

[Coordinadora]

Melissa Díaz Fernández

Gestión Efectiva

Enfoques Diversos y Retos de la
Administración en el Siglo XXI

(Volumen III)



Religación Press

Melissa Díaz Fernández

Coordinadora

Gestión Efectiva

Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI
(Volumen III)



Quito, Ecuador
2025

Melissa Díaz Fernández
Coordinator

Effective Management

Diverse Approaches and Challenges of Administration in the 21st Century (Volume III)



Quito, Ecuador
2025

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial / Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del
Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN |
Religación Press, is part of the editorial collection
of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |
Diseño, diagramación y portada | Design, layout and
cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en
| Available for free download at | [https://
press.religacion.com](https://press.religacion.com)

Este título se publica bajo una licencia de
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution
4.0 International (CC BY 4.0) license.



CITAR COMO [APA 7]

Díaz Fernández, M. (Coord.). (2025). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.317>

Derechos de autor | Copyright: Religación Press, Melissa Díaz Fernández; Humberto Andrés Álvarez Sepúlveda, Claudine Glenda Benoit Ríos, Jorge Fernando Gómez Reategui, Freddy Federico Córdova García, Ronald Verástegui Sánchez, Andy Williams Chamoli Falcón, Oscar Felipe García, Freddy William Castillo Palacios, Diego Jesús Castillo Córdova, Giancarlo Sebastián Castillo Córdova, Diana Angélica Ruiz Yenque, Gilberto Rodríguez Montufar, Diego Fernando Lotero Vasquez, Albeiro González Vargas, Oscar Mario Farias Montemayor, Sergio Raymundo Romero Montemayor, Manuel Enrique Romero Montemayor.

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 351 - Administración pública

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KC - Economía | KJBX - Empresa y gestión: guías de estudio y revisión | KJG - Ética empresarial y responsabilidad social | KFF - Finanzas | KJU - Teoría y comportamiento organizativos | KJMB - Gestión: liderazgo y motivación

BISAC: BUSO41000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2025-08-27

ISBN: 978-9942-561-62-6

Título: Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)

Effective Management. Diverse Approaches and Challenges of Administration in the 21st Century (Volume III)

Gestão Eficaz. Abordagens Diversas e Desafios da Administração no Século XXI (Volume III)

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Coordinadora

Melissa Díaz Fernández. Licenciada en Administración de empresas por la Universidad Laica Eloy Alfaro, Ecuador. Máster en innovación y creación de empresas innovadoras por la Universitat de València.

Universitat de València | València | España
<https://orcid.org/0009-0002-7922-8296>
janedifer@gmail.com

Autores/as:

Melissa Díaz Fernández; Humberto Andrés Álvarez Sepúlveda, Claudine Glenda Benoit Ríos, Jorge Fernando Gómez Reategui, Freddy Federico Córdova García, Ronald Verástegui Sánchez, Andy Williams Chamoli Falcón, Oscar Felipe Garcia, Freddy William Castillo Palacios, Diego Jesús Castillo Córdova, Giancarlo Sebastián Castillo Córdova, Diana Angélica Ruiz Yenque, Gilberto Rodríguez Montufar, Diego Fernando Lotero Vasquez, Albeiro González Vargas, Oscar Mario Farias Montemayor, Sergio Raymundo Romero Montemayor, Manuel Enrique Romero Montemayor.

Resumen

Esta obra aborda los desafíos y transformaciones de la gestión y el liderazgo en el siglo XXI, analizando críticamente las tensiones y sinergias entre los aspectos pedagógicos, administrativos, tecnológicos y humanos en diversos contextos organizacionales. A través de investigaciones rigurosas y estudios de caso, el libro explora cómo el liderazgo directivo navega entre la complementariedad y el conflicto estructural en entornos educativos y públicos, mientras incorpora perspectivas innovadoras como la integración de blockchain en la auditoría para garantizar el cumplimiento legal y la transparencia. Asimismo, se examina la gestión con enfoque de género en el ámbito escolar, la valorización del conocimiento local en políticas de salud en Latinoamérica, y la adaptación a la economía Gig, que redefine la seguridad laboral y el rol profesional. La obra también destaca la importancia de la gestión del talento humano en gobiernos locales y la motivación de los trabajadores en entornos industriales como factores clave para fortalecer la eficacia organizacional y la resolución de problemas. En conjunto, el volumen ofrece una visión integral y prospectiva de la gestión contemporánea, subrayando la necesidad de equilibrar la innovación tecnológica con la inclusión, la ética y el desarrollo humano.

Palabras clave:

Liderazgo dual; Innovación tecnológica; Gestión inclusiva; Economía Gig; Capital humano.

Abstract

This work addresses the challenges and transformations of management and leadership in the 21st century, critically analyzing the tensions and synergies between pedagogical, administrative, technological, and human aspects across diverse organizational contexts. Through rigorous research and case studies, the book explores how directive leadership navigates between complementarity and structural conflict in educational and public environments, while incorporating innovative perspectives such as the integration of blockchain in auditing to ensure legal compliance and transparency. It also examines gender-focused management in schools, the valorization of local knowledge in health policies in Latin America, and adaptation to the Gig economy, which redefines job security and professional roles. The work further highlights the importance of human talent management in local governments and worker motivation in industrial settings as key factors for strengthening organizational effectiveness and problem-solving. Collectively, the volume offers a comprehensive and forward-looking vision of contemporary management, emphasizing the need to balance technological innovation with inclusion, ethics, and human development.

Keywords:

Dual leadership; Technological innovation; Inclusive management; Gig economy; Human capital.

Resumo

Esta obra aborda os desafios e transformações da gestão e liderança no século XXI, analisando criticamente as tensões e sinergias entre aspectos pedagógicos, administrativos, tecnológicos e humanos em diversos contextos organizacionais. Através de pesquisas rigorosas e estudos de caso, o livro explora como a liderança diretiva navega entre a complementaridade e o conflito estrutural em ambientes educacionais e públicos, incorporando perspectivas inovadoras, como a integração do blockchain na auditoria para garantir conformidade legal e transparência. Também examina a gestão com enfoque de gênero no âmbito escolar, a valorização do conhecimento local em políticas de saúde na América Latina, e a adaptação à economia Gig, que redefine a segurança laboral e o papel profissional. A obra ainda destaca a importância da gestão de talentos humanos em governos locais e a motivação dos trabalhadores em ambientes industriais como fatores-chave para fortalecer a eficácia organizacional e a resolução de problemas. Em conjunto, o volume oferece uma visão integral e prospectiva da gestão contemporânea, sublinhando a necessidade de equilibrar inovação tecnológica com inclusão, ética e desenvolvimento humano.

Palavras-chave:

Liderança dual; Inovação tecnológica; Gestão inclusiva; Economia Gig; Capital humano.

Contenido

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11

Introducción:

<i>La Gestión en la Encrucijada: Sinergias, Tensiones y Transformaciones en el Siglo XXI</i>	18
Melissa Díaz Fernández	

Capítulo 1

<i>Liderazgo pedagógico y administrativo en tensión: ¿complementariedad necesaria o conflicto estructural?</i>	24
Humberto Andrés Álvarez Sepúlveda, Claudine Glenda Benoit Ríos	

Capítulo 2

<i>Explorando la sinergia entre blockchain y auditoría: implicaciones para el cumplimiento legal</i>	39
Jorge Fernando Gómez Reategui, Freddy Federico Córdova García, Ronald Verástegui Sánchez, Andy Williams Chamoli Falcón	

Capítulo 3

<i>Administrar sin excluir: gestión escolar con perspectiva de género en el siglo XXI</i>	62
Humberto Andrés Álvarez Sepúlveda, Claudine Glenda Benoit Ríos	

Capítulo 4

<i>Gestión efectiva del conocimiento local en la atención a drogas en Latinoamérica</i>	75
Oscar Felipe García	

Capítulo 5

<i>Gestión del talento humano como estrategia para fortalecer la gestión pública en gobiernos locales</i>	92
Freddy William Castillo Palacios, Diego Jesús Castillo Córdova, Giancarlo Sebastián Castillo Córdova, Diana Angélica Ruiz Yenque	

Capítulo 6

Competencias estratégicas del liderazgo directivo en el Tecnológico Nacional de México: claves para transformar la gestión educativa pública

107

Gilberto Rodríguez Montufar

Capítulo 7

Adaptación a la economía Gig: transformación del rol profesional y evolución del paradigma de la seguridad y salud en el trabajo

139

Diego Fernando Lotero Vasquez, Albeiro González Vargas

Capítulo 8

Actitud y motivación para la resolución de problemas en trabajadores siderúrgicos

156

Oscar Mario Farias Montemayor, Sergio Raymundo Romero Montemayor, Manuel Enrique Romero Montemayor

Tablas

Capítulo 4

Tabla 1. Los tres caminos de la psicología y la educación	79
Tabla 2. Conceptos en la enseñanza y el aprendizaje	80
Tabla 3. Propuesta de clasificación epistemológica	81
Tabla 4. Enfoques paradigmáticos	85
Tabla 5. Generaciones en la gestión del conocimiento	85

Capítulo 6

Tabla 1. Datos clave del TecNM (Corte 2024)	111
Tabla 2. Comparativo de Modelos de Liderazgo aplicables al TecNM	113
Tabla 3. Tipos de fuentes utilizadas para validar los casos institucionales	115
Tabla 4. Análisis FODA del liderazgo institucional en el TecNM	119
Tabla 5. Propuestas estratégicas para fortalecer el Liderazgo y la Gestión en el TecNM	128
Tabla 6. Indicadores propuestos para medir el Liderazgo y la gestión en el TecNM	130

Capítulo 7

Tabla 1. Desafíos Relevantes en la Gestión de la SST en la Economía Gig	142
Tabla 2. Expansión Horizontal de la SST	145
Tabla 3. Expansión Vertical de la SST	146

Capítulo 8

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad	159
Tabla 2. Prueba de normalidad	160
Tabla 3. Correlación de Spearman	160

Figuras

Capítulo 4

Figura 1. Ámbitos de una visión global de las drogas.	83
Figura 2. Gestión económica y clúster en el tiempo	84



Introducción. La Gestión en la Encrucijada: Sinergias, Tensiones y Transformaciones en el Siglo XXI

Melissa Díaz Fernández

La administración y la gestión, en sus múltiples dimensiones (educativa, pública, tecnológica, sanitaria), se encuentran en un punto de inflexión histórico. El siglo XXI ha desatado una tormenta perfecta de desafíos: la aceleración tecnológica, la redefinición de los modelos laborales, la imperiosa demanda de inclusión y equidad, y la creciente complejidad de los problemas sociales exigen una reinención de los paradigmas tradicionales del management. Ya no es suficiente gestionar con eficiencia; es imperativo gestionar con inteligencia adaptativa, con perspectiva ética y con una visión profundamente humana. Este tercer volumen de la serie se posiciona en el corazón de esta encrucijada, proponiendo un análisis riguroso y multifocal de las fuerzas que están reconfigurando el quehacer directivo y organizacional.

Los capítulos que componen esta obra no son islas aisladas de conocimiento; por el contrario, tejen una red de interconexiones que revelan las tensiones y oportunidades inherentes a la gestión contemporánea. El libro se estructura en tres ejes conceptuales principales que, en su conjunto, ofrecen un mapa para navegar esta nueva realidad.

El primer eje, Liderazgo y Gestión en Contextos Complejos, aborda la naturaleza dual y a menudo conflictiva del rol directivo. El capítulo inicial plantea una pregunta fundamental: ¿constituyen el liderazgo pedagógico y el administrativo una complementariedad necesaria o un conflicto estructural? Esta dicotomía, explorada en el ámbito educativo, sirve como metáfora de una tensión universal entre la misión sustantiva de cualquier organización (educar, servir, producir) y las demandas, a menudo burocráticas, de su administración. La respuesta no es simple, y el análisis sugiere que su resolución define la capacidad de una institución para transformarse, tal como se ejemplifica en el estudio sobre las competencias estratégicas del liderazgo directivo en el Tecnológico Nacional de México. La gestión efectiva del conocimiento local en el ámbito de las drogodependencias en Latinoamérica amplía esta noción, demostrando que el liderazgo exitoso en contextos de alta complejidad social depende de la capacidad de integrar saberes comunitarios con estrategias formales.

El segundo eje, Tecnología, Cumplimiento y Nuevos Paradigmas Laborales, se adentra en la revolución digital y su impacto disruptivo. La exploración de la sinergia entre blockchain y auditoría representa un avance seminal, proponiendo un cambio de paradigma: de la verificación muestral a posteriori a la certificación automatizada e inalterable en tiempo real. Esta tecnología no es solo una herramienta de eficiencia; redefine las bases mismas de la confianza, la transparencia y el cumplimiento legal, con implicaciones profundas para la gestión de riesgos y la gobernanza corporativa. Paralelamente, la economía Gig emerge como un fenómeno que desdibuja las fronteras tradicionales del empleo. El capítulo sobre la adaptación a este nuevo modelo analiza la transformación del rol profesional y la urgente necesidad de evolucionar el paradigma de la seguridad y salud en el trabajo, que debe trascender el concepto de "puesto de trabajo" físico para proteger a un trabajador digital, autónomo y móvil.

El tercer eje, La Dimensión Humana e Inclusiva de la Gestión, sitúa a las personas en el centro de la ecuación. La gestión del talento humano es reevaluada no como una función de apoyo, sino como una estrategia central para fortalecer la gestión pública en gobiernos locales, argumentando que la calidad de los servicios depende, en última instancia, de la capacidad, motivación y bienestar de los servidores públicos. Este enfoque humanista se vincula directamente con el estudio sobre la actitud y motivación para la resolución de problemas en entornos industriales complejos, como la siderurgia, donde el capital psicológico de los trabajadores se erige como un activo crítico para la innovación y la productividad. De manera transversal y crucial, el principio de "administrar sin excluir" se articula

a través de un análisis pionero sobre la gestión escolar con perspectiva de género. Este capítulo va más allá de las políticas de equidad; propone una reingeniería cultural de las instituciones educativas para deconstruir estereotipos y garantizar que los procesos de gestión mismos no reproduzcan sesgos de género.

En conjunto, esta obra ofrece una visión holística y crítica. Lejos de ofrecer recetas universales, invita a la reflexión profunda. Los dilemas aquí presentados—entre pedagogía y administración, entre innovación tecnológica y regulación, entre eficiencia e inclusión—son los que definen nuestra era. Este volumen aspira a ser una brújula para directivos, académicos, gestores públicos y estudiantes que buscan no solo comprender estas transiciones, sino liderarlas con criterio, audacia y un firme compromiso con la construcción de organizaciones más resilientes, justas y preparadas para el futuro.

Conclusiones: Síntesis y Horizontes para una Gestión Transformadora

El recorrido analítico propuesto por los diversos capítulos de este volumen permite extraer conclusiones significativas que trascienden los ámbitos específicos de cada estudio y apuntan a tendencias macro en la teoría y práctica de la gestión. La imagen final que se configura es la de un campo disciplinar en profunda ebullición, donde las viejas certezas ceden paso a nuevas síntesis, más complejas, dinámicas e integradoras.

En primer lugar, se consolida la noción de que el liderazgo efectivo en el siglo XXI es inherentemente dialéctico y contextual. La aparente tensión entre la dimensión pedagógica (o sustantiva) y la administrativa no es un defecto a erradicar, sino una característica estructural a gestionar. Los trabajos sobre gestión educativa y pública demuestran que los líderes más exitosos son aquellos que operan en este cruce, capaces de hablar el lenguaje de la misión y el de los recursos, de la innovación y la viabilidad, de la visión inspiradora y la ejecución rigurosa. La búsqueda de la complementariedad, aunque conflictiva, es la clave para transformar la gestión pública y educativa, moviéndola hacia modelos más ágiles y con mayor impacto real.

En segundo término, se confirma que la tecnología es un agente de disrupción que redefine los fundamentos de la confianza y el control organizacional. El análisis de la blockchain trasciende el ámbito técnico para proyectarse como una

filosofía de gestión: la de la transparencia radical, la trazabilidad absoluta y la automatización de la confianza. Esto implica un cambio copernicano para áreas como la auditoría y el cumplimiento legal, que deben evolucionar de funciones reactivas a roles proactivos de diseño de sistemas de integridad. Simultáneamente, la tecnología impulsa la economía Gig, forzando una revisión total del contrato social laboral. La conclusión es clara: los marcos de seguridad y salud en el trabajo, así como las estrategias de gestión del talento, deben desvincularse de la noción de "empleo para toda la vida" y centrarse en la protección y desarrollo de la persona, independientemente de su modalidad contractual.

En tercer lugar, emerge con fuerza irrefutable que la gestión ética y efectiva es, ineludiblemente, gestión inclusiva y centrada en las personas. El capital humano no es un recurso más; es el sustrato sobre el cual se construye toda ventaja competitiva y todo servicio público de calidad. Los estudios sobre gobiernos locales y entornos siderúrgicos convergen en un mismo punto: la actitud, la motivación y las competencias para resolver problemas son el motor del desempeño organizacional. Invertir en el bienestar y el desarrollo del talento no es un gasto, sino la estrategia más inteligente para fortalecer cualquier institución. Esta perspectiva humanista alcanza su máxima expresión en el imperativo de integrar la perspectiva de género de manera transversal. "Administrar sin excluir" deja de ser un eslogan para convertirse en una metodología concreta que exige examinar críticamente cada proceso—desde la contratación hasta la evaluación—para eliminar sesgos y garantizar equidad.

Finalmente, el volumen en su totalidad aboga por un nuevo perfil de gestor: un profesional con mentalidad sistémica, capaz de integrar el conocimiento tecnológico con la inteligencia emocional, la visión estratégica con la atención al detalle operativo, y el rigor administrativo con un compromiso inquebrantable con la ética y la justicia social. Este gestor no teme las tensiones, sino que las abraza como la fuente de donde surgen las soluciones más innovadoras.

En definitiva, este libro no ofrece un manual de instrucciones, sino un mapa de navegación para un territorio en constante cambio. Las conclusiones aquí esbozadas señalan que el futuro de la gestión pertenecerá a aquellos líderes y organizaciones que comprendan que la verdadera efectividad ya no reside en la mera optimización de procesos, sino en la capacidad de aprender, adaptarse y, sobre todo, conectar con las necesidades y potencialidades humanas en un mundo cada vez más digitalizado y diverso. Este volumen espera ser un faro que ilumine ese camino.

Álvarez Sepúlveda, H. A., y Benoit Ríos, C. G. (2025). Liderazgo pedagógico y administrativo en tensión: ¿complementariedad necesaria o conflicto estructural? En M. Díaz Fernández (Coord), *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)*. (pp. 24-37). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.317.c579>



Capítulo 1

Liderazgo pedagógico y administrativo en tensión: ¿complementariedad necesaria o conflicto estructural?

Humberto Andrés Álvarez Sepúlveda, Claudine Glenda Benoit Ríos

Resumen

Este ensayo aborda la tensión entre el liderazgo pedagógico y el liderazgo administrativo en los establecimientos escolares actuales, cuestionando la dicotomía tradicional que los separa. El objetivo es problematizar esta división y argumentar que ambas dimensiones deben articularse estratégicamente para fortalecer el rol directivo y mejorar la calidad educativa. El presente ensayo se fundamentó en una revisión de alcance de literatura especializada y se realizó bajo el método inductivo, el paradigma humanista, con enfoque cualitativo, tipo interpretativo, y el diseño narrativo de tópico. Los hallazgos evidencian que las políticas de accountability, la fragmentación institucional y la formación directiva centrada en el ámbito administrativo dificultan una integración efectiva. Se propone avanzar hacia modelos híbridos e integradores de liderazgo, con formación situada y visión pedagógica. Se concluye que la superación de esta tensión estructural es clave para construir comunidades escolares democráticas, reflexivas y orientadas a la justicia educativa.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico; Gestión educativa; Liderazgo directivo; Tensión organizacional; Políticas escolares.

Introducción

¿Qué tipo de liderazgo requieren hoy las escuelas de Occidente, especialmente las de países latinoamericanos, para enfrentar los desafíos de una educación más inclusiva, equitativa y transformadora? ¿Cómo pueden los equipos directivos conciliar el enfoque pedagógico con las múltiples exigencias administrativas impuestas por el sistema escolar? Estas interrogantes se tornan urgentes en contextos educativos tensionados por la burocratización, la fragmentación de funciones, la presión por resultados estandarizados y la constante demanda de rendición de cuentas. Lejos de ser una preocupación secundaria, la forma en que se ejerce el liderazgo escolar afecta directamente la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el clima organizacional, la cohesión del equipo docente y la orientación ética del proyecto institucional (Bolívar, 2010; Valdés, 2025).

Tradicionalmente, se ha establecido una diferenciación conceptual entre liderazgo pedagógico y liderazgo administrativo. El primero se enfoca en la mejora continua del aprendizaje, la supervisión de la práctica docente, el acompañamiento profesional y la construcción de comunidades educativas centradas en el saber. En contraste, el liderazgo administrativo se ha asociado a la gestión de recursos, al cumplimiento normativo, a la organización institucional y a la relación con los marcos regulatorios impuestos por los sistemas escolares. No obstante, en la práctica cotidiana ambos dominios están profundamente entrelazados, y su desconexión puede derivar en una gestión fragmentada, ineficiente o pedagógicamente débil (Hallinger, 2005; Robinson, 2008; Rojas y Carrasco, 2021).

Desde esta perspectiva, resulta indispensable problematizar la dicotomía instalada entre ambas formas de liderazgo y preguntarse: ¿es viable separar en la práctica el liderazgo técnico-administrativo del liderazgo educativo-formativo? ¿O más bien estamos ante una tensión estructural que debe ser gestionada creativamente desde un enfoque integrador? Este ensayo propone una mirada crítica sobre esta tensión, argumentando que más que dimensiones opuestas, el liderazgo pedagógico y el administrativo son componentes interdependientes del rol directivo, cuya articulación estratégica puede convertirse en una oportunidad para renovar los sentidos del liderazgo escolar en el siglo XXI. A través del análisis crítico de esta relación, se busca comprender sus implicancias en el funcionamiento institucional, en la identidad profesional de los líderes escolares y en la orientación formativa de las comunidades educativas.

Metodológicamente, este ensayo se basa en una revisión de alcance de literatura especializada sobre liderazgo escolar. Para ello, se analizaron artículos y documentos disponibles en bases de datos como Scielo, Scopus, Web of Science y Google Académico, utilizando conceptos clave como liderazgo pedagógico,

liderazgo administrativo, gestión educativa, formación directiva y políticas de accountability. El estudio se inscribe en el método inductivo y en el paradigma humanista, adoptando un enfoque cualitativo de carácter interpretativo y crítico, junto con un diseño narrativo de tópico. Esta perspectiva permite abordar de manera contextualizada y reflexiva la tensión entre las dimensiones pedagógica y administrativa del liderazgo, con una orientación hacia la transformación educativa.

Dos lógicas de liderazgo en tensión

El liderazgo pedagógico ha sido ampliamente promovido en la bibliografía especializada como el eje articulador de una gestión escolar orientada al aprendizaje, la equidad y la mejora continua (Hallinger, 2003; Robinson, 2008; Bolívar, 2010; Valdés, 2025). Este enfoque reconoce que el principal impacto del liderazgo escolar sobre los resultados educativos se produce cuando los equipos directivos ejercen una influencia directa en la enseñanza, apoyan el desarrollo profesional docente, promueven el trabajo colaborativo y movilizan visiones pedagógicas compartidas (Leithwood et al., 2006; Guerrero et al., 2022). Bajo esta lógica, los líderes escolares asumen un rol formativo, no solo administrativo, y se convierten en agentes estratégicos de transformación del sistema educativo desde la base.

Sin embargo, en la realidad cotidiana de los establecimientos escolares, este ideal convive con una dimensión organizacional que no puede ser ignorada. El liderazgo administrativo responde a exigencias de planificación, gestión de recursos humanos y financieros, cumplimiento de normativas, supervisión de procesos internos y respuesta oportuna a los requerimientos de los organismos reguladores. Estas demandas, muchas veces impuestas por marcos de accountability externos, generan una sobrecarga burocrática que puede desplazar el foco pedagógico y debilitar el compromiso educativo de los directivos.

La convivencia de estas dos lógicas plantea una tensión no menor: mientras el liderazgo pedagógico está orientado al desarrollo de capacidades institucionales, al acompañamiento del quehacer docente y al fortalecimiento del proyecto educativo, el liderazgo administrativo tiende a reforzar la lógica del control, la eficiencia y la estandarización de procesos. Esta dualidad puede generar un conflicto de prioridades y de identidades profesionales, especialmente cuando las estructuras del sistema no favorecen la integración equilibrada de ambas dimensiones.

En este contexto, cabe preguntarse: ¿qué tipo de equilibrio es posible —y deseable— entre liderazgo pedagógico y liderazgo administrativo? ¿Puede un

equipo directivo sostener una visión pedagógica sólida sin ser cooptado por la lógica del cumplimiento normativo y la gestión burocrática? ¿Qué factores del diseño institucional y del entorno político-educativo condicionan la articulación o la disociación entre ambas formas de liderazgo?

La evidencia comparada sugiere que, en muchos casos, esta tensión no es solo funcional sino estructural, es decir, responde a modelos de gobernanza educativa que segmentan la toma de decisiones, desprofesionalizan la función directiva y subordinan el liderazgo escolar a mecanismos de evaluación externa (Ball, 2003; OECD, 2013; Camacho et al., 2024). Esta situación provoca una fragmentación del rol que afecta tanto el sentido del trabajo directivo como la calidad de los procesos formativos en el interior de las escuelas.

En consecuencia, la tensión entre el liderazgo pedagógico y el administrativo no debe entenderse únicamente como un problema de organización interna, sino como una manifestación concreta de las contradicciones estructurales del sistema educativo actual. Esta tensión interpela tanto a los equipos directivos como a las políticas de formación, los marcos regulatorios y la cultura institucional que delimita las posibilidades reales del liderazgo escolar.

Políticas de accountability y reforzamiento del sesgo administrativo

La implementación de políticas educativas centradas en estándares, indicadores y metas ha transformado profundamente el escenario en el que operan los equipos directivos escolares. En lugar de promover una cultura organizacional centrada en el aprendizaje profundo, estas políticas han contribuido a desplazar el eje del liderazgo escolar hacia el cumplimiento de metas cuantificables, evaluaciones estandarizadas y resultados de desempeño (Ball, 2003; Rojas y Carrasco, 2021). Como resultado, la función directiva se ve crecientemente absorbida por una lógica de rendimiento, eficiencia y control, en la que el cumplimiento administrativo prevalece por sobre la orientación pedagógica.

En las sociedades occidentales, especialmente en América Latina, diversos estudios (Ozga, 2009; Lingard et al., 2013; Guerrero et al., 2022), han advertido que el auge de la rendición de cuentas (accountability) ha provocado una “tecnocratización” del liderazgo escolar, en la cual los directores y directoras dejan de ser figuras pedagógicas para convertirse en gestores de datos y responsables de resultados. Este problema ha generado una paradoja fundamental: mientras se exigen mayores niveles de liderazgo pedagógico, las condiciones institucionales limitan su ejercicio efectivo, debilitando el margen de acción profesional de quienes lideran las escuelas.

En este contexto, cabe plantear preguntas cruciales: ¿Qué consecuencias tiene esta lógica sobre la autonomía de juicio de los líderes escolares? ¿Hasta qué punto se ven forzados a priorizar indicadores por sobre procesos formativos genuinos? ¿Cuál es el impacto de esta presión evaluativa en la construcción de su identidad profesional?

Camacho et al. (2024), sostienen que la imposición de un enfoque gerencial ha erosionado la capacidad de los directivos para actuar como líderes reflexivos, favoreciendo en cambio una cultura organizacional basada en el cumplimiento de metas externas más que en el fortalecimiento del proyecto educativo institucional. A esto se suma la carga administrativa creciente, que limita los espacios para la innovación, el acompañamiento docente y la generación de comunidades profesionales de aprendizaje.

A nivel simbólico, esta lógica ha modificado incluso las representaciones sobre lo que significa “ser un buen líder escolar”. En la mayoría de los sistemas educativos, el “éxito” de un directivo se mide por su capacidad de responder eficientemente a las demandas del sistema, más que por su visión pedagógica o su impacto en el desarrollo integral de los estudiantes (Valdés y Fardella, 2024; Valdés, 2025). En palabras de Ball (2012), esto configura una “subjetividad performativa”, donde los líderes internalizan la lógica del rendimiento y ajustan sus prácticas para responder a expectativas externas, incluso cuando estas entran en conflicto con sus convicciones profesionales.

Por tanto, no se trata solo de una transformación funcional del liderazgo escolar, sino también de un cambio identitario y ético. La pregunta de fondo que emerge es si es posible sostener un liderazgo educativo auténtico en contextos de alta presión institucional. ¿Cómo reconfigurar los marcos de accountability para que fortalezcan —y no socaven— la misión pedagógica de las escuelas?

Algunas propuestas apuntan a desarrollar modelos de “accountability inteligente” (Darling, 2010; Bolívar, 2016), basados en la confianza profesional, el juicio experto y la mejora continua, más que en la fiscalización externa. Ello implica reorientar las políticas de evaluación para que sean herramientas de desarrollo institucional y no mecanismos de control punitivo. Desde esta perspectiva, el liderazgo escolar no puede ser reducido a una función de administración eficiente, sino que debe ser comprendido como una práctica ética, política y pedagógica que exige condiciones institucionales favorables para su ejercicio pleno.

Hacia modelos integradores: el desafío de lo híbrido

Frente a la tensión estructural entre las dimensiones pedagógica y administrativa del liderazgo escolar, la investigación reciente (OECD, 2013;

Bolívar, 2016; Camacho et al., 2024; Valdés, 2025), ha enfatizado la necesidad de transitar hacia modelos integradores que superen la dicotomía tradicional y reconozcan su interdependencia. Desde esta perspectiva, un liderazgo efectivo no emerge de la primacía de una lógica sobre otra, sino de su articulación estratégica, situada y coherente con el proyecto educativo institucional. No se trata de buscar un equilibrio neutro, sino de promover una síntesis creativa que asuma la complejidad del rol directivo en contextos educativos cada vez más demandantes y cambiantes.

Esta integración no ocurre de forma espontánea. Exige un conjunto de capacidades específicas que combinan la visión pedagógica, la gestión de personas, la planificación estratégica, el liderazgo ético y la gobernanza democrática. El directivo escolar debe ser capaz de liderar procesos de mejora, acompañar el desarrollo docente, interpretar normativas, administrar recursos con eficiencia, gestionar conflictos, comunicar con claridad y sostener el sentido formativo del proyecto institucional (Leithwood et al., 2006; Bolívar, 2010). Esta polivalencia ha sido descrita como una “capacidad híbrida”, que integra conocimientos técnicos, sensibilidad pedagógica, pensamiento estratégico y empatía interpersonal.

En este marco, uno de los enfoques más influyentes ha sido el del liderazgo distribuido (Spillane, 2006; Valdés y Fardella, 2024), el cual plantea que el liderazgo no debe concentrarse exclusivamente en la figura del director o directora, sino que debe ser entendido como una práctica social compartida, situada y relacional. En lugar de un liderazgo unipersonal y vertical, Valdés (2025), propone una arquitectura organizativa donde distintos actores —equipos de ciclo, coordinadores pedagógicos, jefes de UTP y docentes líderes— asumen roles estratégicos complementarios, contribuyendo a una cultura institucional colaborativa y sostenible. Esta concepción permite descentralizar el poder, aumentar la capacidad de respuesta del establecimiento y evitar la sobrecarga del liderazgo individual.

El liderazgo distribuido no implica una delegación funcional de tareas, sino una redistribución inteligente del liderazgo pedagógico, basada en el reconocimiento del conocimiento situado y la experiencia profesional de los distintos miembros del equipo educativo (Harris, 2014). En contextos complejos, donde los desafíos son múltiples y dinámicos, esta perspectiva resulta especialmente pertinente: permite movilizar saberes diversos, ampliar la base de la toma de decisiones y construir comunidades escolares más resilientes y adaptativas.

A partir de esta perspectiva, surge una pregunta fundamental: ¿cómo formar líderes escolares capaces de conjugar visión pedagógica con eficacia organizacional sin caer en el agotamiento profesional ni en la fragmentación de su rol? Esta interrogante remite a un tema clave en la política educativa: la formación

y el desarrollo profesional de los equipos directivos. Tal como advierten Valdés y Guerra (2023), muchos programas de formación inicial de directivos siguen enfatizando los aspectos legales, administrativos y procedimentales, dejando en un segundo plano las competencias pedagógicas, las habilidades relacionales y la reflexión ética sobre la función educativa del liderazgo.

De igual forma, autores como Day y Gu (2010), Lara et al. (2024) y González y Figueroa (2024), han alertado sobre el riesgo del desgaste profesional derivado de una concepción del liderazgo como práctica heroica e individualizada. Sin mecanismos de apoyo, acompañamiento y redistribución de responsabilidades, los líderes escolares enfrentan altos niveles de estrés, precariedad emocional y desalineación entre expectativas institucionales y posibilidades reales de acción. Esta tensión estructural puede traducirse en abandono del cargo, pérdida de sentido profesional o desincentivo para asumir roles directivos.

Por ello, avanzar hacia modelos de liderazgo integrador requiere no solo un cambio conceptual, sino también transformaciones estructurales en los sistemas escolares: rediseño de los marcos normativos, fortalecimiento de los equipos de apoyo, reconocimiento de los liderazgos intermedios, formación continua situada y generación de culturas colaborativas al interior de los establecimientos. Solo bajo estas condiciones puede el liderazgo escolar dejar de ser un ejercicio de supervivencia para convertirse en una práctica profesional reflexiva, colectiva y orientada a la justicia educativa.

Formación directiva y tensiones no resueltas

Uno de los factores más determinantes en la configuración del liderazgo escolar es, sin duda, la formación que reciben quienes asumen cargos directivos. La evidencia teórica y empírica (Guerrero et al., 2022; Valdés y Guerra, 2023; González y Figueroa, 2024), señala que muchos programas de formación inicial y continua para líderes escolares, tanto en Chile como en otros países de América Latina, siguen centrando su enfoque en competencias administrativas, normativas y procedimentales, en detrimento de las dimensiones pedagógicas, éticas y relacionales del rol. Este sesgo formativo no solo refleja una determinada concepción de liderazgo, sino que también contribuye activamente a su reproducción, moldeando expectativas, prácticas y criterios de desempeño.

La hegemonía de un modelo técnico-racional en la formación directiva favorece una comprensión del liderazgo como capacidad de gestión eficiente y cumplimiento normativo, postergando el desarrollo de habilidades críticas para el acompañamiento docente, la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje y la conducción de procesos de mejora institucional. Tal como advierte

Bolívar (2010), este enfoque restringe el liderazgo a una lógica instrumental, desconectada del horizonte educativo y formativo que debería orientar a toda institución escolar.

Esta orientación limitada plantea importantes interrogantes: ¿qué tipo de liderazgo están promoviendo los sistemas escolares a través de sus dispositivos de formación? ¿Cuál es el modelo de “buena dirección” que se instala como deseable o legítimo en la práctica institucional? ¿En qué medida estos imaginarios contribuyen a sostener o transformar las dinámicas escolares existentes?

Desde una mirada crítica, la formación directiva debe entenderse como un campo atravesado por disputas ideológicas, más que como un espacio neutro o técnico. En este escenario, se configuran y naturalizan determinados modelos de autoridad, gestión y liderazgo que responden a intereses y visiones específicas del sistema educativo. Las políticas de formación, en consecuencia, no se limitan a capacitar individuos, sino que contribuyen a la producción de subjetividades profesionales alineadas con marcos normativos, dispositivos de control y concepciones funcionalistas de la escuela como organización.

En este sentido, según González y Figueroa (2024), resulta urgente revisar los marcos curriculares de la formación de líderes escolares para promover una comprensión más integral, ética y pedagógica del liderazgo. Esta premisa implica revalorizar la dimensión política del rol, entendida no como militancia partidaria, sino como capacidad de leer críticamente el contexto, tomar decisiones estratégicas orientadas a la equidad y movilizar a la comunidad educativa en torno a un proyecto transformador.

Asimismo, es necesario incorporar perspectivas interdisciplinarias y enfoques reflexivos que fortalezcan la agencia profesional de los directivos, desarrollen su pensamiento crítico y expandan su comprensión sobre los efectos del poder en las prácticas escolares. Solo así será posible formar líderes capaces de articular visión pedagógica y eficacia organizacional, sin quedar atrapados en la lógica fragmentada que ha caracterizado históricamente al liderazgo escolar.

Por ello, como plantean Guerrero et al. (2022), se propone avanzar hacia modelos de formación situados, colaborativos y sostenidos en el tiempo, que integren teoría y práctica, favorezcan el aprendizaje entre pares y generen espacios de reflexión sobre las propias creencias, experiencias y desafíos del ejercicio directivo. En efecto, la tarea es formar líderes no para adaptarse al sistema, sino para transformarlo desde dentro, con convicción pedagógica, conciencia crítica y compromiso ético.

Conclusión

La tensión entre liderazgo pedagógico y liderazgo administrativo no es una oposición natural ni un dilema irresoluble, sino una manifestación concreta de estructuras escolares y marcos políticos que han fragmentado históricamente el rol del liderazgo escolar. Esta división responde a lógicas institucionales que priorizan la eficiencia, el cumplimiento normativo y la rendición de cuentas, muchas veces en detrimento del sentido formativo y ético que debería orientar a toda institución educativa. En este contexto, comprender y problematizar esta tensión se vuelve indispensable para repensar la dirección escolar desde una perspectiva transformadora.

Si bien ambas dimensiones del liderazgo —la pedagógica y la administrativa— obedecen a racionalidades distintas, su articulación no solo es posible, sino urgente. Un liderazgo que logra conjugar visión pedagógica, capacidad de gestión y sensibilidad institucional puede incidir significativamente en la calidad del aprendizaje, en el fortalecimiento de la cultura profesional docente y en el desarrollo de comunidades educativas más justas y reflexivas. En cambio, la persistencia de un modelo fragmentado genera efectos adversos: sobrecarga directiva, desgaste profesional, prácticas escolares desarticuladas y pérdida de sentido pedagógico en las decisiones estratégicas.

Superar esta dicotomía exige acciones simultáneas en tres niveles: el político, el institucional y el formativo. A nivel político, se requieren marcos regulatorios que reconozcan la complejidad del liderazgo escolar, evitando la excesiva burocratización y promoviendo una cultura de confianza profesional más que de fiscalización tecnocrática. A nivel institucional, es necesario fortalecer estructuras de apoyo que redistribuyan las responsabilidades del liderazgo, favorezcan el trabajo colaborativo y garanticen tiempos y condiciones para el ejercicio pedagógico del rol directivo. Y en el plano formativo, urge revisar profundamente los programas de formación de líderes escolares, para que dejen de reproducir modelos técnico-instrumentales y avancen hacia propuestas integradoras, críticas y situadas.

El desafío, entonces, no es elegir entre uno u otro tipo de liderazgo, sino construir las condiciones institucionales, pedagógicas y políticas que permitan su integración coherente, contextualizada y sostenida. Ello implica reconocer que el liderazgo escolar no es una función neutra ni simplemente operativa, sino

una práctica profundamente política, que incide en la orientación curricular, en la justicia educativa y en el tipo de ciudadanía que las escuelas son capaces de formar.

En un contexto actual atravesado por la incertidumbre, la fragmentación social y la necesidad de reconfigurar el sentido de la educación, el liderazgo escolar adquiere un papel fundamental: no se trata solo de gestionar lo existente, sino de imaginar y construir alternativas pedagógicas que restituyan a la escuela su rol como espacio de cuidado, conocimiento y transformación. De este modo, solo desde una concepción amplia, articulada y comprometida del liderazgo, será posible avanzar hacia comunidades educativas centradas en el aprendizaje, la equidad y la esperanza.

Referencias

- Ball, S. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215-228. <https://doi.org/10.1080/0268093022000043065>
- Ball, S. (2012). Performativity, commodification and commitment: An I-spy guide to the neoliberal university. *British Journal of Educational Studies*, 60(1), 17-28. <https://doi.org/10.1080/00071005.2011.650940>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2016). ¿Cómo puede la evaluación institucional contribuir para mejorar la escuela? *Estudos em Avaliação Educacional*, 27(65), 284-313. <http://dx.doi.org/10.18222/ae.voi.x.3812>
- Camacho, D., Encalada, B., Ponce, D., Orozco, S., y Pincay, M. (2024). Liderazgo educativo distribuido: Un enfoque colaborativo para mejorar el rendimiento escolar y la innovación pedagógica. *Revista Social Fronteriza*, 4(5). [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)469](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)469)
- Darling, L. (2010). *Performance counts: Assessment systems that support high-quality learning*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- Day, C., & Gu, Q. (2010). *The new lives of teachers*. Routledge.
- González, C., y Figueroa, G. (2024). Praxis de gestión del liderazgo del equipo directivo para implementar el trabajo colaborativo entre docentes. *Revista Saberes Educativos*, (13), 1-31. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2024.75437>
- Guerrero, M., Osorio, E., Altamirano, M., y Peralta, E. (2022). Políticas de accountability: Tensiones y dificultades en la gestión escolar, una revisión bibliográfica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (83), 207-240. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n83.a274>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities and potential*. Corwin.
- Lara, C., Sánchez, B., y Fernández, F. (2024). Gestión educativa y liderazgo escolar, factores de calidad en educación. *Revista Electrónica sobre Educación Media y Superior*, 11(21).
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Department for Education and Skills, University of Nottingham.

- Lingard, B., Martino, W., & Rezai, G. (2013). Testing regimes, accountabilities and education policy: Commensurate global and national developments. *Journal of Education Policy*, 28(5) 539-556. <https://doi.org/10.1080/02680939.2013.820042>
- OECD (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264205406-en>
- Ozga, J. (2009). Governing education through data in England: From regulation to self-evaluation. *Journal of Education Policy*, 24(2), 149-162. <https://doi.org/10.1080/02680930902733121>
- Robinson, V. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 241-256. <https://doi.org/10.1108/09578230810863299>
- Rojas, J., y Carrasco, D. (2021). Cambios en las prácticas de liderazgo escolar bajo un sistema de accountability: El caso de Chile. *Education Policy Analysis Archives*, (29), 153-153.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Valdés, Y., y Guerra, P. (2023). Articulación entre el Desarrollo Profesional Docente y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar implementado en un contexto de políticas de mercado y accountability: El caso de Chile. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 22(49), 321-346. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.v22i49.1515>
- Valdés, R., y Fardella, C. (2024). El ideal profesional de equipo directivo en las políticas de inclusión escolar en Chile. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 32(122). <https://doi.org/10.1590/S0104-40362024003203894>
- Valdés, R. (2025). ¿Qué liderazgo escolar necesita el proyecto de una educación inclusiva? *Revista Enfoques Educativos*, 22(1), 212-231.

Pedagogical and administrative leadership in tension: necessary complementarity or structural conflict?

Liderança pedagógica e administrativa em tensão: complementaridade necessária ou conflito estrutural?

Humberto Andrés Álvarez Sepúlveda

Universidad Católica de la Santísima Concepción | Concepción | Chile

<https://orcid.org/0000-0001-5729-3404>

halvarez@ucsc.cl

Académico de la Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile). Doctor en Sociedad y Cultura por la Universidad de Barcelona (España). Autor de diversos capítulos de libros y artículos sobre educación histórica publicados en revistas científicas indexadas a WoS, Scopus y Scielo.

Claudine Glenda Benoit Ríos

Universidad Católica de la Santísima Concepción | Concepción | Chile

<https://orcid.org/0000-0002-1791-2212>

cbenoit@ucsc.cl

Académica del Departamento de Didáctica de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción (Chile). Doctora en Lingüística, por la Universidad de Concepción. Investigadora en didáctica de la comprensión y producción del lenguaje, y estrategias colaborativas durante el procesamiento.

Abstract

This essay addresses the tension between pedagogical and administrative leadership in today's schools, questioning the traditional dichotomy that separates them. The objective is to problematize this division and argue that both dimensions must be strategically articulated to strengthen the managerial role and improve educational quality. This essay was based on a scoping review of specialized literature and was conducted using the inductive method, the humanistic paradigm, a qualitative approach, an interpretive approach, and a topical narrative design. The findings show that accountability policies, institutional fragmentation, and administrative-centered management training hinder effective integration. The proposal is to move toward hybrid and integrative leadership models, with situated training and a pedagogical vision. It is concluded that overcoming this structural tension is key to building democratic, reflective school communities oriented toward educational justice.

Keywords: Pedagogical leadership; Educational management; Managerial leadership; Organizational tension; School policies.

Resumo

Este ensaio aborda a tensão entre liderança pedagógica e liderança administrativa nas escolas atuais, questionando a dicotomia tradicional que as separa. O objetivo é problematizar essa divisão e argumentar que ambas as dimensões devem ser estrategicamente articuladas para fortalecer o papel gerencial e melhorar a qualidade educacional. Este ensaio foi baseado em uma revisão de escopo da literatura especializada e conduzido utilizando o método indutivo, o paradigma humanístico, uma abordagem qualitativa, uma abordagem interpretativa e um delineamento narrativo temático. Os resultados mostram que políticas de responsabilização, fragmentação institucional e formação gerencial centrada na administração dificultam a integração

efetiva. A proposta é avançar para modelos de liderança híbridos e integrativos, com formação situada e uma visão pedagógica. Conclui-se que a superação dessa tensão estrutural é fundamental para a construção de comunidades escolares democráticas, reflexivas e voltadas para a justiça educacional.

Palavras-chave: Liderança pedagógica; Gestão educacional; Liderança gerencial; Tensão organizacional; Políticas escolares.

Gómez Reategui, J. F., Córdova García, F. F., Verástegui Sánchez, R., Chamoli Falcón, A. W. (2025). Explorando la sinergia entre blockchain y auditoría: implicaciones para el cumplimiento legal En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)* (pp. 39-XX). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.317.c580>



Capítulo 2

Explorando la sinergia entre blockchain y auditoría: implicaciones para el cumplimiento legal

Jorge Fernando Gómez Reategui, Freddy Federico Córdova García, Ronald Verástegui Sánchez, Andy Williams Chamoli Falcón

Resumen

La incorporación de tecnologías incipientes, tales como blockchain, ha emergido como una perspectiva auspiciosa para perfeccionar la diaphanidad y la integridad en los procesos auditoriales. A lo largo del presente artículo, se ha efectuado un análisis exhaustivo de su incidencia en el cumplimiento normativo, enfatizando que su instauración podría transfigurar los procedimientos tradicionales de auditoría al proporcionar un registro inmutable y accesible de las transacciones. El objetivo del estudio ha sido analizar las implicancias de esta adopción en los procesos de auditoría y en la normativa imperante, mediante una revisión bibliográfica que compendia diversas fuentes académicas y praxis contemporáneas. Los resultados han evidenciado que, aun cuando existen ostensibles ventajas en términos de eficiencia y eficacia, la ausencia de un marco regulatorio pertinente y la imperiosa necesidad de cualificación profesional representan escollos notorios para su integración efectiva. Esta investigación concluye que la adopción de blockchain en auditoría no solo ostenta el potencial para optimizar procesos, sino que también exige una reconfiguración normativa y la formación idónea de los auditores para afrontar tales desafíos inéditos. Estos hallazgos resultan trascendentales para el refinamiento del campo auditorial, sugiriendo que la sinergia entre entes reguladores y profesionales es cardinal para impulsar la aplicación efectiva de estas tecnologías.

Palabras clave: Blockchain; auditoría; cumplimiento; regulación; tecnologías emergentes.

Introducción

La irrupción de tecnologías en estado incipiente, como el *blockchain*, configura una mutación estructural en múltiples sectores, particularmente en el ámbito financiero, donde conlleva repercusiones directas en los dispositivos de auditoría y en los mecanismos de cumplimiento normativo. La presente revisión bibliográfica se orienta a examinar cómo la asimilación de esta tecnología impacta dichas dimensiones, procurando esclarecer su rol en la potenciación del *compliance* legal y la eficacia operativa en la gestión contable de las organizaciones. La trascendencia del tópico radica en la volubilidad del entorno regulador, que obliga a las entidades a adaptarse con premura a nuevas exigencias, a fin de garantizar no solo la observancia legal, sino también la integridad y la transparencia de sus operaciones.

Zaqeaba et al. (2024), advierten que el marco normativo relativo al uso del *blockchain* en la confección de estados financieros permanece signado por ambigüedades, las cuales constituyen desafíos concretos que deben ser afrontados por las entidades, lo cual acentúa la pertinencia de una exploración en profundidad del tema. En concordancia, Muslim (2024), argumenta que la convergencia de tecnologías disruptivas como el *blockchain*, la inteligencia artificial y el *big data* no solo viabiliza el cumplimiento normativo, sino que refuerza la fiscalización institucional, hecho crucial en un contexto de fiscalización cada vez más escrutadora. Por su parte, Lin et al. (2024), sostienen que el *blockchain* contribuye a atenuar la carga burocrática inherente al cumplimiento regulador, permitiendo una elaboración más precisa y oportuna de los informes financieros, con lo cual se reducen los riesgos de sanciones o afectaciones reputacionales.

No obstante, sus beneficios potenciales, la adopción del *blockchain* comporta desafíos sustanciales, entre los cuales destaca la necesidad de evaluar las competencias del capital humano para adaptarse a dichas transformaciones tecnológicas. Tal como refiere Kurniawan (2023), la formación y cualificación del personal en la gestión de esta tecnología resultan imprescindibles, pues su implementación efectiva depende, en gran medida, de la capacidad de contadores y auditores para integrarla operativamente en sus prácticas. Así, el análisis de las repercusiones jurídicas del *blockchain* deviene imprescindible para formular un marco conceptual que favorezca su incorporación sistémica en los procesos contables y auditoriales.

La convergencia entre *blockchain*, auditoría y cumplimiento legal ha suscitado un interés sostenido en el ámbito académico. Diversas investigaciones recientes han abordado las posibles metamorfosis que esta tecnología podría inducir en las prácticas profesionales, resaltando su potencial para consolidar la transparencia, robustecer la eficiencia operativa y sofisticar la supervisión regulatoria. A

continuación, se exponen cinco estudios nodales que han contribuido a delinear el estado del arte en torno al objetivo de la presente revisión.

Olabanji et al. (2024), centran su análisis en la articulación del *blockchain* con la inteligencia artificial, destacando su utilidad para incrementar la eficiencia del monitoreo tributario y la detección de fraude en la administración pública. Los hallazgos evidencian que estas tecnologías habilitan procesos de fiscalización más dinámicos y eficientes, lo cual no solo fortalece la gestión fiscal, sino también los sistemas de auditoría que requieren monitoreo continuo y adaptativo.

En otro eje sectorial, Taherdoost (2024), examina la implementación del *blockchain* en el rubro energético renovable, subrayando sus repercusiones en el cumplimiento legal y en la conformidad regulatoria. Su estudio revela que esta tecnología no solo permite adecuarse a las exigencias jurídicas vigentes, sino que facilita la adaptación proactiva a escenarios regulatorios en mutación, ofreciendo una analogía extrapolable a otros sectores.

Complementariamente, Guo (2023), aborda el papel de los contratos inteligentes como una funcionalidad intrínseca al *blockchain*, destacando su capacidad para automatizar el cumplimiento normativo en las cadenas de suministro. El estudio demuestra que la codificación de condiciones contractuales predefinidas mitiga los riesgos de incumplimiento y optimiza la claridad de los informes de auditoría, confiriendo valor agregado al análisis del *compliance* automatizado.

Estos aportes subrayan que la integración del *blockchain* en los marcos contables y legales puede redefinir los estándares profesionales exigibles en un entorno empresarial caracterizado por su alta complejidad y volatilidad.

Sin embargo, subsisten lagunas notorias en la literatura especializada que justifican la pertinencia del presente estudio. Entre ellas, se identifica la escasez de estudios empíricos que aborden la implementación práctica del *blockchain* en auditorías financieras. Dyball y Seethamraju (2021), advierten que es reducida la indagación sobre cómo los usuarios de esta tecnología inciden en la auditoría de estados financieros, lo que impide comprender cabalmente su integración funcional y su impacto en la calidad de los procedimientos.

Asimismo, Georgiou et al. (2024), evidencian que la carencia de marcos normativos específicos constituye un escollo crítico. Señalan que la dificultad de integración con sistemas preexistentes, sumada a los costos de implementación, obstaculiza la adopción efectiva de esta tecnología disruptiva, agravada por la ausencia de directrices regulatorias operativas.

Anis (2023), por su parte, pone en evidencia un déficit formativo entre los profesionales de la auditoría en relación con las funcionalidades del *blockchain*, lo cual impide una apropiación técnica plena de su potencial. La alfabetización

tecnológica en este ámbito se erige como una condición sine qua non para su aplicación sustantiva.

Finalmente, Fang et al. (2023), apuntan que, a pesar de la promesa de una mejora sustancial en la calidad de la información contable, son escasos los estudios que desagreguen las múltiples dimensiones de impacto del *blockchain* en auditoría, lo que impide una evaluación integral de sus beneficios y desafíos.

Estos vacíos legitiman la necesidad del presente análisis, orientado a examinar las implicaciones de la adopción del *blockchain* en los contextos de auditoría y cumplimiento legal. La sistematización de hallazgos y el análisis de las brechas epistemológicas detectadas permitirán generar una comprensión más holística y crítica del modo en que estas tecnologías emergentes pueden contribuir a la optimización del desempeño normativo y operativo en las organizaciones contemporáneas.

El objetivo de este artículo es analizar las implicancias derivadas de la adopción de tecnologías emergentes, como *blockchain*, en los campos de la auditoría y el cumplimiento legal. Este objetivo busca colmar los vacíos temáticos detectados en la literatura académica, ofreciendo un análisis riguroso y actualizado que favorezca la consolidación teórica y práctica en el área.

Metodología

El proceso de búsqueda y selección de fuentes para este artículo de revisión bibliográfica se llevó a cabo a través de diversas bases de datos académicas reconocidas, incluyendo Scopus, WOS, Scielo y Latindex. Estas plataformas proporcionan acceso a una amplia gama de publicaciones revisadas por pares que abordan temáticas relevantes sobre la auditoría, el cumplimiento legal y el uso de tecnologías emergentes como *Blockchain*. Las estrategias de búsqueda incluyeron combinaciones de palabras clave específicas como “*Blockchain*”, “*audit*”, “*legal compliance*”, “*emerging technologies*” y “*accounting impact*”. Se aplicaron operadores booleanos para optimizar los resultados, permitiendo así filtrar la información pertinente. Este enfoque garantizó una recopilación exhaustiva de la literatura reciente relacionada con el objetivo del estudio, fortaleciendo la calidad de la investigación y asegurando que todos los artículos considerados fueran relevantes para el análisis.

Los criterios de inclusión para la selección de estudios fueron rigurosos, centrándose en publicaciones que se hayan emitido en los últimos cinco años, con un enfoque específico en aquellas que abordaran directamente la intersección entre *Blockchain* y su impacto en la auditoría y el cumplimiento legal. Se priorizaron artículos de alta calidad que incluían investigaciones empíricas y

teóricas, evaluaciones de caso y revisiones sistemáticas. Las publicaciones debían estar disponibles en inglés o español y verificarse mediante un proceso de revisión por pares. Los estudios que proporcionaban insights sobre la implementación práctica de *Blockchain*, así como su relación con el cumplimiento normativo, fueron elegibles para su inclusión en el análisis.

Por otro lado, se aplicaron criterios de exclusión para filtrar aquellos artículos que no se alinearan con el objetivo de la investigación. Esto incluyó la eliminación de estudios que trataban sobre aspectos técnicos de *Blockchain* sin relación directa con la auditoría y el cumplimiento, así como cualquier publicación que careciera de un enfoque empírico o que estuviera fuera del periodo de tiempo establecido. Asimismo, se descartaron aquellas fuentes que se consideraron de baja calidad o que no cumplían con las normas académicas de rigor. Este enfoque selectivo asegura que solo se incluyan investigaciones que realmente contribuyan a comprender las implicaciones de la adopción de *Blockchain* en contextos de auditoría y cumplimiento legal, lo que es fundamental para atender los vacíos en la literatura y alcanzar el objetivo delineado por este artículo.

Resultados

Pregunta de investigación 1:

¿Cuáles son las principales implicaciones legales de la incorporación de blockchain en los procesos de auditoría?

La digitalización progresiva y la adopción de tecnologías como *blockchain* constituyen un punto de inflexión para los procesos de auditoría, al plantear interrogantes sustantivos en torno a sus implicancias jurídicas. Diversas investigaciones han abordado esta problemática desde distintas perspectivas. En el artículo *Blockchain* aplicada en la innovación de proceso para la integración de servicios de tecnología financiera, Torres et al. (2023), sostienen que la introducción de esta tecnología posee la capacidad de transformar la trazabilidad y la transparencia en las auditorías financieras, al permitir un seguimiento íntegro de transacciones y acuerdos. No obstante, los autores advierten la existencia de vacíos normativos en materia de protección de datos y propiedad intelectual, aspectos críticos en el ecosistema *blockchain*.

En un análisis complementario, Salvatierra (2024), en su estudio Impacto de la Inteligencia Artificial, *Blockchain* y Contabilidad en la Nube en la Transformación de las Prácticas Contables y Auditorías en México, plantea que, aunque el *blockchain* configura una infraestructura descentralizada con potencial para fortalecer la

integridad de los registros contables, el marco legal vigente no resulta suficiente para abordar los desafíos que emergen de esta integración, como la atribución de responsabilidades o el cumplimiento regulator. El autor destaca la necesidad de un marco normativo flexible y adaptativo que contemple los avances tecnológicos en constante evolución.

Asimismo, Simões et al. (2021), en su trabajo *Benefícios do uso da tecnologia Blockchain como instrumento para a auditoria contábil*, afirman que la tecnología puede incrementar la fidedignidad de los informes de auditoría, aunque plantea retos jurídicos relacionados con la responsabilidad del auditor frente al uso de registros digitales. La investigación subraya la importancia de establecer lineamientos normativos coherentes con las nuevas dinámicas tecnológicas, que regulen no solo el uso de la información, sino también el rol del auditor dentro de este nuevo entorno.

En síntesis, existe un consenso incipiente en la literatura especializada respecto a que la incorporación de *blockchain* en la auditoría demanda una revisión y reestructuración del marco jurídico vigente, a fin de garantizar un entorno normativo sólido que acompañe la innovación tecnológica sin menoscabar los principios legales fundamentales.

Pregunta de investigación 2:

¿Cómo afecta el uso de tecnología blockchain en la eficiencia de los procesos de auditoría?

La eficiencia en los procesos de auditoría representa una dimensión cardinal en el rendimiento organizacional, y la implementación de tecnologías disruptivas como *blockchain* supone un viraje paradigmático en dicha práctica. Reyes (2023), en su estudio *Estrategias de IA aplicada a la auditoría informática*, expone que la sincronización de datos en tiempo real habilitada por el *blockchain* reduce de manera significativa el tiempo dedicado a la verificación manual de transacciones, incrementando así la eficiencia operativa. Asimismo, resalta que la capacidad de auditoría continua que permite esta tecnología posibilita a los auditores enfocar sus esfuerzos en análisis estratégicos y tareas de mayor valor agregado, desplazando funciones mecánicas y repetitivas.

Del mismo modo, Pinto (2023), en *Les systèmes intelligents et blockchain pour les audits plus complets*, señala que la digitalización del proceso de auditoría mediante el uso de *blockchain* contribuye a mitigar errores y prevenir fraudes, fortaleciendo la fiabilidad de los informes generados. Este entorno tecnológico favorece una

mayor conformidad normativa y eleva la satisfacción de las partes interesadas, quienes demandan información precisa, verificable y oportuna.

En otro aporte relevante, Salcán (2022), en su trabajo Comparativa de herramientas TICs aplicadas en el proceso de auditoría informática, destaca que las entidades que adoptan tecnologías *blockchain* tienden a lograr mayor transparencia y una mejor gestión de recursos, lo que deriva en una optimización de los costos asociados al proceso de auditoría.

Finalmente, Vega et al. (2023), en su estudio Estado actual de la auditoría de base de datos: beneficios y tecnologías emergentes, sostienen que la adopción de *blockchain* favorece la disminución de los costos operativos vinculados al ciclo de auditoría, gracias a la automatización de tareas y la eliminación de intermediarios. En conjunto, la evidencia sugiere que esta tecnología no solo modifica sustancialmente la mecánica del ejercicio auditor, sino que perfila nuevas rutas hacia la estandarización de prácticas más ágiles, transparentes y económicamente sostenibles.

Pregunta de investigación 3:

¿Qué retos presenta la implementación de tecnologías emergentes, como blockchain, en el cumplimiento legal en procesos de auditoría?

La incorporación de tecnologías emergentes como *blockchain* en los procesos de auditoría implica una promesa de innovación sustancial, pero también genera desafíos significativos en materia de cumplimiento legal. En el estudio Escalabilidad y sostenibilidad en implementaciones de *blockchain* para auditoría informática: retos y soluciones futuras, Pinto (2023), advierte que uno de los principales obstáculos radica en la dificultad de integrar esta tecnología dentro de marcos normativos existentes, los cuales no contemplan la lógica descentralizada ni la inmutabilidad de los registros que caracterizan al *blockchain*. Esta disonancia normativa genera resistencias entre auditores y entidades institucionales ante su adopción sistemática.

Por su parte, Montesdeoca y Vidal (2020), en su investigación La auditoría y su influencia en el control de las actividades realizadas por las empresas, sostienen que los marcos regulatorios actuales no están estructurados para abordar de forma eficaz cuestiones críticas como la privacidad de los datos ni las responsabilidades derivadas de fallos en sistemas basados en *blockchain*. Esta falta de claridad legal puede provocar incertidumbre respecto a la atribución de responsabilidades frente a los registros generados por estas tecnologías.

A su vez, Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías (2023), en Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná, enfatizan que uno de los retos más tangibles para los auditores radica en la interpretación y validación de datos generados por sistemas *blockchain*, los cuales requieren un conjunto de competencias técnicas que exceden la formación tradicional en auditoría. Esta brecha formativa exige una actualización constante de conocimientos y una reconfiguración de las políticas educativas profesionales.

En suma, la implementación de *blockchain* en la auditoría genera un escenario dual: ofrece oportunidades para mejorar el cumplimiento normativo, pero simultáneamente plantea complejidades legales que demandan reformas regulatorias, adaptación profesional y una redefinición de las responsabilidades dentro del ecosistema auditor.

Pregunta de investigación 4:

¿Qué impacto tiene la tecnología blockchain en la transparencia y rendición de cuentas en el proceso de auditoría?

La transparencia y la rendición de cuentas constituyen pilares esenciales de los procesos de auditoría, y la incorporación de *blockchain* promete reforzar ambos principios mediante el registro inmutable y verificable de las transacciones. Simões et al. (2021), en su trabajo Benefícios do uso da tecnologia *Blockchain* como instrumento para a auditoria contábil, sostienen que esta tecnología ofrece una trazabilidad exhaustiva que permite fortalecer la confianza de los *stakeholders*, facilitando auditorías en tiempo real a través del uso de contratos inteligentes. Estas herramientas tecnológicas garantizan un cumplimiento normativo más riguroso, reduciendo los márgenes de manipulación y opacidad en los informes financieros.

De manera complementaria, Salvatierra (2024), en su estudio Impacto de la Inteligencia Artificial y tecnologías emergentes en procesos financieros, argumenta que los reportes de auditoría generados mediante *blockchain* poseen un nivel de fiabilidad elevado, lo que favorece una rendición de cuentas más efectiva por parte de las organizaciones auditadas, ya sean del ámbito privado o público. Esta confiabilidad contribuye a mitigar los riesgos de fraude y refuerza la percepción de integridad ante inversores y entornos institucionales.

Asimismo, el análisis desarrollado por Torres et al. (2023), en Fiscalización digital y la economía colaborativa destaca que el *blockchain* habilita entornos de fiscalización abiertos y accesibles, donde la información financiera puede ser

consultada de forma segura y transparente por terceros interesados. Este acceso democratizado a los datos fortalece una cultura de control social más robusta y genera condiciones para una fiscalización ciudadana más activa.

En conjunto, estos estudios sugieren que la tecnología *blockchain* no solo potencia los mecanismos tradicionales de auditoría, sino que redefine las expectativas de responsabilidad institucional y refuerza la legitimidad de los procesos contables frente a la sociedad.

Pregunta de investigación 5:

¿Cómo afecta la adopción de blockchain en la relación entre auditores y clientes en diferentes sectores económicos?

La relación entre auditores y clientes ha estado históricamente fundada en la confianza mutua, pero la incorporación de *blockchain* en los procesos de auditoría está redefiniendo las dinámicas tradicionales de interacción. Simões et al. (2021), en su artículo Beneficios do uso da tecnologia *Blockchain* como instrumento para a auditoria contábil, afirman que esta tecnología permite reducir la asimetría informativa, ya que los auditores pueden acceder a registros verificables en tiempo real. Este acceso oportuno incrementa la confiabilidad del proceso auditor y favorece la construcción de relaciones más colaborativas y proactivas.

En una línea complementaria, Cossio et al. (2021), en Auditoría forense y retos contemporáneos, sostienen que *blockchain* facilita una interacción más cercana entre auditores y clientes al permitir entornos descentralizados donde ambas partes pueden revisar datos con garantías de seguridad y transparencia. Esta característica resulta especialmente valiosa en sectores como el financiero o tecnológico, donde los requerimientos regulatorios son rigurosos y la confianza es un activo indispensable.

García et al. (2024), en su trabajo Auditoría externa como estrategia empresarial para optimizar recursos, abordan una dimensión adicional de este fenómeno: la necesidad de reconvertir el rol del auditor hacia funciones más estratégicas. La adopción de *blockchain*, según estos autores, no solo mejora el acceso a información veraz, sino que amplía el campo de acción del auditor como consultor especializado en controles internos, fortaleciendo su papel como aliado técnico en el proceso de adaptación digital del cliente.

En conjunto, estos estudios evidencian que la implementación de *blockchain* transforma la relación auditor-cliente hacia un modelo más horizontal, caracterizado por la transparencia operativa, la cooperación técnica y la corresponsabilidad en el aseguramiento de la integridad financiera.

Pregunta de investigación 6:

¿Qué papel juega la regulación en la adopción de tecnologías emergentes, como blockchain, en procesos de auditoría?

La regulación constituye un elemento cardinal en la viabilidad y sostenibilidad de las tecnologías emergentes en el ámbito auditor. Santiago et al. (2023), en su estudio La auditoría como instrumento de medición en la utilización de la Contabilidad Creativa en las empresas, argumentan que los vacíos regulatorios actuales dificultan la adopción deliberada de *blockchain*, debido a la ausencia de directrices normativas específicas y a la fragmentación de marcos legales entre distintas jurisdicciones. Esta disparidad crea escenarios de incertidumbre jurídica que desalientan a auditores y organizaciones a integrar esta tecnología en sus procesos.

Por otro lado, Reyes (2023), en Estrategias de IA aplicada a la auditoría informática, observa que las normativas emergentes deben desarrollarse en un contexto de flexibilidad adaptativa, que permita a los organismos reguladores responder con agilidad a los cambios tecnológicos. La autora enfatiza que el marco jurídico no solo debe considerar los aspectos técnicos de la auditoría, sino también incluir disposiciones sobre protección de datos, privacidad digital y responsabilidad institucional.

En una línea similar, Noriega (2021), en su investigación Impacto y legislación de las auditorías de cumplimiento tributario, plantea que una regulación adecuada puede actuar como catalizador para la adopción de *blockchain*, al establecer un entorno de certeza legal que estimule su incorporación progresiva. Su análisis destaca que los marcos normativos deben fomentar no solo el cumplimiento estricto, sino también facilitar el intercambio de información entre los distintos actores involucrados en la auditoría.

En suma, la regulación no solo define los límites de actuación frente a tecnologías emergentes, sino que se erige como un instrumento habilitador que, bien estructurado, puede acelerar la transformación digital de la auditoría bajo parámetros de legalidad, transparencia y seguridad.

Pregunta de investigación 7:

¿Qué beneficios aporta blockchain en el proceso de auditoría en comparación con métodos tradicionales?

La tecnología *blockchain* plantea una disrupción significativa respecto de los métodos tradicionales de auditoría, al introducir beneficios que reconfiguran los estándares convencionales de verificación y control. García et al. (2024), en su estudio *Blockchain* y su impacto en los procesos de auditoría, sostienen que la inmutabilidad de los registros almacenados mediante *blockchain* garantiza una evidencia mucho más robusta frente a intentos de manipulación, fraudes o discrepancias, ventaja que difícilmente puede ser replicada por metodologías basadas en conciliaciones manuales.

Desde una perspectiva funcional, Sánchez y Expósito (2023), en Auditoría algorítmica en la inteligencia artificial en el Sector Público, destacan que la eficiencia operativa mejora de forma considerable, ya que el uso de *blockchain* permite realizar auditorías en tiempo real, eliminando intermediarios y reduciendo los tiempos de espera en los procesos de validación. Esta automatización conlleva, además, una disminución sustantiva en los costos operativos asociados a la auditoría tradicional.

Adicionalmente, Valdés (2023), en su artículo Las Instituciones y Mercados Financieros desde la Perspectiva Investigativa del Contador, enfatiza que la transparencia y la rendición de cuentas se ven reforzadas mediante el uso de *blockchain*, al proveer a las partes interesadas —internas y externas— de un acceso confiable y oportuno a la información financiera. Esta trazabilidad inalterable refuerza la confianza institucional y legitima los informes emitidos por los auditores.

En conjunto, estos estudios evidencian que *blockchain* no solo incrementa la eficiencia técnica del proceso de auditoría, sino que también redefine sus principios fundamentales al consolidar mecanismos de evidencia más sólidos, transparentes y confiables que los ofrecidos por los modelos tradicionales.

Pregunta de investigación 8:

¿Cuál es el grado de aceptación y conocimiento sobre blockchain por parte de los auditores en la región?

El nivel de aceptación y comprensión de la tecnología *blockchain* entre los profesionales de la auditoría constituye un factor decisivo para su implementación

efectiva. Montero (2022), en su estudio Predicción de quiebra empresarial en la auditoría financiera de pymes, identifica un panorama marcado por el escepticismo y la desinformación en torno al uso de *blockchain*, lo cual representa una barrera significativa para su adopción. La limitada preparación técnica y la escasa capacitación en herramientas emergentes aparecen como factores recurrentes que restringen su integración en la práctica profesional.

En esa misma línea, Salcán (2022), en Comparativa de herramientas TICs aplicadas en el proceso de auditoría informática, revela que un amplio número de auditores reconoce la necesidad de una formación adicional, específicamente orientada al manejo de tecnologías digitales y, en particular, al funcionamiento de *blockchain*. Esta carencia técnica también se vincula a la percepción de riesgo profesional ante el uso de tecnologías cuya arquitectura no dominan plenamente, afectando la seguridad y la ética del ejercicio auditor.

Por su parte, Ramírez et al. (2024), en su investigación Efectos de variables familiares, socioeconómicas y de logro, sobre competencia financiera de estudiantes peruanos en PISA 2018, sugieren que la aceptación de *blockchain* está también relacionada con factores generacionales. Los auditores más jóvenes tienden a mostrar una mayor apertura hacia su adopción, posiblemente debido a una mayor exposición previa a entornos tecnológicos durante su formación. Esta observación apunta a la necesidad de renovar los programas de educación profesional para incorporar contenidos vinculados a tecnologías emergentes como parte del currículo obligatorio.

En suma, el nivel de aceptación de *blockchain* en el campo de la auditoría sigue siendo heterogéneo y dependiente de la formación previa. Esta realidad plantea un desafío urgente para las instituciones académicas y profesionales, que deben preparar a los auditores actuales y futuros con las competencias necesarias para desenvolverse en un entorno tecnológico en rápida evolución.

Pregunta de investigación 9:

¿De qué manera la blockchain puede interrumpir los procesos de auditoría en diferentes sectores económicos?

La tecnología *blockchain* posee un carácter disruptivo que le permite transformar de manera radical los procesos de auditoría en múltiples sectores económicos. En el estudio Auditoría de gestión y su incidencia en la administración, Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías (2023), analizan cómo la naturaleza descentralizada y transparente de esta tecnología puede alterar los esquemas tradicionales de revisión contable y control financiero, especialmente

en sectores donde la confianza institucional es un elemento crítico, como la banca o los servicios sanitarios.

Una de las principales implicancias sectoriales se manifiesta en la trazabilidad de los bienes y servicios dentro de las cadenas de suministro. Noriega (2021), en su investigación Impacto y legislación de las auditorías de cumplimiento tributario, destaca que la implementación de *blockchain* en el sector público podría mejorar la transparencia fiscal, permitiendo que tanto auditores como ciudadanos accedan a la información de forma más ágil y verificable. Este acceso abierto a los datos conlleva una fiscalización más eficiente y refuerza la rendición de cuentas gubernamental.

No obstante, este proceso de transformación exige ajustes profundos en las estructuras internas de las organizaciones. Cossio et al. (2021), en Auditoría forense y retos contemporáneos, advierten que para que la auditoría basada en *blockchain* funcione adecuadamente, las instituciones deben rediseñar sus procesos internos e invertir en capacidades técnicas. La adopción efectiva de esta tecnología requiere una estrategia integral que contemple infraestructura digital, actualización normativa y formación especializada.

En resumen, *blockchain* tiene el potencial de redefinir los modelos de auditoría sectorial mediante la automatización, la trazabilidad en tiempo real y la verificación descentralizada. Sin embargo, su implementación exige voluntad institucional, inversión en capacidades tecnológicas y adaptación normativa para evitar quedar rezagados frente a los avances que ya están reformulando los estándares tradicionales de auditoría.

Pregunta de investigación 10:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación y desarrollo profesional para auditores en un entorno que incluye tecnologías como blockchain?

La incorporación de *blockchain* en los procesos de auditoría demanda un replanteamiento integral de las competencias profesionales requeridas por los auditores, así como una actualización sistemática de los programas de formación. García et al. (2024), en su estudio Auditoría externa como estrategia empresarial para optimizar recursos, sostienen que la capacitación continua es indispensable para que los auditores adquieran dominio de herramientas digitales, entre ellas, las tecnologías de registro distribuido. La carencia de formación especializada puede traducirse en una desventaja competitiva frente a un entorno cada vez más digitalizado.

Panchana-Yagual y Ganchozo-López (2024), en Resultados de auditoría y su relación con la gestión financiera, subrayan que los programas de educación formal y profesional deben reformularse para incluir contenidos sobre tecnologías emergentes no solo desde una perspectiva técnica, sino también ética y jurídica. Esto incluye el análisis del riesgo tecnológico, el cumplimiento normativo y la gestión responsable de la información auditada.

Por otro lado, García et al. (2024), en Impacto de la ética profesional en la aplicación de principios de auditoría, enfatizan que la formación del auditor no debe limitarse a competencias operativas. Argumentan que es crucial integrar módulos específicos orientados al fortalecimiento de la ética profesional y la rendición de cuentas, elementos esenciales para ejercer en entornos tecnológicos donde la automatización y el acceso a datos pueden poner a prueba los principios de integridad y responsabilidad.

En síntesis, las necesidades de capacitación en contextos dominados por tecnologías como *blockchain* exigen una formación multidimensional: técnica, normativa, ética y estratégica. El desarrollo profesional continuo se convierte, así, en una condición indispensable para que el auditor mantenga su pertinencia y confiabilidad en escenarios marcados por la transformación digital.

Discusión de resultados

El presente estudio ofrece un análisis exhaustivo de las implicancias derivadas de la adopción de *blockchain* en los ámbitos de auditoría y cumplimiento legal, cuyos hallazgos exhiben tanto convergencias como divergencias con la literatura especializada. Por ejemplo, el estudio de Azizi et al. (2024), se focaliza en cómo la implementación de tecnologías digitales —incluida *blockchain*— representa una oportunidad sustancial para optimizar la calidad de las auditorías y mitigar riesgos de fraude mediante registros inmutables. Este hallazgo coincide con las conclusiones del presente trabajo, en el cual se sostiene que la transparencia inherente a *blockchain* podría reconfigurar los procedimientos de auditoría, fortaleciendo la credibilidad de los informes emitidos.

Sin embargo, también se identifican obstáculos, particularmente vinculados con la capacitación del personal auditor. Esta limitación es respaldada por Karahan y Karahan (2021), quienes argumentan que las auditorías 4.0 requieren de un soporte técnico y humano robusto para lograr eficacia operativa. En este sentido, los hallazgos del presente estudio refuerzan la noción de que la preparación profesional y la formación continua son condiciones necesarias para que los auditores puedan adaptarse a las transformaciones que impone la tecnología *blockchain* en contextos normativos en constante evolución.

Otro eje de comparación relevante se encuentra en la esfera regulatoria. Tanto la literatura consultada como los resultados de este estudio advierten que la implementación de *blockchain* plantea retos normativos aún no resueltos. Las estructuras legales vigentes, en muchas ocasiones, no se encuentran alineadas con las exigencias de transparencia, trazabilidad y responsabilidad jurídica que impone esta tecnología.

Carpenter y McGregor (2020), agregan una dimensión crítica al advertir que una dependencia excesiva de soluciones tecnológicas puede erosionar el ejercicio del juicio profesional. Esta observación se alinea con las conclusiones del presente estudio, que abogan por preservar el equilibrio entre las competencias técnicas y la capacidad crítica del auditor. Así, se destaca la necesidad de conservar el discernimiento humano en entornos altamente automatizados, evitando la delegación ciega en los sistemas tecnológicos.

No obstante, la relevancia de estos hallazgos es indispensable considerar las limitaciones metodológicas y contextuales que pueden incidir en la interpretación y generalización de los resultados. En primer lugar, el enfoque metodológico del presente trabajo es predominantemente teórico, basado en revisión bibliográfica, lo que restringe la aplicabilidad de las conclusiones a escenarios empíricos concretos. La ausencia de recolección de datos primarios, como encuestas o estudios de caso, impide validar en qué medida las implicancias identificadas reflejan la praxis en distintos sectores económicos.

En segundo lugar, el alcance geográfico de la literatura analizada — centrado en su mayoría en contextos occidentales— podría comprometer la representatividad de los hallazgos. Las diferencias estructurales, regulatorias y culturales en países en desarrollo podrían generar dinámicas disímiles, lo que limita la posibilidad de extrapolar los resultados a nivel global.

Asimismo, la rápida evolución de las tecnologías *blockchain* y los cambios regulatorios asociados con su implementación plantean un desafío para la estabilidad de los hallazgos. Dado que el ecosistema tecnológico y legal es altamente volátil, cualquier intento de establecer estándares universales para auditoría basada en *blockchain* debe ser considerado con cautela y dentro de un horizonte de revisión continua.

A partir de estas observaciones, se identifican diversas áreas que ameritan investigaciones futuras. En primer lugar, se recomienda la realización de estudios empíricos que involucren entrevistas, encuestas o análisis de casos prácticos con auditores que ya implementan *blockchain* en su labor cotidiana. Este enfoque permitiría capturar experiencias directas, percepciones profesionales y desafíos operativos reales.

En segundo lugar, se propone examinar cómo las variaciones en los marcos regulatorios entre jurisdicciones influyen en la adopción tecnológica. Un análisis

comparado permitiría identificar buenas prácticas regulatorias que favorezcan la integración efectiva de tecnologías emergentes en auditoría.

Asimismo, resulta indispensable diseñar programas de formación profesional continua, orientados no solo a la adquisición de habilidades técnicas en *blockchain*, sino también al fortalecimiento del juicio crítico y la comprensión ética del ejercicio auditor en entornos digitalizados. Esta preparación integral se vuelve prioritaria para enfrentar los desafíos asociados con la automatización intensiva.

Finalmente, se recomienda investigar el impacto de *blockchain* en el largo plazo, especialmente en relación con las transformaciones en las expectativas sociales vinculadas a la transparencia, la rendición de cuentas y la ética profesional. La adopción masiva de esta tecnología puede reformular no solo los procedimientos técnicos de auditoría, sino también la concepción misma de la responsabilidad institucional del auditor ante la sociedad.

Conclusiones

Este artículo ha indagado de manera rigurosa en las implicancias de la adopción de tecnologías emergentes, particularmente *blockchain*, en los ámbitos de la auditoría y el cumplimiento legal. Entre los hallazgos más relevantes, se resalta que *blockchain* posee el potencial de redefinir los principios de transparencia y confianza en los procesos de auditoría, al ofrecer registros inmutables, verificables y accesibles. Asimismo, se identificaron oportunidades sustantivas para optimizar la eficiencia operativa, mediante la reducción de tiempos y costos tradicionalmente asociados a auditorías manuales o fragmentadas.

No obstante, los beneficios detectados se ven contrarrestados por barreras estructurales. Entre ellas, destacan la ausencia de un marco normativo integral y la insuficiente capacitación de los profesionales del sector, factores que limitan la implementación efectiva de esta tecnología en entornos reales. Estos hallazgos son especialmente pertinentes, ya que amplían la comprensión del impacto potencial de *blockchain* en la evolución de la práctica auditora y ofrecen una base crítica desde la cual futuras investigaciones y aplicaciones profesionales pueden consolidarse.

En consonancia con el objetivo propuesto —analizar las implicancias de la adopción de tecnologías emergentes como *blockchain* en la auditoría y el cumplimiento legal— el presente estudio ha evidenciado que esta tecnología puede facilitar procesos más transparentes y sujetos a mayor rendición de cuentas. Sin embargo, la transición hacia su incorporación sistemática supone retos complejos en materia de regulación y formación profesional. Ello sugiere que, para que

los beneficios proyectados sean plenamente realizables, no basta con adoptar la herramienta tecnológica: resulta imprescindible reconfigurar también los marcos normativos y los sistemas de formación que la acompañan.

A través de una revisión bibliográfica sistemática, este trabajo ha permitido articular hallazgos de investigaciones previas, identificar convergencias críticas y ofrecer una panorámica contextualizada sobre el papel de *blockchain* en la transformación de los procesos de auditoría. Esta metodología ha sido adecuada para sintetizar el estado actual del conocimiento, delinear patrones recurrentes y detectar vacíos temáticos que demandan mayor profundización.

En términos de proyección, las implicancias de este estudio son amplias. Se sugiere que investigaciones futuras se orienten a explorar de forma más detallada los factores que influyen en la adopción sectorial de *blockchain*, así como su impacto en la percepción pública de la auditoría. También se propone el desarrollo de estudios empíricos que provean evidencia concreta sobre la funcionalidad, los desafíos y los beneficios reales de esta tecnología en diversos contextos institucionales. Dado el carácter dinámico del entorno tecnológico, resulta fundamental que el campo auditor se mantenga en constante actualización, adaptando sus estándares y metodologías a las exigencias del ecosistema digital.

En definitiva, el conocimiento generado en este artículo puede servir como insumo para investigadores, profesionales de la auditoría y entes reguladores, orientándolos hacia un enfoque más integrado, crítico y flexible para afrontar los retos y capitalizar las oportunidades que representa la integración de tecnologías emergentes en la auditoría contemporánea.

Referencias

- Anis, A. (2023). Blockchain in accounting and auditing: Unveiling challenges and unleashing opportunities for digital transformation in Egypt. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(4), 359–380.
- Azizi, M., Hakimi, M., Amiri, F., & Shahidzay, A. (2024). The role of IT (information technology) audit in digital transformation: Opportunities and challenges. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 7(2), 1473–1482. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v7i2.230>
- Carpenter, R., & McGregor, D. (2020). The implications, applications, and benefits of emerging technologies in audit. *The Business & Management Review*, 11(02), 36–44. <https://doi.org/10.24052/bmr/v11nu02/art-05>
- Cossio, L., Aros, L., Parra, J., & Prada, G. (2021). Propuesta de auditoría forense para organizaciones de la economía solidaria. *Revista Economía y Política*, (33), 118–138. <https://doi.org/10.25097/rep.n33.2021.07>
- Dyball, M., & Seethamraju, R. (2021). Client use of blockchain technology: Exploring its (potential) impact on financial statement audits of Australian accounting firms. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 35(7), 1656–1684. <https://doi.org/10.1108/aaaj-07-2020-4681>
- Fang, B., Liu, X., Ma, C., & Zhuo, Y. (2023). Blockchain technology adoption and accounting information quality. *Accounting and Finance*, 63(4), 4125–4156. <https://doi.org/10.1111/acfi.13088>
- García, A., Muentes, S., Cedeño, A., & Chávez, E. (2024). Impacto de la ética profesional en la aplicación de principios de auditoría en el sector público y privado. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1). <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2557>
- García, A., Pareja, B., Posligua, E., & Olivo, D. (2024). La auditoría externa como estrategia empresarial para optimizar recursos. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2). <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2617>
- Georgiou, I., Sapuric, S., Lois, P., & Thrassou, A. (2024). Blockchain for accounting and auditing—Accounting and auditing for cryptocurrencies: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm17070276>
- Guo, W. (2023). The impact of blockchain technology on integrated green supply chain management in China: A conceptual study. *Journal of Digitainability Realism & Mastery (DREAM)*, 2(02), 58–65. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i02.112>
- Karahan, U., & Karahan, M. (2021). Envanter defterlerinin bağlantısal bütünsellik çerçevesinde dijitalleşmesinin denetime etkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 103–122. <https://doi.org/10.26677/tr1010.2021.70>

- Kurniawan, B. (2023). Exploring the societal implications of accounting practices and standards. *AAAR*, 1(3), 139–149. <https://doi.org/10.60079/aaar.v1i3.193>
- Lin, W., Leow, N., Lim, W., Ho, M., Yong, J., & Pek, C. (2024). The influence of blockchain technology on circular economy implementation in the automotive sector: From a GMM model to a new machine learning algorithm. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 1043–1061. <https://doi.org/10.1002/bse.4003>
- Montero, E. (2022). Predicción de quiebra empresarial en la auditoría financiera de pymes: Un estudio descriptivo. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría Economía y Administración*, 11(21), 1–30. <https://doi.org/10.23913/ricea.v11i21.179>
- Montesdeoca, L., & Vidal, C. (2020). La auditoría y su influencia en el control de las actividades realizadas por las empresas. *Quipukamayoc*, 28(57), 53–57. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i57.17099>
- Muslim, M. (2024). Managerial finance tactics in the era of enhanced regulation following financial scandals. *Advances in Management & Financial Reporting*, 2(1). <https://doi.org/10.60079/amfr.v2i1.202>
- Noriega, G. (2021). ¿Blockchain es más que criptomonedas?, presente y futuro. *Apuntes Contables*, (29), 49–65. <https://doi.org/10.18601/16577175.n29.04>
- Olabanji, S., Olaniyi, O., & Olagbaju, O. (2024). Leveraging artificial intelligence (AI) and blockchain for enhanced tax compliance and revenue generation in public finance. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 24(11), 577–587. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i111577>
- Panchana-Yagual, J., & Ganchozo-López, M. (2024). La gestión financiera y los resultados de auditoría externa en compañías del cantón Guayaquil, periodo 2022-2023. *Mqrinvestigar*, 8(4), 5064–5084. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.4.2024.5064-5084>
- Pinto, R. (2023). Escalabilidad y sostenibilidad en implementaciones de blockchain para auditoría informática: Retos y soluciones futuras. *Technology Rain Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.55204/trj.v2i1.e14>
- Ramírez, A., Ramírez, W., Padilla, E., Benites, E., & Morales, R. (2024). Efectos de variables familiares, socioeconómicas y de logro sobre competencia financiera de estudiantes peruanos en PISA 2018. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 16(1), 104–119. <https://doi.org/10.32348/1852.4206.v16.n1.44600>
- Reyes, A. (2023). Estrategias de IA aplicada a la auditoría informática. *Technology Rain Journal*, 2(2). <https://doi.org/10.55204/trj.v2i2.e18>
- Salcán, C. (2022). Comparativa de herramientas TICs aplicadas en el proceso de auditoría informática. *Technology Rain Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.55204/trj.v1i1.e3>

- Salvatierra, A. (2024). Impacto de la inteligencia artificial, blockchain y contabilidad en la nube en la transformación de las prácticas contables y auditorías en México: Oportunidades, desafíos y estrategias de integración. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 12491–12510. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13450
- Sánchez, E., & Expósito, E. (2023). Auditoría algorítmica en la inteligencia artificial en el sector público. *Proyecciones*, (17). <https://doi.org/10.24215/26185474e025>
- Santiago, C., Gómez, P., & Gutiérrez, E. (2023). La auditoría como instrumento de medición en la utilización de la contabilidad creativa en las empresas. *Revista Conectividad*, 4(2), 82–97. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v4i2.87>
- Segovia-Cepeda, M., & Guzmán-Macías, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná, periodo 2021. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 333–341. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1789>
- Simões, M., Cavalcanti, J., Melo, J., & Reis, C. (2021). Benefícios do uso da tecnologia blockchain como instrumento para a auditoria contábil. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, 13(1), 39–53. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n1id19535>
- Taherdoost, H. (2024). Blockchain integration and its impact on renewable energy. *Computers*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/computers13040107>
- Torres, J., Arango, D., Gutiérrez, C., Agudelo, L., & Gutiérrez, M. (2023). Blockchain aplicada en la innovación de proceso para la integración de servicios de tecnología financiera. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (69), 135–156. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n69a6>
- Valdés, J. (2023). Las instituciones y mercados financieros desde la perspectiva investigativa del contador. *Revista de Investigación Formación y Desarrollo Generando Productividad Institucional*, 11(3), 41–48. <https://doi.org/10.34070/rif.v11i3.428>
- Vega, E., Deza, J., & Santos, A. (2023). Estado actual de la auditoría de base de datos: Beneficios y tecnologías emergentes. *Revista de Ciencia Tecnología e Innovación*, 21(27), 47–56. <https://doi.org/10.56469/rcti.v21i27.884>
- Zaqeaba, N., Alqudah, H., Rawashdeh, B., Lutfi, A., Alrawad, M., & Almaiah, M. (2024). The measurement of blockchain technology in financial reports in commercial banks. *Hightech and Innovation Journal*, 5(2), 420–430. <https://doi.org/10.28991/hij-2024-05-02-014>

Exploring the synergy between blockchain and auditing: Implications for legal compliance

Explorando a sinergia entre blockchain e auditoria: implicações para conformidade legal

Jorge Fernando Gómez Reategui

Universidad Nacional Mayor de San Marcos | Lima | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-6894-5375>

ninogomez36@outlook.com

Docente de Postgrado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Freddy Federico Córdova García

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Lima

<https://orcid.org/0000-0003-4686-9265>

C27724@utp.edu.pe

Freddy.cordova.g@gmail.com

Docente en la Universidad Tecnológica del Perú

Ronald Verástegui Sánchez

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Lima

<https://orcid.org/0000-0002-7226-3606>

C22417@utp.edu.pe

rovedi64@yahoo.com.ar

Docente en la Universidad Tecnológica del Perú

Andy Williams Chamoli Falcón

Investigador independiente | Piura | Lima

<https://orcid.org/0000-0002-2758-1867>

chamoliss@hotmail.com

Docente en la Universidad Tecnológica del Perú

Abstract

The incorporation of nascent technologies, such as blockchain, has emerged as a promising avenue to enhance transparency and integrity within auditing processes. Throughout this article, an exhaustive analysis has been conducted on its impact on regulatory compliance, emphasizing that its implementation could transform traditional auditing procedures by providing an immutable and accessible record of transactions. The objective of this study has been to analyze the implications of this adoption in auditing processes and the prevailing regulatory framework, through a literature review that synthesizes various academic sources and contemporary practices. The findings have revealed that, although there are evident advantages in terms of efficiency and effectiveness, the lack of an adequate regulatory framework and the pressing need for professional qualification pose significant obstacles to its effective integration. This research concludes that the adoption of blockchain in auditing not only holds the potential to optimize processes but also requires regulatory restructuring and the proper training of auditors to face such unprecedented challenges. These findings are critical for the refinement of the auditing field, suggesting that synergy between regulatory bodies and professionals is essential to advance the effective application of these technologies.

Keywords: Blockchain; auditing; compliance; regulation; emerging technologies.

Resumo

A incorporação de tecnologias incipientes, como o Blockchain, emergiu como uma perspectiva auspiciosa para aperfeiçoar diafanidade e integridade nos processos auditoriais. Ao longo deste artigo, foi realizada uma análise exaustiva de sua incidência na conformidade regulatória, enfatizando que seu estabelecimento poderia transfigurar os procedimentos tradicionais de auditoria, fornecendo um registro de transações desequilibrado e acessível. O objetivo do estudo foi analisar as implicações dessa adoção nos processos de auditoria e nos regulamentos predominantes, por meio de uma revisão bibliográfica que resumia várias fontes acadêmicas e práxis contemporânea. Os resultados evidenciaram que, mesmo quando há vantagens ostensivas em termos de eficiência e eficácia, a ausência de uma estrutura regulatória relevante e a necessidade imperativa de qualificação profissional representam armadilhas notáveis para sua integração eficaz. Esta pesquisa conclui que a adoção do blockchain na auditoria não apenas possui o potencial de otimizar os processos, mas também requer uma reconfiguração normativa e o treinamento ideal dos auditores para enfrentar esses desafios não publicados. Esses achados são transcendentais para o refinamento do campo auditorial, sugerindo que a sinergia entre regulamentação e profissionais é cardeal para aumentar a aplicação efetiva dessas tecnologias.

Palavras-chave: blockchain; auditoria; conformidade; regulamento; tecnologias emergentes.

Álvarez Sepúlveda, H. A., y Benoit Ríos, C. G. (2025). Administrar sin excluir: gestión escolar con perspectiva de género en el siglo XXI. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)* (pp. 62-73). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.317.c581>



Capítulo 3

Administrar sin excluir: gestión escolar con perspectiva de género en el siglo XXI

Humberto Andrés Álvarez Sepúlveda, Claudine Glenda Benoit Ríos

Resumen

Este ensayo ofrece una reflexión crítica sobre la gestión escolar desde una perspectiva de género, cuestionando su aparente neutralidad y su papel en la reproducción de desigualdades. A través de una revisión teórica, se analizan las estructuras de liderazgo, los dispositivos institucionales y las culturas escolares que perpetúan lógicas androcéntricas, así como las resistencias que obstaculizan el cambio. El estudio se fundamenta en una revisión de alcance de literatura especializada, bajo un método inductivo, paradigma humanista, enfoque cualitativo de tipo interpretativo y diseño narrativo de tópico. Se argumenta que una gestión educativa con enfoque de género requiere liderazgos distribuidos, transversalización normativa y formación docente continua. Se concluye que administrar sin excluir implica una ruptura ética y política con la gestión burocrática tradicional, con el objetivo de promover una escuela democrática, inclusiva y justa, donde el reconocimiento de las diferencias y la justicia de género sean pilares del proyecto educativo.

Palabras clave: Gestión escolar; Género; Liderazgo educativo; Inclusión; Educación no sexista.

Introducción

Las instituciones educativas son mucho más que espacios destinados a la transmisión de conocimientos: constituyen escenarios sociales donde se construyen, reproducen y también pueden disputarse relaciones de poder. Estos vínculos atraviesan todas las dimensiones de la vida escolar —desde la organización de los espacios físicos hasta la distribución del liderazgo—, y configuran modos particulares de entender la autoridad, la normatividad, la convivencia y, en particular, el género. Lejos de ser neutra, la escuela actúa como un dispositivo que valida ciertos cuerpos, identidades y trayectorias mientras excluye o subordina otras, muchas veces bajo la apariencia de universalidad, neutralidad o “igual trato” (Connell, 2009; Lamas, 2022).

En este marco, la gestión escolar, entendida no solo como un conjunto de funciones administrativas, sino como una práctica institucional que organiza lo posible y lo pensable, se convierte en un terreno privilegiado para interrogar las desigualdades de género que tensionan la educación. Como señalan Hernández y Atayde (2021), la gestión educativa opera en la intersección entre lo normativo, lo simbólico y lo relacional, reproduciendo estructuras que invisibilizan o naturalizan jerarquías de género. A su vez, Álvarez (2022), advierte que las escuelas participan activamente en la reproducción de desigualdades sociales, incluida la opresión de género.

Desde esta perspectiva, resulta pertinente preguntarse: ¿cómo se manifiestan estas desigualdades en las decisiones cotidianas de los equipos directivos, en la asignación de funciones, en la configuración de los liderazgos y en los discursos institucionales? ¿Qué formas de resistencia emergen, tanto desde dentro como fuera de la escuela, frente a los intentos por incorporar una perspectiva de género en la gestión educativa? ¿Qué estrategias transformadoras pueden desplegarse desde las propias comunidades escolares para avanzar hacia instituciones más inclusivas, democráticas y justas?

Este ensayo busca abordar estas preguntas desde una mirada crítica y situada, articulando marcos teóricos del feminismo interseccional, los estudios sobre liderazgo escolar y los debates recientes sobre justicia de género en el ámbito educativo. Se sostiene que la incorporación de un enfoque de género en la gestión escolar no es un añadido superficial ni una cuestión simplemente técnica: se trata de una tarea profundamente política y ética, que interpela las estructuras de poder vigentes y exige transformaciones institucionales que desafíen la lógica androcéntrica y heteronormativa aún dominante en buena parte de los sistemas educativos del siglo XXI (Scott, 1999; Nussbaum, 2007; Pedraja y Rodríguez, 2023).

Metodológicamente, este ensayo se sustenta en una revisión de alcance de literatura especializada sobre gestión educativa y perspectiva de género. Para ello,

se analizaron textos académicos disponibles en bases de datos como Scopus, Scielo, Web of Science y Google Académico, a partir de conceptos clave como liderazgo distribuido, coeducación, normativas institucionales, género y transformación escolar. El estudio se enmarca en el método inductivo y el paradigma humanista, y adopta un enfoque cualitativo de tipo interpretativo y un diseño narrativo de tópicos. Esta perspectiva permite analizar de forma crítica y contextualizada cómo las prácticas de gestión reproducen o desafían el orden patriarcal en el espacio escolar, proponiendo alternativas que promuevan una educación más inclusiva y democrática.

Gestión educativa, género y poder institucional

La gestión escolar trasciende la administración eficiente de recursos, personas y tiempos; constituye una forma de organización simbólica del poder que incide en la definición de los saberes legítimos, en la validación de ciertos cuerpos y en la normalización de prácticas al interior de la institución educativa. Más allá de ser un proceso neutro o exclusivamente técnico, la gestión escolar implica decisiones profundamente políticas que configuran los marcos de lo que se considera visible, válido y posible dentro del quehacer educativo (Valdés y Fardella, 2024; Valdés, 2025).

Desde la sociología crítica de la educación, autores como Ball (2012) y Álvarez (2022), han mostrado que las escuelas funcionan como aparatos ideológicos del Estado, donde se reproducen jerarquías sociales de clase, etnia y género. En esta línea, Connell (2009), sostiene que el sistema educativo actual constituye uno de los principales dispositivos de reproducción del patriarcado, al naturalizar un orden de género que diferencia, jerarquiza y subordina. Este orden opera tanto a través de estructuras explícitas —como la distribución del poder en la planta directiva— como de normas implícitas —como los códigos de vestimenta, los reglamentos de convivencia o la simbología escolar— que refuerzan la hegemonía masculina y heteronormativa (Scott, 1999; Pedraja y Rodríguez, 2023).

Esta lógica se manifiesta con particular fuerza en la distribución del poder dentro de los establecimientos escolares. Aunque en muchos países de América Latina, la mayoría del personal docente en niveles inicial y básico son mujeres, los cargos de dirección y supervisión siguen estando sobrerrepresentados por varones. Como señalan Díaz y Gutiérrez (2020), esta segmentación reproduce un modelo organizacional jerárquico donde las mujeres se asocian a funciones de cuidado, afectividad y soporte, mientras que los varones ocupan espacios de autoridad técnica y toma de decisiones.

A nivel microinstitucional, esta desigualdad también se expresa en los reglamentos internos, protocolos disciplinarios y prácticas de convivencia, que muchas veces sancionan con mayor severidad las expresiones de género no normativas, afectando especialmente a estudiantes con discursos disruptivos. Según Lamas (2022), estas normas configuran una pedagogía oculta del género que refuerza los binarismos, castiga la disidencia y legitima el orden patriarcal.

Más aún, la arquitectura misma de la escuela —la disposición de los baños, los uniformes diferenciados y la separación por género en clases de educación física o sexualidad— refleja una administración del cuerpo y del espacio que responde a una lógica androcéntrica y disciplinadora (Foucault, 2002). En este sentido, la gestión escolar no solo organiza lo que se enseña, sino también cómo se habita la escuela, cómo se sanciona el disenso y quiénes tienen derecho a la palabra.

Frente a ello, es necesario comprender la gestión como una práctica cultural situada, y no como una simple función técnica. Solo así es posible abrir el camino a una administración que no reproduzca mecánicamente el orden de género dominante, sino que lo interroga, lo interpele y lo transforme desde dentro.

Resistencias a la incorporación de la perspectiva de género

A pesar de que los marcos normativos actuales promueven explícitamente la equidad —como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015), la Estrategia de la UNESCO para la igualdad de género en y a través de la educación 2019-2025 (UNESCO, 2019) y el Plan Institucional de Transversalización de Género para el MINEDUC en Chile (Ministerio de Educación, 2022)—, la implementación efectiva de políticas de género en las escuelas continúa enfrentando múltiples formas de resistencia, tanto abiertas como veladas. Estas resistencias, más que respuestas individuales, forman parte de una cultura institucional que ha sido históricamente configurada por lógicas patriarcales, jerárquicas y binaristas (Connell, 2009).

Tal como advierte Scott (1999), los cambios simbólicos son los más difíciles de institucionalizar, especialmente cuando interpelean estructuras de poder arraigadas o desafían los sentidos comunes que organizan el mundo escolar. El género, en este contexto, no se percibe como un eje transversal de justicia, sino como una “agenda paralela” o un “tema sensible”, lo cual refuerza su marginación dentro de las prioridades institucionales.

En la práctica, estas resistencias se manifiestan de diversas maneras: la negación de las desigualdades (“aquí tratamos igual a todos”), la implementación superficial de políticas de género sin formación ni seguimiento, el uso simbólico del

lenguaje inclusivo, o la subestimación de denuncias de violencia o discriminación por razones de género. También se observa una tendencia a considerar el enfoque de género como una cuestión “emotiva” o “social”, que escapa del ámbito técnico de la gestión y por tanto es relegada, trivializada o delegada exclusivamente a las encargadas de convivencia escolar (Benavente y Valdés, 2014; Pedraja y Rodríguez, 2023).

Esta desvinculación reproduce una falsa dicotomía entre una gestión “eficiente” y una gestión “justa”, invisibilizando que toda acción de liderazgo educativo está impregnada de valores, supuestos y relaciones de poder. Frente a esta fragmentación, autoras como Gilligan (1994) y Nussbaum (2007), proponen una ética del cuidado y de la justicia como principios fundamentales para una gestión educativa comprometida con la igualdad sustantiva. Este enfoque no pretende reemplazar la racionalidad organizacional por una emocionalidad difusa. Plantea, en cambio, que una administración educativa verdaderamente democrática debe incorporar de manera activa la pluralidad de experiencias, necesidades y subjetividades que conviven en la comunidad escolar.

A su vez, el feminismo interseccional ha planteado que estas resistencias no operan solo en función del género, sino también en su cruce con clase, etnia, orientación sexual y capacidades diversas (Crenshaw, 1991; Hooks, 2017; Gutiérrez, 2022). Por ello, una política de género no puede ser concebida como un protocolo aislado, sino como una transformación estructural de los marcos culturales, organizativos y éticos que rigen el quehacer escolar. En este sentido, la gestión debe asumir un rol activo en la desnaturalización del machismo institucional, habilitando espacios de formación crítica, revisión normativa y participación plural en la toma de decisiones.

Propuestas hacia una gestión transformadora y con enfoque de género

Incorporar una perspectiva de género en la gestión escolar no puede reducirse a la adopción de protocolos o a campañas esporádicas de sensibilización. Implica un cambio estructural y sostenido de los marcos de liderazgo, las normativas internas, las relaciones de poder y la cultura institucional. Como afirma Álvarez (2022), es urgente avanzar desde modelos burocráticos y tecnocráticos de gestión hacia una lógica ética, dialógica y situada, capaz de responder a las complejidades sociales, identitarias y afectivas que configuran la vida escolar.

En este horizonte, una primera transformación necesaria es la del modelo de liderazgo educativo. En lugar de estructuras verticales y centralizadas, se requiere avanzar hacia formas de liderazgo distribuido que reconozcan y

valoren la participación activa de mujeres, disidencias sexo-genéricas, pueblos originarios y actores tradicionalmente subalternizados dentro de la comunidad escolar (Spillane et al., 2001; Bolívar, 2010; Valdés, 2025). Este modelo no solo democratiza la toma de decisiones, sino que redistribuye simbólicamente el poder, generando nuevas formas de legitimidad institucional basadas en la pluralidad y el reconocimiento mutuo (Camacho et al., 2024).

En segundo lugar, es imprescindible una revisión crítica de los instrumentos normativos de las instituciones escolares. Reglamentos de convivencia, protocolos frente a la violencia, mecanismos de denuncia, criterios de contratación, planificación de espacios físicos y hasta los usos lingüísticos institucionales deben ser leídos desde una perspectiva de género, interseccionalidad y derechos humanos. Como afirma Lamas (2022), las políticas institucionales de género deben ser transversales, vinculantes y permanentes, evitando caer en una lógica conmemorativa que limita el enfoque a fechas simbólicas o gestos cosméticos.

Una tercera línea de acción clave es la formación profesional crítica y continua de los actores escolares. El liderazgo pedagógico debe fomentar instancias de capacitación en teorías feministas, coeducación, masculinidades críticas y diversidad sexo-genérica, promoviendo el cuestionamiento activo de los estereotipos que atraviesan las prácticas docentes. Según Sadker y Zittleman (2009), la ausencia de formación en género entre los y las docentes contribuye a la perpetuación de sesgos sexistas en el aula, los cuales se reproducen tanto en las expectativas sobre el rendimiento estudiantil como en la selección y tratamiento de los contenidos curriculares.

Asimismo, debe impulsarse una revisión crítica de los materiales pedagógicos, incluidos los textos escolares, que muchas veces presentan una visión androcéntrica y deshistorizada del conocimiento. Estudios recientes, como los de Díaz y Gutiérrez (2020) y Álvarez (2022), han demostrado que los libros de texto tienden a invisibilizar la participación de las mujeres en la historia, la ciencia y la política, reproduciendo así una narrativa monocultural, patriarcal y eurocéntrica. En este sentido, una gestión escolar con enfoque de género no puede ser ajena a la dimensión epistemológica: debe preguntarse quiénes producen el conocimiento, qué voces se incluyen y cuáles se silencian.

Por último, una política institucional con perspectiva de género debe contemplar mecanismos de evaluación y seguimiento, que permitan no solo constatar avances formales, sino también monitorear cambios reales en el clima institucional, en las relaciones interpersonales y en los aprendizajes ético-políticos del estudiantado. Esta tarea requiere indicadores cualitativos y participativos, contruidos desde la comunidad, y no solo desde criterios externos de rendición de cuentas (Álvarez, 2022; Valdés y Fardella, 2024; Valdés, 2025).

En suma, una gestión transformadora y con enfoque de género supone una ruptura con la lógica neutral, aséptica y estandarizada de la administración educativa, y sugiere, en cambio, un paradigma político-pedagógico que sitúe el cuidado, la justicia y la participación como pilares de toda práctica institucional comprometida con la equidad auténtica.

Conclusión

La integración de una perspectiva de género en la gestión escolar no constituye un complemento opcional ni una medida de corrección simbólica dentro del sistema educativo, sino un cambio estructural ineludible para garantizar el derecho a una educación justa, democrática y plural. Esta transformación no puede limitarse a la incorporación puntual de protocolos, a la aplicación burocrática de normativas, o a la conmemoración episódica de fechas asociadas a los derechos de las mujeres y disidencias sexo-genéricas. Por el contrario, exige una revisión profunda de los modos en que las escuelas se organizan, se representan y se vinculan con los sujetos que las habitan.

Comprender que toda gestión educativa —en sus dimensiones administrativas, pedagógicas, convivenciales y simbólicas— reproduce o desafía relaciones de poder, implica asumir que el género no es una variable más entre muchas, sino una categoría estructurante de las desigualdades que atraviesan cotidianamente la vida escolar. Desde esta perspectiva, gestionar con enfoque de género no significa simplemente actuar con sensibilidad ante la diferencia, sino reconocer que muchas de las reglas, jerarquías y formas de autoridad existentes en las instituciones escolares han sido históricamente construidas a partir de una matriz androcéntrica, binaria y excluyente.

Superar esta matriz demanda reconfigurar las estructuras de liderazgo, habilitando nuevas formas de participación horizontal y democratización interna que permitan a mujeres, niñas, diversidades sexuales y colectivos subalternizados ejercer poder real en la toma de decisiones. También supone repensar los dispositivos normativos —reglamentos, protocolos y procedimientos disciplinarios— que muchas veces funcionan como barreras de entrada para la expresión libre de identidades, afectividades y corporalidades disidentes. Del mismo modo, requiere desarticular los patrones culturales que naturalizan roles de género en las aulas, en la asignación de funciones o en la forma en que se distribuyen el cuidado y la autoridad dentro de las comunidades escolares.

Gestionar con perspectiva de género, en consecuencia, no es simplemente modificar prácticas, sino transformar sentidos. Significa disputar el lugar desde el cual se construyen las categorías de “normalidad”, “autoridad” y “mérito”;

visibilizar los silencios históricos que han marcado el currículo y el conocimiento escolar; y, sobre todo, construir una nueva ética institucional basada en el reconocimiento mutuo, la justicia social y el cuidado colectivo. En este sentido, la gestión escolar se convierte en una herramienta poderosa para la transformación educativa cuando asume la responsabilidad de desmontar los pilares simbólicos del patriarcado dentro de la escuela.

Esta tarea no está exenta de tensiones, resistencias o contradicciones. Promover un enfoque de género en la gestión educativa implica desafiar el orden establecido, incomodar prácticas consolidadas y enfrentar inercias institucionales que han normalizado la desigualdad bajo discursos de neutralidad o eficiencia. Sin embargo, también abre posibilidades como las de construir escuelas más humanas y diversas, donde las niñas no aprendan a obedecer en silencio, las disidencias no tengan que esconderse para sobrevivir, y cada sujeto pueda desplegar su identidad sin temor a ser sancionado, silenciado o ridiculizado.

Administrar sin excluir es, entonces, una praxis profundamente ética, que reconoce en la equidad de género no una moda ni una consigna, sino el corazón mismo del proyecto educativo del siglo XXI. Una gestión transformadora no teme a la diferencia: la abraza, la cuida y la convierte en motor de innovación pedagógica, de justicia curricular y de renovación institucional.

Agradecimientos

Los autores agradecen a “ANID InES Género INGE220011”, la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) y la Universidad Católica de la Santísima Concepción (UCSC), por el financiamiento otorgado para la realización de esta investigación. Este trabajo se enmarca en el proyecto “Voces silenciadas: Redescubriendo la participación femenina en la Historia Republicana de Chile”.

Referencias

- Álvarez, H. (2022). Los libros de texto y sus discursos: Representaciones de las mujeres en la historia escolar chilena (13.000 a. C. - 1810). *História da Historiografia: International Journal of Theory and History of Historiography*, 15(38), 97-136. <https://doi.org/10.15848/hh.v15i38.1817>
- Ball, S. (2012). Performativity, commodification and commitment: An I-spy guide to the neoliberal university. *British Journal of Educational Studies*, 60(1), 17-28. <https://doi.org/10.1080/00071005.2011.650940>
- Benavente, M., y Valdés, A. (2014). *Políticas públicas para la igualdad de género*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/37226>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Camacho, D., Encalada, B., Ponce, D., Orozco, S., y Pincay, M. (2024). Liderazgo educativo distribuido: Un enfoque colaborativo para mejorar el rendimiento escolar y la innovación pedagógica. *Revista Social Fronteriza*, 4(5). [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)469](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)469)
- Connell, R. (2009). *Gender: In world perspective*. Polity Press.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- Díaz, M., y Gutiérrez, P. (2020). Educación sexista en los libros de textos de Historia. *Social and Education History*, 9(1), 38-64. <https://doi.org/10.17583/hse.2020.4294>
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- Gilligan, C. (1994). *La moral y la teoría: Psicología del desarrollo femenino*. Fondo de Cultura Económica.
- Gutiérrez, L. (2022). Cuerpo, género y sexualidad: El giro pedagógico que resiste en la escuela. *Educación y ciudad*, (43), 53-70. <https://doi.org/10.36737/01230425.n43.2022.2762>
- Hernández, A., y Atayde, K. (2021). Gestión del conocimiento con perspectiva de género: Una aproximación cualitativa al caso de las universidades mexicanas. *Forum International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(5), 26-42. <https://doi.org/10.35766/j.forhum2021.03.05.2>
- Hooks, B. (2017). *El feminismo es para todo el mundo*. Traficantes de Sueños.
- Lamas, M. (2022). *Dimensiones de la diferencia. Género y política*. CLACSO.
- Ministerio de Educación (2022). *Plan Institucional de Transversalización de Género para el Mineduc*.

- Nussbaum, M. (2007). *Las fronteras de la justicia: Consideraciones sobre la exclusión*. Grupo Planeta.
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>
- Pedraja, L., y Rodríguez, C. (2023). Habilidades del pensamiento crítico y liderazgo docente: Propuesta con perspectiva de género para la formación inicial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(104), 1667-1684. <https://doi.org/10.52080/rvg-luz.28.104.17>
- Sadker, D., & Zittleman, K. (2009). *Still failing at fairness: How gender bias cheats girls and boys in school and what we can do about it*. Scribner.
- Scott, J. (1999). *Gender and the politics of history*. Columbia University Press.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28. <https://doi.org/10.3102/0013189X0300030>
- UNESCO (2019). *Del acceso al empoderamiento: Estrategia de la UNESCO para la igualdad de género en y a través de la educación 2019-2025*.
- Valdés, R., y Fardella, C. (2024). El ideal profesional de equipo directivo en las políticas de inclusión escolar en Chile. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 32(122). <https://doi.org/10.1590/S0104-40362024003203894>
- Valdés, R. (2025). ¿Qué liderazgo escolar necesita el proyecto de una educación inclusiva? *Revista Enfoques Educativos*, 22(1), 212-231.

Managing without exclusion: Gender-responsive school management in the 21st century

Administrar sin excluir: gestión escolar con perspectiva de género en el siglo XXI

Humberto Andrés Álvarez Sepúlveda

Universidad Católica de la Santísima Concepción | Concepción | Chile

<https://orcid.org/0000-0001-5729-3404>

halvarez@ucsc.cl

Académico de la Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile). Doctor en Sociedad y Cultura por la Universidad de Barcelona (España). Autor de diversos capítulos de libros y artículos sobre educación histórica publicados en revistas científicas indexadas a Wos, Scopus y Scielo.

Claudine Glenda Benoit Ríos

Universidad Católica de la Santísima Concepción | Concepción | Chile

<https://orcid.org/0000-0002-1791-2212>

cbenoit@ucsc.cl

Académica del Departamento de Didáctica de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción (Chile). Doctora en Lingüística, por la Universidad de Concepción. Investigadora en didáctica de la comprensión y producción del lenguaje, y estrategias colaborativas durante el procesamiento.

Abstract

This essay offers a critical reflection on school management from a gender perspective, questioning its apparent neutrality and its role in the reproduction of inequalities. Through a theoretical review, it analyzes the leadership structures, institutional structures, and school cultures that perpetuate androcentric logics, as well as the resistances that hinder change. The study is based on a scoping review of specialized literature, using an inductive method, a humanistic paradigm, an interpretive qualitative approach, and a topical narrative design. It argues that educational management with a gender perspective requires distributed leadership, normative mainstreaming, and ongoing teacher training. It concludes that managing without exclusion implies an ethical and political break with traditional bureaucratic management, with the goal of promoting a democratic, inclusive, and just school, where the recognition of differences and gender justice are pillars of the educational project.

Keywords: School management; Gender; Educational leadership; Inclusion; Non-sexist education.

Resumo

Este ensaio oferece uma reflexão crítica sobre a gestão escolar sob uma perspectiva de gênero, questionando sua aparente neutralidade e seu papel na reprodução das desigualdades. Por meio de uma revisão teórica, analisa as estruturas de liderança, as estruturas institucionais e as culturas escolares que perpetuam lógicas androcêntricas, bem como as resistências que impedem a mudança. O estudo baseia-se em uma revisão de escopo da literatura especializada, utilizando um método indutivo, um paradigma humanístico, uma abordagem qualitativa interpretativa e um delineamento narrativo temático. Argumenta que a gestão educacional com perspectiva de gênero requer liderança distribuída, transversalização normativa e formação continuada de professores. Conclui que gerir sem exclusão implica uma ruptura ética e política com

a gestão burocrática tradicional, com o objetivo de promover uma escola democrática, inclusiva e justa, onde o reconhecimento das diferenças e a justiça de gênero sejam pilares do projeto educacional.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gênero; Liderança educacional; Inclusão; Educação não sexista.

García, O. F. (2025). Gestión efectiva del conocimiento local en la atención a drogas en Latinoamérica. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)* (pp. 75-90). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.317.c582>



Capítulo 4

Gestión efectiva del conocimiento local en la atención a drogas en Latinoamérica

Oscar Felipe García

Resumen

El presente capítulo contiene una descripción y análisis sobre acciones globales ejecutadas por la administración pública en materia de reducción de la demanda de drogas en Latinoamérica, bajo la influencia de organizaciones internacionales. En consecuencia, se analiza sobre la importancia de descolonizar las formas de gestión y procurar la integración del conocimiento generado a nivel local por las organizaciones dedicadas a la atención. Este trabajo se fundamenta en documentos técnicos de organismos internacionales y de literatura científica existente en la materia, En el mismo se hacen aportes para fortalecer la administración social de las drogas desde la perspectiva de la gestión del conocimiento de última generación, el paradigma de intervención basado en redes y el fortalecimiento de las capacidades tecnológicos y digitales.

Palabras clave: Gestión efectiva; conocimiento local; drogas; Latinoamérica

Introducción

En el panorama global se puede apreciar que las acciones para la gestión hemisférica en materia de control del abuso y la dependencia a drogas se lleva a cabo desde dos líneas de trabajo; una de ellas es la reducción de la oferta enfocada al combate de los actores y agentes de producción y distribución de las sustancias y la otra, la línea de la reducción de la demanda, cuyo énfasis entre otros: es la rehabilitación, prevención, la formación de talento humano en adicciones. Así mismo, se identifican las siguientes dos funciones principales en el campo de la gestión global de las drogas: la función de control relacionada con el apoyo en el control de estas sustancias, limitando su uso para fines médicos y científicos. Y la Función de salud pública, que fomenta una políticas que promuevan labores de investigación, y desarrollo de servicios de atención.

En las Américas La Comisión Interamericana para el control del abuso de Droga (CICAD) de la Organización de Estados Americanos (OEA), promueve desde el año 1998, la estrategia de un mecanismo multilateral y su grupo de trabajo intergubernamental enfocado a medir los avances de los estados miembros en la materia. La asamblea de los estados miembros, recomienda se procure fortalecer los programas de formación en la prevención y tratamiento del consumo de drogas dirigidos a profesionales de la salud, profesores y trabajadores sociales (La Comisión Interamericana para el control del abuso de Droga [CICAD], 2021).

En el 2006, La CICAD inicia un programa regional de desarrollo y fortalecimiento institucional orientado a promover la formación de recursos humanos especializados en el tratamiento de lo que fue denominado por esta organización: farmacodependencia. Dicha iniciativa se conoce a nivel hemisférico como Programa de Capacitación y Certificación para el Tratamiento y Rehabilitación de Drogas y Violencia [PROCCER] (Comisión Nacional contra las Adicciones [CONADIC], 2011).

En esta lógica, el programa PROCCER, que responde a las siglas en inglés de “Training and Certification Program for Drug and Violence Prevention, Treatment, and Rehabilitation” liderado por la Organización de Estados Americanos, desde su establecimiento en el 2006 y hasta el 2015 aproximadamente, se enfoca a apoyar el fortalecimiento en la gestión de salud de los países y sus servicios de atención en drogas de proyectos estratégicos para el desarrollo de talento humano competente.

Desde el PROCCER, se impulsa la certificación de consejeros en las adicciones, incluyendo en este proceso de evaluación y formación a personal con experiencia, pero sin educación profesional formal, que colaboran en equipos de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) dedicadas a la atención a personas afectadas por la adicción a drogas en Latinoamérica y el Caribe.

Posteriormente, en el año 2015, se lleva a cabo en Miami (EEUU), la primera reunión de un grupo de expertos provenientes de diversos contextos mundiales, latinoamericanos, asiáticos, africanos, europeos y norteamericanos, con el propósito de validar como participantes, la iniciativa: maestros de maestros de las denominadas: Currícula Universal de Prevención de las adicciones (UPC) y Currícula Universal de Tratamiento de las adicciones (UTC) con las que fortalece su acercamiento en las Américas con los trabajos en capacitación y certificación en drogas La Organización de cooperación para el desarrollo económico y social (The Colombo Plan). Con el aval del Departamento de Justicia y Antinarcóticos de EEUU (INL) y la CICAD, OEA. Con el propósito de transferir conocimientos de sus experiencias en la materia en las regiones de Asia y África.

En consecuencia, se apertura una sede del Plan Colombo en el 2017, en Santiago de Chile, con la intención de seguir impulsando operaciones permanentes e influenciar las políticas sociales y los tomadores de decisiones, a la implementación de su propuesta curricular y sus servicios de capacitación y asistencia técnica. Lo anteriormente expuesto, revela las iniciativas de mayor influencia mediática en el ámbito regional en materia de profesionalización de talento humano en las adicciones en las Américas entre el 2006 a 2025.

Por otro lado, se ha facilitado la cooperación regional, con la creación en el 2010 del centro regional de excelencia en información estadística de la UNODC e INEGI, aunque enfocado particularmente al campo de la “Gobernanza, Delito, Victimización y Justicia”, esta iniciativa sirve de modelo para la creación de otros centros, en el 2019 en la República de Corea y el 2020 Brasil. Y se ha suministrado asistencia técnica a la plataforma regional para latinoamérica, creada en 2019 con la participación de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay (oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC], 2025).

De manera paralela, otras redes consolidadas desde organizaciones de la sociedad civil son conocidas por su liderazgo en la cooperación internacional para el desarrollo y la gestión de proyectos educativos en temas de adicciones y situaciones asociadas en la región, entre ellas se encuentran las siguientes:

La Red Iberoamericana de Organizaciones no gubernamentales que trabajan en drogodependencias (RIOD), fundada en 1999, con el apoyo del Plan Nacional sobre Drogas español y de la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional). Está formada por 59 asociaciones de 19 países latinoamericanos que trabajan en el campo de la prevención, tratamiento y reinserción de las drogodependencias (Sociedad Científica Española de estudios sobre el alcohol, el alcoholismo y otras toxicomanías [Socidrogalcohol], 2001).

Por otro lado, se ha implementado el Programa de Cooperación entre América Latina, el Caribe y la Unión Europea en políticas sobre drogas COPOLAD,

que desde el año 2011, por decisión de los países involucrados inicialmente en el diseño del Programa COPOLAD I, incorporó la necesidad de iniciar un amplio proceso de consenso sobre criterios de calidad y evidencia en Reducción de la Demanda de Drogas (Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas [DGPNSD], 2022).

Desde otra perspectiva, la Corporación Familias al Mundo, fundada en 2005, se enfoca en la integración social y productiva de personas y familias afectadas por el uso, abuso y tráfico de drogas en Latinoamérica, por medio de las TIC promueve la gestión del conocimiento en drogas y factores asociados para el desarrollo de capacidades en el tema, la transferencia de conocimiento desde la evidencia científica y la gestión de la sustentabilidad de los proyectos de atención, este proyecto se consolida con la apertura en el 2019, de la iniciativa internacional Famimundo Institute, instancia consultora de cooperación internacional para la investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento social (Iniciativa Sistemas Comunitarios para la Paz [Famimundo Institute], 2020).

Gestión del conocimiento local para la atención en drogas en Latinoamérica

Para atender el reto de una gestión regional de los servicios de atención en drogas, sigue estando vigente la necesidad de integración y cooperación multilateral, multisectorial y multidisciplinaria en los contextos mundiales y es prioritaria la articulación estratégica en los países hispanos como los que conforman las denominadas regiones de Iberoamérica, Latinoamérica y el Caribe.

De acuerdo con lo anterior, son conocidas las colaboraciones en estos contextos regionales entre las organizaciones dedicadas a la promoción del consumo “problemático” de drogas y se aprecia que instancias como la Unión Europea, tienen como una de sus prioridades la cooperación con terceros países, regiones, organizaciones internacionales y regionales, para aplicar el enfoque y los objetivos de su estrategia de drogas centrada en las personas y orientada a los derechos humanos (Consejo de la Unión Europea, 2021).

Ahora bien, se recomienda en evitar perspectivas “colonizadoras” que anulen la realidad cultural, multidisciplinaria, sistémica, organizacional, sociopolítica y socioeconómica:

la brecha entre la retórica legal, el accionar del Estado y las prácticas sociales y comportamientos de los sectores hegemónicos en relación con la diversidad cultural pone de relieve el gran trecho que la región, y América Latina en gene-

ral, deben recorrer para pasar de la coexistencia entre sociedades de distinta raigambre a una convivencia democrática entre iguales, aunque diferentes.

(López, 2022, p 21)

De acuerdo con lo anterior, se considera pertinente considerar a las visiones de las múltiples organizaciones y sectores de la sociedad involucrados en la atención de la adicción a drogas y las situaciones asociadas, en la planificación y toma de decisiones sobre las iniciativas que se deben llevar a cabo en la región y no tan solo, considerarlos como agentes de validación de las decisiones ya tomadas por las instancias hemisféricas en colaboración con organizaciones internacionales. En consecuencia, se plantea la necesidad del consenso en la administración pública regional sobre la integración de un mecanismo de gestión social de carácter “multi-hélice” que incluya en sus políticas para la atención soluciones de problemáticas sociales del entorno, a la sociedad civil organizada, sus experiencias y las lecciones aprendidas de los gobiernos sobre la importancia de comprender y poner en práctica el poder de las redes y asociaciones (Hassell et al., 2020).

De igual manera, expertos investigadores refiriéndose a la realidad de Costa Rica en Centroamérica, consideran que el enfoque de Salud Pública implica una mirada más allá del síntoma del problema y que el tema de drogas debe ser gestionado desde una perspectiva de gobernanza sistémica (Mata y Chamizo, 2022).

También, en términos de generación de conocimiento, es muy valorado el diálogo y articulación entre las disciplinas, (inter, multi, transdisciplinariedad), para lograr entre otras cosas, conjuntamente superar los puntos ciegos que puedan darse en el abordaje de temas complejos como el fenómeno de las drogas. Un ejemplo histórico, lo podemos ver en las fases que se dan en el relacionamiento entre la psicología y la educación, con los respectivos efectos en la administración y direccionamiento de la producción de conocimiento, que se expresa en la llamada calle de un sentido, calle sin sentido y calle de doble salida, ver tabla 1.

Tabla 1. Los tres caminos de la psicología y la educación

Fase	Dirección	Periodo	Relación
Fase 1	Calle de un sentido	Principio del siglo XX	La psicología es aplicada a la educación. La educación es destinataria de la psicología
Fase 2	Calle sin salida	Mediados del siglo XX	La psicología ignora la educación La educación ignora la psicología

Fase	Dirección	Periodo	Relación
Fase 3	Calle de doble sentido	Finales siglo XX	La educación da forma a la investigación psicológica; la psicología da forma a la práctica educativa.

Fuente: elaboración propia a partir de Mayer (2007).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se plantea que todo lo que consideramos real ha sido construido socialmente y que nada es real hasta que las personas se ponen de acuerdo el origen de la construcción del mundo se halla en las relaciones sociales, en el yo relacional (Gergen y Gergen, 2011). Por otra parte, en cuanto a las ciencias sociales, se señala que las clasificaciones epistemológicas se construyen en torno a las antinomias: pasado y presente, idiográficas y nomotéticas y entre el mundo civilizado y bárbaro (Wallerstein, 2003).

En este orden de ideas, Bauman (2008), menciona que el conocimiento y su gestión en el mundo vital moderno ya no es comparable con los laberintos de ratones de laboratorio que hace medio siglo se utilizaban para entender la buena adaptación por medio del aprendizaje, se plantea la existencia de una modernidad líquida que golpea duramente la idea antigua de la ciencia educativa y modifica los vínculos humanos (lo que antes duraba durante toda la trayectoria vital, ahora se debe desechar rápidamente). Además, es importante recordar que en el proceso histórico de construcción de conocimientos sobre la enseñanza y el aprendizaje se han posicionado conceptos con propósitos divergentes que deben ser identificados para cualquier investigación en el campo de la educación, ver tabla 2.

Tabla 2. Conceptos en la enseñanza y el aprendizaje

Objetivismo	Epistemología	Modos
Instructivismo	Filosofía pedagógica	Constructivismo
Conductismo	Psicología subyacente	Cognitivismo
Aprendizaje libre de errores	Valor de los errores	Aprender desde la experiencia
No tiene soporte	Aprendizaje colaborativo	Integrado
No tiene soporte	Sensibilidad cultural	Integrada
Predeterminada	Actividad utilizada	Generativa

Fuente: elaboración propia a partir de Garrido (2003).

Por otro lado, Pérez (2016), plantea la existencia de tres formas de producción de conocimiento en las propuestas epistemológicas que sustentan una gran

mayoría de investigaciones de alto impacto conocidas en el universo científico global, ver tabla 3.

Tabla 3. Propuesta de clasificación epistemológica

Forma de producción de conocimiento	Descripción
Nivel 1	La enseñanza y la investigación tienden a ser monodisciplinarias, endogámicas, academicistas, con poca vinculación con la sociedad.
Nivel 2	Conocimiento contextualizado y uso social, la transdisciplinariedad, la flexibilidad curricular y la heterogeneidad organizacional.
Nivel 3	Sistema multilateral y multimodal”, donde coexistan como agentes coevolutivos, saberes culturales locales.

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez (2016).

La gráfica anterior nos presenta una frente a la forma de producción de conocimiento Nivel 3, que plantea que las respuestas científico-tecnológicas pueden recurrir a saberes y prácticas culturales, no se busca legitimar cualquier práctica como válida, pero sí que se pueda entender lo cotidiano, lo histórico y lo contextual.

Gestión a escala de la capacidad tecnológica y digital en el ecosistema local

Más allá de invertir en grandes y costosas infraestructuras, es necesario que las administraciones públicas puedan fortalecer y capitalizar sus capacidades tecnológicas y digitales, un ejemplo mundial, son los institutos de investigación en salud del Gobierno de Canadá que han adoptado un formato virtual para su gestión pública, uno de sus institutos en salud: el de población y salud pública, señala lo siguiente sobre la capacidad digital y tecnológica del sistema de salud pública:

Actualmente caracterizados por una gobernanza fracturada, los sistemas de salud pública de Canadá deben transformar sus estructuras de gobernanza y liderazgo, aprovechar todo el potencial de la modernización (...), de tecnologías

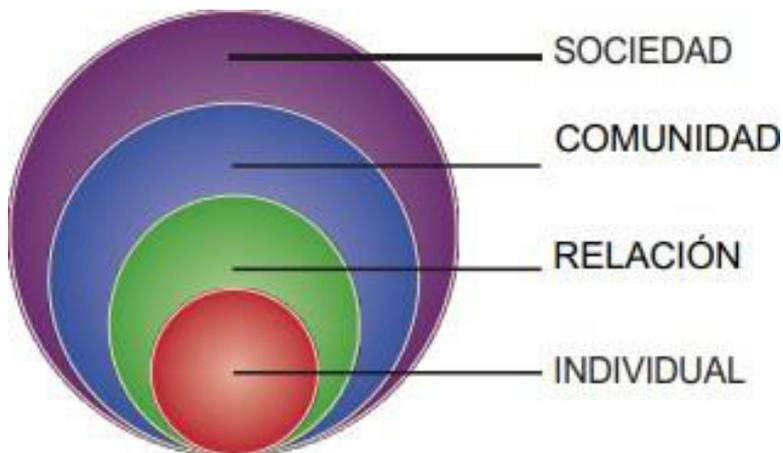
como el aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural (PNL) podrían permitirnos aprovechar la gama completa de datos disponibles que, a su vez, pueden conducir a intervenciones más efectivas y equitativas. (CIHR, 2022)

En este sentido, Charlin, France (2021), plantean el aprendizaje por concordancia (LBC) estrategia educativa en línea para el desarrollo de competencias de razonamiento de las profesiones sanitarias en situaciones clínicas basadas en casos, y se sigue la guía de investigación y aplicación (AMEE), en la que aparecen elementos tales como; los fundamentos teóricos de LBC y de la plataforma de aprendizaje en línea.

Según la Organización Panamericana de la Salud [OPS] (2020), en la actualidad se cuenta con más herramientas de investigación epidemiológica, para estudiar los efectos de las estrategias de intervención (por ejemplo, estudios de la efectividad de una intervención particular en los entornos naturales). Ahora bien, se identifica que la gran mayoría de investigaciones han sido realizadas en los llamados países “desarrollados” y están enfocadas a los aspectos farmacológicos, para entender los efectos de estas sustancias sobre las poblaciones específicas, con métodos positivistas o de corte “tradicional desde las condiciones y capacidades ideales de financiamiento y las posibilidades de contar con los equipos técnicos preparados para su adecuada implementación.

En contraste, esta situación es mucho más difícil en contextos como América Latina, con fuertes déficit de capacidades técnicas y económicas para garantizar la evidencia en los proyectos de atención, por ejemplo, en México el tema de atención de drogas se ha delegado en su gran mayoría a OSC que lo atienden con una limitada ayuda desde los gobiernos en relación con la magnitud de este. Así pues, es necesario integrar en la gestión una visión global para la construcción del conocimiento en el campo de las drogas para llevar a personas en diferentes niveles de riesgos, múltiples contextos sociales y la relevancia en el campo cultural. Esta mirada tiene en cuenta de manera paralela los siguientes ámbitos: la sociedad (los aspectos culturales y paradigmas de los actores sociales involucrados en la atención del uso, abuso y dependencia a drogas entre otros), la comunidad (las formas de organización de las instituciones, los grupos y las personas para comprender y contener las drogas), la relación (las alianzas, coaliciones, formas de relacionamiento para co-gestionar los proyectos educativos y el aprendizaje entre los actores e instituciones) lo individual (las características de los sujetos afectados y miembros de los equipos de atención en los niveles de la prevención, rehabilitación y el mantenimiento) ver figura 1.

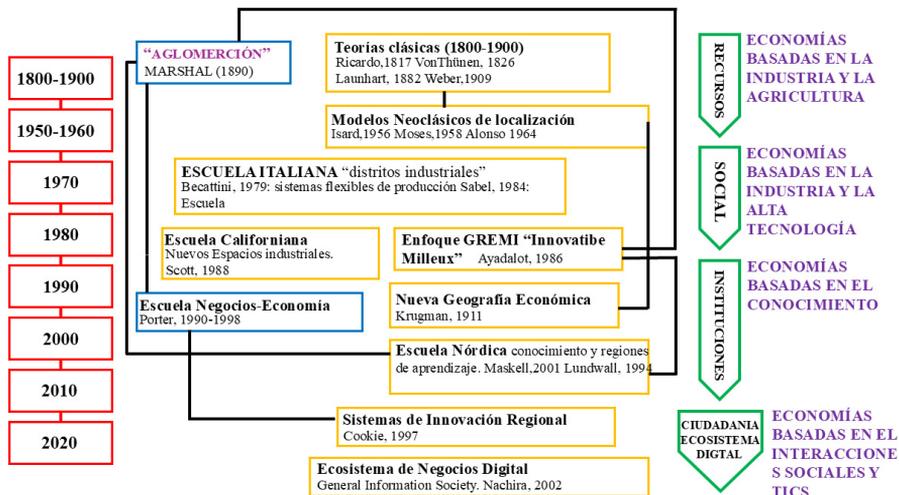
Figura 1. Ámbitos de una visión global de las drogas.



Fuente: Substance Abuse and Mental Health Services Administration [SAMHSA] (2019).

Además, es relevante para la administración pública en campos sociales como las drogas, atender a los aportes de las investigaciones sobre una gestión desde la perspectiva de Clúster, que alude a las asociaciones estratégicas con organizaciones dedicadas a un fin específico en un ecosistema concreto. Autores como García et al. (2019), retoman de Santos & Teixeira (2007), y nos muestra un avance desde el 2010 en la tendencia de cambio de los sistemas de innovación regional hacia los ecosistemas de negocios digitales, cuyo enfoque está en el concepto de ciudadanía, el ecosistema digital y en economías basadas en interacciones sociales y tics, ver figura 2.

Figura 2. Gestión económica y clúster en el tiempo



Fuente: tomado de García et al. (2019).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede apreciar que para llegar al enfoque ecosistémico se avanza de manera preliminar de un enfoque basado en los recursos, que comprende las economías basadas en la industria y la agricultura, al enfoque social que incorpora a la industria la alta tecnología y se llega a la consolidación de la visión de sistemas de innovación regional desde el denominado enfoque de las instituciones, cuya perspectiva se fundamenta en el paradigma de las economías basadas en el conocimiento.

Paradigmas en Gestión del conocimiento para administración social en drogas:

Ahora bien, en el campo concreto de las políticas sociales en los países de Latinoamérica y el caribe, se identifican una multiplicidad de comprensiones sobre las formas de intervención asistencial en materia de drogas, incluidas en al menos tres paradigmas de atención, que recogen por un lado, la sumatoria de otras expresiones que colectivos de expertos han hecho desde finales del siglo pasado y que progresivamente toman cada vez más importancia en el tema de la gestión efectiva de servicios de atención en drogas. Y, por otro lado, convocan a una revisión epistémica de las comunidades generadoras de conocimiento y a los tomadores de decisión para el desarrollo de políticas sociales direccionen soluciones a la escala de las necesidades específicas de región en la materia. ver tabla 4.

Tabla 4. Enfoques paradigmáticos

Paradigma	Perspectiva	Efecto
Lineal	La persona “consumidora” o “adicta” a drogas es un “enfermo” o un delincuente.	Proyectos reduccionistas que sólo atienden al individuo que consideran una “Manzana descompuesta” y no útil a la sociedad.
Circular	Multidimensionalidad y multicausalidad en el consumo y la adicción a drogas.	Proyectos que integran aspectos socio familiares, psicológicos, socioculturales para complementar el abordaje biológico y legal.
Redes	Redes promotoras de comunidades para atención y promoción de desarrollo social, se enfoca en sistemas comunitarios de prevención, rehabilitación, mantenimiento e integración social y productiva.	Además de integrar los elementos del paradigma circular, prestan atención a las redes para la prestación de servicios de atención y tiene un abordaje sistémico en los proyectos de atención.

Fuente: elaboración propia a partir de Salvador (2011).

También, se recomienda promover el cambio desde un paradigma de conocimiento individual a un paradigma de conocimiento colectivo, público con apropiación social y sustentabilidad, pasar de un paradigma lineal a un paradigma circular. Con el propósito de aportar a la transformación social en la materia, se proponen las siguiente clasificación de generaciones de la gestión del conocimiento, identificadas en la procuración de los saberes, que se movilizan desde la visión de captura y almacenamiento hasta la visión de redes autogestoras del conocimiento con particulares efectos sobre el desarrollo social (ver tabla 5).

Tabla 5. Generaciones en la gestión del conocimiento

Generación	Propuesta
Primera generación:	Capturar conocimiento es almacenarlo, clasificarlo y disseminarlo, a fin de presentarlo de forma estándar por medio de base de datos, lenguajes e inter-operatividad (requiere un formato técnico exclusivo de un pequeño sector de actores).
Segunda Generación:	El flujo y circulación sobre el almacenamiento y acumulación, el nivel de atención se halla en los seres humanos y las comunidades.

Generación	Propuesta
Tercera Generación:	Centrada en la gestión del conocimiento de base organizativa, se resaltan las comunidades de práctica, para la vigilancia, aprendizaje e innovación permanente.
Cuarta Generación:	Generación de organizaciones basadas en conocimiento, bajo el condicionante del modelo cibernético (autoorganización y autogobierno) y enfocada a redes autosostenibles.

Fuente: elaboración propia a partir de García (2023).

Lo anterior rescata la discusión sobre la poca eficacia en los modelos de gestión tipo “mobiliario”, y la importancia de promover las redes de aprendizaje colectivo sobre las intervenciones individualistas, de nada sirve poner la mesa, si las personas no quieren sentarse en ellas (Pekins, 2017, p. 20). Así pues, las administraciones públicas no deben claudicar en su esfuerzo de promover redes de conocimiento local y monitorear su incidencia en sistema emprendedor que contribuya a la sustentabilidad empresarial (Canales y Montiel, 2023). Con el propósito de facilitar la continuidad de los programas y las organizaciones dedicadas a la prevención, tratamiento y mantenimiento de las adicciones.

Conclusiones

Pueden ser pertinentes para los agentes de la administración pública latinoamericana, la utilización de métodos que tengan el componente del pragmatismo y horizontalidad necesarias para facilitar la conexión cotidiana con la población relacionada con la prestación de servicios en drogas. Así mismo, se debe incluir las voces de la diversidad de agentes, actores y prácticas existentes, enfocadas a fortalecer la capacidad de respuesta desde la salud pública en los diversos países. Además, se recomienda la integración en la administración pública de los aprendizajes que dejan las buenas prácticas de direccionamiento y operación de iniciativas desde la perspectiva ecosistémica y el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y digitales, basadas en la interacción social.

Hay que hacer notar, el importante aporte de los proyectos de cooperación internacional para el fortalecimiento de capacidades y la formación de talento humano en materia de drogas, pero también, mostrar que la evolución de las tendencias en Latinoamérica, se conducen a promover conocimiento generado en contextos, con realidades poco comparables a las de la región. En consecuencia, es un acto responsable de parte de la administración local, procurar capacidades para la gestión del conocimiento en las organizaciones multisectoriales dedicadas

a la atención en drogas. Con el propósito de habilitar a las redes para trabajar con las instancias de investigación en la generación, evaluación y monitoreo de los conocimientos en la materia.

Sin duda, en Latinoamérica, un número de selectos profesionales y actores han dedicado su trayectoria profesional y su actividad misional a contener el fenómeno de las drogas, este mosaico de experiencias y saberes tiene mucho que aportar para el diseño y escalonamiento de las soluciones que el contexto demanda. Se debe iniciar de lo local y una vez agotado el mapeo de conocimientos más cercanos, de ser necesario, proceder a buscar aquellas herramientas que a nivel internacional puedan fortalecer la atención.

Referencias

- Comisión Interamericana contra el abuso de Drogas [CICAD] de la Organización de Estados Americanos [OEA]. (2021). *Informe anual de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas*.
- Canales, R., y Montiel, O. (2023) Entrepreneurial system based on knowledge networks for business sustainability: towards a theoretical-conceptual approach. *Revista Nova Rua*, 15(27). <https://doi.org/10.20983/novarua.2023.27.1>
- Canadian Institutes of Health Research [CIHR]. (2022). Mental Health in the Early Years (MHTEY) Initiative. <https://cihr-irsc.gc.ca/e/53126.html>
- Consejo de la Unión Europea. (2021). *EU Drugs Action Plan 2021-2025*.
- Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas Institute [DGPNSD]. (2022). *Criterios de calidad y evidencia en Reducción de la Demanda de Drogas (RDD) Memoria PNSD 2022 - Plan Nacional sobre Drogas*.
- Iniciativa Sistemas Comunitarios para la Paz [Famimundo Institute]. (2020). *Estudios multidisciplinares sobre fenómenos sociales en Iberoamérica*.
- García, M. B., González, A. R., & Leal, M. F. (2019). *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- García, Ó. (2023). ITCs for the management of learning in health: Drug services in the Americas. *Human Review International Humanities Review*, 17(4).
- Garrido, M. F. (2003). *Formación basada en las tecnologías de la información y la comunicación* [Tesis doctoral, Universitat Rovila].
- Gergen, J., & Gergen, M. (2011). *Reflexiones sobre la construcción social*. Paidós.
- Johnstone, & Soares. (2014). Principles for Developing Competency-Based Education Programs. *Change The Magazine of Higher Learning*, 46(2), 12-19.
- López, (2022) Tejiendo diálogos y tramas ¡Kachkaniraqmi! Lenguas, territorios e interculturalidades en los Andes. En H. Sartorello, & L. García, (coord.). *Tejiendo diálogos y tramas desde el Sur-Sur: territorio, participación e interculturalidad* (p. 21). Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Mata Chavarría, E., & Chamizo García, H. (2022). Análisis del enfoque de salud pública, para prevenir el consumo de drogas y su política pública en Costa Rica. *Revista Centroamericana De Administración Pública*, (82), 138-156.
- Mayer, R. E. (2007). *Psicología de la Educación*. Prentice Hall.
- Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2020). *Informe anual: La salud universal y la pandemia. Sistemas de salud resilientes*.
- Pérez, A. (2016). Modo 3 de producción de conocimiento, las universidades y el desarrollo inteligente de América del sur. *Integración y conocimiento*, 5(2).

- Substance Abuse and Mental Health Services Administration. (2019). *Key Substance Use and Mental Health Indicators in the United States: Results from the 2019 National Survey on Drug Use and Health*.
- Salvador, G. (2011). *Informe técnico del congreso de los 25 años de la Fundación Hogares Claret*.
- Santos, S., & Teixeira, A. (2007). *A new look into the evolution of clusters literatura. A bibliometric exercise*. Universidade do Porto.
- Sociedad Científica Española de estudios sobre el alcohol, el alcoholismo y otras toxicomanías. (2001). *Red Iberoamericana de ONGs que trabajan en drogodependencias [RIOD]*.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2025). *Informe Mundial sobre drogas Informe Mundial sobre las Drogas 2025*. Organización de las Naciones Unidas.
- Wallerstein, I. (2003). *Abrir las ciencias sociales*. Siglo veintiuno editores.

Effective management of local knowledge in drug treatment in Latin America **Gestão eficaz do conhecimento local no tratamento de drogas na América Latina**

Oscar Felipe Garcia

Universidad de Guadalajara | Guadalajara | México

<https://orcid.org/0000-0002-4935-5879>

oscar.garcia@cucea.udg.mx

oscarfgarcia.ca@gmail.com

Profesor Investigador. Director del Programa Internacional “Conexión Comunitaria” de la Universidad de Guadalajara. México. Y de la Plataforma. Red Global “Sistemas Comunitarios para la Paz” Famimundo Institute.

Abstract

This chapter contains a description and analysis of global actions taken by public administrations to reduce drug demand in Latin America, under the influence of international organizations. Consequently, it analyzes the importance of decolonizing management methods and seeking to integrate the knowledge generated at the local level by organizations dedicated to care. This work is based on technical documents from international organizations and existing scientific literature on the subject. It makes contributions to strengthening the social administration of drugs from the perspective of state-of-the-art knowledge management, the network-based intervention paradigm, and the strengthening of technological and digital capacities.

Keywords: Effective management; local knowledge; drugs; Latin America

Resumo

Este capítulo descreve e analisa as ações globais implementadas pelas administrações públicas para reduzir a demanda de drogas na América Latina, sob a influência de organismos internacionais. Conseqüentemente, analisa a importância de descolonizar os métodos de gestão e buscar integrar o conhecimento gerado localmente por organizações dedicadas à atenção às drogas. Este trabalho se baseia em documentos técnicos de organismos internacionais e na literatura científica existente sobre o tema. Contribui para o fortalecimento da gestão social de drogas sob a perspectiva da gestão do conhecimento de ponta, do paradigma da intervenção em rede e do fortalecimento das capacidades tecnológicas e digitais.

Palavras-chave: Gestão efetiva; conhecimento local; drogas; América Latina

Castillo Palacios, F. W., Castillo Córdova, D. J., Castillo Córdova, G. S., & Ruiz Yenque, D. A. (2025). Gestión del talento humano como estrategia para fortalecer la gestión pública en gobiernos locales. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)* (pp. 92-105). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.317.c583>



Capítulo 5

Gestión del talento humano como estrategia para fortalecer la gestión pública en gobiernos locales

Freddy William Castillo Palacios, Diego Jesús Castillo Córdova, Giancarlo Sebastián Castillo Córdova, Diana Angélica Ruiz Yenque

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar las estrategias de gestión del talento humano para mejorar la gestión pública de gobiernos locales. Se utilizó una metodología descriptiva cualitativa, recogiendo información teórica sobre las variables de estudio, por medio de revistas y artículos en bases de datos reconocidas. Los resultados revelaron que la gestión del talento humano es fundamental en la moderna gestión pública. Se concluyó que las estrategias de la gestión del talento humano son de vital importancia porque gracias a ello se puede motivar y empoderar a los trabajadores, mejorando la gestión dentro de los gobiernos locales, así como el logro de sus objetivos en beneficio de sus comunidades.

Palabras clave: Gestión; Talento; Personal; Gobierno local.

Introducción

Hoy en día, se busca investigar y examinar las condiciones de la administración del capital humano para impulsar las capacidades dinámicas de los empleados en las organizaciones. Según los estudios realizados, se evidencia un entorno de conocimiento compartido y un enfoque de liderazgo que fomenta la transformación y los cambios, influenciando de manera positiva en el crecimiento de las habilidades dinámicas de los líderes, permitiéndoles adaptarse a las transformaciones que ocurren con el tiempo (Barrios et al., 2020).

La investigación que se presenta está relacionada con el objetivo número 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cual es: Trabajo decente y crecimiento económico, a su vez, la meta en la cual se hace mayor énfasis es la 8.3, esto debido a que se pretende que la información tratada en esta investigación sirva para generar estrategias que permitan optimizar la administración de recursos humanos, lo cual servirá de apoyo para promover políticas orientadas hacia los puestos de trabajo decentes, así como también la creatividad y la innovación.

Los gobiernos locales del país están experimentando diversos cambios debido al avance tecnológico, las políticas públicas y otros factores sociales. En ese sentido, es innegable que el capital humano representa el activo más valioso para cualquier organización. Asimismo, gestionar eficazmente a las personas implica implementar una serie de acciones y procesos diseñados para administrar las competencias, aptitudes y suficiencias de los empleados, especialmente en la resolución de problemas en la atención al usuario. Esta gestión debe basarse en un manual de puestos que detalle las especificaciones de cada posición y que sea conocido en gran manera por todos los miembros del equipo. En ese contexto, se planteó el siguiente problema general: ¿De qué manera las estrategias de gestión del talento humano mejoran la gestión pública de los gobiernos locales del Perú?

Perú, como nación democrática, está estructurado en tres niveles de gobierno: central, regional y local. Según lo establecido en la Ley N° 27972, en el ámbito del gobierno local se encuentran las municipalidades provinciales y distritales, las cuales tienen como función primordial promover el desarrollo, la economía local y la provisión de servicios públicos locales. Estas entidades operan con una estructura de gestión, encargada de llevar a cabo las actividades inherentes a su responsabilidad. Para lograrlo eficazmente, es crucial contar con personal capacitado en todas las áreas y niveles jerárquicos (Anastacio et al., 2020).

Se destaca la importancia de los gobiernos en el progreso de las naciones a nivel global, ya que son responsables de diseñar y aplicar políticas que promuevan el bienestar social y establecer directrices para el desarrollo. Por lo tanto, la selección del personal encargado de dirigir y gestionar este ámbito demanda individuos con habilidades, competencias y conocimientos especializados en

gestión, tanto en roles estratégicos como en empleados públicos y colaboradores directos (Jara et al., 2018).

Según Jara et al. (2018), adoptar un enfoque de administración del talento humano centrado en competencias está alineado con los objetivos, la misión y la visión de la organización. La motivación, entendida como el proceso que impulsa a los empleados a dedicar sus esfuerzos con entusiasmo y determinación hacia metas específicas, juega un papel crucial en este contexto.

En el año 2021, en el Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) realizó una investigación estadística a través de una encuesta en línea, como parte del Registro Nacional de Municipalidades. Este registro recopila datos de las 196 municipalidades provinciales, 1678 municipalidades distritales y 2792 municipalidades de centros poblados, de acuerdo con lo establecido en la Resolución Jefatural N° 093-2021-INEI, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 12 de mayo del mismo año. Esta iniciativa tiene como objetivo recabar información sobre el personal municipal según su categoría ocupacional y su condición laboral, con el fin de proporcionar datos actualizados y relevantes para las autoridades gubernamentales. Principio del formulario

La administración efectiva del capital humano en los gobiernos locales se posiciona como un elemento estratégico crucial para el éxito organizacional. Esto implica la implementación de procesos para reclutar, capacitar y desarrollar las competencias de los colaboradores. La gerencia estratégica del capital humano agrega valor, y su aplicación constante genera efectos favorables más significativos para las organizaciones, proporcionándoles ventajas competitivas. El personal se reconoce como un activo de gran valor debido a su conocimiento, experiencia, actitudes y habilidades únicas, que requieren un fortalecimiento continuo (Anastasio et al., 2020).

La justificación de esta investigación se basa en la necesidad de demostrar a los gobiernos locales la importancia que pueden tener las estrategias de gestión del talento humano para mejorar su desempeño en la gestión pública. Por lo tanto, la investigación presenta factores que los gobiernos locales deben tener en cuenta para mejorar su gestión pública.

El objetivo general fue analizar las estrategias de gestión del talento humano para mejorar la gestión pública de los gobiernos locales del Perú.

Metodología

Esta investigación es de tipo teórica, descriptiva, cualitativa y documental. Se analizaron variables que ofrecieron una visión general de la realidad,

permitiendo comprender cómo las estrategias de gestión del talento humano pueden contribuir a mejorar la gestión pública en los gobiernos locales.

Para recopilar la información, se realizaron búsquedas sistemáticas de literatura científica incluida en bases de datos reconocidas por la comunidad académica entre las que destacan: Scopus, Scielo, Redalyc, así como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). En el proceso de búsqueda se emplearon las siguientes palabras clave: gestión, talento humano, pública, estrategias y gobiernos locales. Para refinar la búsqueda, se combinaron los términos seleccionados de la siguiente manera: (Gestión AND Talento Humano), (Gestión AND Pública), (Estrategia AND Gestión AND Talento Humano) y (Gestión AND Pública AND Gobiernos Locales).

Se emplearon artículos como criterios de inclusión presentes en bases de datos científicas conocidas, como son Scielo y Scopus, en idioma español e inglés, analizando estudios primarios de pregrado y maestría, el rango de años de la búsqueda fue del 2018 al 2024. Asimismo, se decidió considerar como criterios de exclusión a estudios que no fueran considerados artículos científicos, bases de datos que no brinden información completa y que el año de publicación del artículo sea menor al 2018.

En ese sentido, se revisaron 82 fuentes de literatura científica, de los cuáles se seleccionó una muestra de 24 artículos, trabajando con un porcentaje más accesible para el manejo de la información deseada; además, se utilizaron los aspectos más relevantes dentro de los resultados, discusión y conclusiones, correspondiente a cada artículo. Asimismo, la técnica empleada fue el análisis bibliográfico, mientras que el instrumento utilizado fue la revisión documental.

En cuanto a las consideraciones éticas, se utilizó la herramienta anti-plagio Turnitin; asimismo, se respetó la propiedad intelectual de los autores al cumplir debidamente con las citas y referencias conforme a las normas APA séptima edición.

Resultados

Respecto a la gestión del talento humano, Quiñones (2022), destaca que el talento humano está compuesto por características individuales como carácter, actitudes, valores, conocimientos, capacidades y experiencias, cuya suma influye significativamente en la calidad del servicio ofrecido por la municipalidad. Es fundamental gestionar estas conductas o comportamientos respetando los derechos de los empleados, evaluando su desempeño laboral de manera coherente e imparcial. Por otro lado, Jara et al. (2018), señalan que la gerencia del capital humano implica la implementación de actividades planeadas estratégicamente

para instaurar objetivos, especialmente en roles gerenciales relacionados con la dirección de personas. Estas actividades abarcan desde el reclutamiento y la selección hasta la capacitación del personal.

Lino et al. (2019), mencionan que los índices de gestión son cruciales para captar el potencial laboral en los gobiernos locales, permitiendo un mejor control de los recursos específicos. Además, se sugiere que los alcaldes deben participar en capacitaciones, conferencias y otras actividades que promuevan su alto rendimiento.

Ramírez et al. (2019), enfatizan la relevancia de la estrategia organizacional en la administración pública, indicando que se refuerza mediante la socialización de las actividades laborales. Este aspecto es fundamental para la gerencia estratégica del capital humano, particularmente en lo referido a la integración de las personas dentro de la cultura organizacional y su efectividad en las responsabilidades para lograr objetivos. Asimismo, se tienen en cuenta las corrientes administrativas, los modelos de comportamiento organizacional y las múltiples perspectivas que el talento humano puede adoptar.

Yang (2021), considera importante el capital humano dentro de la gestión pública, puesto que de ello depende el beneficio empresarial, la fuerza impulsora del desarrollo y la competitividad. Por tanto, la administración eficaz del capital humano se ha transformado en el eje del crecimiento normal de las empresas.

Ramírez et al. (2019), argumentan que en la gerencia del capital humano se valoran habilidades competitivas para implementar políticas y establecer una estructura organizacional que sea propicia y facilite la asignación efectiva de recursos para lograr esas estrategias con éxito. Esto facilita la capacidad de prever y gestionar de manera colaborativa el cambio, asegurando así la continuidad de la organización y su proyección futura mediante la creación constante de estrategias.

González (2019), afirma que la gerencia del capital humano debe priorizar el crecimiento integral de competencias, detectando y potenciando las habilidades laborales de los empleados en distintos niveles y categorías profesionales. Este enfoque debe abarcar diversos aspectos, como los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas de los colaboradores, además de considerar la coherencia de valores y actitudes entre los empleados municipales. Esta mejora se logrará mediante capacitaciones, ya que actualmente las destrezas de los empleados son poco valoradas. La capacitación es un mecanismo para transmitir conocimientos a los trabajadores y cumplir los objetivos, implementando cambios organizacionales en las municipalidades de la región y del país.

La gestión del capital humano en organizaciones prósperas y competitivas se centra en actividades descentralizadas y el empoderamiento en el trabajo, promoviendo un liderazgo participativo. Este enfoque destaca la iniciativa del personal y busca fomentar la lealtad laboral (Bravo, 2020).

La gerencia del capital humano hace referencia a la administración realizada por personas dentro de la organización que poseen características de liderazgo y alto desempeño. Estas personas marcan la diferencia y comprenden plenamente el talento de la organización (Nowak y Scanlan, 2021).

En otro enfoque, se reconoce que la gerencia del capital humano delega la responsabilidad de los recursos humanos a los jefes de línea en toda la corporación; por otro lado, las labores operativas y burocráticas de menor relevancia se externalizan a terceros. Los equipos de gerencia del capital humano son liberados de las labores operativas para concentrarse en ofrecer consultoría interna y asumir funciones estratégicas. Los individuos dejan de ser meros ejecutores pasivos y se transforman en agentes activos y conscientes que contribuyen a la gestión eficiente de los recursos de la corporación. Estos empleados toman decisiones en el ámbito de sus respectivas responsabilidades, cumplen con objetivos y alcanzan resultados previamente acordados, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Estos cambios y evoluciones en la esfera de recursos humanos se transforman en una ventaja competitiva para las corporaciones de éxito (Chiavenato, 2009).

La gerencia del capital humano en las instituciones está ganando relevancia como un medio diferenciador, centrado en el crecimiento de las competencias personales y profesionales de los trabajadores, lo que los convierte en un recurso estratégico. Es esencial impulsar las competencias y destrezas de los trabajadores de manera que se vean reflejadas en su rendimiento y estén orientadas hacia los objetivos estratégicos, lo que permitirá alcanzar mejores resultados organizacionales. La generación del talento humano dentro de las instituciones se transforma en una ventaja competitiva sostenible, promovida a través de procesos de innovación, productividad, competitividad y liderazgo como factores estratégicos (Ramírez et al., 2019).

En cuanto a la mejora del desempeño de los trabajadores en base a la gestión del talento humano, Gusman (2023), sostiene que el rendimiento laboral representa uno de los retos más significativos a nivel global. Las organizaciones deben enfocarse en reclutar, retener y potenciar el rendimiento de los talentos más prometedores, así como de aquellos en desarrollo, como parte de una estrategia para adaptarse a los cambios competitivos actuales. Mientras que Checa (2020), sostiene que el rendimiento laboral es el desenvolvimiento del trabajador ante los objetivos planteados por una organización. Además, considera como dimensiones para lograr los objetivos las siguientes: las cualidades, conocimientos del puesto laboral, trabajo en equipo, calidad y relaciones interpersonales.

Checa (2020) propone varias estrategias, las cuales incluyen la incorporación de nuevos talentos, la implementación de compensaciones e incentivos, la retención del talento, y la provisión de seguimiento y retroalimentación, con el fin de llevar a cabo una gestión pública eficiente.

Según Anastacio et al. (2020), es crucial fomentar la motivación del personal como criterio principal al evaluar el rendimiento de los empleados, facilitando así su efectividad en las tareas diarias. Esto se logra mediante la creación de un entorno laboral cómodo y agradable, apoyado por la comunicación abierta dentro de la corporación, la cooperación entre directivos y colaboradores, un liderazgo transformador que promueva el compromiso en todos los niveles, oportunidades claras de progreso profesional y técnico, condiciones físicas adecuadas, así como acciones orientadas a garantizar la satisfacción del trabajador.

Además, es importante señalar que, para incrementar el rendimiento laboral de los empleados, es esencial considerar las siguientes iniciativas: implementar estrategias de inducción y reintegración, administrar programas de formación, mejorar las habilidades de trabajo en equipo, facilitar talleres de comunicación efectiva, promover la integración mediante programas específicos, y establecer sistemas de incentivos y reconocimientos. Estas acciones buscan optimizar la eficiencia, competitividad y compromiso de la fuerza laboral, asegurando así el máximo beneficio organizacional (Saavedra et al., 2019).

Según Cieza et al. (2020), las entidades públicas se dedican a administrar sus recursos humanos bajo un marco organizativo estable y regulado por normativas legales. Esto se traduce en un alto rendimiento por parte de los empleados y, como resultado, en la eficacia y eficiencia de los servicios proporcionados a los ciudadanos. En este contexto, los indicadores de gestión en una entidad municipal son cruciales para evaluar y examinar aspectos significativos como habilidades, capacidades, productividad y motivación, todos los cuales tienen gran importancia dentro de una organización pública específicamente.

En concordancia con el objetivo general, que consiste en analizar las estrategias de gestión del talento humano orientadas a mejorar la gestión pública de los gobiernos locales del Perú, se recopiló información relevante sobre las principales estrategias que pueden ser implementadas con este propósito. En un estudio realizado en Colombia, Cardona et al. (2018), concluye que las organizaciones tienen un gran potencial para impulsar cambios en la gerencia del capital humano debido a su compromiso con la mejora continua. Este interés por el cambio ha motivado su unión para gestionar capacitaciones y recursos que fomenten el crecimiento, abordando aspectos como el cumplimiento de aportes parafiscales, provisión de equipamiento y regulación de jornadas laborales, entre otros. Asimismo, se destaca la importancia de incorporar consideraciones éticas, sociales y legales en la implementación de actividades vinculadas al reclutamiento de personal, el desarrollo profesional, la remuneración equitativa, la seguridad y salud en el trabajo, las relaciones laborales y el desempeño en un entorno globalizado.

Gómez y Ángeles (2022), enfatizan la importancia de promover convocatorias para atraer al mejor personal disponible. Además, proponen estrategias para la planificación, ejecución y requisitos de estas convocatorias, que incluyen procesos de evaluación y capacitación interna. Asimismo, abogan por estrategias que promuevan la transparencia en los procedimientos de reclutamiento y selección, garantizando la emisión de resultados basados en criterios objetivos que evalúen el rendimiento y la experiencia de manera imparcial. Estas medidas son esenciales para asegurar la selección del talento humano más idóneo, preparado para ofrecer servicios eficientes a los ciudadanos.

Se considera como una estrategia de la gestión del talento humano a las capacitaciones, ya que estas se utilizan como medio para la transferencia de conocimientos hacia los colaboradores dentro de los gobiernos locales, para lograr la realización de las metas, llevando a cabo procesos de cambios organizacionales en las municipalidades de la región y del país (González, 2019). En ese mismo orden de ideas, según Azizi et al. (2021), una estrategia efectiva de gestión de recursos humanos es proporcionar cursos de formación continua para que los empleados adquieran nuevas habilidades dentro de la organización. Esto no solo mejora el bienestar mental y la satisfacción, sino que también impulsa la productividad, la motivación y promueve la seguridad y salud en el lugar de trabajo.

En la actualidad, la estrategia organizacional es fundamental dentro de la gerencia del capital humano. Esta estrategia se ve reforzada por la socialización de las actividades laborales y se enfoca en aspectos cruciales como la cultura organizacional, las tendencias administrativas y los modelos de comportamiento organizacional. Estos elementos varían según los diversos enfoques que adopta el talento humano en el cumplimiento de objetivos (Ramírez et al., 2019).

En su artículo, Al y Abu (2021), identificaron factores tanto organizacionales como individuales que pueden promover o dificultar la gestión del talento. Destacan la importancia del liderazgo y la gestión como facilitadores clave, subrayando la necesidad de incentivar a los empleados, motivarlos y fomentar su compromiso. También enfatizan la importancia de proporcionar una formación intensiva a los empleados para equiparlos con habilidades y competencias relevantes, como el análisis de datos. Implementar una nueva estrategia de gestión del talento podría cerrar las brechas, reducir la ambigüedad y la confusión en torno a la administración del talento, así como atraer talento y fortificar el capital humano con las habilidades necesarias.

La gestión del talento humano en las instituciones se centra en iniciativas descentralizadas y empoderamiento en el trabajo, respaldadas por un liderazgo proactivo que fomenta la iniciativa del personal y busca garantizar la fidelización laboral (Bravo, 2020). Estas estrategias están diseñadas para optimizar la calidad del servicio al público, un área en la que las organizaciones municipales suelen

presentar deficiencias. Dado que el recurso humano es crucial para obtener ventaja competitiva, es fundamental contar con funcionarios y empleados competitivos que permitan a los gobiernos ofrecer un servicio eficiente a los usuarios.

También se consideran estrategias a un conjunto de actividades cuidadosamente programadas para fijar metas, especialmente en puestos gerenciales relacionados con la dirección de personas, actividades que incluyen el reclutamiento, la selección, los programas de formación y la evaluación de las tareas realizadas (Ccahuay et al., 2020).

Es fundamental que los gobiernos locales aseguren que los empleados cuenten con la formación académica necesaria para desempeñar eficazmente cada puesto de trabajo. Por lo tanto, se debe fomentar la obtención de nuevos saberes y habilidades entre los colaboradores. Al respecto, Pizarro et al. (2019), indican que la motivación en el trabajo se constituye en una fuerza psicológica que impulsa a los empleados a iniciar, desarrollar, mantener y optimizar sus tareas diarias. Esta motivación responde a necesidades que generan comportamientos idóneos, conectando la satisfacción de necesidades con la realización satisfactoria del trabajo, y la presencia de procesos cognitivos como la autosuficiencia y la equidad en los cargos desempeñados.

La gerencia del capital humano en las municipalidades es crucial como elemento estratégico que impulsa la competitividad y la calidad de los servicios locales. Esta disciplina establece un vínculo conceptual entre la gerencia del capital humano y la competitividad organizacional, ya que permite obtener ventajas competitivas mediante la implementación de sistemas adecuados de gerencias del capital humano. Se reconoce que el recurso humano es fundamental para el éxito organizacional, involucrando procesos como la selección, capacitación y desarrollo de competencias entre los trabajadores. La gerencia estratégica de los recursos humanos agrega valor y su práctica produce efectos positivos superiores para las instituciones, generando ventajas competitivas sostenibles. El capital humano es extremadamente importante para las organizaciones debido a su conocimiento, experiencia, actitudes y habilidades, que deben ser fortalecidas de manera constante (Romero y Salcedo, 2019).

Conclusiones

La gerencia del capital humano es crucial ya que fomenta un ambiente laboral agradable y mejora la productividad mediante el compromiso y la motivación. Es esencial motivar a los trabajadores para que desempeñen bien su labor, dado que una gestión pública efectiva permite utilizar los recursos públicos en beneficio de la población.

El desempeño de los funcionarios líderes debe gestionarse con principios éticos, equidad y justicia social. Por ello, la gerencia del capital humano se vuelve aún más relevante como herramienta para optimizar las funciones administrativas. Es esencial reconocer que el desempeño del talento humano influye directamente en la eficiencia y el correcto funcionamiento de las organizaciones en su gestión pública.

Las estrategias de gestión del talento humano deben orientarse a fortalecer el entorno laboral mediante la optimización de los procesos de captación y retención de personal, la implementación de programas de capacitación basados en competencias, la gestión efectiva de oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento de los logros individuales y colectivos, y la promoción de un ambiente de trabajo saludable. Asimismo, es fundamental fomentar el liderazgo, proponer desafíos alineados a los objetivos organizacionales y garantizar una retroalimentación continua que contribuya al crecimiento y compromiso del talento humano.

Referencias

- Al, N., y Abu, A. (2021). Talent management strategies of a public UAE hospital in the Industry 4.0 era: A qualitative analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 14-27. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.02)
- Anastacio, C., García, A., y Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *TZHOECOEN*, 12(4), <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Azizi, M., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., y Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Barrios, K., Olivero, E., y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/10.4067/S0718-076420200002000055>
- Bravo, C. (2020). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los estudiantes de artes y diseño gráfico empresarial de una universidad. *TZHOECOEN*, 12(3). <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1331>
- Cardona, D., Alzate, J., y Lora, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 9-18.
- Ccahuay, J., Jara, K., y Vásquez, M. (2020). Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Chiclayo. *TZHOECOEN*, 12(3). <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1332>
- Checa, L. (2020). *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CMAC Piura S.A.C. – agencia Balta* [Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7278>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Cieza, J., Silva, J., y Silva, M. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. *Polo del Conocimiento*, 6(2),
- Gómez, J., y Ángeles, A. (2022). Diseño de un sistema meritocrático para la gestión del capital humano en la municipalidad de Chiclayo 2015—2017. *Gobierno y Gestión Pública*, 4(2).
- González, C. (2019). *Gestión de Recursos Humanos La Gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12144>

- Gusman, E. M. G. (2022). Gestión del talento humano y motivación laboral en trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, 2019. *Revista Científica Pakamuros*, 10(1). <https://doi.org/10.37787/66f80704>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2021). *Registro Nacional de Municipalidades*.
- Jara, A., Vega, N., Pintado, N., y Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83).
- Lino, A., Carvalho, L., Aquino, A. y Azevedo, R. (2019). A falta de trabalho institucional e mudanças organizacionais incompletas em municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, 53, 375-391. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170404>
- Nowak, H., y Scanlan, J. (2021). Strategy to stay ahead of the curve: A concept analysis of talent management. *Nursing Forum*, 56(3), 717-723. <https://doi.org/10.1111/nuf.12571>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., y Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87). <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>
- Quiñones, A. (2022). Revisión de las estrategias que se usan dentro de la gestión de recursos humanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1501
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Romero, L., y Salcedo, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 11(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.5084>
- Ruiz, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P., y Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564
- Saavedra, L., Collazos, M., y Heredia, F. (2019). Plan de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la estación experimental agraria Vista Florida – Lambayeque 2019. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 6(2). <https://doi.org/10.26495/riкти.1906.28902>
- Yang, Q. (2022). Human Resources Development and Management System Based on “Five New” Strategy. En B. J. Jansen, H. Liang, y J. Ye, (eds.). *International Conference on Cognitive based Information Processing and Applications (CIPA 2021)* (pp. 703-710). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-5854-9_90

Human talent management as a strategy to strengthen public management in local governments

Gestão de talentos humanos como estratégia para fortalecer a gestão pública nos governos locais

Freddy William Castillo Palacios

Universidad César Vallejo | Piura | Perú
<https://orcid.org/0000-0001-5815-6559>
fcastillop@ucv.edu.pe
fcastillo30@gmail.com

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Doctor en Ciencias Administrativas, Máster en Innovación de Procesos en la Gestión Pública, Magíster en Gerencia Social, Licenciado en Ciencias Administrativas. Abogado. Docente universitario.

Diego Jesús Castillo Córdova

Universidad César Vallejo | Piura | Perú
<https://orcid.org/0000-0002-3410-4743>
diegocastillo@ucvvirtual.edu.pe
diegopiura2014@gmail.com

Licenciado en Administración de Empresas. Experiencia en labores de promoción social. Líneas de investigación: gestión de organizaciones, recursos humanos.

Giancarlo Sebastián Castillo Córdova

Universidad César Vallejo | Piura | Perú
<https://orcid.org/0000-0002-6544-0045>
gcastillocordov@ucvvirtual.edu.pe
giancarlosebastian20castillo@gmail.com

Licenciado en Administración de Empresas, experiencia laboral en el sector comercial y logística. Líneas de investigación: gestión de organizaciones y marketing.

Diana Angélica Ruiz Yenque

Universidad Nacional de Frontera – Sullana | Piura | Perú
<https://orcid.org/0000-0003-1969-4957>
druiz@unf.edu.pe
ruiyangelina@gmail.com

Doctoranda en Administración, Magíster en Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras, Licenciada en Turismo, Hotelería y Gastronomía. Docente universitaria.

Abstract

The present research had the general objective of analyzing human talent management strategies to improve public management in local governments. A qualitative descriptive methodology was used, gathering theoretical information on the study variables through journals and articles from recognized databases. The results revealed that human talent management is fundamental in modern public administration. It was concluded that human talent management strategies are of vital importance, as they help motivate and empower employees, thereby improving management within local governments and facilitating the achievement of their objectives for the benefit of their communities. Keywords: Management; Talent; Staff; Local government.

Resumo Palavras-chave: Gestão; Talento; Pessoal; Governo Local.

Rodríguez Montufar, G. (2025). Competencias estratégicas del liderazgo directivo en el Tecnológico Nacional de México: claves para transformar la gestión educativa pública. En M. Díaz Fernández (Coord), *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)* (pp. 107-137). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.317.c584>



Capítulo 6

Competencias estratégicas del liderazgo directivo en el Tecnológico Nacional de México: claves para transformar la gestión educativa pública

Gilberto Rodríguez Montufar

Resumen

El presente capítulo analiza las competencias estratégicas del Liderazgo Directivo en el Tecnológico Nacional de México (TecNM), considerando su papel como subsistema clave de la educación superior tecnológica en contextos regionales. A través de un enfoque cualitativo-descriptivo, sustentado en la estrategia metodológica de estudio de caso institucional múltiple, se sistematizaron experiencias reales de planteles representativos mediante entrevistas virtuales, revisión documental y análisis de buenas prácticas. Los resultados se organizan en cuatro dimensiones de competencia (académica, administrativa, tecnológica y territorial), ilustradas con experiencias verificadas, seguidos de un análisis de tensiones institucionales y propuestas estructuradas para fortalecer el liderazgo. Se concluye que el Liderazgo Directivo del TecNM, cuando se ejerce con visión contextual y ética pública, puede generar transformaciones significativas en la calidad educativa, la autonomía operativa y el desarrollo territorial.

Palabras clave: Competencias Estratégicas; Educación Superior Tecnológica; Gestión Educativa; Gobernanza Educativa; Liderazgo Directivo.

Introducción

La educación superior pública en América Latina atraviesa una etapa de transformación compleja, marcada por tensiones entre la expansión de la cobertura, la exigencia de calidad, la innovación tecnológica y la presión por rendición de cuentas. En este escenario, el papel del Liderazgo Directivo adquiere una relevancia estratégica para garantizar procesos de mejora continua, gobernanza efectiva y sostenibilidad organizacional (OCDE, 2021). México no es ajeno a esta dinámica. A nivel nacional, el Tecnológico Nacional de México (TecNM) representa el subsistema con mayor presencia territorial y cobertura en educación superior tecnológica, atendiendo a más de 600 mil estudiantes en 254 campus distribuidos en todas las entidades federativas (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2024).

En este contexto, resulta imprescindible analizar el perfil de liderazgo que requieren sus cuadros directivos para enfrentar los desafíos contemporáneos de gestión. Las nuevas exigencias de la administración pública educativa demandan un liderazgo más estratégico, transformacional y basado en resultados. Bass (1990), propone que el liderazgo transformacional genera cambios positivos en las organizaciones al fomentar la visión compartida, la innovación y el compromiso ético. Esta visión ha sido retomada por autores como Schmelkes (2018), quien destaca la necesidad de liderazgos participativos, sensibles al contexto institucional y orientados al bien común. Asimismo, Chiavenato (2017), subraya que el desarrollo de competencias directivas no solo debe centrarse en la administración operativa, sino también en la inteligencia institucional, la gestión del cambio y la articulación con el entorno.

El TecNM, en su misión institucional, reconoce la importancia del liderazgo para lograr una transformación educativa que priorice la equidad, la calidad y la pertinencia regional. Sin embargo, diversos estudios y diagnósticos internos han revelado que muchos planteles enfrentan obstáculos derivados de una cultura organizacional rígida, limitaciones normativas, escasa autonomía directiva y brechas en la formación especializada. Estos factores limitan el despliegue de una gestión estratégica capaz de innovar, adaptarse y generar impacto social.

Este capítulo tiene como propósito analizar las competencias estratégicas del Liderazgo Directivo en el TecNM, identificando sus principales desafíos, tensiones organizacionales y potencialidades transformadoras. Se parte de un enfoque teórico-crítico que combina modelos clásicos de liderazgo con experiencias reales de Gestión Educativa en planteles del sistema. A través de un recorrido analítico, se abordan los fundamentos conceptuales del liderazgo educativo, los marcos normativos que regulan la gestión en el TecNM, y se presentan casos reales que ilustran tanto los retos como las buenas prácticas emergentes. La sistematización

de estas experiencias se realizó a partir de un enfoque cualitativo-descriptivo, mediante estudio de caso institucional múltiple, entrevistas virtuales y revisión documental.

La pregunta orientadora de esta reflexión es: **¿Qué competencias requiere el Liderazgo Directivo del TecNM para transformar la Gestión Educativa y responder a los desafíos de la educación superior pública en México?**

El capítulo se organiza en once apartados interrelacionados. Inicia con una Introducción que delimita el problema, plantea la pregunta orientadora y justifica la relevancia del análisis. Luego, se examina el papel del Tecnológico Nacional de México como subsistema estratégico en el sistema educativo mexicano, seguido de los fundamentos teóricos sobre Liderazgo y Gestión Educativa que sustentan conceptualmente la propuesta. A continuación, se describe la estrategia metodológica utilizada para la selección y sistematización de los casos institucionales, y se presentan las competencias estratégicas del Liderazgo Directivo en el TecNM, organizadas en dimensiones clave y ejemplificadas con experiencias reales. En los apartados siguientes se analizan las tensiones, obstáculos y aprendizajes en la Gestión Educativa, así como propuestas para fortalecer el liderazgo y la gestión, estructuradas en cinco ejes estratégicos. Posteriormente, se desarrolla un marco de evaluación del impacto institucional de las competencias directivas, con indicadores e instrumentos sugeridos. El capítulo concluye con un apartado de Conclusiones, donde se sintetizan los hallazgos y se responde a la pregunta de investigación. Como cierre, se incorpora una Reflexión del autor, que aporta una mirada crítica y situada desde la experiencia docente y directiva dentro del sistema. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que respaldan el análisis y contribuyen al rigor académico del texto.

El Tecnológico Nacional de México como subsistema estratégico en México

El Tecnológico Nacional de México (TecNM) fue creado en 2014 como una estrategia del Estado mexicano para consolidar en una sola estructura administrativa a todos los institutos tecnológicos federales y descentralizados del país. Su constitución representó una de las reorganizaciones más significativas del sistema de educación superior en las últimas décadas, al reunir bajo una sola figura jurídica a más de 254 planteles distribuidos en todo el territorio nacional (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2014).

Con una matrícula que supera los 600,000 estudiantes y presencia en las 32 entidades federativas, el TecNM se posiciona como el mayor subsistema de educación superior tecnológica en América Latina (SEP, 2024). Su modelo

institucional combina la formación científica y tecnológica con un fuerte enfoque regional, ya que muchos de sus campus operan en contextos rurales, semiurbanos o marginados, donde representan no solo una oferta educativa, sino un eje de desarrollo local (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2021).

Además de su cobertura geográfica, el TecNM cumple una función clave en términos de equidad social y democratización del acceso, ya que atiende mayoritariamente a estudiantes de primera generación universitaria, provenientes de sectores de bajos ingresos, comunidades indígenas o regiones con limitado desarrollo económico. En este sentido, el TecNM ha contribuido a reducir brechas históricas en el acceso a la educación superior y a fortalecer la movilidad social intergeneracional (Schmelkes, 2018).

Desde el punto de vista organizacional, el TecNM enfrenta desafíos estructurales que dificultan el despliegue de su potencial transformador. Entre ellos destacan la centralización de funciones, la sobrerregulación normativa, la falta de mecanismos eficaces de evaluación de la gestión, y una débil articulación entre la planeación institucional y los procesos de toma de decisiones en los planteles (Reyes Ponce, 2017). A esto se suma una limitada autonomía operativa en los institutos, lo cual restringe la capacidad de sus directivos para adaptarse a los cambios del entorno y responder de manera ágil a las necesidades del estudiantado, el sector productivo y la comunidad.

Pese a ello, el Tecnológico Nacional de México (TecNM) ha desarrollado instrumentos de planeación estratégica que fortalecen su papel institucional en el sistema de educación superior. Entre ellos destaca el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2025–2030, el cual define líneas prioritarias orientadas a la calidad académica, la transformación digital, la sostenibilidad, el fortalecimiento de la vinculación social y el liderazgo organizacional (Tecnológico Nacional de México [TecNM], 2025). Estos lineamientos reflejan su carácter educativo, tecnológico y territorial, con una fuerte presencia en regiones marginadas y semiurbanas del país.

Además, el TecNM se rige por su Modelo Educativo: humanismo para la Justicia Social, el cual establece un marco normativo y pedagógico alineado con los principios de equidad, inclusión, formación integral y pertinencia regional. Este modelo promueve una gestión basada en procesos, enmarcada en los principios éticos de la función pública y con enfoque humanista para transformar contextos sociales desde la educación tecnológica (Tecnológico Nacional de México, 2024).

Tabla 1. Datos clave del TecNM (Corte 2024)

Indicador	Valor estimado
Número total de planteles	254
Matrícula total	612,843
Cobertura nacional	100 %
Estados con al menos un campus	32
Carreras ofertadas	42 programas de licenciatura y 59 de posgrado
Porcentaje de estudiantes en contextos vulnerables	62 %
Docentes de tiempo completo	Más de 20,000
Planteles con vinculación activa con sector productivo	80 %

Fuente: elaboración propia a partir de SEP (2024); TecNM (2024); OCDE (2021).

Este panorama permite dimensionar la relevancia estratégica del TecNM, no solo como prestador de servicios educativos, sino como actor clave en el desarrollo territorial, la sostenibilidad regional y la inclusión social. Su presencia en contextos rurales, semiurbanos y marginados lo convierte en una institución con alta responsabilidad social y capacidad de impacto transformador.

Sin embargo, cumplir con esta misión exige repensar profundamente los estilos de liderazgo institucional. Las condiciones operativas del TecNM —marcadas por la diversidad territorial, la centralización normativa y los desafíos de equidad— requieren de cuadros directivos capaces de ejercer un liderazgo contextualizado, ético y estratégico. Es en este marco donde las competencias del Liderazgo Directivo adquieren un papel central, al convertirse en el principal motor para movilizar capacidades institucionales, superar tensiones estructurales y construir trayectorias de transformación educativa sostenida.

Fundamentos teóricos sobre liderazgo y gestión educativa

El Liderazgo y la Gestión en instituciones educativas han sido objeto de diversas conceptualizaciones que reflejan las transformaciones organizacionales, sociales y políticas de los sistemas educativos. En el caso del Tecnológico Nacional de México (TecNM), resulta crucial comprender estos fundamentos para fortalecer sus capacidades institucionales y directivas.

Liderazgo Transformacional

El concepto de Liderazgo Transformacional fue desarrollado por Bass (1990), a partir de las ideas iniciales de Burns. Este modelo sostiene que los líderes efectivos son capaces de generar cambios significativos al inspirar una visión compartida, estimular el pensamiento crítico, fomentar el desarrollo individual y modelar comportamientos éticos. En contextos educativos, este enfoque ha demostrado ser eficaz para impulsar mejoras sostenidas en climas escolares y resultados institucionales (Day et al., 2016; Hallinger, 2011).

Si bien los modelos clásicos de liderazgo —como el transformacional, situacional o participativo— ofrecen categorías valiosas para entender la acción directiva, su aplicación en contextos como el del TecNM requiere ajustes sustantivos. La centralización normativa, la diversidad territorial, las restricciones operativas y la presión por resultados son variables que tensionan la implementación ortodoxa de estos enfoques. Por ello, resulta imprescindible adaptar los marcos teóricos a las condiciones reales del subsistema, reconociendo el papel del liderazgo como mediador entre las exigencias del entorno y las capacidades institucionales disponibles.

Liderazgo distribuido

Por su parte, el modelo de Liderazgo Distribuido —desarrollado por Leithwood, Harris y Spillane— plantea que el liderazgo no reside únicamente en la figura del directivo, sino que se comparte de forma colectiva en toda la organización (Leithwood et al., 2009). Este enfoque permite movilizar el conocimiento docente, fomentar la corresponsabilidad institucional y adaptarse con mayor flexibilidad a entornos complejos, como los que enfrenta el TecNM en sus planteles regionales.

Gestión por resultados

Desde una perspectiva organizacional y de políticas públicas, la Gestión por Resultados promovida por la OCDE (2013) y adaptada por la SEP en México busca alinear la toma de decisiones con la obtención de metas medibles, eficiencia institucional y evaluación continua. Este enfoque exige competencias de planificación estratégica, análisis de indicadores y liderazgo basado en datos, lo cual es esencial para los directivos del TecNM.

Liderazgo organizacional integral

Finalmente, Chiavenato (2017), propone una visión de Liderazgo Organizacional Integral, que articula habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Este autor enfatiza la importancia de la inteligencia institucional, la adaptabilidad, el liderazgo ético y la cultura organizacional como pilares para la efectividad directiva.

Tabla 2. Comparativo de Modelos de Liderazgo aplicables al TecNM

Modelo	Principales características	Aplicabilidad al TecNM
Transformacional (Bass, 1990).	Visión compartida, motivación, cambio organizacional, desarrollo personal	Inspira cambios institucionales sostenidos, especialmente en contextos con alta resistencia al cambio
Distribuido (Leithwood et al., 2009).	Liderazgo colectivo, colaboración horizontal, toma de decisiones compartida	Potenciar equipos directivos, jeffaturas académicas y Liderazgos docentes en los planteles
Gestión por Resultados (OCDE, 2013).	Orientación a metas, indicadores, evaluación del desempeño, rendición de cuentas	Fortalecer la planeación, la autoevaluación y los informes institucionales en línea con SEP
Organizacional Integral (Chiavenato, 2017).	Habilidades técnicas, humanas y conceptuales, Liderazgo situacional, cultura organizacional	Desarrollar líderes con visión estratégica, ética pública y adaptabilidad territorial

Fuente: elaboración propia con base en Bass (1990); Leithwood et al. (2009); OCDE (2013); Chiavenato (2017) y Tecnológico Nacional de México (2024).

Estrategia metodológica para la selección y sistematización de casos institucionales

Los casos institucionales presentados a lo largo de este capítulo fueron sistematizados bajo un enfoque cualitativo-descriptivo, enmarcado en el método de estudio de caso institucional múltiple (Stake, 2005), con el objetivo de ilustrar, desde la práctica real, las competencias estratégicas del Liderazgo Directivo en el TecNM. Para su integración, se empleó una estrategia de triangulación de fuentes basada en los siguientes mecanismos:

- Entrevistas semiestructuradas de carácter exploratorio y testimonios directivos recabados mediante medios digitales institucionales, especialmente a través de reuniones virtuales realizadas por Microsoft Teams entre 2023 y 2024, en el marco de jornadas académicas, sesiones técnicas de subdirecciones, comités internos y encuentros intercampus.

- Documentos institucionales locales, como Programas de Desarrollo Institucional (PDI), Programas Anuales de Trabajo (PAT), actas de Comités, diagnósticos internos y reportes operativos, disponibles en sedes específicas del subsistema.
- Sistematización de buenas prácticas institucionales, identificadas en plataformas digitales del TecNM, microsítios de los Institutos Tecnológicos, boletines oficiales, repositorios abiertos y redes sociales institucionales, que documentan logros, procesos y experiencias destacadas.
- Observación no participante y experiencia profesional directa del autor, en su calidad de académico activo del subsistema, participando en procesos de gestión académica, vinculación territorial y asesoría técnica a planteles.

Todas las fuentes fueron sistematizadas respetando los principios de consentimiento informado, confidencialidad organizacional y uso académico de la información. Para ello, se utilizaron herramientas como Microsoft Excel 365 y Google Sheets (versión web julio 2025), para la organización preliminar de datos; NVivo 14 y ATLAS.ti 23 para la codificación cualitativa y análisis temático; y Zotero 6.0 para la gestión bibliográfica y documental. Los nombres de los institutos, acciones documentadas y áreas involucradas fueron organizados en forma narrativa con fines académicos, sin emitir juicios de valor. Esta estrategia metodológica no solo busca describir prácticas exitosas, sino también evidenciar que las competencias directivas pueden generar transformaciones reales cuando se ejercen con visión contextual, liderazgo ético y compromiso territorial. La validación metodológica se fortaleció mediante contrastación cruzada entre fuentes institucionales, revisión documental y consistencia narrativa entre distintos planteles y niveles jerárquicos.

Cabe señalar que, cuando fue posible, se preservaron evidencias documentales asociadas a los casos descritos, tales como actas de los Comités, diagnósticos institucionales, PDI vigentes, PTA, reportes de seguimiento académico o presentaciones utilizadas en reuniones regionales. Estos materiales fueron archivados y organizados con el apoyo de Google Drive (versión web julio 2025), Mendeley Desktop 2.90.0 y Microsoft OneDrive 23.146.0709.0001, y respaldan la veracidad y trazabilidad de las experiencias seleccionadas. Todo el acervo está disponible para revisión editorial bajo solicitud expresa, en apego a los principios de transparencia académica y protección institucional.

Tabla 3. Tipos de fuentes utilizadas para validar los casos institucionales

Tipo de fuente de validación	Descripción y ejemplos representativos
Documentos institucionales internos	PDI, PTA, actas de Consejo Comités, reportes de subdirecciones (ej. Veracruz, Tuxtepec, Uruapan)
Entrevistas virtuales y testimonios directivos	Reuniones realizadas mediante Microsoft Teams entre 2023 y 2024 (ej. Celaya, Chilpancingo, Los Reyes)
Sistematización de buenas prácticas públicas	Micrositios, boletines, convenios y evidencias en sitios web institucionales (ej. Tlaxiaco, Cancún, Tecamatlán)
Observación profesional directa	Participación técnica del autor en procesos académicos o comités internos (ej. San Juan del Río, Valle de Oaxaca)

Fuente: elaboración propia con base en la estrategia metodológica aplicada entre 2023 y 2024.

Competencias estratégicas del liderazgo directivo en el TecNM

El ejercicio del Liderazgo Directivo en instituciones de educación superior pública, particularmente en el Tecnológico Nacional de México (TecNM), requiere mucho más que habilidades operativas. Exige el desarrollo de competencias estratégicas que permitan a sus líderes actuar con visión transformadora, capacidad adaptativa y responsabilidad pública. Estas competencias no son homogéneas, sino que responden a las diversas exigencias del entorno: académico, administrativo, tecnológico y territorial (Chiavenato, 2017; OCDE, 2021).

En este apartado se propone una clasificación funcional de dichas competencias en cuatro dimensiones: académicas, administrativas, tecnológicas y territoriales, ilustradas mediante experiencias institucionales reales documentadas en diversos Institutos Tecnológicos del TecNM. Este enfoque busca resaltar la articulación entre capacidades individuales y demandas sistémicas.

a. Competencias Académicas.

Estas competencias aluden a la conducción de procesos sustantivos como el diseño curricular, el fortalecimiento docente, la innovación pedagógica y la evaluación educativa. Un liderazgo académico efectivo exige conocimiento profundo del Modelo Educativo del TecNM, así como habilidades para movilizar cuerpos académicos, generar comunidades de práctica y garantizar la pertinencia de los programas ofertados (Schmelkes, 2018; SEP, 2020).

Un ejemplo destacado se observa en el Instituto Tecnológico de Veracruz, donde la subdirección académica coordinó un proceso de reforma curricular en la carrera de Ingeniería Industrial. Este rediseño incluyó módulos optativos enfocados en automatización industrial, incorporando la participación activa del sector productivo regional. La intervención no solo fortaleció la pertinencia del plan de estudios, sino que elevó los indicadores de empleabilidad y mejoró la satisfacción del estudiantado (según acta de Comité Académico, mayo 2023).

De manera complementaria, en el Instituto Tecnológico de Morelia, el departamento de desarrollo académico impulsó un programa institucional de formación docente entre pares, basado en seminarios virtuales y sesiones de asesoría colaborativa. Esta iniciativa consolidó una comunidad de aprendizaje horizontal entre departamentos, fortaleció la práctica pedagógica y promovió la actualización continua desde un enfoque autogestionado (según informe académico institucional 2024 y boletín digital de la Institución).

b. Competencias Administrativas.

Las competencias administrativas implican gestionar con eficiencia los recursos humanos, financieros y materiales de la institución, en el marco de la normatividad vigente y con sentido de rendición de cuentas. Incluyen además el dominio de herramientas de planeación estratégica, interpretación de indicadores y toma de decisiones basada en evidencia (Reyes Ponce, 2017; OCDE, 2013).

En el Instituto Tecnológico de Tuxtepec, la dirección del plantel desarrolló un tablero digital de seguimiento administrativo para agilizar trámites clave como compras, becas y servicios escolares. En el primer año de implementación, se logró reducir el tiempo promedio de respuesta en un 35 %, además de mejorar la trazabilidad y transparencia institucional (según reporte operativo de subdirección de servicios administrativos, validado mediante documento de planeación institucional 2023).

Por su parte, en el Instituto Tecnológico Superior de Uruapan, el área de recursos humanos rediseñó el proceso de contratación docente mediante la incorporación de rúbricas de evaluación y entrevistas estructuradas. Esta innovación redujo prácticas discrecionales, elevó la calidad de los perfiles seleccionados y fortaleció la percepción de equidad en la gestión del talento académico (de acuerdo con el manual interno y bitácora de entrevistas institucionales, 2024).

c. Competencias Tecnológicas.

En la era digital, el liderazgo institucional exige competencias tecnológicas no solo operativas, sino estratégicas. Esto implica liderar procesos de digitalización, gestión de plataformas educativas, uso de analítica institucional y aseguramiento de la ciberseguridad organizacional (Day et al., 2016; OCDE, 2023).

Un caso significativo se registra en el Instituto Tecnológico Ciudad del Carmen, donde la subdirección de planeación y vinculación lideró una transformación digital integral que incluyó la implementación de plataformas de firma electrónica, expedientes académicos digitales y sistemas automatizados de atención al estudiantado (según diagnóstico de planeación institucional 2023 y presentación digital del centro de trabajo).

Asimismo, en el Instituto Tecnológico Celaya, la subdirección académica diseñó e implementó una plataforma de seguimiento docente con herramientas en línea para el registro de evidencias, uso de rúbricas digitales y visualización de indicadores de desempeño. Esta innovación permitió generar retroalimentación continua y tomar decisiones pedagógicas sustentadas en analítica institucional (de acuerdo con reporte de analítica institucional y entrevista técnica realizada en 2024).

d. Competencias Territoriales

El liderazgo territorial implica comprender y actuar desde la misión social del TecNM: contribuir al desarrollo local y regional. Estas competencias incluyen habilidades para gestionar alianzas intersectoriales, implementar proyectos con impacto social y liderar procesos de vinculación comunitaria desde una perspectiva de sostenibilidad (Leithwood et al., 2009; Gobierno de México, 2019).

En el Instituto Tecnológico de Tlaxiaco, la dirección promovió un convenio de colaboración con productores de mezcal artesanal de la región mixteca, generando procesos de asesoría técnica, innovación en maquinaria y formación dual para estudiantes. Esta experiencia articuló saberes locales con capacidades tecnológicas institucionales, fortaleciendo el tejido productivo regional (según convenio firmado y plan de vinculación institucional disponible en el micrositio del Tecnológico, 2023).

En el Instituto Tecnológico de Cancún, el liderazgo institucional impulsó la creación de un modelo de incubación de emprendimientos turísticos sostenibles en colaboración con cooperativas comunitarias y gobiernos locales. El modelo integró elementos de saberes indígenas, desarrollo sustentable y tecnologías blandas, posicionando al plantel como un actor clave en la innovación social de la zona (de acuerdo con acta de vinculación y difusión institucional vía sitio web y reunión vía Teams, 2024).

Tensiones, obstáculos y aprendizajes en la Gestión Institucional

El ejercicio del Liderazgo Directivo en el Tecnológico Nacional de México (TecNM) no se desarrolla en condiciones ideales, sino en un contexto caracterizado por tensiones estructurales, normativas, operativas y humanas. Comprender

estas tensiones permite no solo visibilizar las barreras que enfrentan los cuadros directivos, sino también identificar aprendizajes organizacionales y capacidades emergentes que fortalecen la gobernanza institucional.

Tensiones estructurales

Uno de los desafíos más persistentes del TecNM es su configuración como subsistema altamente centralizado, tanto en lo normativo como en lo operativo. La dependencia de disposiciones emitidas desde oficinas centrales limita, en muchos casos, la autonomía de decisión en los planteles, afectando la capacidad de respuesta ante necesidades locales. Esta estructura dificulta la contextualización de decisiones, la experimentación institucional y la innovación flexible en entornos de alta diversidad territorial.

En varios Institutos Tecnológicos —como el Instituto Tecnológico Superior de Zongolica—, las autoridades reportan que la aprobación de convenios de colaboración comunitaria tarda meses debido a trámites centralizados, incluso cuando el plantel ya cuenta con la capacidad técnica y alianzas estratégicas listas para ejecutarse. Esta situación genera una tensión entre el potencial territorial de los planteles y las limitaciones administrativas que los encasillan en esquemas homogéneos de gestión (según testimonio directivo y cronograma administrativo institucional, validado en entrevista virtual 2023).

Otro ejemplo lo ofrece el Instituto Tecnológico Superior de Los Reyes, donde la subdirección de planeación y vinculación enfrentó restricciones para modificar un horario escolar por requerimientos locales de transporte estudiantil. La falta de margen normativo impidió una solución adaptativa, evidenciando cómo la rigidez institucional impacta la toma de decisiones con enfoque contextual. En ambos casos, el marco normativo no solo limita la eficiencia, sino que erosiona la autonomía pedagógica y la capacidad de innovación de los equipos locales (de acuerdo con reporte académico interno y entrevista virtual realizada en 2023).

Obstáculos cotidianos

A estas tensiones estructurales se suman obstáculos cotidianos que enfrentan los líderes institucionales en su quehacer diario. Uno de los más mencionados por los propios cuadros medios es la alta rotación de autoridades, lo cual impide la consolidación de planes estratégicos a mediano plazo y debilita los procesos de seguimiento y evaluación. La pérdida de continuidad organizacional limita la posibilidad de aprendizajes acumulativos y de liderazgo institucional sostenido.

En el Instituto Tecnológico del Valle de Oaxaca, por ejemplo, la subdirección académica cambió tres veces en menos de dos años, lo cual generó rupturas en el desarrollo de cuerpos académicos, desarticulación del Plan de Trabajo Anual (PTA) y pérdida de confianza por parte del personal docente. El capital organizacional construido se desvanece con cada transición no planificada, generando un círculo vicioso de reinicios (según bitácora institucional y testimonios docentes recabados en 2023 mediante observación profesional directa).

Asimismo, existe una brecha significativa en la formación de los líderes institucionales. Aunque muchos directivos cuentan con experiencia docente o técnica, no todos han sido preparados en temas como gestión por resultados, planificación estratégica, liderazgo institucional, manejo de crisis o comunicación política. En el Instituto Tecnológico de Chilpancingo, un subdirector fue designado sin haber cursado capacitación directiva formal, enfrentando dificultades para elaborar el Plan de Mejora Continua y coordinar al Comité Académico. Esto no es una excepción, sino un síntoma sistémico de la necesidad de profesionalizar el liderazgo medio en el TecNM (de acuerdo con informe de mejora continua 2024 y testimonio directo del área académica).

Otro obstáculo es la saturación funcional sin fortalecimiento del personal de apoyo. Muchos directivos deben cumplir tareas múltiples —académicas, normativas, financieras y comunitarias— sin un equipo técnico suficiente. Esto se ha intensificado con la creciente demanda de evidencias institucionales y cumplimiento de indicadores nacionales, sin acompañamiento presupuestal o humano proporcional.

A partir del análisis estructural y organizacional desarrollado en los apartados anteriores, la siguiente matriz sintetiza las principales condiciones internas y externas que inciden tanto en el Liderazgo Directivo como en la Gestión Institucional del TecNM. Este análisis FODA permite identificar los factores que fortalecen o vulneran el desempeño organizacional, articulando aspectos normativos, operativos, formativos y territoriales que definen el entorno de acción de las autoridades académicas y administrativas del subsistema.

Tabla 4. Análisis FODA del liderazgo institucional en el TecNM

Fortalezas	Oportunidades
Modelo Educativo con enfoque humanista y territorial	Expansión de alianzas interinstitucionales y productivas
Trayectoria consolidada en regiones marginadas	Transformación digital y adopción de nuevas tecnologías
Compromiso del personal docente y directivo	Formación directiva continua vía plataformas nacionales e internacionales

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas
Centralización operativa y normatividad rígida	Saturación de funciones directivas sin personal de apoyo
Alta rotación de autoridades y pérdida de continuidad	Presión por indicadores sin fortalecimiento de capacidades locales
Brechas en formación directiva y analítica institucional	Crisis presupuestal y recorte de recursos para innovación educativa

Fuente: elaboración propia con base en diagnósticos internos, entrevistas institucionales y análisis normativo (SEP, 2020; TecNM, 2024; OCDE, 2021).

El cruce entre las fortalezas institucionales —como la presencia territorial y el compromiso del personal— con las amenazas externas —como la saturación funcional y la precariedad presupuestal— configura una zona crítica de vulnerabilidad estratégica. Sin un cambio estructural en la relación entre capacidades locales y normativas centrales, muchas fortalezas podrían convertirse en tensiones crónicas.

Aprendizajes emergentes

Pese a las barreras descritas, la comunidad del TecNM ha generado aprendizajes institucionales significativos que evidencian su capacidad de adaptación y resiliencia. Uno de los principales hallazgos es la activación de redes internas de colaboración horizontal. En el Instituto Tecnológico San Juan del Río, por ejemplo, el departamento de servicios escolares, y desarrollo académico integraron un comité de análisis de datos internos para mejorar la toma de decisiones, sin requerir reformas externas ni autorización central (según bitácora institucional y evidencia en nube institucional, recabadas mediante participación directa y entrevista informal, 2023).

También se observa un avance en la innovación organizacional autogestionada. En el Instituto Tecnológico Tecomatlán, ante la imposibilidad de adquirir software comercial, se desarrolló un sistema de gestión académica propio, codificado por personal del área de tecnologías, que hoy es replicado por otros planteles en la región. Este tipo de innovación no solo es técnica, sino cultural: muestra una transición hacia modelos de gestión adaptativa y con identidad institucional (según entrevista técnica y muestra operativa del sistema, documentadas mediante observación profesional directa, 2023).

Otro aprendizaje importante es la valoración del liderazgo ético, colectivo y participativo, especialmente en contextos de alta rotación, tensiones sindicales o crisis presupuestales. En el Instituto Tecnológico Superior de Huauchinango, la figura del subdirector académico fungió como mediador entre estudiantes, docentes y autoridades para resolver un conflicto generado por sobrecarga horaria. El resultado fue una solución construida colectivamente, sin intervención externa, y que reforzó el capital social institucional (de acuerdo con acta informal del comité de conciliación y testimonio del subdirector y docentes, 2023).

Finalmente, se reconoce la importancia de sistematizar y compartir buenas prácticas como estrategia para fortalecer el aprendizaje institucional y posicionar el liderazgo local. En este sentido, planteles como Fresnillo y especialmente el Instituto Tecnológico de Minatitlán han desarrollado iniciativas destacadas de documentación organizacional, orientadas a la replicabilidad y mejora continua. En el caso de Minatitlán, el equipo directivo impulsó un proceso integral de sistematización de proyectos exitosos en áreas clave como vinculación productiva, transformación digital, gobernanza académica y participación estudiantil. Esta estrategia incluyó la elaboración de fichas metodológicas estandarizadas, indicadores de evaluación, esquemas de gobernanza digital adaptados al contexto y narrativas institucionales basadas en evidencia. Dichas prácticas fueron compiladas en un repositorio digital interno y compartidas en reuniones regionales del TecNM, permitiendo que otros planteles retomaran modelos, herramientas y enfoques ya probados. El impacto de este esfuerzo ha sido doble: por un lado, ha fortalecido la identidad institucional del Instituto Tecnológico y visibilizado su capacidad de innovación; por otro, ha contribuido a generar una cultura de gestión del conocimiento en red dentro del subsistema, donde el liderazgo no se mide solo por el cumplimiento de indicadores, sino por la capacidad de compartir, enseñar y transformar colectivamente (Documentado a partir de carpeta institucional del Instituto Tecnológico, testimonios directivos y seguimiento en red académica regional, 2023–2024).

En suma, el Liderazgo Directivo en el TecNM opera en un ecosistema institucional marcado por contrastes: amplias fortalezas y vocación pública, pero también rigideces estructurales y presión normativa creciente. Las tensiones identificadas —lejos de ser simples obstáculos— deben entenderse como espacios críticos donde se juega la posibilidad de transformación o estancamiento. La evidencia muestra que, cuando existe liderazgo ético, visión contextual y colaboración institucional, es posible revertir la lógica de la restricción en favor de la innovación. Por ello, reconocer las capacidades emergentes, sistematizar aprendizajes organizacionales y rediseñar la relación entre lo normativo y lo local es fundamental para avanzar hacia una gestión más resiliente, estratégica y humanista. Superar la gestión por cumplimiento para caminar hacia una

gestión con propósito es, quizás, el mayor reto —y al mismo tiempo, la mayor oportunidad— del Liderazgo institucional en el TecNM.

Propuestas para fortalecer el Liderazgo y la Gestión en el TecNM

El Liderazgo Directivo en el Tecnológico Nacional de México (TecNM) se encuentra en un punto de inflexión. Como se ha documentado en los apartados previos, las tensiones estructurales, las limitaciones normativas, la alta rotación de autoridades y la insuficiencia de apoyos técnicos afectan seriamente el potencial transformador del subsistema. Al mismo tiempo, existe un conjunto creciente de capacidades emergentes, innovación organizacional y compromiso institucional que pueden ser catalizadores de una nueva etapa de fortalecimiento estratégico. La clave reside en pasar de una gestión centrada en el cumplimiento normativo hacia una conducción institucional orientada por la visión, la evidencia y el propósito público.

Este apartado propone un conjunto articulado de estrategias organizadas en cinco ejes: formación directiva especializada, trayectorias profesionales y relevo generacional, gobernanza basada en datos y tecnologías, liderazgo ético y territorial, y fortalecimiento normativo con autonomía operativa. Cada uno de estos ejes integra propuestas viables, inspiradas en buenas prácticas del propio TecNM, respaldadas por la literatura académica y consistentes con el Modelo Educativo del TecNM: Humanismo para la Justicia Social. El objetivo es sentar las bases para un liderazgo que no solo administre el sistema, sino que lo transforme con justicia, pertinencia y sostenibilidad.

Eje 1: formación directiva especializada

Una de las principales debilidades estructurales del TecNM es la ausencia de una política formal y sistemática de formación directiva. Muchos cargos son ocupados por profesionales con destacada trayectoria docente o técnica, pero sin formación específica en liderazgo organizacional, planeación estratégica, gestión pública, gobernanza digital o cultura institucional. Esta situación genera inequidades, improvisación y una curva de aprendizaje que suele coincidir con periodos críticos de toma de decisiones.

Se propone el diseño de un Sistema Nacional de Formación Directiva del TecNM, con certificación por niveles, contenidos flexibles y modalidad combinada (virtual/presencial). Este sistema debería contar con módulos obligatorios y optativos, organizados en torno a cinco competencias clave:

1. Planeación y gestión estratégica en educación pública
2. Liderazgo transformacional y toma de decisiones
3. Inteligencia institucional y uso de datos
4. Comunicación política y resolución de conflictos
5. Ética pública, normatividad y responsabilidad social

Este modelo podría vincularse con los esquemas de profesionalización de PRODEP, SNII, CIEES y organismos evaluadores, generando reconocimiento académico y trayectoria formal. Además, permitiría movilidad lateral y vertical entre planteles, creando una cultura de carrera directiva en lugar de designaciones discrecionales.

Ejemplo inspirador:

En el Instituto Tecnológico de Iztapalapa II, se implementó un programa de formación por convenios con la UPN y una universidad estatal, logrando capacitar a 22 directivos intermedios en gobernanza educativa y toma de decisiones. Este tipo de experiencias muestra la viabilidad de alianzas interinstitucionales para fortalecer competencias locales (según convenio interinstitucional 2023 y reporte académico del Instituto Tecnológico validado en red de subdirecciones, 2024).

Eje 2: trayectorias profesionales y relevo generacional.

Uno de los vacíos más sensibles en la política institucional del TecNM es la falta de un sistema estructurado de trayectorias profesionales para el Liderazgo Directivo. Actualmente, muchos nombramientos responden a designaciones de oportunidad, más que a procesos planificados de sucesión, lo cual impacta la continuidad de proyectos estratégicos, la legitimidad de los Liderazgos y la motivación de los cuadros intermedios.

Se propone establecer un modelo escalonado de carrera directiva, con criterios claros de acceso, promoción y permanencia. Este modelo debe articularse con la evaluación de desempeño, la formación continua, la certificación institucional y el reconocimiento público. Los niveles podrían clasificarse como:

- Jefe(a) de Oficina o Coordinador(a)
- Jefe(a) de Departamento o División
- Subdirector(a)
- Director(a) del Plantel
- Director(a) de Área del TecNM

- Secretario (a) del TecNM
- Director(a) General

Cada nivel implicaría requisitos formativos y experiencia previa, fomentando la profesionalización del liderazgo sin cerrarlo a nuevos perfiles. Además, se recomienda diseñar un programa de relevo generacional con enfoque de mentoría, en el cual los directivos próximos a concluir su encargo puedan transferir conocimiento a nuevos Liderazgos en formación.

Caso ejemplar:

En el Instituto Tecnológico de Saltillo, se implementó un programa piloto de acompañamiento institucional que emparejó a directivos con jefaturas emergentes para compartir procesos, gestión de documentos y estrategias de negociación. Esta experiencia informal generó impactos positivos en la eficiencia y legitimidad de la toma de decisiones en el ciclo escolar siguiente (según bitácora institucional interna y testimonio directo de la subdirección académica, 2023).

Desde la perspectiva de Chiavenato (2017), la planificación de carrera no solo mejora la retención del talento, sino que fortalece la cultura organizacional y permite anticipar escenarios de crisis institucional. En el caso del TecNM, promover una carrera directiva clara también evitaría la improvisación, la dependencia de relaciones políticas y la rotación abrupta de autoridades, favoreciendo así una conducción institucional más madura y estable.

Eje 3: gobernanza basada en datos y tecnologías

En un sistema multicampus como el TecNM, con más de 600 mil estudiantes y 254 planteles, la toma de decisiones basada únicamente en criterios administrativos o percepciones personales resulta insuficiente y, en muchos casos, riesgosa. Es urgente transitar hacia un modelo de gobernanza institucional sustentado en evidencia, articulado mediante plataformas tecnológicas, sistemas de información y herramientas de inteligencia organizacional.

Esta visión es coherente con iniciativas de infraestructura digital impulsadas en México durante la última década, como la Red Nacional México Conectado, la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet (CUDI) y la propia Estrategia Digital Nacional, las cuales han promovido entornos interoperables, acceso equitativo a servicios digitales y modernización de los procesos institucionales en educación superior (Gobierno de México, 2015; CUDI, 2022; OCDE, 2023).

Desde esta perspectiva, se propone consolidar una Plataforma Nacional de Inteligencia Institucional del TecNM, interoperable entre planteles, direcciones

generales y autoridades educativas. Esta plataforma debería integrar al menos tres módulos funcionales:

1. Planeación estratégica y seguimiento del PDI y PTA: registro y monitoreo en tiempo real de metas, avances y desviaciones.
2. Indicadores de desempeño académico, administrativo y financiero: con capacidad para generar alertas automatizadas.
3. Análisis predictivo con IA: riesgo de deserción, ineficiencias operativas, necesidades formativas del personal.

La incorporación de tecnologías como analítica institucional, sistemas de gestión del aprendizaje (LMS), dashboards ejecutivos y herramientas de minería de texto en documentos administrativos permitiría a los directivos del TecNM anticiparse a problemas estructurales, optimizar recursos y tomar decisiones con base en datos confiables y actualizados.

Por supuesto, esto requiere también reforzar las capacidades técnicas del personal directivo y de apoyo, así como establecer protocolos de ciberseguridad, ética en el manejo de datos y protección de la privacidad institucional (OCDE, 2023; CUDI, 2022).

Ejemplo replicable:

En el Instituto Tecnológico de León, la subdirección de planeación y vinculación desarrolló un sistema local de seguimiento del Plan de Mejora Continua en Google Data Studio, alimentado por los propios jefes de departamento. Este tablero permitió visualizar en tiempo real el avance de compromisos académicos y administrativos, reduciendo la duplicidad de informes y mejorando la toma de decisiones colegiadas (según evidencia institucional 2023, bitácora de seguimiento y presentación compartida en red de subdirecciones).

En paralelo, instituciones líderes de educación tecnológica en países como Colombia, Chile y España han adoptado esquemas similares de gobernanza digital distribuida, donde las decisiones pedagógicas y administrativas son respaldadas por sistemas integrados de información, dotando de mayor legitimidad y eficiencia a sus procesos internos (Martínez & Sáez, 2021).

La gobernanza basada en datos no es una moda ni una solución mágica, sino una condición mínima de profesionalismo en la conducción institucional contemporánea. Su implementación exige liderazgo visionario, inversión inicial y un fuerte componente de cambio cultural, pero sus beneficios en términos de transparencia, equidad y eficiencia son ampliamente demostrables.

Eje 4: cultura de liderazgo ético, participativo y territorial.

El TecNM, como institución pública de educación superior, no solo tiene la responsabilidad de formar profesionales competentes, sino también de fortalecer el tejido social, impulsar el desarrollo territorial y actuar con responsabilidad ética ante su entorno. Para lograrlo, es imprescindible consolidar una cultura de liderazgo institucional centrada en la ética pública, la participación activa de la comunidad y la vinculación territorial. Este tipo de liderazgo trasciende las funciones administrativas para convertirse en un agente de transformación social con legitimidad, cercanía y visión contextual.

Desde esta perspectiva, se propone institucionalizar prácticas de liderazgo ético mediante la creación de Códigos de Conducta Directiva, con aplicación real, revisión participativa y formación obligatoria en ética pública para todo el personal con funciones de mando. Este código debería contemplar principios como la transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas proactiva, la igualdad de trato, la coherencia entre discurso y práctica, y la prohibición expresa de prácticas clientelares.

En paralelo, es fundamental promover espacios reales de liderazgo participativo, en los que estudiantes, docentes, personal de apoyo, egresados y actores comunitarios tengan voz en los procesos estratégicos del plantel. La integración activa de Consejos Consultivos ampliados, con representación plural y rotativa, permitiría validar decisiones clave del PDI, proyectos de vinculación, uso de recursos y mecanismos de evaluación. Esta apertura fortalece la legitimidad institucional y reduce la resistencia interna a las transformaciones.

Asimismo, el TecNM debe profundizar su vocación territorial, reconociendo que cada plantel es una institución anclada a realidades geográficas, culturales y productivas específicas. Se recomienda desarrollar un mapeo territorial participativo de necesidades locales, en alianza con gobiernos municipales, empresas, cooperativas, ONGs y organizaciones indígenas o comunitarias, para co-diseñar proyectos de impacto con pertinencia social.

Ejemplo relevante:

En el Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, se constituyó un consejo comunitario conformado por representantes de ejidos, productores agroindustriales, autoridades municipales y egresados. Este consejo participó en la selección de proyectos estratégicos del PDI y propuso la implementación de un Diplomado en Desarrollo Rural Sustentable. La experiencia no solo fortaleció el compromiso local con el plantel, sino que también posicionó al instituto como referente de innovación con identidad regional (documentado en acta del consejo comunitario 2024 y cronograma del PDI, validado en reunión intersectorial vía Teams).

A nivel internacional, modelos de liderazgo territorial participativo han sido documentados con éxito en universidades públicas de Finlandia, Brasil y Ecuador, donde se ha demostrado que la participación activa y el anclaje territorial aumentan el sentido de pertenencia, mejoran la eficacia institucional y potencian la innovación educativa (Mora, 2022).

Desde una perspectiva institucional, el liderazgo ético y participativo no es un complemento, sino un requisito de sostenibilidad democrática, especialmente en sistemas como el TecNM donde la legitimidad local es clave para la implementación de políticas. La cultura organizacional debe valorar la participación no como una amenaza, sino como una fuente de inteligencia institucional y resiliencia organizativa.

Eje 5: fortalecimiento normativo y autonomía operativa.

Uno de los principales dilemas de gobernanza en el TecNM radica en la tensión entre control normativo y necesidad de autonomía operativa. Aunque la centralización busca garantizar unidad, transparencia y rendición de cuentas, su aplicación rígida ha generado cuellos de botella, pérdida de eficiencia, desincentivo a la innovación y desvinculación entre lo normado y lo necesario en los contextos locales. Esta tensión fue ampliamente evidenciada en los casos de restricciones para convenios comunitarios, modificaciones operativas o gestión presupuestal planteados en apartados anteriores.

Por ello, se propone una revisión normativa integral que distinga con claridad entre lineamientos estratégicos —que deben mantenerse centralizados— y decisiones operativas que podrían ser delegadas a los planteles bajo esquemas de autonomía regulada. Esta autonomía debe estar sujeta a criterios de idoneidad institucional, cumplimiento de metas, mecanismos de contraloría interna y evaluación externa. La confianza institucional no implica ausencia de reglas, sino un nuevo contrato institucional basado en la madurez, la corresponsabilidad y la transparencia.

Algunas decisiones que podrían ser descentralizadas bajo este enfoque incluyen:

1. Firma de convenios locales con actores públicos y privados.
2. Diseño e implementación de cursos o diplomados autofinanciados.
3. Gestión de horarios y recursos didácticos según necesidades regionales.
4. Contratación de personal por honorarios con recursos autogenerados.
5. Priorización de inversiones menores con impacto comunitario.

Ejemplo exitoso:

En el Instituto Tecnológico Superior de San Felipe del Progreso, la dirección logró establecer un sistema de gobernanza local con participación de docentes, administrativos y egresados, a través del cual se definieron prioridades de inversión con base en el PDI, sin requerir autorización central para cada trámite menor. Esta autonomía operativa, sujeta a auditoría y con total transparencia, permitió mejorar el equipamiento de laboratorios en seis meses, con mayor eficiencia que en ciclos anteriores (según cronograma del PTA 2024, acta de comité participativo y reporte de avance validado en presentación institucional).

Referencias internacionales (OCDE, 2021), muestran que los sistemas educativos que han logrado un equilibrio entre gobernanza centralizada y autonomía escolar —como Canadá, Corea del Sur y Países Bajos— presentan mejores resultados en eficiencia, satisfacción institucional y pertinencia social. En estos casos, la autonomía se regula mediante marcos de responsabilidad compartida, contratos de gestión o indicadores de desempeño, no mediante desconfianza estructural.

Para el TecNM, avanzar hacia una autonomía operativa regulada implicaría un cambio de paradigma, que permita a los líderes institucionales responder con agilidad, adaptarse con pertinencia y liderar con legitimidad, sin renunciar a la transparencia y la calidad.

Tabla 5. Propuestas estratégicas para fortalecer el Liderazgo y la Gestión en el TecNM

Eje estratégico	Propuesta clave	Impacto esperado
Formación directiva especializada	Sistema de certificación por niveles y competencias estratégicas	Mejora en conducción institucional y toma de decisiones
Trayectorias profesionales	Modelo de carrera directiva y relevo generacional	Continuidad, legitimidad y retención del talento directivo
Gobernanza basada en datos	Plataforma nacional de inteligencia institucional	Gestión basada en evidencia y eficiencia organizativa
Liderazgo ético y territorial	Códigos de ética y consejos consultivos ampliados	Legitimidad institucional, participación activa y pertinencia social
Autonomía operativa regulada	Delegación de decisiones con reglas de responsabilidad compartida	Mayor agilidad institucional sin pérdida de control o calidad

Fuente: elaboración propia.

Fortalecer el Liderazgo y la Gestión en el TecNM no es solo una necesidad técnica: es una condición estructural para cumplir con su misión educativa, tecnológica y social. El contexto contemporáneo exige directivos preparados, legitimados, con herramientas estratégicas y visión ética para conducir instituciones complejas en escenarios cambiantes. Las cinco propuestas aquí presentadas —formación, carrera directiva, gobernanza digital, liderazgo participativo y autonomía regulada— configuran una ruta viable para consolidar una conducción institucional más humana, efectiva y orientada al desarrollo regional.

El verdadero liderazgo no se impone desde la norma ni se improvisa desde la coyuntura: se construye desde el compromiso, la evidencia y el propósito público. Apostar por un liderazgo institucional fortalecido es, en última instancia, apostar por el futuro del TecNM como columna vertebral de la educación superior tecnológica en México.

Evaluación del impacto institucional de las competencias directivas

La implementación efectiva de propuestas para fortalecer el Liderazgo y la Gestión en el Tecnológico Nacional de México (TecNM) requiere, además de voluntad política y organizacional, mecanismos claros de evaluación de impacto. Evaluar no significa únicamente medir el cumplimiento administrativo o la ejecución presupuestal; implica valorar el valor público generado, la transformación institucional promovida y los efectos tangibles sobre la calidad educativa, la equidad y la vinculación territorial.

En este sentido, la evaluación debe vincularse con referentes nacionales como el Marco de Evaluación de la Gestión Institucional de los CIEES (2021), el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) en su componente de gestión académica, y las prácticas de seguimiento del antiguo PNPC-CONACYT, los cuales privilegian dimensiones como pertinencia, impacto, innovación, eficiencia y rendición de cuentas.

Además, la experiencia internacional en países como Finlandia y Canadá demuestra que los modelos de evaluación 360° para cuadros directivos, cuando son participativos y vinculados a procesos de formación continua, elevan significativamente la calidad del liderazgo institucional (OECD, 2022; Darling-Hammond et al., 2019).

Para ello, es necesario diseñar un marco de evaluación de las competencias directivas que permita valorar sus efectos a nivel individual, organizacional y sistémico. Este marco debe ser integral, participativo, sensible al contexto y

coherente con los principios del Modelo Educativo del TecNM (2024): humanismo, justicia social, formación integral y desarrollo regional.

Indicadores estratégicos de evaluación

Se propone una batería de indicadores agrupados en cinco dimensiones, alineadas con los ejes previamente definidos:

Tabla 6. Indicadores propuestos para medir el Liderazgo y la gestión en el TecNM

Dimensión	Indicadores propuestos
Formación directiva	% de directivos certificados, satisfacción con programas, aplicabilidad de contenidos.
Trayectoria profesional	Tasa de permanencia en cargos, rotación programada, percepción de legitimidad.
Gobernanza con datos	Uso efectivo de plataformas, número de decisiones basadas en evidencia, calidad de reportes.
Liderazgo participativo	Número de consejos activos, nivel de participación en PDI, encuestas de confianza institucional.
Autonomía regulada	Número de decisiones delegadas exitosas, tiempos de respuesta, auditorías sin observaciones.

Fuente: elaboración propia.

Estos indicadores pueden combinarse con instrumentos cualitativos como grupos focales, entrevistas, estudios de caso y análisis de narrativa organizacional, que capturen los aprendizajes institucionales y el sentido subjetivo del Liderazgo ejercido.

Metodologías mixtas para la evaluación

La evaluación del liderazgo y sus efectos no puede abordarse desde una lógica puramente técnica. Requiere metodologías mixtas, que combinen:

- Análisis documental (planes, informes, actas, PDI, PTA, entre otros)
- Encuestas institucionales con actores internos y externos
- Evaluaciones 360° para cuadros directivos
- Estudio longitudinal de trayectorias institucionales
- Mapeo de impacto en comunidades y sectores productivos

Esta aproximación permitiría identificar tanto los resultados inmediatos (mejora en gestión, eficiencia, cumplimiento), como los impactos de mediano plazo (legitimidad, innovación, vinculación, permanencia estudiantil, reputación institucional).

Consideraciones éticas y contextuales

Evaluar el liderazgo en instituciones públicas de educación superior implica también atender aspectos éticos y contextuales. Algunas recomendaciones clave:

- Evitar evaluaciones punitivas: la evaluación debe ser formativa, no persecutoria
- Considerar el entorno: no todos los planteles enfrentan las mismas condiciones presupuestales, geográficas o sociales
- Garantizar la participación de los evaluados en la interpretación de resultados
- Respetar la confidencialidad y evitar sesgos derivados de relaciones de poder internas

Ejemplo de aplicación institucional

En los Institutos Tecnológicos de Fresnillo y Minatitlán, se diseñó un sistema local de evaluación de Liderazgo Directivo con base en tres fuentes: encuestas a personal docente y administrativo, análisis de cumplimiento del PDI y entrevistas a actores comunitarios. Los resultados permitieron ajustar el Plan de Trabajo Anual (PTA) del plantel, fortalecer los vínculos con el sector productivo y rediseñar la estrategia de formación de jefaturas. Esta experiencia demostró que una evaluación bien estructurada no solo mejora la Gestión Educativa, sino que fortalece la cultura institucional y la rendición de cuentas con propósito (según informe de evaluación institucional 2023, encuestas internas y actas de retroalimentación en red académica regional).

Hacia una cultura institucional de evaluación

La evaluación del impacto de las competencias directivas no debe verse como un ejercicio aislado o eventual, sino como parte de una cultura institucional orientada al aprendizaje organizacional. En este sentido, el TecNM tiene la oportunidad de consolidar un modelo propio de evaluación del liderazgo, alineado

con su misión pública, sus desafíos territoriales y su vocación de transformación social. Un liderazgo que se evalúa con rigor y justicia se fortalece. Y un sistema que aprende de su liderazgo, se transforma.

Conclusiones

El análisis desarrollado en este capítulo permite responder con fundamentos a la pregunta orientadora: ¿Qué competencias requiere el Liderazgo Directivo del TecNM para transformar la Gestión Educativa y responder a los desafíos de la educación superior pública en México?

La evidencia muestra que Liderar y Gestionar en el TecNM son procesos interdependientes que no deben entenderse como tareas meramente técnicas o normativas. Requieren de una visión estratégica, sensibilidad territorial y capacidad para movilizar recursos —materiales, simbólicos y humanos— en contextos frecuentemente marcados por la complejidad, la desigualdad y la sobreregulación.

Entre los hallazgos más relevantes destacan:

- La identificación de competencias diferenciadas para el Liderazgo y la Gestión en cuatro dimensiones clave: académica, administrativa, tecnológica y territorial, todas ellas necesarias para el funcionamiento integral del sistema.
- La constatación de que la Gestión Académica efectiva implica no solo cumplimiento normativo, sino construcción de legitimidad, pertinencia contextual y articulación intersectorial.
- El reconocimiento de prácticas de innovación en la Gestión desarrolladas desde los planteles, que, aunque emergen en contextos adversos, han demostrado impactos positivos en eficiencia, vinculación social, cultura organizacional y mejora continua.
- La urgencia de transitar hacia una Gestión Educativa basada en evidencia, fortaleciendo la analítica institucional, la interoperabilidad digital y el uso estratégico de datos para la toma de decisiones colegiadas.
- La necesidad de consolidar una cultura de evaluación del Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa que sea formativa, participativa y alineada con los principios del Modelo Educativo del TecNM: humanismo, justicia social y compromiso con el desarrollo regional.

En conjunto, estos hallazgos reafirman que transformar la Gestión Educativa superior pública en México —y particularmente en el TecNM— requiere no solo desarrollar capacidades directivas individuales, sino también rediseñar estructuras organizativas, marcos normativos y culturas institucionales.

La Gestión sin Liderazgo corre el riesgo de volverse mecánica; el Liderazgo sin Gestión puede perder eficacia. Solo su integración estratégica puede garantizar una transformación profunda y sostenible.

Fortalecer la Gestión con propósito y el Liderazgo con ética es el camino para que el TecNM consolide su papel como actor territorial, promotor de equidad, y referente de educación tecnológica pública de calidad.

Reflexión del autor

Este capítulo no solo surge de una inquietud académica, sino de una experiencia vivida desde dentro del Tecnológico Nacional de México (TecNM). Como docente y partícipe activo en procesos de gestión académica, vinculación institucional y asesoría técnica, he sido testigo de los enormes esfuerzos — muchas veces silenciosos— que realizan directivos, jefaturas y equipos docentes por sostener, innovar y transformar sus contextos educativos.

La sistematización de los casos aquí presentados refleja más que buenas prácticas: evidencia la existencia de inteligencia institucional dispersa, liderazgo situado y compromiso con el servicio público educativo, incluso en condiciones de precariedad o sobreregulación. Pero también revela una paradoja: mientras los planteles despliegan soluciones creativas, muchas veces el marco normativo, la estructura centralizada y la lógica burocrática frenan esos impulsos transformadores.

Estoy convencido de que el TecNM tiene todo el potencial para consolidarse como un modelo de educación tecnológica con identidad territorial, capacidad adaptativa y liderazgo ético. Pero para lograrlo, se requiere apostar por una nueva generación de políticas institucionales que reconozcan el valor del liderazgo intermedio, fortalezcan la autonomía operativa con responsabilidad, y promuevan una gestión centrada en el aprendizaje organizacional, no solo en el control.

Es posible —y necesario— construir una cultura de Liderazgo Directivo y Gestión Educativa basada en la confianza, el análisis crítico y el compromiso social. Porque si algo me ha enseñado mi recorrido en el TecNM, es que cuando se alinea el talento institucional con una visión transformadora, incluso las estructuras más rígidas pueden empezar a moverse.

Que este capítulo sirva como punto de partida para seguir pensando —y practicando— un Liderazgo Directivo que transforme sin imponer, y una Gestión Educativa que administre sin deshumanizar.

Referencias

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- CIEES. (2021). Marco para la evaluación de la gestión institucional en instituciones de educación superior. Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. <https://www.ciees.edu.mx>
- CONACYT. (2020). Lineamientos del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. <https://www.conacyt.gob.mx>
- CUDI. (2022). Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet A.C. <https://www.cudi.edu.mx>
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M. T. (2019). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. Jossey-Bass.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Gobierno de México. (2015). Estrategia Digital Nacional: México Conectado. Coordinación de la Estrategia Digital Nacional, Presidencia de la República. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/24466/EDN_completa.pdf
- Gobierno de México. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2009). Distributed leadership: What we know. In A. Harris, (ed.). *Distributed leadership: Different perspectives* (pp. 31–44). Springer.
- Martínez, A., & Sáez, C. (2021). Gobernanza universitaria y uso estratégico de la información: Nuevas tendencias para la toma de decisiones en educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 99–116. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.594>
- Mora, J. G. (2022). La universidad como actor territorial: Liderazgo, innovación y compromiso social. *Educación y Sociedad*, 40(1), 51–70. <https://doi.org/10.14201/es.25378>
- OCDE. (2023). *Digital Education Outlook: Intelligent Platforms for Learning, Teaching and Administration*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6bcb2e20-en>

- OECD. (2022). *Education Policy Outlook 2022: Transforming Pathways for Lifelong Learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7474b6c1-en>
- OCDE. (2013). *Mejorar las escuelas: Estrategias para el Liderazgo escolar*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- OCDE. (2021). *Revisión del sistema de educación superior en México: Retos y oportunidades para una educación equitativa y pertinente*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org/publications>
- OCDE. (2023). *Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Workforce*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/publications>
- Reyes Ponce, A. (2017). *Administración moderna*. McGraw-Hill.
- Schmelkes, S. (2018). La equidad en la educación superior: retos persistentes. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 48(2), 43–66.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2014). Decreto por el que se crea el Tecnológico Nacional de México. Diario Oficial de la Federación. <https://www.gob.mx/sep>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2020). Programa Sectorial de Educación 2020–2024. <https://www.gob.mx/sep>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2024). Informe de resultados del subsistema de educación superior tecnológica. Dirección General de Educación Superior Tecnológica. <https://www.gob.mx/sep>
- Tecnológico Nacional de México. (2024). Modelo Educativo del TecNM: Humanismo para la Justicia Social. [Documento oficial]. <https://www.tecnm.mx>
- Tecnológico Nacional de México. (2025). Programa de Desarrollo Institucional 2025–2030 [Documento de trabajo]. <https://www.tecnm.mx>

Strategic competencies of managerial leadership in the Tecnológico Nacional de México: Keys to transforming public educational management

Competências estratégicas da liderança executiva no Instituto Nacional de Tecnologia do México: chaves para transformar a gestão da educação pública

Gilberto Rodríguez Montufar

Tecnológico Nacional de México | Minatitlán | Veracruz Ignacio de la Llave | México

<https://orcid.org/0009-0003-5078-2303>

gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx

gilolla4@hotmail.com

Doctorado en Dirección e Innovación de Instituciones, Profesor de Carrera Titular “C” de Tiempo Completo (E.S.) y Subdirector Académico en el Instituto Tecnológico de Minatitlán, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM). Candidato a Investigador Nacional del SNI.

Abstract

This chapter analyzes the strategic leadership competencies of institutional directors within the Tecnológico Nacional de México (TecNM), highlighting its role as a key subsystem of technological higher education in regional contexts. Using a qualitative-descriptive approach and a multiple institutional case study strategy, real experiences from representative campuses were systematized through virtual interviews, document review, and analysis of best practices. The results are organized into four core leadership dimensions (academic, administrative, technological, and territorial), each illustrated with verified cases. The chapter also examines structural tensions and presents targeted proposals to strengthen leadership capacities. It concludes that directorial leadership at TecNM, when exercised with contextual awareness and public ethics, can generate significant transformations in educational quality, institutional autonomy, and regional development.

Keywords: Educational Governance; Educational Management; Managerial Leadership; Strategic Competencies; Technological Higher Education.

Resumo

Este capítulo analisa as competências estratégicas de Liderança no Instituto Tecnológico Nacional do México (TecNM), considerando seu papel como um subsistema-chave do ensino superior tecnológico em contextos regionais. Utilizando uma abordagem qualitativo-descritiva, apoiada pela estratégia metodológica de estudos de caso institucionais múltiplos, experiências reais de campi representativos foram sistematizadas por meio de entrevistas virtuais, revisão documental e análise de melhores práticas. Os resultados são organizados em quatro dimensões de competência (acadêmica, administrativa, tecnológica e territorial), ilustradas com experiências verificadas, seguidas de uma análise das tensões institucionais e propostas estruturadas para o fortalecimento da liderança. Conclui-se que a Liderança no TecNM, quando exercida com uma visão contextual e ética pública, pode gerar transformações significativas na qualidade educacional, autonomia operacional e desenvolvimento territorial.

Palavras-chave: Competências Estratégicas; Ensino Superior Tecnológico; Gestão Educacional; Governança Educacional; Liderança.

Lotero Vasquez, D. F., & González Vargas, A. (2025). Adaptación a la economía Gig: transformación del rol profesional y evolución del paradigma de la seguridad y salud en el trabajo. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)* (pp. 139-154). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.317.c585>



Capítulo 7

Adaptación a la economía Gig: transformación del rol profesional y evolución del paradigma de la seguridad y salud en el trabajo

Diego Fernando Lotero Vasquez, Albeiro González Vargas

Resumen

La economía gig, también conocida como economía temporal o por encargo, en la que plantea desafíos sin precedentes para la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) exigiendo una evolución del paradigma, una transformación en las competencias y del rol del profesional. Este escrito argumenta que, si bien la SST cuenta con herramientas y enfoques valiosos, su aplicación efectiva en la economía gig requiere que los profesionales adopten un nuevo enfoque basado en la proactividad, la adaptabilidad, la colaboración y el uso estratégico de la tecnología; además, este cambio debe acompañarse de una evolución del paradigma de la SST hacia un modelo de responsabilidad compartida y centrado en el trabajador.

Palabras clave: Seguridad en el trabajo; Economía del trabajo; Economías en transición; Personal profesional.

Introducción

El mercado laboral global ha sido revolucionado por la economía gig (De Stefano, 2015; Wood et al., 2019), a través de un modelo caracterizado por la flexibilidad, la autonomía en la contratación y la mediación digital del empleo. En este sentido, plataformas como Uber, Rappi o Upwork y otras, han propiciado el surgimiento de nuevas modalidades de empleo que difieren de las concepciones tradicionales de horario, ubicación física de trabajo o subordinación legal; Si bien, este modelo ofrece ventajas como la flexibilidad horaria y el acceso a fuentes de ingresos alternativas, también presenta una serie de riesgos sociales, económicos, jurídicos y organizacionales que requieren mayor investigación (Joshi et al., 2024), que plantea desafíos sin precedentes para la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) (Felkner et al., 2021).

La Organización Internacional del Trabajo (ILO, 2021), estima que, a nivel mundial, más de 2.300 millones de trabajadores están sin cobertura en seguridad social, posiblemente asociado a una baja generación de ingresos o una inserción laboral en márgenes legalmente difusos. Sumado a esto, en América Latina y el Caribe, la realidad de la informalidad laboral marca un contraste preocupante; la CEPAL (2021), reporta un 53,6% de los trabajadores en situación de informalidad, con modelos laborales excluyentes, respaldados con mecanismos precarios de fiscalización y una arquitectura institucional que ha resultado insuficiente para abarcar a los sectores más vulnerables.

En la economía gig, no se cumplen aspectos tradicionales del trabajo como la dependencia y subordinación, entornos laborales relativamente estables y reglamentados, donde el empleador tiene responsabilidades claramente definidas y un sistema para la prevención de accidentes y enfermedades laborales (Berg et al., 2018; ILO, 2019; Yoon, 2024). Esto se debe a que las líneas tradicionales entre empleador y empleado se desdibujan, redefiniendo la naturaleza misma del trabajo (Hwang, 2024), por la ausencia de formalidad laboral mediada por acuerdos flexibles, temporales y basados en tareas específicas, facilitados por plataformas digitales (Hwang, 2024; Koutsimpogiorgos et al., 2020).

Ahora bien, la literatura académica reconoce que los trabajadores de plataformas (inmersos en el modelo de economía gig) son más vulnerables a los riesgos derivados del trabajo (Yoon, 2024). Esto sugiere aspectos críticos para la discusión: en primera instancia como lo sugieren Schoukens & Barrio (2017), la necesidad de equilibrar la protección a los trabajadores con los desarrollos e innovaciones tecnológicas; y segundo, el desarrollo de una postura crítica y propositiva que aborde la transformación de la protección social (Abril-Huérffano, 2023) y se ajuste a las nuevas formas de trabajo (ILO, 2023).

Este escenario genera cuestionamientos sobre qué transformaciones implica el contexto de la economía gig en el rol del profesional en SST, y pone a discusión la capacidad de los modelos tradicionales en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo para dar respuesta a realidades laborales emergentes; en este sentido, el presente escrito pretende analizar el rol del profesional en SST reconociendo al trabajador como un sujeto activo y considerando la gestión de la SST no solo desde lo productivo, sino también como un aspecto complementario al proceso de trabajo. Para ello, se realiza una revisión a las barreras del enfoque tradicional de la SST, un análisis de las competencias requeridas por el profesional para responder a este nuevo entorno de gestión y finalmente se propondrá una reflexión orientada al quehacer del profesional desde un marco proactivo frente a las condiciones del trabajo digitalizado y flexible.

Desafíos del modelo tradicional de la Seguridad y Salud en el Trabajo para la economía Gig

La economía gig, debido a su naturaleza inusual en la configuración del empleo y la falta de relaciones tradicionales entre empleador y empleado, junto con la transformación social provocada por la pandemia de COVID-19, ha exacerbado la vulnerabilidad de este grupo de trabajadores. Esto se debe a que los trabajos basados en tecnología, plataformas digitales y el desarrollo de tareas cortas por encargo aumentan esta condición.

Particularmente, durante la pandemia los servicios esenciales, como la entrega de alimentos y paquetes, se vieron expuestos a mayores riesgos para la salud, incluidos los peligros biológicos y la tensión psicológica que supone trabajar en un entorno de alto riesgo (Niehaus et al., 2022; Wei & van Tongeren, 2023), y resalto la ausencia de una regulación adecuada en el mercado laboral de cara a las dinámicas socioeconómicas, lo que a su vez llevo a la vulneración de los derechos de estos trabajadores (Hwang, 2024), y pone en manifiesto, la necesidad de adoptar un enfoque proactivo para comprender y mitigar los riesgos laborales nuevos y emergentes (Abril-Huérfano, 2023; Felknor et al., 2021; Rodríguez-Tapia & Azuara, 2022).

Desde un marco de gestión tradicional (empleador-empleado), caracterizado por la realización personal de la tarea, sujeta a las políticas y regulaciones de la empresa en términos de tiempo, modo y lugar, configurando una subordinación a cambio de una remuneración, la cual tiene el reconocimiento directo como trabajadores (CST, 1951; Artículo 22); en este orden de ideas, el empleador asume los riesgos y costos de operación; sin embargo, los trabajadores de la economía gig suelen ser identificados como trabajadores por encargo, reportados en algunos casos como contratistas independientes (Hwang, 2024; Koutsimpogiorgos et al.,

2020), que para Colombia representa un vínculo de orden civil que lo convierte en su propio jefe, y se traduce en asumir las obligaciones y responsabilidades que en un modelo tradicional asume el empleador, incluida la gestión propia de la SST.

Esta figura tradicional ha sido históricamente la base para las leyes y regulaciones laborales y de SST en la mayoría de los países (Nilsen et al., 2022; Schoukens & Barrio, 2017); sin embargo, cuando se difumina la figura tradicional del empleador, se transfieren las responsabilidades en protección laboral (Hwang, 2024). Habitualmente, dentro de este marco, el empleador tiene la responsabilidad legal de garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable, que incluye la evaluación de riesgos, la implementación de medidas correctivas o de protección, así como procesos de formación y capacitación a los empleados sobre su exposición; por ende, el traslado de la responsabilidad hacia el trabajador deja un vacío en la gestión y una deficiente comprensión de sus deberes en la promoción de la salud y la prevención de accidentes o enfermedades laborales (Mattila et al., 2024).

Ahora bien, la naturaleza cambiante del trabajo y el deterioro de las protecciones laborales tradicionales (Felkner et al., 2021), muestra cómo los profesionales encargados de gestionar la SST se enfrentan al reto de garantizar la gestión de un ambiente de trabajo seguro y saludable bajo esquemas laborales no estándar, caracterizados por la temporalidad y la disminución de las protecciones en el lugar de trabajo. Así, el aumento de los trabajadores independientes, junto con el desconocimiento y omisión de las obligaciones, condiciona el campo de actuación del profesional SST que ahora incluye tanto a empresas como a personas.

Este contexto señala que en la economía gig hay retos que desafían a los profesionales a modificar sus formas de trabajar y sus estrategias para gestionar la SST como carrera y estilo de vida. Con el fin de tener una mayor perspectiva, en la siguiente tabla se pueden apreciar algunos de los desafíos relevantes.

Tabla 1. Desafíos Relevantes en la Gestión de la SST en la Economía Gig

Desafío	Descripción
Asignación de Responsabilidades	Si bien la gestión de la SST incluye una serie de corresponsabilidades contratante - contratista, la cual no tiene la misma cobertura o responsabilidad que la relación empleado - empleador, puesto que el contratista encuentra barreras que están asociadas con la gestión de tiempo, costo y alcance destinado para el cumplimiento del propósito de la SST (Lotero-Vasquez & Robayo-Barrios, 2024). Frente a esto, se ha cuestionado sobre la clasificación y regulación de las plataformas y los trabajadores de la economía gig se vuelve fundamental (Koutsimpogiorgos et al., 2020), tanto para definir las corresponsabilidades en la gestión de la SST, como para dar cobertura al desarrollo de políticas eficaces (Hwang, 2024; Rodríguez-Tapia & Azuara, 2022); marcando como desafío las complejidades generadas por la difuminación de la relación laboral en la economía gig frente a la definición y el cumplimiento de las responsabilidades en materia de SST.

Desafío	Descripción
Deterioro de la protección laboral Tradicional	La flexibilidad del modelo gig traslada los riesgos laborales a los trabajadores y la ausencia de un marco regulatorio específico, los deja en una posición vulnerable (Abril-Huérfaño, 2023; De Stefano, 2015). Si bien el Sistema General de Seguridad Social en Colombia (ley 100 de 1993) supone una afiliación a riesgos laborales, salud y pensión, lo que cubrirá las prestaciones económicas y asistenciales, la materialización de la prevención del accidente de trabajo y la enfermedad laboral en el lugar de trabajo; lo que podría estar asociado en el contexto del trabajo a cuenta propia, a un aumento de los costos que no fueron presupuestados, a la desinformación o desinterés del trabajador frente a su entorno de trabajo.
Diversidad y Heterogeneidad del Trabajo	La economía guía abarca una amplia variedad de categorías, como servicios bajo demanda, servicios profesionales y creativos, microtarefas y alquiler de activos, basados en trabajos autónomos mediados por plataformas digitales, como freelancers, consultores o contratos por evento. Esto genera una vasta diversidad de formas de operacionalización del trabajo y trae necesidades de gestión particulares en el contexto laboral y, por ende, necesidades de protección específicas. De ahí que las soluciones generalistas y tradicionales suelen ser insuficientes o pasan por alto las prioridades individuales de los trabajadores (Hsieh et al., 2024; Johnston, 2020).
Actividad de Supervisión	El modelo tradicional de gestión en SST, a menudo centrado en la supervisión del empleador en un entorno laboral definido, se ve desafiado por la naturaleza descentralizada y algorítmicamente gestionada de la economía gig. Ahora bien, esto puede repercutir en el historial laboral y la posibilidad de calificación de origen de eventos laborales, pues los trabajadores tienden a malinterpretar los efectos de su actividad laboral en su bienestar y se priorizan resultados (Curzi et al., 2021; Hernández, 2020); cuando estas preferencias divergen, se generan violaciones que afectan el bienestar del trabajador y se hacen vulnerables a abusos como cargas de trabajo insostenibles (Felix et al., 2023), y a su vez la dispersión de la fuerza laboral dificulta el monitoreo y la intervención preventiva (Álvarez-Cuesta, 2018; Fernández-Prieto, 2021).

Fuente: elaboración propia.

Así, la interacción entre la condición de vulnerabilidad de los trabajadores de la economía gig, derivada de la naturaleza atípica de su empleo y la transferencia de responsabilidades derivadas del vínculo legal, se traduce en retos significativos para la gestión en SST; estos desafíos exigen una revisión profunda del marco de gestión de la SST, que aborde la investigación y la práctica de la SST como profesión.

Estos desafíos desde una interpretación crítica se traducen en la necesidad de un enfoque profundo y transdisciplinario para el rol del profesional de SST, el cual debe evolucionar hacia una perspectiva holística, considerando la interacción entre el trabajo, así como otros determinantes de la salud y el bienestar, incluyendo factores económicos, sociales y psicosociales. Adicionalmente, este cambio debería incluir el desarrollo de métodos y herramientas para evaluar los riesgos derivados de la flexibilidad a la que se enfrentan estos trabajadores, considerando: el uso de la inteligencia artificial (IA) y el análisis predictivo (Michiel et al., 2024); la comprensión del impacto del trabajo por encargo en la salud y el bienestar de los trabajadores (Felkner et al., 2021); y, la documentación de experiencias que permitan crear un modelo de SST inclusivo y protector (Nilsen et al., 2022; Yoon, 2024).

Evolución del paradigma SST ante las nuevas formas de trabajo

Como se mencionó antes, la economía gig cambia la manera de trabajar con tareas divididas, flexibilidad y el uso de tecnología, aumentando la inseguridad y el riesgo; esto requiere actualizar las formas de gestión de salud y seguridad laboral (Méndez et al., 2021). En este sentido, la evolución del paradigma de la prevención en este nuevo contexto exige un enfoque proactivo y preventivo (Felknor et al., 2021; Kavouras et al., 2022), en lugar de enfocarse en lo reactivo; esto implica anticipar los riesgos emergentes asociados a la economía gig y desarrollar estrategias de intervención que sean adaptadas a las características particulares de este tipo de trabajo (Kavouras et al., 2022), pues la fundamentación teórica y técnica en materia de seguridad y salud en el trabajo cumple su propósito, pero la estructura de gestión presenta múltiples desafíos; es decir, un accidente, independiente del contexto laboral en el que se manifieste, siempre mantiene su relación con unas causas básicas e inmediatas.

Estos cambios plantean una necesaria evolución del paradigma de la SST, que, si bien hoy se enfoca en la gestión integral del riesgo, muchos profesionales aún se mantienen en acciones reactivas (Orozco et al., 2020), dificultando la capacidad para responder a las demandas de la economía gig. Ahora bien, autores como Flor-Unda et al. (2023), sugieren que la evolución de la SST debería enfocarse tanto en la incorporación, como en la evaluación de la efectividad de la automatización de tareas manuales o repetitivas; lo que resalta dos implicaciones: la primera supone la posibilidad de simplificación de las tareas de gestión encargadas al profesional SST; y en segundo lugar, la posibilidad de monitorización de riesgos, signos vitales, posiciones de trabajo y tendencias de comportamiento de los trabajadores en entornos laborales no tradicionales como los propuestos en el marco de la economía gig.

Dadas las características de la economía gig y la complejidad de los escenarios de trabajo, es esencial abordar la SST desde un enfoque transdisciplinario (Felknor et al., 2021); este enfoque debe integrar conocimientos de diversas áreas basados en información y datos para comprender los riesgos en este contexto laboral no tradicional. Es necesario tomar un enfoque activo que mejore los procesos de gestión de la seguridad y salud en el trabajo; que permita identificar y prevenir riesgos, además de supervisar la salud y la seguridad en los lugares de trabajo, en los entornos asociados a la economía gig.

Según Felknor et al. (2021), el futuro del trabajo afecta cómo se trata en la práctica y en la investigación en SST, y establece un modelo de crecimiento horizontal y vertical que es esencial para adaptarse a estos cambios. De manera particular, la propuesta de expansión horizontal se fundamenta en la necesidad de ampliar el alcance tradicional y abordar más que solo los factores de exposición asociados de manera directa al lugar de trabajo, incluyendo una comprensión

más integral que permita responder cómo las condiciones de vida, los contextos sociales y económicos influyen en la salud del trabajador; esto implica el desarrollo de habilidades transversales por parte de los profesionales responsables para dar una visión holística de la SST. A continuación, se presenta un resumen de las implicaciones de la expansión para el abordaje de la SST:

Tabla 2. Expansión Horizontal de la SST

Fundamento	Características Clave
<p>Ampliar el alcance tradicional de la SST más allá del lugar de trabajo, para integrar la compleja interacción de factores personales, sociales y económicos, junto con el contexto macro-social (Felknor et al., 2021).</p>	<p>1. Inclusión de factores personales, sociales y económicos: La seguridad, la salud y el bienestar del trabajador están influenciados por una interacción compleja de factores laborales y no laborales.</p>
	<p>2. Consideración del contexto macro-social: Adopción de modelos conceptuales que incluyan los contextos Social, Tecnológico, Económico, Ambiental y Político, así como patrones de empleo y trabajo, y factores a nivel de empresa y trabajador.</p>
	<p>3. Nuevos “peligros laborales”: Abordar dimensiones que antes no se consideraban directamente como peligros laborales, tales como: salarios dignos/bajos (un factor de riesgo crítico) y desafíos de integración vida-trabajo (asociados con resultados negativos para la salud, problemas en el hogar y resultados laborales adversos).</p>
	<p>4. Métodos de investigación ampliados: Las revisiones de literatura de OSH deben incluir fuentes tanto ocupacionales como no ocupacionales para capturar factores de riesgo ocupacionales, personales y sus efectos acumulativos (como el modelado multinivel y el análisis de clases latentes, entre otros).</p>
	<p>5. Enfoque transdisciplinario: Requiere una aproximación más transdisciplinaria a la investigación, integrando habilidades de disciplinas tradicionales y no tradicionales de OSH, como la antropología, economía aplicada, arquitectura, ciencia del clima, educación, relaciones humanas, ciencia política, sociología y planificación urbana.</p>
	<p>6. No se restringe a factores del lugar de trabajo: Ya no es suficiente limitar la SST a factores específicos del lugar de trabajo; la SST y el bienestar personal están inextricablemente vinculados.</p>

Fuente: elaboración a partir de Felknor et al. (2021).

Por otra parte, para Felknor et al. (2021), la expansión vertical se fundamenta en la necesidad de considerar el bienestar del trabajador como un resultado clave, proyectándose más allá del período de empleo activo para incluir la vida del empleado antes de empezar a trabajar y después de la jubilación; esto implica que los profesionales deben considerar los efectos en la salud, tanto positivos como adversos, desde la pre-vida laboral hasta la post-vida laboral, suponiendo una integración de su estado de salud en todos los estadios de vida-trabajo. A continuación, se presenta un resumen de las implicaciones de la expansión para el abordaje de la SST:

Tabla 3. Expansión Vertical de la SST

Fundamento	Características Clave
Extender la medición del riesgo a lo largo de todo el “continuo de la vida laboral” (Felknor et al., 2021)	1. Bienestar del trabajador como resultado clave: El bienestar y la salud mental son componentes críticos del bienestar del trabajador. Factores como el diseño del trabajo, los problemas de rol, las relaciones y la inseguridad laboral pueden impactar negativamente la salud mental.
	2. Perspectiva del continuo de la vida laboral: Se requiere analizar a los trabajadores a lo largo de toda su vida, reconociendo que la salud del trabajador no comienza simplemente con el primer sueldo. Esto incluye la vida del trabajador desde el nacimiento, la infancia y adolescencia (período pre-laboral), pasando por la vida laboral activa (considerando múltiples empleadores), hasta la jubilación y el período post-retiro.
	3. Períodos críticos y acumulación de riesgo: Considera que existen períodos críticos o sensibles de desarrollo, transiciones y una acumulación de riesgo a través de secuencias de eventos o exposiciones que ocurren desde el nacimiento en adelante y tienen efectos duraderos a lo largo de la vida; que a su vez condiciona la gestión enfocada en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad en el trabajo.
	4. Efectos de la salud después del trabajo: Reconoce que los efectos de la salud laboral continúan incluso después de que termina el trabajo, por ejemplo, en la jubilación. Las características del trabajo (complejidad, autonomía, retroalimentación, variedad de tareas, oportunidades de aprendizaje y estrés laboral) impactan la función cognitiva, un aspecto clave para un envejecimiento exitoso (ILO, 2023).
	5. Impacto del desempleo y subempleo: El modelo considera los efectos en la salud de los períodos de desempleo o subempleo (no suficiente trabajo remunerado o trabajar por debajo de las habilidades), los cuales pueden llevar a problemas de salud mental, peor salud general o nuevas condiciones de salud, mortalidad prematura y bajos niveles de bienestar.
	6. Incentivar la inversión en salud mental: Busca formas de incentivar las prácticas, programas y políticas con impacto potencial y positivo en la salud mental de los trabajadores, considerando la reducción del estigma y la promoción de la salud mental como un asunto estratégico para el negocio.
	7. Nuevas métricas y definiciones: Necesidad de un conjunto común de definiciones, métodos y métricas estandarizadas para los resultados de bienestar laboral, que permitan las comparaciones consistentes por sectores económicos, así como la toma de decisiones basadas en evidencia, capturando las particularidades de los múltiples contextos laborales actuales.

Fuente: elaboración a partir de Felknor et al. (2021).

Finalmente, bajo la premisa de que una fuerza laboral con mayor conciencia sobre la SST puede estar equipada para identificar y mitigar riesgos, incluso en entornos laborales no tradicionales donde la supervisión, además de los recursos, pueden ser limitados (Kavouras et al., 2022). Por lo tanto, como se discutió, la naturaleza descentralizada y heterogénea de las nuevas formas de trabajo requiere de una mayor colaboración e integración; por lo que la adopción de un enfoque sistemático para la identificación de partes interesadas, lo cual puede fortalecer

y apoyar el desarrollo de socios clave para un enfoque ampliado de la SST en el futuro (Felknor et al., 2021), centrado en la persona más que en el proceso.

El rol del profesional de SST en la economía Gig

La economía gig introduce a la SST complejidades no reconocidas en los cambios del trabajo, que en consecuencia supone una mirada desde la prevención a los cambios en el trabajo y del trabajo, evidenciando una expansión horizontal y vertical; esta no es solo una necesidad regulatoria, sino también un imperativo ético y social. (Felknor et al., 2021) y, como se discute en la sección anterior, se necesita un cambio de paradigma para la investigación en SST en el futuro del trabajo; esto implica de manera directa un cambio en la práctica, que involucre a actores clave y piense de forma diferente en función de mejorar la vida de los trabajadores y aportar al desarrollo empresarial.

Esta realidad exige un cambio de mentalidad y de enfoque por parte de todos los actores involucrados, y en especial una transformación profunda en el rol y las competencias del profesional de SST; pues ya no es suficiente limitarse a la identificación y mitigación de riesgos en un lugar de trabajo físico tradicional, dentro de un escenario bajo la supervisión directa de un empleador. Por lo que adoptar una perspectiva más amplia y transdisciplinaria, transformando su quehacer, actuando como un catalizador para la creación de un entorno de trabajo seguro, saludable y decente para todos los trabajadores, independientemente de su modalidad de empleo.

Es imprescindible, por tanto, que el profesional de SST desarrolle competencias analíticas avanzadas, capaces de interpretar contextos multifactoriales y de integrar aproximaciones transdisciplinarias, apoyadas en modelos estadísticos robustos y nuevas herramientas de caracterización del riesgo (Felknor et al., 2021); y de respuesta a los factores de exposición que hacen vulnerables ante las complejidades del trabajo basado en plataformas, incluidos los factores psicológicos y sociales que influyen en la SST (Keith et al., 2020; Wei & van Tongeren, 2023). Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que de manera indirecta implica adoptar metodologías que permitan capturar la complejidad de los riesgos; asimismo, se requerirá una inversión de recursos para comprender la relación y aplicabilidad de los resultados de la investigación en el mundo real.

La transformación del profesional SST, la transdisciplinaria y el manejo de los datos representan un reenfoque fundamental como respuesta a un contexto digitalizado que reemplaza lo “humano” del trabajo y prioriza el resultado sobre el proceso, generando una percepción de un mayor logro, incluyendo flujos de trabajo mediados por algoritmos y sistemas de inteligencia artificial. En

este contexto, mejorar las habilidades en análisis, planificación y organización (Gonzalez-Vargas & Lotero-Vasquez, 2024), ayuda a adquirir conocimientos de diferentes disciplinas, lo que a su vez permite anticipar escenarios de exposición y diseñar estrategias preventivas eficaces.

Esta evolución hace que el profesional de SST, en este contexto emergente desde la economía gig, se convierta en un agente de cambio innovador, proactivo y capaz de conectar a los trabajadores con otros interesados, asumiendo una responsabilidad mayor: “De Supervisor a Facilitador y Colaborador”. Esta transformación del papel va más allá de solo asegurar que se cumplan las normas; se trata de crear soluciones de SST aterrizadas a las situaciones de trabajo, que lo conviertan en un agente estratégico, capaz de conectar el conocimiento académico con la acción práctica y la influencia en las normas. Ahora, la transición a este enfoque requiere un compromiso sólido con la investigación aplicada, especialmente en la apropiación social del conocimiento, que ayuda en la creación de soluciones concretas para proteger la salud en condiciones laborales inusuales (Benach et al., 2007, 2016).

Tal como discutimos anteriormente, la aparición de la economía gig y el aumento del trabajo contingente como respuesta a esta economía exigen una ampliación de las capacidades de gestión y una especialización en nuevas áreas para los profesionales de SST. Por tanto, la dinámica actual del mercado laboral y la transformación del rol SST no solo repercuten desde la parte profesional, sino que trascienden hacia la aplicación de la profesión como medio económico, en parte impulsada por el auge de las plataformas en línea y la economía del gig (Koutsimpogiorgos et al., 2020); por lo que el depender exclusivamente de contratos tradicionales con empresas podría limitar la rentabilidad y el alcance para el profesional SST.

Desde una perspectiva económica, si se consideran las características de este ecosistema laboral emergente, caracterizado por una fuerza de trabajo bajo autonomía parcial, la flexibilidad y la mediación por plataformas (Koutsimpogiorgos et al., 2020), lejos de ser coyuntural, se consolida como un rasgo estructural del mercado laboral actual (Aloisi & De Stefano, 2022). Por ende, la dependencia exclusiva de contratos tradicionales puede limitar tanto la sostenibilidad como la proyección estratégica de la profesión; esto hace que el mercado laboral del profesional SST se transforme de manera flexible, con un énfasis en ofrecer servicios personalizados, consultoría especializada y el diseño de soluciones tecnológicas que se adapten a entornos digitales (ILO, 2021) y otros escenarios emergentes.

Por lo tanto, la competitividad en este entorno cambiante obliga a los profesionales de SST a ampliar su trabajo hacia modelos nuevos, ya que limitarse solo a contratos tradicionales cerraría las oportunidades en un mercado que

siempre está cambiando. Para lograrlo, los profesionales SST deben especializarse en las demandas actuales; implica trascender la supervisión tradicional para incursionar en la consultoría especializada, prepararse para proveer servicios directos a trabajadores independientes y participar en el desarrollo de herramientas tecnológicas.

Agradecimientos

El presente capítulo de libro hace parte del proyecto de investigación 'Análisis del valor del trabajo en el área de seguridad y salud en el trabajo', del semillero de investigación en gestión de la seguridad y salud en el trabajo - SIGNOSST, adscrito al grupo de investigación Novus Educare de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Rectoría Centro-Sur.

Conclusiones

La forma de trabajar en la economía gig se ha vuelto una parte duradera del mercado laboral actual, y esto ha cambiado las bases de cómo se ha gestionado la seguridad y salud en el trabajo (SST) a lo largo de la historia. Este fenómeno, más que una simple extensión de las relaciones laborales tradicionales constituye una ruptura sistémica, que representa a trabajadores sin vínculo contractual laboral formal, unos límites laborales difusos y la intermediación tecnológica que desdibuja responsabilidades en SST, propiciando así escenarios donde las estrategias preventivas convencionales resultan claramente insuficientes.

A lo largo de este análisis, se ha mostrado cómo los problemas de la economía gig (como la falta de claridad en los contratos, la gestión mediante algoritmos y la falta de responsabilidades) suponen una redefinición del enfoque de la SST. Esta evolución debe, primero, ampliar su enfoque a la interacción de factores personales, sociales y económicos, así como al contexto macro-social; y, en segundo lugar, garantizar el bienestar del trabajador durante toda su vida laboral. En este escenario, el profesional de SST se muestra como un actor clave, cuyo rol debe trascender la supervisión tradicional para convertirse en un agente de cambio estratégico, capaz de integrar y utilizar herramientas transdisciplinarias para abordar los riesgos emergentes.

En este sentido, si el futuro del trabajo se orienta hacia esquemas cada vez más desregulados, flexibles y mediados por algoritmos, el desafío para la gestión de la SST es doble: preservar los principios fundamentales de dignidad y prevención, como también adaptar su praxis a una realidad laboral en permanente cambio.

Esto significa ajustar las estrategias y dar respuestas apropiadas en niveles técnicos y locales, colaborando para crear marcos de gestión específicos, invertir en investigación y capacitación en diversas áreas, y fomentar la elaboración de soluciones innovadoras basadas en datos. Aportando la promesa de flexibilidad de la economía gig, sin que esta se traduzca en precariedad o vulnerabilidad; además, garantizaremos que el progreso tecnológico y económico se alinee con el bienestar y la protección de todos los trabajadores.

Referencias

- Abril-Huérfano, J. A. (2023). Gig economy en Latinoamérica y sus implicaciones jurídicas. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 12(1). <https://doi.org/10.38017/23228040.846>
- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2022). *Introduction—Your Boss Is an Algorithm. Artificial Intelligence, Platform Work and Labour*. Hart Publishing.
- Álvarez-Cuesta, H. (2018). La gig economy y la obligación de coordinar la seguridad y salud de sus «autónomos» = The gig economy and the obligation to coordinate the security and health of their self-employed. *Revista Jurídica de la Universidad de León*, 5. <https://doi.org/10.18002/rjule.voi5.5652>
- Benach, J., Muntaner, C., & Santana, V. (2007). *Employment Conditions and Health Inequalities Final Report to the WHO Commission on Social Determinants of Health (CSDH) Employment Conditions Knowledge Network (EMCONET)*. Universitat Pompeu Fabra.
- Benach, J., Vives, A., Tarafa, G., Delclos, C., & Muntaner, C. (2016). What should we know about precarious employment and health in 2025? Framing the agenda for the next decade of research. *International Journal of Epidemiology*, 45(1), 232-238. <https://doi.org/10.1093/ije/dyv342>
- Berg, J., Rani, U., Harmon, E., Furrer, M., & Silberman, M. S. (2018). Digital labour platforms and the future of work. <https://n9.cl/8qpag>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*.
- Curzi, Y., Pistoresi, B., Poma, E., & Tasselli, C. (2021). El teletrabajo a domicilio: La implicación en el bienestar de los trabajadores y el impacto de género. *Revista de Economía Crítica*, 31. <https://doi.org/10.46661/rec.10537>
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the «Just-in-Time Workforce»: On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the «Gig-Economy». *Social Science Research Network*, (71). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- Felix, B., Dourado, D., & Nossa, V. (2023). Algorithmic management, preferences for autonomy/security and gig-workers' wellbeing: A matter of fit? *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088183>
- Felkner, S. A., Streit, J. M. K., McDaniel, M., Schulte, P. A., Chosewood, L. C., Delclos, G. L., & on behalf of the Workshop Presenters and Participants. (2021). How Will the Future of Work Shape OSH Research and Practice? A Workshop Summary. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph18115696>
- Fernández-Prieto, M. (2021). Riesgos psicosociales del trabajo a través de plataformas digitales. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 156, 167-186.

- Flor-Unda, O., Fuentes, M., Dávila, D., Rivera, M., Llano, G., Izurieta, C., & Acosta-Vargas, P. (2023). Innovative Technologies for Occupational Health and Safety: A Scoping Review. *Safety*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/safety9020035>
- Gonzalez-Vargas, A., & Lotero-Vasquez, D. F. (2024). Percepción del sector productivo sobre las competencias del profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo. *Academia y Virtualidad*, 17(1), 11-22. <https://doi.org/10.18359/ravi.6640>
- Hernández, A. I. (2020). Una discusión crítica del trabajo y del trabajador contemporáneo. *Psicología Iberoamericana*, 28(1).
- Hsieh, J., Zhang, A., Rasetarinera, M., Chou, E., Ngo, D., Lightman, K., Lee, M. K., & Zhu, H. (2024). Supporting Gig Worker Needs and Advancing Policy Through Worker-Centered Data-Sharing. *arXiv*, 111. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.02973>
- Hwang, J. (2024). The GIG economy and its implications for labor laws and worker protections. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(1). <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.1.1714>
- International Labour Organization [ILO]. (2019). *Safety and Health at the heart of the Future of Work: Building on 100 years of experience*.
- International Labour Organization [ILO]. (2021). *World Social Protection Report 2020-22: Social protection at the crossroads – in pursuit of a better future*.
- International Labour Organization [ILO]. (2023, enero 12). *World Social Report 2023: Leaving No One Behind In An Ageing World*. DESA Publications.
- Johnston, H. (2020). Labour geographies of the platform economy: Understanding collective organizing strategies in the context of digitally mediated work. *International Labour Review*, 159(1), 25-45. <https://doi.org/10.1111/ilr.12154>
- Joshi, A., Jain, S., & Gupta, P. K. (2024). Challenges and impact of the gig economy. *Sustainable Economies*, 2(2). <https://doi.org/10.62617/se.v2i2.96>
- Kavouras, S., Vardopoulos, I., Mitoula, R., Zorpas, A. A., & Kaldis, P. (2022). Occupational Health and Safety Scope Significance in Achieving Sustainability. *Sustainability*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042424>
- Keith, M. G., Harms, P. D., & Long, A. C. (2020). Worker Health and Well-Being in the Gig Economy: A Proposed Framework and Research Agenda. En *Entrepreneurial and Small Business Stressors, Experienced Stress, and Well-Being* (pp. 1-33). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520200000018002>
- Koutsimpogiorgos, N., van Slageren, J., Herrmann, A. M., & Frenken, K. (2020). Conceptualizing the Gig Economy and Its Regulatory Problems. *Policy & Internet*, 12(4), 525-545. <https://doi.org/10.1002/poi3.237>
- Lotero-Vasquez, D. F., & Robayo-Barríos, D. M. (2024). Safety and health management for SMEs under time, cost and scope constraints. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 25(2), 1-16.

- Mattila, S., Heinonen, T., Tappura, S., & Ylikahri, K. (2024). Occupational Safety and Health Risks of Gig Workers in Finland. En P. M. Arezes, R. B. Melo, P. Carneiro, J. Castelo Branco, A. Colim, N. Costa, S. Costa, J. Duarte, J. C. Guedes, G. Perestrelo, & J. S. Baptista, (eds.). *Occupational and Environmental Safety and Health V* (pp. 489-498). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38277-2_40
- Méndez, F., Padrosa, E., Utzet, M., Benach, J., & Julià, M. (2021). Precarious employment, psychosocial risk factors and poor mental health: A cross-sectional mediation analysis. *Safety Science*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105439>
- Michiel, S., Moissact, I., & Sean, C. (2024). REDECA Framework Enhancing Occupational Safety and Health Through Artificial Intelligence Applications. *Safety and Health for Medical Workers*, 1(2). <https://doi.org/10.69725/shmw.v1i2.151>
- Niehaus, S., Hartwig, M., Rosen, P. H., & Wischniewski, S. (2022). An Occupational Safety and Health Perspective on Human in Control and AI. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5. <https://doi.org/10.3389/frai.2022.868382>
- Nilsen, M., Kongsvik, T., & Antonsen, S. (2022). Taming Proteus: Challenges for Risk Regulation of Powerful Digital Labor Platforms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph19106196>
- Orozco, V. H., Rodríguez, C., López, J., & Ordóñez, C. A. (2020). *Paradigmas en seguridad y salud en el trabajo, ergonomía, rehabilitación profesional y reintegro laboral*. Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10.35985/9789585583535>
- Rodríguez-Tapia, C., & Azuara, O. (2022, junio 24). Gig economy: El nuevo paradigma para la generación de ingresos. Factor Trabajo. <https://n9.cl/5b3ru>
- Schoukens, P., & Barrio, A. (2017). The changing concept of work: When does typical work become atypical? *European Labour Law Journal*, 8(4), 306-332. <https://doi.org/10.1177/2031952517743871>
- Wei, H., & van Tongeren, M. (2023). Gig Work and Health. En M. Wahrendorf, T. Chandola, & A. Descatha, (eds.). *Handbook of Life Course Occupational Health* (pp. 343-355). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30492-7_6
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>
- Yoon, J.-H. (2024). SPLO2 platform workers: social inequity in occupational safety and health. *Occupational Medicine*, 74(1). <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae023.0013>

Adapting to the Gig Economy: Transformation of the Professional Role and Evolution of the Occupational Health and Safety Paradigm

Adaptação à Gig Economy: Transformação do Papel Profissional e Evolução do Paradigma da Saúde e Segurança Ocupacional

Diego Fernando Lotero Vasquez

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO | Ibagué | Colombia

<https://orcid.org/0000-0001-7470-2310>

diego.lotero@uniminuto.edu

dlotero17@gmail.com

Profesional en Salud Ocupacional, Magíster en Administración de Recursos Humanos, Especialista en Gestión de Proyectos, Especialista en Analítica de Datos. Profesor Investigador del programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Albeiro González Vargas

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO | Ibagué | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-7991-4475>

albeiro.gonzalez@uniminuto.edu

gonzalezalbeiro@hotmail.com

Administrador de empresas, Contador público; Magíster en alta dirección; Magíster en administración y dirección de Empresas; Especialista en gestión empresarial. Profesor del programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Abstract

The gig economy, also known as the temporary or contract economy, poses unprecedented challenges for Occupational Safety and Health (OSH), demanding a paradigm shift and a transformation in the competencies and roles of professionals. This paper argues that, while OSH offers valuable tools and approaches, its effective application in the gig economy requires professionals to adopt a new approach based on proactivity, adaptability, collaboration, and the strategic use of technology. Furthermore, this change must be accompanied by an evolution of the OSH paradigm toward a model of shared responsibility and worker-centeredness.

Keywords: Occupational safety; Labor economy; Transition economies; Professional workforce.

Resumo

A gig economy, também conhecida como economia temporária ou contratual, apresenta desafios sem precedentes para a Segurança e Saúde Ocupacional (SST), exigindo uma mudança de paradigma e uma transformação nas competências e papéis dos profissionais. Este artigo argumenta que, embora a SST ofereça ferramentas e abordagens valiosas, sua aplicação efetiva na gig economy exige que os profissionais adotem uma nova abordagem baseada na proatividade, adaptabilidade, colaboração e uso estratégico da tecnologia. Além disso, essa mudança deve ser acompanhada por uma evolução do paradigma da SST em direção a um modelo de responsabilidade compartilhada e centralização no trabalhador.

Palavras-chave: Segurança ocupacional; Economia do trabalho; Economias em transição; Força de trabalho profissional.

Farias Montemayor, O. M., Romero Montemayor, S. R., & Romero Montemayor, M. E. (2025). Actitud y motivación para la resolución de problemas en trabajadores siderúrgicos. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen III)* (pp. 156-167). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.317.c586>



Capítulo 8

Actitud y motivación para la resolución de problemas en trabajadores siderúrgicos

Oscar Mario Farias Montemayor, Sergio Raymundo Romero Montemayor, Manuel Enrique Romero Montemayor

Resumen

En el entorno actual de alta competitividad industrial, las habilidades no cognitivas, como la resolución de problemas, son esenciales para el desempeño laboral efectivo. Este estudio tuvo por objetivo identificar si existe una relación significativa entre la actitud y la motivación de los trabajadores siderúrgicos de Coahuila y su habilidad para resolver problemas. Planteando como pregunta de investigación si ¿existe una asociación entre la actitud y la motivación de los trabajadores siderúrgicos coahuilenses y su capacidad de resolución de problemas? La hipótesis formulada sostiene que existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables. La muestra estuvo conformada por 371 trabajadores siderúrgicos seleccionados de una población de 10,235, mediante una fórmula de población finita. Los datos fueron recolectados mediante un instrumento validado sobre percepción de competencias laborales, y se aplicaron análisis de confiabilidad, prueba de normalidad y correlación de Spearman. Los resultados mostraron que la actitud tiene una correlación positiva y significativa con la capacidad de resolución de problemas, tanto en su dimensión teórica como práctica. Por el contrario, la motivación no evidenció una relación estadísticamente significativa con estas habilidades. La actitud se identifica como un factor determinante en el desarrollo de la capacidad de resolución de problemas entre los trabajadores siderúrgicos, lo que indica que las estrategias de formación organizacional deben priorizar el fortalecimiento de actitudes positivas frente al trabajo, más allá de intentar aumentar la motivación de manera general.

Palabras clave: Desarrollo de las habilidades; resolución de problemas, trabajador

Introducción

Desde los inicios de la teoría basada en los recursos de la empresa, se ha reconocido la importancia del capital humano como un factor clave para lograr una ventaja competitiva sostenible, debido a que sus activos tienden a ser valiosos, escasos y difíciles de imitar, lo que lo convierte en una fuente potencialmente sostenible de ventaja (Coff y Kruscynski, 2011). En esta misma línea, se plantea que la fortaleza y la competitividad de una organización actualmente dependen en gran medida de las personas que la conforman (Gallego, 2012). En este sentido, se considera que las competencias laborales representan un factor intangible prioritario para las empresas, pues a través de su adecuada gestión se contribuye a la creación de ventajas competitivas distintivas (Sologaistoa et al., 2015).

Para Gómez-Gamero (2019), los saberes técnicos, aunque son importantes, no son suficientes, dado que las empresas buscan algo más: expertos que no sólo manejen su área, sino que también posean ciertas competencias no cognitivas que les permitan actuar de manera efectiva en cualquier entorno (Fuentes et al., 2021; Lozano Fernández et al., 2022).

Tanto para los autores Guerra-Báez (2019), como para Fuentes et al. (2021), entre las competencias no cognitivas más valoradas se encuentra la resolución de problemas, la cual, de acuerdo con Rodríguez Siu et al. (2021), permite elegir la mejor opción en distintas circunstancias, esta característica la ha convertido en una habilidad prioritaria en un mundo impulsado por la tecnología y la innovación, donde las empresas necesitan profesionales capaces de resolver problemas de manera eficiente (Gómez-Gamero, 2019).

Ante esta necesidad de desarrollar las habilidades no cognitivas en los procesos operativos surge la incógnita si existe una relación de la actitud y la motivación de los trabajadores siderúrgicos coahuilenses y su habilidad de resolución de problemas. Para responder la incógnita suscitada, se desarrolló la presente investigación bajo el objetivo de identificar la presencia de una asociación entre la actitud y la motivación de los trabajadores siderúrgicos coahuilenses y su habilidad de resolución de problemas.

Planteándose para esta investigación como hipótesis que existe una relación estadística entre la actitud y la motivación de los empleados de la industria siderúrgica en Coahuila y su habilidad para enfrentar y resolver problemas.

Métodos

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, no experimental y transversal, coincidiendo con Ochoa y Yunkor (2019), quienes asignan un enfoque cuantitativo a las investigaciones al recopilar y analizar datos numéricos, por su parte Faneite (2023), describe las investigaciones de tipo correlacional a aquellas que buscan causa y efectos entre las variables, del mismo modo Atalaya Pisco (2022), hace referencia que al no intervenir con las variables puede ser catalogada como una investigación no experimental y los datos al haber sido recabados durante un único momento se clasificó como transversal de acuerdo con Paredes López (2025).

La población para este estudio estuvo compuesta por los trabajadores siderúrgicos de Coahuila, caracterizados por ser población económicamente activa de la región centro del estado mexicano de Coahuila, dicha población se situada en el rango de edad de 18 a 65 años, pudiendo contar con una antigüedad laboral desde los pocos meses hasta 45 años o más años de experiencia, desempeñándose como personal operativo, de mantenimiento o como administrativos en puestos como jefes de turno, especialistas, encargados, jefes de sección, subgerentes, superintendentes de área, gerentes o superintendentes generales.

El cálculo de la muestra se realizó según Condor et al. (2020), teniendo una población (N) con valor de 10 235 trabajadores siderúrgicos coahuilenses, un nivel de confianza (Z) de 95% con un margen de error (E) del 5% y una proporción esperada o homogeneidad (p) de .5.

La fórmula utilizada fue la de población finita: $n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q / E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q$, al sustituir los valores la ecuación fue $n = 10235 \cdot (1.96)^2 \cdot .5 \cdot .5 / (.05)^2 (10235 - 1) + (1.96)^2 \cdot .5 \cdot .5$, donde el valor resultante tras resolver la ecuación fue de 370.29, valor que al ser redondeado se obtuvo el valor de la muestra de 371.

El anterior valor resultante fue corroborado en la calculadora de muestras en línea de Netquest, alimentándose con los datos de 10 235 valor para el universo, con una homogeneidad de 50%, nivel de confianza de 95% y 5% para el valor del margen de error, dando como resultado una muestra de 371 individuos (Calculadora de muestras, s.f.).

La recolección de los datos se llevó a cabo durante el primer semestre del 2017, iniciando en el mes de abril y concluyendo en el mes de junio, utilizando el instrumento de medición “percepción de algunos elementos que conforman la competencia en el lugar de trabajo” (Farías-Montemayor, 2018), el cual fue aplicado de forma individual a los trabajadores de diversos departamentos del complejo siderúrgico.

Las pruebas estadísticas realizadas para el contraste de la hipótesis planteada en esta investigación iniciaron con un análisis de fiabilidad, posteriormente una prueba de normalidad para finalizar con una correlación de Spearman.

Resultados

Análisis de fiabilidad

Para analizar la fiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto, la cual según Farías-Montemayor (2018), obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de .865, este valor permitió seguir con la aplicación del instrumento de medición a una muestra más grande.

La tabla 1 proporciona el valor del Alfa de Cronbach resultante del análisis de fiabilidad practicado en una muestra de 381 participantes.

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.900	31

Fuente: elaboración propia.

Con 381 casos válidos, el valor de 0.900 para el Alfa de Cronbach, de acuerdo con Moreno et al. (2025), al ubicarse entre .800 y .900 es catalogado como bueno.

Prueba de normalidad

La hipótesis para este análisis se definió conforme a lo señalado por Flores Muñoz et al. (2019), formulando como hipótesis alternativa que los valores no se originan de una distribución normal, y como hipótesis nula que los valores sí proceden de una distribución normal. En cuanto a la muestra, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, tal como se indica en el trabajo de Espinoza-Quispe et al. (2020), al estar la muestra compuesta por 381 trabajadores.

La prueba de normalidad se aplicó para las variables de actitud, motivación, teoría resolver problemas y práctica resolver problema, el resultado de la prueba se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación	.541	381	.000
Actitud	.287	381	.000
Teoría resolver problemas	.302	381	.000
Práctica resolver problemas	.274	381	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia.

Después de realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov a la muestra, se identificó que el nivel de significancia bilateral en todas las variables fue de 0.000, el cual al ser menor a 0.05, según señala Amador (2024), permitió descartar la hipótesis nula, implicando que los datos no siguen una distribución normal.

Correlación de Spearman

El coeficiente de correlación según Flores Amador (2024), hace referencia al nivel de vínculo existente entre las variables, permitiendo representar numéricamente la intensidad de su relación.

Para plantear la hipótesis para esta prueba estadística en particular, se siguió la información proporcionada por Ortiz Ozuna et al. (2024), determinándose como hipótesis alternativa que existe una correlación entre las variables y como hipótesis nula el que no existe una correlación entre las variables.

La tabla 3 indica los valores resultantes después de realizar las pruebas de correlación de Spearman.

Tabla 3. Correlación de Spearman

		Teoría resolver problemas	Práctica resolver problemas
Rho de Spearman	Actitud	.380**	.419**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	381

		Teoría resolver problemas	Práctica resolver problemas
Motivación	Coefficiente de correlación	-.009	.030
	Sig. (bilateral)	.866	.556
	N	381	381

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Tras aplicar la prueba de correlación de Spearman, en cuanto a la actitud, se obtuvo un valor de significancia bilateral de .000 con un coeficiente de correlación de .380 al relacionarse con la variable de teoría resolver problemas y una significancia bilateral de .000 con un coeficiente de correlación de .419 al relacionarse con la variable de practica resolver problemas.

Respecto a la motivación, una vez realizada la prueba de correlación de Spearman, se obtuvo un valor de significancia bilateral de .866 con un coeficiente de correlación de -.009 al relacionarse con la variable de teoría resolver problemas y una significancia bilateral de .556 con un coeficiente de correlación de .030 al relacionarse con la variable de practica resolver problemas.

Análisis de los resultados

Para la variable de actitud en cuanto a su relación con las variables teoría resolver problemas y práctica resolver problemas, el valor resultante de la significancia bilateral en ambos casos al ser inferior a 0.05, conforme a lo indicado por Tapullima et al. (2020), se rechazó la hipótesis nula, por lo que existe una correlación estadística significativa entre las variables de actitud y teoría resolver problemas, así como entre las variables actitud y práctica resolver problemas.

En contra parte, en lo referente a motivación, el valor resultante de la significancia bilateral para su relación con la teoría resolver problemas y práctica resolver problemas, en ambos casos al ser superior a 0.05 y al no concordar con lo descrito por Lozano Fernández et al. (2022), se procedió a rechazar la hipótesis alternativa planteada para esta prueba, por lo que no existe una correlación estadística significativa tanto para las variables de motivación y teoría resolver problemas como para las variables de motivación y práctica resolver problemas.

Discusión de los resultados

Autores como Gómez-Gamero (2019); Guerra-Báez (2019); Fuentes et al. (2021); Rodríguez Siu et al. (2021), coinciden en que la resolución de problemas es una de las competencias no cognitivas más relevantes en la actualidad, especialmente en un entorno dinámico y tecnológico, por lo que el hecho de que la actitud se relacione significativamente con la resolución de problemas implica que los factores personales y actitudinales de los trabajadores siderúrgicos coahuilenses potencian esta competencia. Es decir, tener una actitud adecuada podría facilitar el ejercicio efectivo de la resolución de problemas en este contexto.

El papel destacado de la actitud frente a la motivación (que no mostró significancia estadística) puede interpretarse como una validación de la visión tanto de Gómez-Gamero (2019), como a la de los autores Lozano Fernández et al. (2022), para quienes el dominio técnico ya no es suficiente; las organizaciones buscan personas con competencias integrales, que incluyan dimensiones actitudinales y relacionales, por lo que no basta con estar motivado, sino que la actitud concreta frente a las tareas puede marcar la diferencia en la habilidad de resolución de problemas en la siderúrgica coahuilense por parte de sus trabajadores.

Si bien los autores resaltan que las empresas valoran cada vez más las competencias no cognitivas donde se incluye la actitud y la motivación, los resultados del análisis mostraron que no todas estas dimensiones impactan por igual en la resolución de problemas, lo que puede ser observado en el hecho de que solo la actitud se correlacione significativamente con la resolución de problemas sugiere que no todas las competencias blandas tienen el mismo efecto, al menos en esta muestra o contexto específico.

Esto plantea una oportunidad para refinar los modelos teóricos, distinguiendo entre diferentes tipos de competencias no cognitivas y su impacto real sobre el rendimiento de competencias claves.

Conclusiones

Con base a los resultados se determinó que la actitud de los trabajadores siderúrgicos coahuilenses tiene una relación positiva significativa con la resolución de problemas tanto en sus versiones teóricas como prácticas, por lo que puede ser un factor relevante en ambos casos.

Por el contrario, la motivación del personal siderúrgico de Coahuila no mostró una relación estadísticamente significativa con la resolución de problemas, ni en su forma teórica ni práctica.

Estos resultados podrían tener implicaciones importantes para el diseño de programas de formación del personal de la organización o para estrategias de mejora, fomentando una actitud positiva hacia el aprendizaje y la resolución de problemas, lo que podría ser más efectivo que simplemente intentar aumentar la motivación de los trabajadores de manera general.

Referencias

- Amador, A. C. F. (2024). Responsabilidad Social Empresarial y creación de valor en la Bolsa Mexicana de Valores: Impacto del distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR): Corporate Social Responsibility and value creation in the Mexican Stock Exchange: Impact of the Socially Responsible Company (ESR) distinctive. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16443
- Atalaya Pisco, C. A. (2022). Competencia digital y docente en la formación investigativa de la carrera de ingeniería de las telecomunicaciones. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(25), 1454–1469. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.426>
- Coff, R., & Krscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of management*, 37(5), 1429-1443. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- Condor, C. L. B., Armas, M. L. M., Solórzano, M. B. G., Gonzales, R. V. B., Barrueta, F. E. C., & Cornelio, W. H. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio percibida por usuarios de una escuela de posgrado, Huánuco-Perú. *Gaceta Científica: Revista de Gestión y Administración*, 6(2), 104-114. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.2.787>
- Espinoza-Quispe, C. E, Marrero-Saucedo, F. M., & Hinojosa-Benavides, R. A. (2020). Manejo de residuos sólidos en la gestión municipal de Huancavelica, Perú. *Letras Verdes, Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, (28), 163-177. <https://doi.org/10.1711/letrasverdes.28.2020.4269>
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Farías-Montemayor, O. M. (2018). Construcción del instrumento de medición “percepción de elementos que conforman las competencias”. *Vinculatégica EFAN*, 3(3), 1–9. <https://doi.org/10.29105/vtga3.3-929>
- Flores Amador, A. C. (2024). Balanza Comercial y su Efecto en el Tipo de Cambio en México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 4920-4932. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11694
- Flores Muñoz, P., Muñoz Escobar, L., & Sánchez Acalo, T. (2019). Estudio de potencia de pruebas de normalidad usando distribuciones desconocidas con distintos niveles de no normalidad. *Perfiles*, 1(21), 4-11. <https://doi.org/10.47187/perf.v1i21.42>
- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Téllez, D. C., & Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>

- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas-competencias para el nuevo milenio. *Divulgare boletín científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11). <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- Guerra- Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23.
- Lozano Fernández, M. A., Lozano Fernández, E. N., & Ortega Cabrejo, M. Y. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Revista Conrado*, 18(87), 412-420.
- Moreno, M.A., Luévanos, A., Espín, R.A., y De la Torre, A.F. (2025). Modelo de gestión estratégica para empresas sociales basado en factores de éxito y lógica difusa. *Revista San Gregorio*, 1(2), 24-38. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.2972
- Netquest. (s.f.). Calculadora de muestras. (s. f.). <https://n9.cl/ajken>
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta jurídica peruana*, 2(2).
- Ortiz Ozuna, M. Y., De la Garza Cienfuegos, S. P., Zamarrón Oztuca, N., & Aguilar Sánchez, A. M. (2024). Beneficios de la Implementación de Alianzas Estratégicas en MPyMEs del Sector de la Construcción en Monclova Coahuila México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 2704-2717. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15043
- Paredes López, L. R. (2025). Modelo de regresión ordinal para pronóstico de la depresión en el adulto mayor peruano. *UCV Hacer*, 14(2), 32-42. <https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v14n2a4>
- Rodríguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E., & Fuerte Montaña, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1). <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Sologaistoa, A. G., Armenteros M. C., Zermeño, L. O., y Jaramillo, M. (2015). Las competencias laborales: Estudio exploratorio en el sector industrial de la comarca lagunera. *Revista internacional administración & finanzas*, 8(3), 31-51.
- Tapullima, E. L., Reategui, M. A., & Risco, E. E. L. (2020). Control interno y gestión administrativa de la municipalidad provincial de Picota. *Balances*, 8(11), 81-89.

Attitude and motivation for problem solving in steelworkers

Atitude e motivação para resolução de problemas em metalúrgicos

Oscar Mario Farias Montemayor

Universidad Autónoma de Coahuila | Monclova | Coahuila | México

<https://orcid.org/0000-0002-2564-0106>

ofarias@uadec.edu.mx

ofarias@uadec.edu.mx

Doctor en administración y alta dirección por la Universidad Autónoma de Coahuila, con Maestría y licenciatura por la UANE, donde colabora como profesor invitado en posgrado. Docente de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración (Unidad Norte) de la UAdeC, así como colaborador activo como asesor y sinodal de tesis. Su línea de investigación aborda el desarrollo laboral del talento humano.

Sergio Raymundo Romero Montemayor

Instituto Tecnológico nacional de México campus Monclova | Monclova | Coahuila | México

<https://orcid.org/0009-0006-4417-4346>

sergio.rm@monclova.tecnm.mx

sergio.rm@monclova.tecnm.mx

Ingeniero industrial y de sistemas con maestría en administración y liderazgo egresado de la Universidad Autónoma del Noreste (UANE). Es especialista en Lean Manufacturing y Six Sigma. Actualmente docente en nivel medio superior y superior en instituciones como UANE, Vizcaya de las Américas, Instituto Universitario del Norte y Tecnológico de Monclova, impartiendo materias sobre ingeniería, administración y calidad. Su experiencia le ha permitido colaborar como jurado en tesis de licenciatura.

Manuel Enrique Romero Montemayor

Universidad Americana del Noreste | Monclova | Coahuila | México

<https://orcid.org/0009-0008-2656-8696>

200912@uane.mx

Ingeniero industrial y de sistemas por la UANE, con maestría en calidad total six sigma por la Universidad Regional del Norte y con estudios en psicología por la UMED, donde actualmente cursa su maestría en psicología organizacional. Docente de bachillerato y licenciatura en UANE e INSUNTE impartiendo clases en áreas de ingeniería, psicología y administración, donde también es asesor y jurado en evaluaciones de tesis. También trabaja con estudiantes discapacitados en el CAED del CBTIS 36.

Abstract

This study aimed to identify whether there is a significant relationship between the attitude and motivation of Coahuila steelworkers and their problem-solving ability. The research question posed was: Is there an association between the attitude and motivation of Coahuila steelworkers and their problem-solving ability? The hypothesis is that there is a statistically significant relationship between these variables. The sample consisted of 371 steelworkers selected from a population of 10,235 using a finite population formula. Data were collected using a validated instrument for perception of job competencies, and reliability analysis, a normality test, and Spearman's correlation were applied. The results showed that attitude has a positive and significant correlation with problem-solving ability, both in its theoretical and practical dimensions. In contrast, motivation did not show a statistically significant relationship with these skills. Attitude is identified as a determining factor in the development of problem-solving skills among steelworkers, indicating that organizational training strategies should prioritize

strengthening positive attitudes toward work, beyond attempting to increase motivation in general.

Keywords: Skill development; problem-solving; worker

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar se existe uma relação significativa entre a atitude e a motivação dos metalúrgicos de Coahuila e sua capacidade de resolução de problemas. A questão de pesquisa proposta foi: Existe associação entre a atitude e a motivação dos metalúrgicos de Coahuila e sua capacidade de resolução de problemas? A hipótese é que existe uma relação estatisticamente significativa entre essas variáveis. A amostra foi composta por 371 metalúrgicos, selecionados de uma população de 10.235, utilizando uma fórmula de população finita. Os dados foram coletados por meio de um instrumento validado para percepção de competências para o trabalho, e foram aplicadas análise de confiabilidade, teste de normalidade e correlação de Spearman. Os resultados mostraram que a atitude apresenta correlação positiva e significativa com a capacidade de resolução de problemas, tanto em suas dimensões teórica quanto prática. Em contrapartida, a motivação não apresentou relação estatisticamente significativa com essas habilidades. A atitude é identificada como um fator determinante no desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas entre metalúrgicos, indicando que as estratégias de treinamento organizacional devem priorizar o fortalecimento de atitudes positivas em relação ao trabalho, além de buscar aumentar a motivação em geral.

Palavras-chave: Desenvolvimento de habilidades; resolução de problemas; trabalhador



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-561-62-6



9 789942 561626