspondencia con Hernández (2023), quien analizó el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local del Perú. Aunque el constructo institucional analizado no es idéntico al del presente estudio, ambos trabajos resaltan el papel del liderazgo transformacional dentro de las organizaciones educativas.

El resultado es también coherente con Quispe-Llactahuaman et al. (2023), quienes estudiaron el liderazgo transformacional, el clima institucional y el desempeño docente en una institución educativa peruana. Su investigación enfatiza que los directivos educativos requieren competencias de liderazgo transformacional para desarrollar una gestión adecuada de los centros educativos.

Desde una perspectiva internacional, Kareem et al. (2023) indicaron que los líderes transformacionales pueden crear una visión de futuro, fortalecer la colaboración y empoderar a los miembros de las instituciones educativas. Esto permite interpretar el coeficiente obtenido en el presente estudio no solo como una asociación estadística, sino dentro de un marco organizacional en el que la visión, la motivación y la participación pueden contribuir a percepciones más favorables de la gestión.

Schmitz et al. (2023) encontraron que el liderazgo transformacional de los directores escolares se asocia con condiciones que facilitan la integración pedagógica de la tecnología. Este hallazgo amplía la comprensión del liderazgo, dado que una gestión institucional favorable también debería crear condiciones que permitan a los docentes responder a las demandas educativas emergentes.

Yu y Jang (2024) propusieron que el liderazgo transformacional puede potenciar el desempeño laboral docente mediante dimensiones relacionadas con la visión organizacional, la comunicación inspiradora, la estimulación intelectual, el apoyo y el reconocimiento. Esta perspectiva ayuda a explicar por qué el liderazgo puede estar estrechamente asociado con las percepciones sobre la gestión institucional.

Asimismo, Abuhassira et al. (2024) mostraron que el liderazgo transformacional desempeña un papel relevante en la interacción en el aula y en la implementación de los planes escolares. Así, la gestión institucional puede entenderse como un proceso que trasciende las tareas administrativas y se proyecta hacia las prácticas pedagógicas.

Zhang (2024) ofrece una explicación adicional al demostrar una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el profesionalismo docente, en la que el reconocimiento docente desempeña un papel mediador.

=====

Esto sugiere que los directivos educativos pueden fortalecer la gestión cuando reconocen las capacidades profesionales y las contribuciones de los docentes.

En el campo de la educación superior, Marin-Rodriguez et al. (2025) identificaron la importancia del liderazgo transformacional para la cultura organizacional universitaria. Aunque el contexto difiere del presente estudio, el hallazgo refuerza la idea de que el liderazgo puede influir en las condiciones culturales y organizacionales de las instituciones educativas.

Liu et al. (2025), con una muestra de 537 docentes, encontraron que el liderazgo transformacional se asocia directamente con la retención docente y que la comunicación y el comportamiento organizacional desempeñan papeles mediadores. Este hallazgo es particularmente relevante para la interpretación de la gestión institucional, pues demuestra que la comunicación constituye un mecanismo a través del cual el liderazgo puede generar efectos organizacionales.

La Riva Quiroz et al. (2025) analizaron el liderazgo transformacional como una alternativa para el cambio educativo y lo asociaron con la gestión docente y la planificación estratégica. Esta perspectiva es coherente con la necesidad de que la gestión institucional se oriente hacia procesos de planificación y transformación, y no meramente hacia el cumplimiento administrativo.

Además, Salazar Balarezo et al. (2025), mediante una revisión sistemática, sintetizaron evidencia que vincula el liderazgo transformacional con la cultura organizacional, el desarrollo profesional, el desempeño docente y la satisfacción laboral. En conjunto, esta evidencia proporciona un marco consistente para interpretar los hallazgos obtenidos en la presente investigación.

En consecuencia, la correlación de $r_s = 0,763$ encontrada en Lima Norte no debe considerarse un resultado aislado. Está alineada con la literatura reciente que muestra que el liderazgo transformacional se asocia con diversos componentes del funcionamiento educativo. No obstante, existen diferencias importantes entre los estudios. Algunos examinan el desempeño docente, mientras que otros abordan la cultura organizacional, la innovación, el compromiso, la retención, la tecnología o la planificación estratégica. Por lo tanto, el presente estudio contribuye específicamente a la evidencia sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional.

Otro hallazgo relevante es que el 86,1 % de los docentes se ubicó en los niveles alto y muy alto de gestión institucional. Esto demuestra una evaluación predominantemente favorable de la institución estudiada. Sin embargo, sería incorrecto interpretar este resultado como evidencia de una gestión perfecta u óptima en todos sus componentes. El 13,9 % clasificado en el nivel medio constituye un grupo que debe ser considerado en los procesos de mejora.

Las instituciones educativas requieren mecanismos permanentes de evaluación para identificar dificultades relacionadas con la comunicación, la coordinación, la participación, la planificación, el liderazgo y la toma de decisiones. Desde una perspectiva de gestión educativa, los resultados sugieren que los directivos deberían fortalecer un liderazgo basado en la participación y en la construcción de objetivos compartidos.

La gestión institucional adquiere mayor potencial cuando los docentes no son considerados meros ejecutores de decisiones, sino que participan activamente en la identificación de problemas, la formulación de alternativas y la evaluación de resultados. Por lo tanto, el liderazgo transformacional puede constituir un componente estratégico de la gestión institucional, particularmente en contextos educativos públicos donde los directivos deben coordinar demandas administrativas, pedagógicas, sociales y organizacionales.

4.1. Implicancias para la gestión educativa

En primer lugar, los programas de formación en liderazgo para directivos educativos deberían fortalecer las competencias de liderazgo transformacional, en particular la motivación inspiradora, la comunicación, la estimulación intelectual, el reconocimiento y la construcción de una visión compartida.

En segundo lugar, las instituciones educativas deberían promover mecanismos permanentes de participación docente en la planificación institucional y en la evaluación de resultados.

En tercer lugar, la comunicación organizacional debería convertirse en un componente estratégico de la gestión, porque ayuda a reducir la incertidumbre, fortalecer la confianza y coordinar acciones.

En cuarto lugar, los directivos educativos deberían promover una cultura de innovación y mejora continua, alentando a los docentes a formular propuestas y resolver problemas institucionales.

En quinto lugar, la gestión institucional debería articularse progresivamente con el desarrollo profesional docente, la investigación educativa, la innovación pedagógica y la sistematización de experiencias.

De esta manera, la gestión institucional puede evolucionar desde una perspectiva predominantemente administrativa hacia un modelo de liderazgo participativo y transformacional.

4.2. Limitaciones

En primer lugar, la investigación se realizó en una sola institución educativa pública de Lima Norte, con una muestra de 72 docentes. Por lo tanto, los resultados no deben generalizarse directamente a todas las instituciones educativas del Perú.

En segundo lugar, la información se obtuvo mediante cuestionarios y, por tanto, representa las percepciones de los docentes.

En tercer lugar, el diseño transversal y correlacional permite establecer asociaciones, pero no determinar relaciones causales.

En cuarto lugar, el estudio no incorporó variables adicionales como el clima institucional, el desempeño docente, la innovación, la producción científica o el compromiso organizacional. Por ello, futuras investigaciones podrían ampliar el modelo incorporando estas variables.

También es importante considerar el enfoque sobre la gestión de las instituciones educativas peruanas y el trabajo de Moreno et al. (2024) sobre el desarrollo de la competencia investigativa en el Consejo Técnico del programa Preuniversitario, que puede implicar ciertas limitaciones.

5. Conclusiones

Se estableció una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional en los docentes de la institución educativa pública estudiada ($p_s = 0,763$; $p < 0,001$; $n = 72$). La gestión institucional recibió una evaluación predominantemente favorable: el 44,4 % de los docentes la clasificó en un nivel alto y el 41,7 % en un nivel muy alto. En conjunto, estos niveles representaron el 86,1 % de los participantes.

El resultado inferencial respalda la conclusión de que mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian con percepciones más favorables de la gestión institucional. En consecuencia, resulta apropiado fortalecer las competencias de los directivos educativos en visión compartida, motivación, comunicación, participación docente, innovación y mejora continua. No obstante, debido al carácter correlacional y transversal del estudio, los resultados deben interpretarse como evidencia de asociación y no de causalidad.

Finalmente, el estudio abre una línea de indagación para futuras investigaciones que incorporen la producción científica docente como variable adicional. Esto permitiría examinar empíricamente si el liderazgo transformacional y la gestión institucional también se asocian con la investigación, la publicación de artículos, la innovación y la generación de conocimiento en docentes de educación básica y superior.

Se recomienda que futuros estudios empleen muestras más grandes, incluyan instituciones de distintas regiones del país y utilicen diseños de investigación longitudinales o explicativos.

Referencias

- Abanto Castillo, S. C., Escobar Santos, L. M., Berrospi Torres, V. B., & Escalante López, M. (2023). Liderazgo transformacional y gestión educativa en cuatro colegios de educación pública en Villa María del Triunfo, Lima (Transformational leadership and educational management in four public education schools in Villa María del Triunfo, Lima). *Igobernanza*, 6(23). <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n23.2023.295>
- Abuhassira, H. Y., Abdul Razak, A. Z., & Hoque, K. E. (2024). The impact of transformational leadership on classroom interaction in UAE secondary schools (El impacto del liderazgo transformacional en la interacción en el aula en las escuelas secundarias de los Emiratos Árabes Unidos). *Education and Information Technologies*, 29, 22757–22778. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12701-3>
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., B., V., Tantia, V., M. P. M., P. K., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment (Los líderes educativos transformacionales inspiran el compromiso de los educadores escolares). *Frontiers in Education*, 8, 1171513. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>
- La Riva Quiroz, S. J., Miraval Marquez, J. S., & Rivera Muñoz, J. L. (2025). Liderazgo transformacional: Una alternativa de cambio para la educación (Transformational leadership: An alternative for educational change). *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(40). <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/2342>
- Liu, P., Xiu, Q., & Yao, H. (2025). Exploring the relationships among transformational leadership, teacher retention, communication and organisational citizenship behaviour (Explorando las relaciones entre liderazgo transformacional, retención docente, comunicación y comportamiento de ciudadanía organizacional). *European Journal of Education*, 60(2), e70126. <https://doi.org/10.1111/ejed.70126>
- Marin-Rodriguez, W. J., Carreño-Cisneros, E. O., Neri-Ayala, A. C., & Lioo-Jordán, F. de M. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional: Estudio en trabajadores de educación superior universitaria (Impact of transformational leadership on organizational culture: A study of university higher education workers). *Revista de Ciencias Sociales*, 31, 556–567. <https://doi.org/10.31876/rsc.v31i.44583>
- Moreno Almogueva, A., Calderón Mora, M. de las M., Reigosa Lorenzo, R. M., & Rodríguez Ávalos, J. J. (2024). La formación de la competencia investigativa en el Consejo Técnico del Preuniversitario (The formation of investigative competence in the Technical Council of the Pre-University). *Mendive. Revista de Educación*, 22(2), e3763.
- Quispe-Llactahuaman, S. M., Dávila-Asenjo, M., Cubas-Díaz, M., & Tapia-Díaz, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú (Transformational leadership in the institutional climate and teacher performance in Peru). *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359–371. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>
- Salazar Balarezo, B. A., Villanueva Candiotti, G. M., Córdor Salazar, E. A., & Rodríguez Rojas, M. L. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en entornos educativos: Revisión sistemática de las prácticas y resultados (Impact of transformational leadership in educational environments: A systematic review of practices and outcomes). *Impulso, Revista de Administración*, 5(11), 146–160. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/589>
- Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way (Liderazgo transformacional para la integración de la tecnología en las escuelas: Empoderando a los docentes para utilizar la tecnología de una manera más exigente). *Computers & Education*, 204, 104880. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>

Tenorio Polo, Z. C., & Pérez Viñas, V. M. (2023). Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas (An approach to the management of Peruvian educational institutions). Mendeive. Revista de Educación, 21(4), e3505. Texto completo del artículo en Mendeive

The influence of transformational leadership on self-efficacy and knowledge sharing of teachers: Moderating role of knowledge-oriented school culture (La influencia del liderazgo transformacional en la autoeficacia y el intercambio de conocimientos de los docentes: Papel moderador de la cultura escolar orientada al conocimiento). (2024). VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 55(4), 828–845. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2023-0126>

Yu, X., & Jang, G. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teachers' work performance (Un marco de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los docentes). Frontiers in Psychology, 15, 1331597. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>

Zhang, Y. (2024). The mediation role of teacher recognition between transformational leadership and teacher professionalism: A multilevel mediation analysis (El papel mediador del reconocimiento docente entre el liderazgo transformacional y el profesionalismo docente: Un análisis de mediación multinivel). Educational and Psychological Measurement. <https://doi.org/10.1177/0013161X241263845>

Contribuciones de los autores: El autor contribuyó a este artículo y es responsable de toda la información contenida en él.

Financiamiento de la investigación: Autofinanciado.

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). El material puede compartirse, copiarse y redistribuirse en cualquier medio o formato, así como adaptarse, remezclarse, transformarse y utilizarse para crear obras derivadas para cualquier fin, incluso comercial, siempre que se cumpla la condición de atribución: debe darse el crédito correspondiente, proporcionarse un enlace a la licencia e indicarse si se han realizado cambios. Puede hacerse de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante respalda o aprueba el uso.