

ppi 201502ZU4645
Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
ISSN-Versión Impresa 0798-1406 / ISSN-Versión on line 2542-3185 Depósito legal pp
197402ZU34

CUESTIONES POLÍTICAS

Instituto de Estudios Políticos y Derecho Público "Dr. Humberto J. La Roche"
de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela



Vol.44

N° 84

Enero

Junio

2026



Cuestiones Políticas

La revista **Cuestiones Políticas**, es una publicación auspiciada por el Instituto de Estudios Políticos y Derecho Público “Dr. Humberto J. La Roche” (IEPDP) de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad del Zulia.

Entre sus objetivos figuran: contribuir con el progreso científico de las Ciencias Humanas y Sociales, a través de la divulgación de los resultados logrados por sus investigadores; estimular la investigación en estas áreas del saber; y propiciar la presentación, discusión y confrontación de las ideas y avances científicos con compromiso social.

Cuestiones Políticas aparece dos veces al año y publica trabajos originales con avances o resultados de investigación en las áreas de Ciencia Política y Derecho Público, los cuales son sometidos a la consideración de árbitros calificados.

ESTA PUBLICACIÓN APARECE RESEÑADA, ENTRE OTROS ÍNDICES, EN:

RevicyhLUZ, International Political Science Abstracts, Revista Interamericana de Bibliografía, Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD), Bibliografía Socio Económica de Venezuela de REDINSE, International Bibliography of Political Science, Revencyt, Hispanic American Periodicals (Index/HAPI), Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO; y se encuentra acreditada en el Registro de Publicaciones Científicas y Tecnológicas Venezolanas del FONACIT y Latindex.

Comité Editorial

Jorge Jesús Villasmil Espinoza (Editor)

Mario Hugo Ayala

Figol Nadiya Mykolayivna

Beata Trojanowska

Eurico Wongo Gunhula

Magda Julissa Rojas Bahamón

Iuliia Pinkovetskaia

Jorge Fymark Vidovic Lopez

Lino Latella Calderón

Mariby Boscán

Olga I. Vaganova

Diego Felipe Arbeláez Campillo

Miguel Armando López Leyva

Roman Oleksenko

Universidad del Zulia, Venezuela

Universidad de Buenos Aires, Argentina

National Technical university of Ukraine, Ucrania

Kazimierz Wielki University, Polonia

Universidade Óscar Ribas (UÓR), Angola

Professor IE Jorge Eliécer Gaitán

Universidad Estatal de Ulyanovsk, Rusia

Ediciones Clío, España

Universidad del Zulia, Venezuela

Universidad del Zulia, Venezuela

State Pedagogical University, Rusia

Universidad de la Amazonia, Colombia

Director Instituto Investigaciones Sociales UNAM, Mexico

Universidad Estatal de Agrotecnología Dmytro Motornyi

Tavria, Melitopol, Ucrania

Traductor

William Joel Manjarrés Torres

Maquetadora

Dayric Portillo

Revista Cuestiones Políticas. Av. Guajira. Universidad del Zulia. Núcleo Humanístico. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Instituto de Estudios Políticos y Derecho Público
“Dr. Humberto J. La Roche”. Maracaibo, Venezuela.
E-mail: cuestionespolicas@gmail.com. Telefax: 58-0261-4127018.

Autoridades Rectorales
Universidad del Zulia



Dra. Judith Aular de Durán
Rectora de la Universidad del Zulia

Dr. Clotilde Navarro Urbaneja
Vice-Rector Académico Encargado

Dra. Marlene Primera Galue
Vice-Rectora Administrativa Encargada

Dra. Ixora Gómez Salazar
Secretaria Encargada

**Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico
y Tecnológico (CONDES-CDCHT)**

Gilberto Vizcaíno
Coordinador - Secretario



Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

Diana Romero La Roche
Decana

Instituto de Estudios Políticos y Derecho Público
“Dr. Humberto J. La Roche”



Dra. Loiralith Chirinos
Directora (e)

Maria Eugenia Soto Hernández
Secretaria Coordinadora

Jorge Jesús Villasmil Espinoza
Jefe de la Sección de Publicaciones

Henry Alberto Vaivads Fuenmayor
Jefe de la Sección de Ciencia Política

Loiralith Margarita Chirinos Portillo
Jefe de la Sección de Derecho Público



Contenido

10	Presentación
	Derecho Público
16	Inteligencia de negocios y análisis de datos para la gobernanza y la democratización del desarrollo productivo en las MIPYMES del Ecuador Business intelligence and data analysis for governance and democratization of productive development in Ecuador's MSMEs <i>Jacqueline Carolina Sánchez-Lunavictoria, Paulina Fernanda Bolaños-Logroño, Génesis Monserrath Mendosa-Mejía y Génesis Nicole Villagómez-Vaca</i>
37	Percepción ciudadana de la gobernanza digital en Huancayo Public perception of digital governance in Huancayo <i>Sayumi Aida Huamanchaqui Hinostroza, Steffany Liz Canchanya Paucar, Marleni Cintia Reymundo Soto, Gary Clodoaldo Ortiz Colca y Karen Judith Larico Durand</i>
59	La pena como reintegración fallida en América Latina Punishment as a failed reintegration in Latin America <i>María Deisi López Ruiz</i>
75	Marco legal para regular el uso de la inteligencia artificial en educación: Reflexiones sobre derechos fundamentales en edades tempranas Legal framework for regulating the use of artificial intelligence in education: Reflections on fundamental rights in early childhood <i>Lidia Janeth Llaca Puma, Rosana Alejandra Meleán Romero, Oscar Gustavo Guadalupe-Zevallos y Germán Mamani Cachicatari</i>
86	Políticas públicas y emprendimiento juvenil en Perú Public policies and youth entrepreneurship in Peru <i>Fernando Alexis Nolasco-Labajos</i>
102	Políticas educativas y sujetos de derechos en entornos de aprendizaje. Lo socioemocional en el aula de clase Educational policies and rights holders in learning environments. Social-emotional learning in the classroom <i>Claudia Aracelli Mejía Chávez, Rocío Gutierrez Gomez y Luz María Carazas Carnero</i>
123	Comunicación corporativa en crisis ecológicas: Estrategias y responsabilidad socioambiental en un caso de derrame de petróleo en el mar peruano Corporate communication in ecological crises: Strategies and social and environmental responsibility in a case of oil spill in the Peruvian sea <i>Valia Luz Venegas-Mejía, Luz Marina Orellana Marcial y Susana Mercedes de los Milagros Calvay Laynes</i>



**Rol del afrontamiento al estrés en la gestión pública de emergencias:
Revisión sistemática en bomberos (2010-2025)**

The role of coping with stress in public emergency management: A systematic
review in firefighters (2010-2025)

Victor Bryan Cuadros Mariños

Apuntes para la comprensión de la transición política

Jorge Jesús Villasmil Espinoza *

Resumen

Esta editorial presenta el volumen 44, número 84 de *Cuestiones Políticas* y, a la vez, propone reflexiones concisas sobre los supuestos y límites de una eventual transición política. Más que anticipar resultados automáticos, el texto invita a precisar qué condiciones institucionales y normativas deben acompañar cualquier cambio de gobierno para que se traduzca en mejoras tangibles para la ciudadanía y en una recuperación integral sostenible. La idea central es preventiva: conviene evitar lecturas simplificadoras que confundan alivio económico con consolidación democrática. En particular, se subraya que un posible auge petrolero puede aportar recursos y reducir tensiones de corto plazo, pero no garantiza, por sí mismo, el restablecimiento de la democracia ni el fortalecimiento de las instituciones. Por ello, la editorial concluye que la salida a la crisis exige reformas políticas y de legalidad capaces de reordenar los incentivos del poder, reforzar controles, y reconstruir el Estado de derecho.

Palabras clave: transición política; Cuestiones Políticas; democracia; derechos humanos; escenarios prospectivos.

* Doctor en Ciencia Política con Estudios Postdoctorales en Derechos Humanos. Editor responsable de Cuestiones Políticas. Profesor titular de la Universidad del Zulia en Maracaibo, Venezuela. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0791-3331>. Email: cuestionespoliticas@hotmail.com

Notes for understanding the political transition

Abstract

This editorial presents volume 44, number 84 of Cuestiones Políticas (Political Issues) and, at the same time, offers concise reflections on the assumptions and limits of a possible political transition. Rather than anticipating automatic results, the text invites us to specify what institutional and regulatory conditions must accompany any change of government for it to translate into tangible improvements for citizens and a comprehensive, sustainable recovery. The central idea is preventive: it is advisable to avoid simplistic interpretations that confuse economic relief with democratic consolidation. It emphasizes that a possible oil boom may provide resources and reduce short-term tensions but does not in itself guarantee the restoration of democracy or the strengthening of institutions. Therefore, the editorial concludes that the way out of the crisis requires political and legal reforms capable of reorganizing the incentives of power, strengthening controls, and rebuilding the rule of law.

Keywords: political transition; political issues; democracy; human rights; prospective scenarios.

Editorial

Tal como argumenta Sanz (2023), para que una transición política se traduzca en mejoras reales para la gente común, debe combinar reglas democráticas creíbles con capacidad estatal efectiva y un acuerdo social mínimo que sostenga las reformas difíciles en el tiempo. Esto exige que el cambio no sea solo de élites o de “apertura económica”, sino también de garantías, y esto es lo fundamental, de instituciones, prácticas y políticas públicas que reduzcan las vulnerabilidades cotidianas y reconstruyan la confianza general.

Más concretamente, en primer lugar, la transición debe asegurar derechos y libertades básicas desde el inicio: liberación y protección efectiva de presos y perseguidos políticos, apertura definitiva del espacio cívico, fin de la censura y de las restricciones arbitrarias a medios e internet, y garantías sólidas para la organización social y la protesta pacífica. Además, se debe restituir, tal como sostiene Sartori (2009), condiciones electorales verificables y competitivas (autoridad electoral confiable, observación, reglas equitativas) y reequilibrar los poderes públicos para evitar que la alternancia sea meramente formal o ilusoria.

En segundo lugar, el fortalecimiento del Estado de derecho requiere de reformas que hagan que la ley se aplique de manera impersonal (no

selectiva) y que la justicia pueda actuar contra la impunidad y la corrupción, incluyendo independencia judicial, nombramientos regulares y controles efectivos. La evidencia comparada en gobernanza subraya que “la ley en el papel” no basta: importa que las reglas se cumplan en la práctica y que el proceso político sea suficientemente abierto para que las normas se perciban como legítimas y, por eso, se acaten por todos los actores sociales y sujetos políticos (Bobbio, 1989).

En tercer lugar, la recuperación económica y la mejora material deben orientarse a un crecimiento inclusivo y sostenible: reactivación del sector privado con reglas estables, inversión en capacidades (salud, educación, servicios), y políticas que protejan a los más vulnerables durante el ajuste, porque sin “contenido social” la democracia queda frágil. A la vez, conviene evitar la ilusión de que un auge petrolero por sí solo recompone la democracia o las instituciones: puede aliviar la crisis, pero no sustituye las reformas políticas y de legalidad que cambien los incentivos del poder.

En esta edición presentamos 8 artículos de investigación en el ámbito de la ciencia política y el derecho público, de connotados autores latinoamericanos. El primer artículo, intitulado: *Inteligencia de negocios y análisis de datos para la gobernanza y la democratización del desarrollo productivo en las MIPYMES del Ecuador*, tuvo por objetivo analizar el papel de la inteligencia de negocios y el análisis de datos en la gobernanza y la democratización del desarrollo productivo de las MIPYMES del Ecuador, con especial énfasis en los sectores comercio y servicios. El segundo: *Percepción ciudadana de la gobernanza digital en Huancayo*, buscó reconocer los factores tecnológicos, organizacionales y sociales que influyen en la ciudadanía, valorizando la gestión pública digital.

Por su parte, el tercer artículo publicado, titulado: *La pena como reintegración fallida en América Latina*, se planteó por objetivo analizar la pena como reintegración fallida en regímenes penitenciarios latinoamericanos, evaluando la ejecución de la privación de libertad ante los estándares de dignidad humana y eficacia del control interamericano. De seguida, el cuarto trabajo: *Marco legal para regular el uso de la inteligencia artificial en educación: Reflexiones sobre derechos fundamentales en edades tempranas*, reflexiona sobre los derechos fundamentales que establecen el marco legal para regular el uso de la Inteligencia Artificial (IA) en la educación inicial peruana.

El quinto artículo científico, *Políticas públicas y emprendimiento juvenil en Perú*, analiza cómo las políticas públicas influyen en el emprendimiento juvenil y su impacto en la gestión empresarial en Perú, contexto caracterizado por la alta concentración de micro y pequeñas empresas. Al mismo tiempo, el sexto trabajo, intitulado: *Políticas educativas y sujetos de derechos en entornos de aprendizaje. Lo socioemocional en el aula de clase*, analiza las políticas educativas peruanas y su abordaje de aspectos socioemocionales

en adolescentes. Mediante un enfoque crítico y multidisciplinario, se examina las tensiones entre marcos normativos y prácticas pedagógicas que afectan la formación integral estudiantil.

Por último, el séptimo artículo, *Comunicación corporativa en crisis ecológicas: Estrategias y responsabilidad socioambiental en un caso de derrame de petróleo en el mar peruano*, tuvo por objetivo de investigación analizar las narrativas sobre la responsabilidad social corporativa de los actores involucrados en el derrame de petróleo en el litoral de Ventanilla, Callao, Perú. Por su parte, el artículo de cierre, *Rol del afrontamiento al estrés en la gestión pública de emergencias: Revisión sistemática en bomberos (2010-2025)*, tuvo como objetivo sintetizar la evidencia disponible (2010-2025) sobre estrategias de afrontamiento al estrés en bomberos y su relación con la gestión pública de emergencias.

Referencias bibliográficas

- Bobbio, N. (1989). *Liberalismo y democracia*. Fondo de Cultura Económica.
- Sanz, C. (2023). *Transiciones democráticas y memoria histórica: Aprendizajes de ida y vuelta entre América Latina y España*. Fundación Carolina. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2023/11/Transiciones-democra%CC%81ticas.pdf>
- Sartori, G. (2009). *La democracia en 30 lecciones*. Taurus.



Derecho Público

Inteligencia de negocios y análisis de datos para la gobernanza y la democratización del desarrollo productivo en las MIPYMES del Ecuador

*Jacqueline Carolina Sánchez-Lunavictoria **

*Paulina Fernanda Bolaños-Logroño ***

*Génesis Monserrath Mendoza-Mejía ****

*Génesis Nicole Villagómez-Vaca *****

Resumen

El estudio analiza el papel de la inteligencia de negocios y el análisis de datos en la gobernanza y la democratización del desarrollo productivo de las MIPYMES del Ecuador, con especial énfasis en los sectores comercio y servicios. Se aplica un diseño mixto que integra tres enfoques cercanos: cualitativo, descriptivo y documental. Se concluye que, la democratización no se da de forma automática con la expansión tecnológica, sino que necesita de una intervención institucional deliberada: financiamiento específico con requisitos flexibles, programas amplios de capacitación ajustados al contexto, plataformas públicas de datos que compartan costos de acceso a información de mercado, y marcos regulatorios que resguarden la autonomía de MIPYMES frente a oligopolios tecnológicos que concentran capacidades analíticas avanzadas.

Palabras clave: inteligencia de negocios; gobernanza; democratización de negocios; análisis de datos; MIPYMES del Ecuador.

* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba- Ecuador. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3059-2823>. Email: carolina.sanchez@epoch.edu.ec

** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba- Ecuador. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3911-0461>. Email: paulina.bolanos@epoch.edu.ec

*** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba- Ecuador. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7117-6949>. Email: genesis.mendoza@epoch.edu.ec

**** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba- Ecuador. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6461-9754>. Email: genesis.villagomez@epoch.edu.ec

Business intelligence and data analysis for governance and democratization of productive development in Ecuador's MSMEs

Abstract

The study analyzes the role of business intelligence and data analysis in the governance and democratization of productive development in Ecuador's MSMEs, with a special emphasis on the commerce and services sectors. A mixed design is applied that integrates three closely related approaches: qualitative, descriptive, and documentary. It concludes that democratization does not occur automatically with technological expansion but rather requires deliberate institutional intervention: specific financing with flexible requirements, comprehensive training programs tailored to the context, public data platforms that share the costs of access to market information, and regulatory frameworks that protect the autonomy of MSMEs from technological oligopolies that concentrate advanced analytical capabilities.

Keywords: business intelligence; governance; democratization of business; data analysis; MSMEs in Ecuador.

Introducción

El dinamismo del mercado global y la creciente dependencia de la información han transformado el panorama empresarial, haciendo que la capacidad de procesar y analizar datos sea un factor crítico para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. En este contexto, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) de Ecuador, pilares fundamentales de su economía, se enfrentan al imperativo existencial de la transformación digital para mantener su relevancia y competitividad. En este escenario, la Inteligencia de Negocios (BI) y el Análisis de Datos (DA) emergen como herramientas esenciales que ofrecen la posibilidad de democratizar las capacidades analíticas, tradicionalmente reservadas para grandes corporaciones, convirtiendo grandes volúmenes de información en conocimientos accionables.

Las MIPYMES constituyen la abrumadora mayoría del tejido empresarial ecuatoriano, representando el 99.55% del total de negocios, con las microempresas aportando el 90.78% de esta cifra (Sumba et al., 2022). Su impacto en la generación de empleo es igualmente significativo, contribuyendo con aproximadamente el 70% de la población, económicamente activa, a nivel nacional (Sumba et al., 2022).

Sin embargo, a pesar de su predominio numérico y concentración en sectores de comercio y servicios (Arbache et al., 2023), su contribución a las ventas totales es desproporcionadamente baja, de hecho: las microempresas generan solo el 1% de las ventas, mientras las grandes empresas —que representan apenas el 0.5%— acaparan el 72.4% (Arbache et al., 2023). Esta disparidad evidencia, desde nuestro punto de vista, fragilidades estructurales profundas que incluyen aspectos como: baja productividad, limitado acceso al capital y brechas tecnológicas significativas.

A pesar de su relevancia económica, las MIPYMES en Ecuador enfrentan obstáculos significativos para incorporar herramientas tecnológicas avanzadas. Apenas el 22% utilizan servicios en la nube; un 22% implementa inteligencia artificial y solo un 9% adopta tecnologías de Big Data, debido principalmente a carencias de formación adecuada, elevados costos iniciales y resistencia al cambio organizacional (Vasconez, 2025).

En este orden de ideas, Ecuador se ubicó en el puesto 104 de 132 países en el Índice Mundial de Innovación 2023, exhibiendo el peor desempeño de Sudamérica (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2023), mientras que el 64% de las organizaciones no ha iniciado su transformación digital por falta de una estrategia clara (Pérez-Campdesuñer et al., 2025). Como es lógico inferir, estos factores se entrelazan creando círculos viciosos donde la baja adopción tecnológica perpetúa, al mismo tiempo, la baja productividad, limitando así las capacidades de inversión.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el papel de la inteligencia de negocios y el análisis de datos en la gobernanza y la democratización del desarrollo productivo de las MIPYMES del Ecuador, con especial énfasis en los sectores comercio y servicios. Se trata de un enfoque que reconoce que la transformación digital no constituye, simplemente, la adopción tecnológica, sino un proceso multidimensional que involucra cambios organizacionales profundos de tipo materiales y simbólicos, junto a la construcción de nuevas culturas orientadas por evidencia empírica.

Tal como sostienen Estévez y Solano (2023), la gobernanza de datos emerge como concepto central para comprender cómo las MIPYMES pueden transformar, fundamentalmente, sus modelos de toma de decisiones, mientras que la democratización del desarrollo productivo se entiende como el proceso de descentralizar el acceso a las capacidades analíticas y cognitivas avanzadas, hacia segmentos empresariales tradicionalmente excluidos.

En este hilo conductor, las MIPYMES desempeñan un papel clave en la generación de empleo, el impulso de la innovación y la activación de diversos sectores productivos tanto a nivel nacional como regional. El “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025” del Gobierno Nacional de Ecuador (Secretaría Nacional de Planificación, 2021), busca promover

la generación de empleo, fomentar el comercio exterior y modernizar el sistema financiero.

Al decir de Peralta (2025), de este plan conviene destacar la importancia de fortalecer la competitividad empresarial mediante tecnologías avanzadas como BI y DA. Para que las MIPYMES contribuyan efectivamente a estos objetivos nacionales, es importante que optimicen su eficiencia operativa y tomen decisiones basadas en datos confiables. La evidencia internacional demuestra que organizaciones con alta adopción de BI y DA reportan incrementos del 23% en crecimiento de ingresos y mejoras del 35% en retención de clientes (Ragazou et al., 2023).

Más específicamente, las MIPYMES enfrentan desafíos estructurales que afectan su competitividad, entre los que se destacan: acceso restringido a financiamiento, complejidad de normativas fiscales, fluctuaciones económicas, informalidad, inestabilidad política y falta de acceso a información completa sobre mercados (Sumba et al., 2022). Adicionalmente, muchos gerentes carecen de formación profesional en administración, limitando así la implementación de tecnologías avanzadas en las empresas. En el contexto empresarial actual, marcado por un aumento constante en el volumen de datos, el análisis de datos (DA) y la Inteligencia Empresarial (BI) han pasado de ser ventajas competitivas a elementos esenciales (Romero et al., 2024).

Para quienes suscriben esta investigación, la transformación digital implica, en cada momento, la incorporación estratégica de estas herramientas para democratizar el acceso a capacidades que tradicionalmente solo grandes corporaciones podían costear, representando un imperativo de equidad económica en la economía digital emergente.

Ecuador ha incrementado su índice de digitalización del 39% en 2021 al 73% en 2023 (Acelera PYME, 2023), y el 82% de las empresas tiene previsto implementar innovaciones digitales (Murillo et al., 2024). Sin embargo, persisten brechas significativas en infraestructura tecnológica (Merchan & Quiñonez, 2023). Ante esta situación, el Gobierno ecuatoriano ha impulsado el programa “Digitalización de pequeñas y medianas empresas 2021-2025” (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2025), pero el éxito depende de superar las barreras estructurales mediante enfoques colaborativos multi-actor que integren al sector público, privado, la academia y la sociedad civil organizada.

Para las MIPYMES con recursos limitados, la transformación tecnológica es la fuerza clave para prever el comportamiento de clientes, anticipar variaciones en demanda y detectar tendencias de mercado, mejorando, notablemente, su agilidad y competitividad mediante una gobernanza de datos efectiva, que equilibre la autonomía operacional con estándares de calidad y coherencia estratégica.

El análisis del estado actual revela heterogeneidades significativas entre regiones. En Guayaquil, el 81% de las MIPYMES reporta algún uso de herramientas analíticas, principalmente en atención al cliente y marketing digital, con el 100% habiendo escuchado sobre IA (Murillo et al., 2024). En contraste, en Cuenca, más de la mitad carece de formación en BI por considerarla costosa, predominando aquí herramientas básicas como Excel (Merchán & Quiñonez, 2023). A nivel nacional, solo el 7% de las MIPYMES emplean herramientas de BI, y la mayoría utiliza IA en tareas específicas de marketing, con uso muy limitado en finanzas, logística o recursos humanos (Vasconez, 2025).

En provincias con mayores índices de pobreza como Chimborazo, por ejemplo, es imprescindible el aporte de la academia, el Estado y el sector privado para fomentar el desarrollo microempresarial (Delgado et al., 2023). Ante esta realidad, la democratización del acceso a las capacidades analíticas mediante BI y DA puede concientizar a microempresarios sobre la importancia de las decisiones basadas en datos sobre consumidores, características del mercado y tendencias, vinculando tecnología y ciencia para reducir niveles de quiebra y mejorar la calidad de vida de cientos de miles de habitantes.

Para alcanzar el objetivo general, se establecen dos objetivos específicos. Primero, examinar las características estructurales de las MIPYMES ecuatorianas y su nivel actual de adopción de BI y DA, identificando las barreras y oportunidades en su implementación. Segundo, recopilar y analizar buenas prácticas nacionales e internacionales para concebir estrategias contextualizadas útiles para el ecosistema ecuatoriano.

El artículo está organizado en cinco secciones particulares pero conectadas. La Introducción (contextualiza el problema y presenta los objetivos); Fundamentos Teóricos (desarrolla el marco conceptual sobre BI/DA, gobernanza de datos y democratización). Por su parte, la Metodología (describe el diseño mixto: cualitativo, descriptivo y documental). La sección Resultados y Discusión (presenta los hallazgos sobre adopción tecnológica, barreras estructurales y sus implicaciones) y, finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones (reflexiona sobre los escenarios futuros, propone estrategias de política pública y reconoce abiertamente las limitaciones del estudio).

1. Fundamentos teóricos

La literatura científica sobre *Business Intelligence* (Inteligencia de Negocios) (BI) y análisis de datos (DA) en micro, pequeñas y medianas empresas ha evolucionado desde perspectivas tecnocéntricas hacia marcos que integran dimensiones de gobernanza organizacional. Llave

(2017) identifica que los factores determinantes para la adopción exitosa trascienden la disponibilidad tecnológica, incluyendo las capacidades organizacionales, cultura de datos y estructuras de gobernanza que definen roles y procesos de decisión basados en evidencia. Ragazou et al. (2023), demuestran mediante el marco *Technology-Organization-Environment* (TOE) que el éxito de BI depende, críticamente, de la alineación entre la infraestructura tecnológica, condición organizacional y contextos institucionales externos.

Okoro (2021), por su parte, argumenta que la gobernanza de datos efectiva en PYMES requiere estructuras que unifiquen departamentos de IT y negocios, estableciendo en el proceso estándares corporativos para calidad de datos, cumplimiento regulatorio y arquitecturas alineadas con objetivos estratégicos, lo que en última instancia define: qué decisiones tomar sobre datos corporativos, quién es responsable de tomarlas, y cómo se implementan.

En este orden de ideas, el debate contemporáneo sobre democratización de datos plantea, desde nuestro punto de vista, interrogantes profundas sobre la distribución del poder analítico en el siglo XXI. La democratización de datos —conceptualizada como la habilitación de personas no técnicas para acceder, comprender y utilizar datos sin intermediación de especialistas— representa un cambio paradigmático hacia arquitecturas distribuidas que equilibran la eficiencia técnica con la participación democrática. Sin embargo, la concentración de datos en plataformas corporativas centralizadas genera asimetrías de saber y poder que socavan la participación democrática significativa, colaboración productiva y competencia equitativa (Estévez & Solano, 2023).

Prewitt y Siddarth (2021) argumentan que, el ecosistema actual ignora la naturaleza inherentemente relacional y colectiva de los datos, operando bajo visiones insostenibles de propiedad individual privada. La gobernanza de datos emerge así, como un componente central de la democracia, toda vez que, innovaciones en técnicas de preservación de privacidad y herramientas para gobernanza distribuida (data trusts, votación cuadrática, organizaciones descentralizadas) hacen factibles nuevas estructuras de intermediación responsables, ante intereses democráticamente expresados, no solo ante los accionistas corporativos.

Los autores de esta investigación postulan que, para las MIPYMES, esta democratización implica la capacidad de participar activamente en los ecosistemas de datos extrayendo valor, sin quedar subordinadas a oligopolios tecnológicos que monopolizan las capacidades analíticas avanzadas.

En este orden de ideas, la intersección entre BI/DA y gobernanza democrática requiere comprender cómo la inteligencia de negocios

reconfigura relaciones de poder, en sistemas económicos digitalizados. Torrent-Sellens (2024), argumentan que la economía basada en datos y tareas (crowd-sourced) genera nuevas formas de coordinación económica que trascienden las dicotomías tradicionales entre mercados y jerarquías empresariales, donde la capacidad analítica constituye un mecanismo de gobernanza que determina, en cada momento, *cómo se distribuyen oportunidades económicas y se coordinan cadenas de valor*.

Para las PYMES, adoptar BI/DA implica transitar desde una gestión basada en la intuición hacia paradigmas *evidence-based* que requieren nuevas competencias organizacionales y culturas que valoren la experimentación sistemática. En palabras de Torrent-Sellens (2023), la evidencia muestra que PYMES con analítica de datos son dos veces más propensas para obtener beneficios significativos, generando más de 8% de productividad adicional.

No obstante, la distribución desigual de capacidades analíticas reproduce las brechas digitales. Por lo tanto, mientras las grandes empresas cuentan con recursos para infraestructuras sofisticadas, las PYMES —especialmente en economías emergentes— enfrentan barreras de costos, escasez de talento y carencia de marcos de gobernanza para capitalizar el valor de sus datos (Torrent-Sellens, 2023; 2024).

En la lógica de Dancy (1993), epistemológicamente, integrar teoría económica de las MIPYMES con desarrollos politológicos requiere reconocer que las empresas no operan como agentes aislados, maximizando su utilidad en mercados abstractos, sino como actores sociales embebidos en estructuras institucionales y relaciones de poder que condicionan sus capacidades. En este orden de ideas, Acemoglu et al. (2019), demuestran que la democracia genera efectos procrecimiento económicos consistentes —países que transitan a la democracia alcanzan aproximadamente 20% mayor PIB per cápita en tres décadas subsecuentes— operando mediante libertades civiles expandidas, reformas económicas e incremento de la inversión privada.

Tal como sostienen Acemoglu et al. (2019), la evidencia establece que factores como: gobernanza participativa, transparencia y distribución equitativa de poder constituyen, no solo imperativos normativos, sino condiciones funcionales para el desarrollo sostenible. Para MIPYMES en transformación digital, políticas de BI/DA deben diseñarse como estrategias de democratización de capacidades productivas que redistribuyan poder analítico y habiliten participación en los ecosistemas de datos. De hecho, Zhu et al. (2023), demuestran mediante teoría de juegos evolutivos que la gobernanza efectiva requiere coordinación multi-actor donde los gobiernos proveen infraestructuras públicas, grandes empresas facilitan transferencia de conocimiento y las PYMES maximizan el uso de plataformas compartidas.

En síntesis, este marco teórico integra tres dimensiones fundamentales, a saber:

- Primero, reconoce que BI/DA constituyen ecosistemas sociotécnicos cuya efectividad depende de marcos de gobernanza que definan roles, estándares de calidad y procesos alineados con objetivos estratégicos, trascendiendo perspectivas puramente instrumentales.
- Segundo, conceptualiza la democratización de datos como un proceso político-epistemológico de redistribución del poder analítico, que requiere innovaciones en arquitecturas de gobernanza distribuida, que equilibren la eficiencia técnica con la participación democrática y la protección de derechos con la optimización de intereses públicos.
- Tercero, establece un puente epistemológico, reconociendo que las empresas operan inmersas en las estructuras institucionales cuya calidad democrática condiciona las trayectorias de crecimiento, y que las políticas de transformación digital deben diseñarse como estrategias integrales de democratización productiva, mediante la gobernanza colaborativa multi-actor.

En definitiva, este marco teórico reconoce también que la gobernanza democrática de datos en MIPYMES constituye, simultáneamente, un imperativo de eficiencia económica —habilitando decisiones *evidence-based* que mejoran la productividad— y un proyecto de justicia distributiva, en la economía digital, donde el acceso equitativo a las capacidades analíticas determina, en cada lugar y momento, quiénes pueden participar productivamente en sistemas económicos mediados por la inteligencia basada en datos.

2. Metodología

De conformidad con la naturaleza del tema, este estudio adopta un enfoque mixto, integrando de manera sinérgica tres métodos o técnicas de investigación según el caso: cualitativo, descriptivo y documental, permitiéndonos profundizar la comprensión del tema y, al mismo tiempo, ofreciendo una visión más sistemática y ordenada de la información.

En principio, la investigación cualitativa permitió interpretar significados, opiniones y relatos mediante la exploración de diversos factores clave (Quecedo & Castaño, 2002), para el efecto se revisaron y analizaron artículos científicos de reconocido valor académico, relacionados a la temática del estudio, de modo que, se extrajeron apartados claves reportados en la literatura, para así lograr una comprensión profunda de los fenómenos sociales relacionados con la adopción de la inteligencia empresarial y el análisis de datos, en el marco de las MIPYMES ecuatoriana.

Por su parte, el método descriptivo se enfocó en describir las principales características del objeto de estudio, sin intentar establecer conexiones causales directas (Vizcaíno et al., 2023). Mas concretamente, se utilizó para describir el estado actual, las prácticas y los obstáculos que enfrentan las MIPYMES al utilizar herramientas tecnológicas de gestión de datos.

Todo lo cual, se complementó con un enfoque documental, que implicó examinar e interpretar materiales secundarios como documentos académicos, documentos técnicos, datos gubernamentales e informes de expertos (Hurtado, 2020). Esta perspectiva direccionó a comparar los hechos reunidos con teorías establecidas y el conocimiento previo, profundizando en la comprensión de la inteligencia de negocios y el análisis de datos para la gobernanza y la democratización del desarrollo productivo, en las MIPYMES del Ecuador.

Para garantizar la calidad de la información analizada, se establecieron criterios claros de inclusión de las fuentes que contemplan artículos publicados entre los años 2021 y 2025, priorizando aquellos que pertenecen a revistas clasificadas dentro de los cuartiles Q1 a Q5 según Scopus o WoS, así como publicaciones que gozan de reconocimiento académico internacional en la materia, aunque no estén indexadas formalmente en las bases de datos de mayor prestigio en este momento histórico.

En términos operativos, el proceso de análisis se estructuró en cuatro etapas diferenciadas:

- Identificación de palabras clave y criterios de búsqueda.
- Filtrado de artículos según su pertinencia y calidad.
- Extracción de información relevante alineada con los objetivos del estudio.
- Síntesis de los hallazgos para generar conclusiones integradoras y proponer recomendaciones estratégicas.

Conviene informar que, al menos desde nuestro punto de vista informado, el diagnóstico actual sobre el uso de Inteligencia de Negocios (BI) y Análisis de Datos (DA), en las MIPYMES ecuatorianas, presentan una paradoja interesante a modo de hipótesis de trabajo: hay un gran nivel de conciencia acerca de estas tecnologías, pero su adopción sigue siendo limitada y se centra en funciones muy específicas.

3. Resultados y discusión

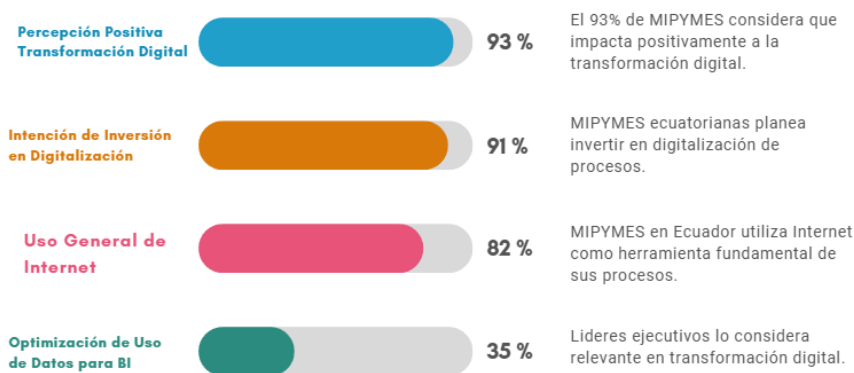
Como ya se dijo en la sección anterior, el diagnóstico actual sobre el uso de Inteligencia de Negocios (BI) y Análisis de Datos (DA) en las MIPYMES

ecuatorianas presenta una paradoja reveladora, desde la perspectiva de la gobernanza democrática de datos: existe un alto nivel de conciencia acerca de estas tecnologías, pero al mismo tiempo su adopción sigue siendo limitada y se centra en funciones muy específicas, evidenciando, para quienes suscriben esta investigación, que la democratización del acceso a las capacidades analíticas avanzadas permanece como proyecto inconcluso, que reproduce en la lógica de Foucault (1988), las asimetrías de poder y saber en el ecosistema empresarial ecuatoriano.

En cualquier escenario, la inteligencia empresarial se establece como una herramienta que proporciona tanto ventajas competitivas evidentes como sutiles (Llave, 2017). Facilita a las organizaciones adquirir una comprensión más exhaustiva de lo que desean y necesitan sus consumidores, lo que resulta en el desarrollo de productos y servicios sumamente adaptados y; como consecuencia, en un aumento en la satisfacción y lealtad del cliente (Ragazou et al., 2023). En este orden de ideas, la habilidad para examinar grandes cantidades de información permite a las MIPYMES descubrir patrones y tendencias en el mercado que, de otro modo, podrían no ser notados a través de métodos convencionales.

Esta percepción anticipada se convierte en un factor decisivo para sobresalir frente a la competencia, ya que les posibilita anticipar los cambios en el mercado y responder de manera ágil (Calle, 2023). En este marco conceptual, se observa un alto grado de aceptación hacia este proceso, ya que el 93% de estas empresas reconoce su impacto positivo. Asimismo, el 91% expresa su intención de invertir en digitalización, y el 82% ya utiliza el internet de manera generalizada. Sin embargo, solo el 35% de los líderes empresariales considera importante optimizar el uso de datos para la inteligencia de negocios (BI), lo que señala un área clave que necesita mejorarse para impulsar una transformación digital más completa (Calle, 2023).

Figura 1: Nivel de adopción y percepción de la transformación digital en las MIPYMES ecuatorianas.



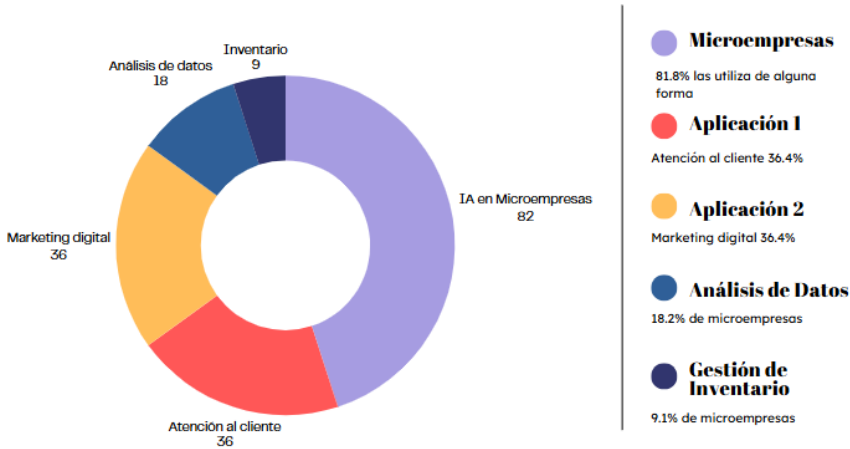
Fuente: elaboración propia, con base a los datos proporcionados por Pérez-Campdesuñer et al., (2025).

En líneas generales, la Figura 1 muestra que las MIPYMES ecuatorianas tienen una percepción favorable hacia la transformación digital (93%) y una alta intención de invertir en ella (91%), lo que refleja una actitud positiva y voluntad de modernización. Además, el 82% ya utiliza Internet, lo que indica un nivel básico de digitalización. Sin embargo, solo el 35% de los líderes empresariales considera relevante el uso de datos para Inteligencia de Negocios (BI), evidenciando así una brecha entre la adopción tecnológica y su aprovechamiento estratégico.

Desde una perspectiva de gobernanza democrática de datos, esta brecha deja ver que la infraestructura tecnológica básica no se traduce automáticamente en capacidades de decisión basadas en evidencia, sugiriendo déficits críticos en estructuras organizacionales que definan roles, responsabilidades y procesos de gestión de datos alineados con objetivos estratégicos. Esta realidad dinámica, destaca la necesidad de fortalecer las capacidades analíticas y el apoyo institucional, para una transformación digital efectiva que redistribuya, horizontalmente, el poder analítico hacia actores tradicionalmente excluidos de los ecosistemas de conocimiento basado en datos.

Figura 2. Estudio sobre la adopción de tecnologías más avanzadas en las MIPYMES de Guayaquil.

Adopción de tecnologías más avanzadas como la BI y la IA realizado en las MIPYMES de Guayaquil



Fuente: elaboración propia, con base a la información proporcionado por Murillo et al. (2024).

La profundidad de la adopción de tecnologías más avanzadas como la BI y la IA varía de un sector a otro. Para el caso de las microempresas del cantón Guayaquil, una de las ciudades con mayor densidad poblacional del Ecuador y la segunda más grande del país, el 81.8% de estas empresas utilizan alguna forma de IA en sus operaciones. Las aplicaciones más comunes se centran en la atención al cliente mediante chatbots y el marketing digital (ambas con un 36.4%) (ver figura 2).

En contraste, el uso de IA para el análisis de datos es considerablemente menor (18.2%), y para la gestión de inventario, aún más bajo (9.1%). Esta diferencia entre la adopción general y su aplicación estratégica denota una brecha crítica, puesto que varias MIPYMES se encuentran aún en las fases iniciales de su transformación digital. Su enfoque actual prioriza la presencia en línea y la comunicación con el cliente, pero no han incorporado plenamente el potencial analítico de estas tecnologías, para apoyar la toma de decisiones complejas y la optimización integral de sus procesos (Murillo et al., 2024).

Estos hallazgos adquieren significación politológica cuando se interpretan mediante el lente de la democratización del desarrollo productivo. Y es que,

las MIPYMES adoptan tecnologías digitales, principalmente para funciones operativas básicas (marketing, atención al cliente), reproduciendo patrones de dependencia tecnológica donde permanecen como consumidoras pasivas de soluciones estandarizadas, sin desarrollar capacidades analíticas autónomas que les permitan participar activamente en la generación de valor basado en datos (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

En cualquier escenario del Sur Global, la subordinación tecnológica perpetúa asimetrías estructurales donde grandes corporaciones tecnológicas monopolizan capacidades analíticas avanzadas, mientras las MIPYMES quedan relegadas a aplicaciones superficiales que no transforman, fundamentalmente, sus modelos de toma de decisiones ni fortalecen su autonomía estratégica en ecosistemas económicos digitalizados.

No obstante, a pesar del reconocimiento de los beneficios de la digitalización, las MIPYMES ecuatorianas enfrentan una serie de desafíos significativos que limitan la plena implementación y aprovechamiento de la Inteligencia de Negocios y el Análisis de Datos, configurando barreras sistémicas que obstaculizan la democratización del acceso a capacidades analíticas, y la construcción de marcos efectivos de gobernanza de datos (Estévez & Solano, 2023).

Tabla 1. Principales obstáculos para la implementación de BI/DA en las MIPYMES ecuatorianas.

Categoría de Obstáculos	Descripción
Financieros y de Costo.	Altos costos de implementación de soluciones BI/IA. Acceso limitado a financiamiento formal y falta de garantías para créditos.
Talento humano y Capacitación.	Escasez de personal capacitado y especializado en BI/DA y ciencia de datos. Falta de programas de capacitación específicos y accesibles.
Tecnológicos y de Infraestructura.	Persistencia de barreras tecnológicas para la adopción plena de BI. Conectividad a internet limitada, especialmente en zonas rurales. Percepción de alto riesgo en la adopción de nuevas tecnologías.
Burocráticos y de Gestión.	Numerosas barreras burocráticas (legales, tributarias, administrativas) y costos asociados. Prácticas empresariales informales y limitada capacidad de dirección/administración. Resistencia al cambio por parte del personal.

Fuente: elaborado por los autores con base a la información proporcionada por Jaramillo (2022).

Uno de los principales obstáculos encontrados es el acceso a financiamiento, que constituye una traba crónica y recurrente para las

MIPYMES ecuatorianas. Un alarmante 73% de los rechazos de crédito se atribuyen a la falta de garantías, y un 91.7% de las MIPYMES no cuentan con estados financieros auditados, lo que complica significativamente su acceso a préstamos bancarios formales. La confluencia de los altos costos de implementación de BI/DA y la dificultad estructural para acceder a financiamiento formal, exacerbada por la informalidad en la gestión financiera y la falta de documentación auditada, crea un círculo vicioso (Jaramillo, 2022).

Desde una perspectiva de economía política, estos obstáculos no constituyen simplemente fallas técnicas o de mercado, sino manifestaciones de exclusión estructural que reproducen desigualdades en la distribución del poder analítico. La carencia de marcos de gobernanza de datos efectivos —evidenciada en la falta de procesos establecidos, indicadores de gestión inadecuados y ausencia de estructuras que unifiquen departamentos de IT y negocios— impide que las MIPYMES capitalicen valor de sus propios datos, perpetuando dependencia de intermediarios tecnológicos y limitando su capacidad de participar autónomamente en ecosistemas de conocimiento basado en datos.

Esta situación configura lo que podría denominarse al decir de Tello (2023), como “colonialismo digital”, donde actores con mayor poder tecnológico y financiero extraen valor de datos generados por las MIPYMES sin que estas últimas desarrollen capacidades para beneficiarse, equitativamente, de sus propios recursos (objetivos y subjetivos; cualitativos y cuantitativos) de información.

1.1. Discusión de los hallazgos: Implicaciones para la gobernanza y democratización del desarrollo productivo

Los resultados revelan tres hallazgos fundamentales con implicaciones profundas para la gobernanza democrática de datos y la democratización del desarrollo productivo en las MIPYMES ecuatorianas.

- Primero, existe una paradoja de conciencia sin capacidad: mientras más del 90% de las MIPYMES reconoce la importancia de BI/DA, solo el 35% considera estratégico su uso para la toma de decisiones, y apenas el 7% a nivel nacional emplea efectivamente herramientas de BI (Vasconez, 2025). Esta disonancia sugiere que el problema trasciende la disponibilidad tecnológica, radicando en déficits de gobernanza organizacional: ausencia de estructuras que definan qué decisiones tomar sobre datos corporativos, quién es responsable y cómo se implementan. Sin marcos claros de gobernanza de datos, las MIPYMES no pueden transitar desde modelos basados en intuición hacia paradigmas *evidence-based*, perpetuando la subordinación en ecosistemas donde las capacidades analíticas determinan la distribución de oportunidades.

- Segundo, la concentración de adopción en funciones operativas básicas (marketing digital 36.4%, atención al cliente 36.4%) versus uso estratégico limitado (análisis de datos 18.2%) evidencia que las MIPYMES permanecen en fases iniciales de madurez digital (Murillo et al., 2024). Esta trayectoria reproduce patrones de dependencia donde consumen soluciones estandarizadas sin desarrollar capacidades analíticas autónomas.

La predominancia de Excel como herramienta de BI (Merchan & Quiñonez, 2023) confirma niveles elementales de madurez digital que limitan esfuerzos analíticos más sofisticados. Esto revela que la simple disponibilidad tecnológica no descentraliza automáticamente el poder analítico. En consecuencia, sin inversión deliberada en capacidades organizacionales e infraestructuras de gobernanza, la transformación digital puede profundizar —en lugar de reducir— las brechas entre actores con recursos para capitalizar datos y usuarios pasivos de tecnologías básicas.

- Tercero, las barreras estructurales —financieras (73% de rechazos de crédito), de talento (escasez de personal especializado), tecnológicas (conectividad limitada) y burocráticas (91.7% sin estados financieros auditados)— configuran un ecosistema que obstaculiza sistemáticamente la democratización del acceso a las capacidades analíticas (Jaramillo, 2022). Dichos obstáculos se entrelazan en círculos viciosos, en donde la informalidad limita el financiamiento, restringiendo así la inversión en tecnología y capacitación, perpetuando baja adopción que limita la productividad futura. Esta dinámica reproduce “trampas de pobreza tecnológica” donde actores con desventajas iniciales carecen de recursos para escapar de su situación (Okoro, 2021).

Desde la perspectiva de la gobernanza democrática, las políticas efectivas deben trascender los enfoques tecnocéntricos, adoptando estrategias integrales que: (1) desarrollen marcos de gobernanza de datos contextualizados que equilibren autonomía operacional con estándares de calidad y seguridad; (2) redistribuyan capacidades analíticas mediante capacitación accesible, financiamiento específico para BI/DA y plataformas públicas de datos; y (3) fomenten coordinación multi-actor (gobierno, universidades, grandes empresas, sector privado) que facilite la transferencia de conocimiento y el desarrollo de soluciones adaptadas a realidades locales.

En cualquier escenario, la democratización del desarrollo productivo mediante BI/DA significa un proyecto simultáneamente económico y político, toda vez que, requiere redistribuir no solo las herramientas tecnológicas sino también las capacidades de participación autónoma en la generación de valor basado en datos, reconociendo que, en economías

digitalizadas, el acceso equitativo al poder analítico determina, quiénes pueden participar productivamente en sistemas económicos mediados por inteligencia basada en datos (Zhu et al., 2023).

Conclusiones y recomendaciones

El propósito de estas conclusiones no consiste en reiterar los hallazgos ya expuestos ni en reproducir mecánicamente lo que las fuentes consultadas reportan, sino en reflexionar críticamente sobre las implicaciones profundas —epistemológicas, políticas y existenciales— que la Inteligencia de Negocios y el Análisis de Datos entrañan para la gobernanza y la democratización del desarrollo productivo en las MIPYMES del Ecuador. Nos situamos ante una encrucijada civilizatoria donde la capacidad de procesar, interpretar y decidir basándose en datos no establece, simplemente, una habilidad técnica más, sino un nuevo fundamento del poder económico y político en sociedades digitalizadas.

En este hilo conductor, la pregunta que debemos formular no es *únicamente* instrumental —¿cómo adoptar BI/DA?— sino fundamentalmente ontológica y ética: ¿qué tipo de sujetos económicos, qué formas de autonomía, qué estructuras de poder y dependencia estamos construyendo cuando redistribuimos —o concentramos— las capacidades analíticas en ecosistemas empresariales? Esta investigación revela que detrás de cada estadística sobre adopción tecnológica subyace una narrativa política sobre quién puede saber, quién puede decidir y quién queda excluido de participar, autónomamente, en la producción del conocimiento que estructura el mercado contemporáneo.

Los escenarios posibles para la democratización del desarrollo productivo en las MIPYMES ecuatorianas, se bifurcan entre dos trayectorias antagónicas, cuya divergencia se profundiza con cada decisión política y empresarial que tomamos hoy. El primer escenario —optimista pero condicionado— contempla la posibilidad de que políticas públicas deliberadas, inversión en capacidades organizacionales y construcción de arquitecturas colaborativas de gobernanza de datos, logren redistribuir efectivamente el poder analítico, transformando a las MIPYMES, desde consumidoras pasivas de tecnologías estandarizadas, hacia actoras autónomas capaces de capitalizar el valor de sus propios datos, participando, equitativamente, en los ecosistemas de conocimiento.

Este camino exige reconocer que la democratización no ocurre espontáneamente mediante la difusión tecnológica, sino que requiere intervención institucional consciente: financiamiento específico con condiciones flexibles, programas masivos de capacitación contextualizada, plataformas públicas de datos que socialicen costos de acceso a información

de mercado, y marcos regulatorios que protejan autonomía de MIPYMES frente a oligopolios tecnológicos, que monopolizan capacidades analíticas avanzadas.

El segundo escenario —distópico pero plausible dada la evidencia actual— proyecta la profundización de lo que hemos denominado “colonialismo digital”, que se expresa en una economía dual donde grandes corporaciones tecnológicas y empresas con recursos extraen valor de datos generados por las MIPYMES, sin que estas últimas desarrollen capacidades para beneficiarse equitativamente de sus propios recursos informacionales.

Por lo tanto, sin una transformación deliberada de las estructuras institucionales que perpetúan la exclusión, la transformación digital puede convertirse en un mecanismo que reproduce —tecnológicamente sofisticado, pero políticamente regresivo— desigualdades históricas en la distribución de las capacidades productivas, consolidando así la dependencia en lugar de la autonomía y subordinación en lugar de emancipación económica.

Para quienes diseñan políticas públicas de fomento a las MIPYMES en la era digital, recomendamos transcender los enfoques tecnocéntricos que asumen que la provisión de infraestructura tecnológica genera, automáticamente desarrollo, adoptando estrategias integrales de democratización productiva, tales como:

- Primero, crear fondos específicos de financiamiento para proyectos de BI/DA con condiciones flexibles que reconozcan realidades de informalidad, sin penalizarlas, combinados con asistencia técnica para la formalización gradual que habilite el acceso al crédito formal.
- Segundo, establecer programas masivos de capacitación gratuita en gobernanza de datos, analítica básica y toma de decisiones *evidence-based*, implementados mediante alianzas universidad-empresa-gobierno, que contextualicen la formación a sectores específicos (comercio, servicios, otros).
- Tercero, desarrollar plataformas públicas de datos abiertos sobre tendencias de mercado, comportamiento de consumidores y mejores prácticas sectoriales que socialicen los costos de investigación que las MIPYMES individualmente no pueden costear.
- Cuarto, regular los oligopolios tecnológicos mediante marcos que exijan interoperabilidad, portabilidad de datos y transparencia algorítmica, protegiendo la autonomía de las MIPYMES frente al extractivismo de datos.
- Quinto, fomentar la coordinación multi-actor creando redes regionales de transferencia tecnológica donde grandes empresas demostradoras compartan conocimiento, universidades provean investigación aplicada y los gobiernos locales faciliten infraestructura física y digital.

Finalmente, resulta pertinente comentar que, esta investigación enfrenta limitaciones metodológicas y conceptuales que deben reconocerse críticamente. La dependencia de fuentes documentales secundarias — aunque justificada por objetivos exploratorios— limita la profundidad en la comprensión de dinámicas organizacionales internas que explican por qué MIPYMES con acceso a tecnologías no las adoptan estratégicamente. Estudios de caso etnográficos complementarios que examinen procesos decisionales concretos, resistencias culturales específicas y negociaciones de poder internas, enriquecerían la comprensión de las barreras que estadísticas agregadas no capturan.

Adicionalmente, la heterogeneidad del universo de las MIPYMES, sugiere que las generalizaciones pueden oscurecer diferencias significativas en capacidades, necesidades y trayectorias de transformación digital entre estos estratos. Investigaciones futuras deberían desagregar el análisis, explorando cómo la gobernanza de datos y la democratización operan diferencialmente según el tamaño empresarial, sector económico, ubicación geográfica y características demográficas de propietarios.

En conclusión, reconocemos que nuestra perspectiva politológica — enfatizando dimensiones de poder, autonomía y redistribución— representa una entre múltiples lentes posibles, que van desde enfoques de economía conductual, sociología de organizaciones o estudios de ciencia y tecnología que aportarían perspectivas complementarias igualmente valiosas para comprender la complejidad multidimensional de la transformación digital en las MIPYMES ecuatorianas.

Referencias Bibliográficas

- Acemoglu, D., Naidu, S., Restrepo, P., & Robinson, J. A. (2019). Democracy does cause growth. *Journal of Political Economy*, 127(1), 47–100. <https://doi.org/10.1086/700936>
- Acelera PYME. (2023). *Business Intelligence y analítica de datos*. <https://www.acelerapyme.gob.es/sites/acelerapyme/files/2023-02/Documento%20de%20referencia%20BI%20y%20anal%C3%ADtica%20de%20datos.pdf>
- Arbache, J., Tiusaba, J., Vidal, R., Endo, C., Alvaro, Z., Avilés, S., Quiñones, D., & Valencia, H. (2023). *Las PYMES en Ecuador*. Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe (CAF). https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf
- Calle, K. (2023). *La inteligencia de negocios y su impacto en las MIPYMES de Azuques - Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Politécnica*

- Salesiana*]. *Repositorio Institucional UPS*. <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8470dcf3-febd-44f1-97db-5db4464f034b/content>
- Dancy, J. (1993). *Moral reasons*. Blackwell.
- Delgado, C., Granizo, P., Bolaños, P., Rodríguez, O., Vasco, J., Pazmiño, D., Bastidas, P., & Parra, R. (2023). Implementar un sistema de inteligencia de negocios mediante analítica de datos para el análisis espacial de patrones de consumo en MIPYMES de la provincia de Chimborazo. *BIDATA - ESPOCH*. <https://www.esPOCH.edu.ec/index.php/investigacion>
- Estévez, E., & Solano, M. (2023). *Gobernanza de datos para la transformación digital del Estado*. CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2023/09/Documento-3.0-Gobernanza-de-datos-para-la-transformacion-digita-del-Estado.pdf>
- Foucault, M. (1988). Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50 (03), 3-20. <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/96/2020/03/T-FOUCAULT-El-sujeto-y-el-poder.pdf>.
- Hurtado, F. (2020). *Metodología de la investigación: Un enfoque práctico*. Editorial Académica Española.
- Jaramillo, Á. (2022). *Análisis de estados financieros de las PYMES de Esmeraldas para la obtención de créditos y de las variables que los facilitan [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]*. *Repositorio Institucional PUCE*. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/20344>
- Llave, M. R. (2017). Business intelligence and analytics in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 121, 194–205. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.027>
- Merchán, P., & Quiñonez, J. (2023). *La inteligencia de negocios y su incidencia en las MIPYMES comerciales de la ciudad de Cuenca [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]*. *Repositorio Institucional UPS*. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24652>
- Murillo, R., Sarmiento, D., Mendoza, A., Vergara, H., & Bustamante, A. (2024). Análisis del uso de la inteligencia artificial en las microempresas del cantón Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 7506-7532. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12612
- Okoro, R. (2021). *Proposed data governance framework for small and medium scale enterprises (SMEs) [Tesis de maestría, Minnesota State University,*

- Mankato]. Cornerstone: A Collection of Scholarly and Creative Works for Minnesota State University, Mankato. <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/etds/1126/>
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (2023). *Índice mundial de innovación 2023: Innovación frente a la incertidumbre*. OMPI. <https://www.wipo.int/es/web/global-innovation-index/2023/index>
- Peralta, F. (2025). *Plan institucional 2021–2025*. Servicio de Acreditación Ecuatoriano. <https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/Plan-Estrategico-2021-2025-V12-signed.pdf>
- Pérez-Campdesuñer, R., Sánchez-Rodríguez, A., García-Vidal, G., & Martínez-Vivar, R. (2025). Inteligencia artificial en PyMEs ecuatorianas: Impulsores y obstáculos para su adopción. *Information*, 16(6), 443. <https://www.mdpi.com/2078-2489/16/6/443>
- Prewitt, M., & Siddarth, D. (2021, septiembre 23). *A letter on data governance and democracy*. RadicalxChange Foundation. <https://www.radicalxchange.org/updates/announcements/a-letter-on-data-governance-and-democracy/>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-40. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., & Zopounidis, C. (2023). Business intelligence model empowering SMEs to make better decisions: A TOE framework approach. *Discover Analytics*, 1(2), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s44257-022-00002-3>
- Romero, J., Arias, V., León, D. M., Delgado, H. D., Valdez, M. D., & Hernández, C. (2024). Modelo de inteligencia de negocios para PYMES: Una propuesta de desarrollo. *Innovación y Desarrollo Tecnológico Revista Digital*, 16(1), 1-15. https://iydt.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/06/2_55_modelo-de-inteligencia-de-negocios-para-pymes-una-propuesta-de-desarrollo_-1.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2025). *Plan institucional 2021–2025*. <https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/Plan-Estrategico-2021-2025-V12-signed.pdf>

- Sumba, R., Pinargotty, J., & Pillasagua, D. (2022). MIPYMES en el mercado de Ecuador y su rol en la actividad económica. *ReciMundo*, 6(3), 175-184. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.439-455](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.439-455)
- Tello, A. (2023). Sobre el colonialismo digital: Datos, algoritmos y colonialidad tecnológica del poder en el sur global. *Inmediaciones de la Comunicación*, 18(2), 89–118. <http://dx.doi.org/10.18861/ic.2023.18.2.3523>
- Torrent-Sellens, J. (2023). Homo digitalis: Narrative for a new political economy of digital transformation and transition. *New Political Economy*, 29(1), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13563467.2023.2227577>
- Torrent-Sellens, J. (2024). Digital transition, data-and-tasks crowd-based economy, and the shared social progress: Unveiling a new political economy from a European perspective. *Technology in Society*(79), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102739>
- Vasconez, N. (2025). *Digitalización de la contabilidad en PYMES: Una aproximación teórica [Tesis de grado, Universidad Católica de Cuenca]*. Repositorio Institucional UCACUE. <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/844598f7-5280-4b79-a206-7c87f960413c>
- Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Zhu, J., Baker, J., Song, Z., Yue, X.-G., & Li, W. (2023). Government regulatory policies for digital transformation in small and medium-sized manufacturing enterprises: An evolutionary game analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41599-023-02250-4>



Percepción ciudadana de la gobernanza digital en Huancayo *

Sayumi Aida Huamanchaqui Hinostroza **

Stefhany Liz Canchanya Paucar ***

Marleni Cintia Reymundo Soto ****

Gary Clodoaldo Ortiz Colca *****

Karen Judith Larico Durand *****

Resumen

En el estudio se analizó la percepción ciudadana sobre la gobernanza digital de la Municipalidad Provincial de Huancayo en el año 2025, en un escenario donde la transformación digital define de modo diferente la relación entre el Estado y la ciudadanía. El objetivo fue reconocer los factores tecnológicos, organizacionales y sociales que influyen en la ciudadanía, valorizando la gestión pública digital. En términos metodológicos, se empleó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y con diseño no experimental. La muestra se conformó por 384 ciudadanos, a quienes se aplicó una encuesta estructurada con una confiabilidad de $\alpha = 0,88$, la cual se conformó con cinco dimensiones: Valor Público, Gobierno Digital, Uso Coherente de las Tecnologías, Participación con Dispositivos Digitales y Participación Presencial. Los datos recolectados fueron analizados por el modelo PLS-SEM en el software SmartPLS. Los resultados revelaron que las relaciones entre todas las variables son positivas y significativas ($p < 0.001$), a su vez la Participación Digital mostró un efecto mediador parcial. A modo de conclusión, se determina que la gobernanza digital en Huancayo es dependiente de la Coherencia Tecnología, la participación y la confianza ciudadana, añadiendo canales presenciales y digitales para fortalecer una gestión pública más inclusiva y transparente.

* Artículo derivado del proyecto de investigación: "Percepción ciudadana de la gobernanza digital de la municipalidad provincial de Huancayo 2025" desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú durante el año 2025.

** Artículo derivado del proyecto de investigación: "Percepción ciudadana de la gobernanza digital de la municipalidad provincial de Huancayo 2025" desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú durante el año 2025.

*** Universidad Nacional del Centro del Perú – Huancayo, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7946-0904>. Email: e_2024200417A@uncp.edu.pe

**** Universidad Nacional del Centro del Perú – Huancayo, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5899-1555>. Email: e_2024200436g@uncp.edu.pe

***** Universidad Nacional del Centro del Perú – Huancayo, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2556-5211> Email: gortiz@uncp.edu.pe

***** Universidad Nacional del Centro del Perú – Huancayo, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0525-0430>. Email: klarico@uncp.edu.pe

Palabras clave: administración pública local en Huancayo; gobernanza digital; participación digital; percepción ciudadana; valor público.

Public perception of digital governance in Huancayo

Abstract

The study analyzed citizens' perceptions of digital governance in the Provincial Municipality of Huancayo in 2025, in a scenario where digital transformation defines the relationship between the state and citizens in a different way. The objective was to identify the technological, organizational, and social factors that influence citizens, valuing digital public management. In methodological terms, a quantitative, correlational, non-experimental design approach was used. The sample consisted of 384 citizens, who were given a structured survey with a reliability of $\alpha = 0.88$, which consisted of five dimensions: Public Value, Digital Government, Consistent Use of Technologies, Participation with Digital Devices, and In-Person Participation. The data collected were analyzed using the PLS-SEM model in SmartPLS software. The results revealed that the relationships between all variables are positive and significant ($p < 0.001$), while Digital Participation showed a partial mediating effect. In conclusion, it was determined that digital governance in Huancayo is dependent on technological consistency, participation, and citizen trust, adding in-person and digital channels to strengthen more inclusive and transparent public management.

Keywords: local public administration in Huancayo; digital governance; digital participation; citizen perception; public value.

Introducción

En estos últimos años, la gobernanza digital se considera como una fuerza transformará en la administración pública moderna, toda vez que cambia las relaciones entre el Estado y la ciudadanía, mediante la planificación de tecnologías de la información. De hecho, en la encuesta realizada por el Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas se pudo evidenciar que el promedio global del Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico (EGDI) aumento de 0.6102 en 2022 a 0.6382 en 2024, esto refleja progresos en la provisión de servicios en línea, junto a las capacidades institucionales para la digitalización (United Nations, 2024).

Sin embargo, este proceso (gobernanza digital) está rodeado por desigualdades persistentes, especialmente en los países que se encuentran en desarrollo porque tienen usos limitado al acceso de la digitalización.

Mas concretamente, los países pertenecientes a Latinoamérica enfrentan dificultades tecnológicas, la falta de confianza de parte de los ciudadanos y la diferencia económica, en las iniciativas gubernamentales que tienen conexión con la digitalización. Al decir de Albornoz et al. (2023), el Banco Mundial y el Banco Internacional de Desarrollo nos indican que el 88% de los líderes digitales de la región conocen sobre la infraestructura pública en el contexto digital. Sin embargo, la confianza en los servicios digitales sigue siendo baja a causa de preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad. Asimismo, la poca participación de la población en plataformas digitales nos revela un desajuste entre la apropiación social de los servicios públicos en línea y la oferta tecnológica (Ramírez-Madrid et al., 2022).

Desde nuestro punto de vista en el contexto peruano, en especial en los gobiernos locales, los procesos digitales no muestran avances uniformes. Para el año 2024 el Instituto Nacional de Estadística e Informática reporto que el 58,4% de hogares cuentan con acceso a internet, en el caso de ciudadanos individuales se estima entre 74% y 77%. Estos datos reflejan discrepancia entre los hogares y el uso de la digitalización (INEI, 2025; Data Reportal, 2024).

De acuerdo con las investigaciones de la Defensoría del Pueblo (2023), 36 municipios de provincia son evaluadas, de los cuales 6 cuentan con módulo digital para uso de reporte de casos de corrupción y 13 publican informes de gestión de transferencia, en conjunto esto indica fallas en la transparencia y en el método de participación en línea.

En la provincia de Huancayo existen muchas dificultades para lograr alcanzar una gestión municipal realmente digital, debido que en muchos sitios web la información que se ofrece son incompletas; las herramientas tecnológicas utilizadas para la comunicación con los ciudadanos son poco utilizados y las respuestas dadas por las municipalidades ante las solicitudes de los ciudadanos son lentas y poco útiles.

Todo lo mencionado anteriormente genera desconfianza, insatisfacción y una percepción ciudadana negativa sobre la gobernanza digital y la transparencia del gobierno local. A priori, la investigación sobre estas realidades deja ver barreras digitales como la desconfianza en los municipios, los cuales son factores principales para que la población tenga participación en estos medios digitales, sin descartar el poco conocimiento sobre la tecnología en la gestión pública.

Desde la perspectiva científica, la gobernanza digital se define como un modelo que integra tecnología, información y procesos innovadores, lo que optimiza la transferencia, la eficacia y la participación ciudadana (Hanisch

et al., 2023; OECD, 2023). Los estudios recientes indican que la percepción ciudadana se ve afectada por la calidad técnica de las plataformas y la capacidad de respuesta de la entidad (Shin et al., 2024). Además, existen herramientas digitales que no ofrecen retroalimentación ni demuestran interés en el proceso de toma de decisiones, lo que genera un fenómeno de “pseudo-participación” esto, a su vez, afecta negativamente la confianza y la legitimidad de la administración (Shin et al., 2024).

Como consecuencia, estudiar la percepción de los ciudadanos sobre la gobernanza digital en la Municipalidad Provincial de Huancayo, en el año 2025, es de suma importancia para entender como la comunidad percibe la transparencia, la facilidad de uso de los mecanismos de gobierno y plataformas digitales a través de su participación.

Por lo tanto, este estudio busca cubrir una falta de datos reales respecto a los factores técnicos, organizacionales y sociales que afectan la interacción digital entre las administraciones locales y los ciudadanos en Perú. Además, brinda información relevante para reforzar las políticas públicas que impulsan las condiciones de posibilidad para una mejor inclusión digital, la responsabilidad y la confianza en las instituciones.

Después de esta introducción el presente trabajo de investigación se organiza en cinco (05) secciones generales: Bases Teóricas, espacio que presenta los antecedentes internacionales, nacionales y locales de la investigación, así como el sustento teórico que incluye el concepto de gobernanza digital, la teoría del valor público, modelos explicativos, dimensiones de la percepción ciudadana y factores que influyen en ella.

Seguidamente, la metodología describe el enfoque cuantitativo empleado, el diseño no experimental transversal, la población y muestra (384 ciudadanos de Huancayo), el instrumento de 40 ítems en cinco dimensiones con escala Likert, la confiabilidad ($\alpha = 0.88$), y las técnicas de procesamiento de datos mediante SPSS y el modelo PLS-SEM. Por su parte, los resultados, muestran la caracterización demográfica de la muestra, el modelo estructural con sus hipótesis (H1-H6), los coeficientes de trayectoria (β), niveles de significancia (p-valores), análisis de fiabilidad y validez convergente (AVE), validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker), todo presentado en tablas y figuras que evidencian las relaciones positivas entre las dimensiones y la percepción ciudadana.

En la parte final, la discusión, interpreta los hallazgos del modelo estructural contrastándolos con la literatura previa, confirmando que el Gobierno Digital impulsa la participación digital, que existe un efecto mediador de la participación digital, y que la coherencia tecnológica, el valor público y la participación presencial contribuyen significativamente a la percepción ciudadana, aunque reconoce limitaciones del estudio.

Por último, en las conclusiones y recomendaciones, se sintetiza que la gobernanza digital tiene un impacto positivo en la percepción ciudadana y propone acciones prácticas como fortalecer plataformas digitales, implementar programas de capacitación, articular canales presenciales y digitales, mejorar la comunicación de beneficios y realizar evaluaciones periódicas de la percepción ciudadana.

1. Bases Teóricas

1.1. Antecedentes de la investigación

A nivel global algunos estudios revelan la importancia de la gobernanza digital como fuente que ayuda a fortalecer la relación entre los ciudadanos y los gobiernos. En este ámbito Shin et al. (2024) analizaron 92 plataformas digitales estatales de países miembros de la OCDE y se logró obtener como resultado el que las plataformas con diseño más fácil de comprender, y que permitan la retroalimentación constante, tienen un 42% de participación ciudadana a diferencia de las plataformas de comunicación no bidireccionales. Este producto nos muestra que cuando los gobiernos dan facilidades para tener una comunicación cercana, disminuye la desconfianza y se ayuda a fortalecer la legitimidad del gobierno.

En este ámbito, Alcaide-Muñoz et al. (2022) llevaron a cabo un estudio cuantitativo en 62 municipios, mostrando que la capacidad de guiar a una comunidad, así como la infraestructura tecnológica sólida y la formación en habilidades digitales, son claves para que los ciudadanos tengan una opinión positiva de la administración pública digital. De la misma forma, Lin y Yaakop (2024) Elaboraron una revisión bibliométrica internacional donde señalan que la facilidad de uso de los sistemas, la calidad del servicio y el impacto de la transformación digital en el valor público son temas centrales, resaltando que, hoy por hoy, la gestión digital a nivel global depende cada vez más de la integración de datos.

Por su parte, Hanisch et al. (2023) diseñaron una tipología con tres tipos de gobernanza: analógica, aumentada y automatizada, relacionadas a varios tipos de niveles de control y confianza. En este orden de ideas, después de revisar más de 4700 publicaciones, Sun et al. (2024), notaron que la gobernanza local en muchos países está cambiando, cada vez más hacia lo digital. Principalmente estos países apuestan más por tecnologías que les ayuden a administrar mejor sus ciudades, así como las plataformas en línea, espacios virtuales, donde pueden ofrecer distintos servicios.

El Banco Mundial (2023) como la OCDE (2023) hacen notar que las estrategias digitales ayudan a que la administración pública funcione mejor y a que las personas confíen más en las instituciones, por su parte, la OCDE

señala que, al integrar tecnología, uso de datos y capacidades humanas se generan beneficios duraderos y se fortalece la democracia en la gestión estatal.

A nivel local, Egoavil Rosales y Suárez Estrella (2022) analizaron la conexión entre el gobierno electrónico y los niveles de satisfacción ciudadana en la región Junín. Este hecho reveló que existe una conexión positiva moderada, además de que el 59 % de los encuestados manifiestan que los servicios digitales que ofrece el municipio resultan ser eficientes.

Asimismo, Espinoza et al. (2023) estudiaron la percepción ciudadana por la implementación del gobierno digital en los municipios de la parte central del Perú, lo cual demuestra que el 68 % de los ciudadanos señalan que hay mejoras en cuanto a la atención y la accesibilidad, mientras que el 32 % todavía muestra desconfianza, debido a la falta de transparencia en la gestión pública.

Finalmente, en otra investigación se diseñó un modelo de gobierno electrónico abierto, dirigido a la municipalidad de Huayucachi, ubicada en Huancayo. Dicho estudio demostró que el uso de herramientas digitales mejora la transparencia y aumenta la participación ciudadana en un 41 %. Asimismo, se hallaron desafíos relacionadas al acceso y a la confianza ciudadana (Landeo y Vila, 2020).

1.2. Sustento Teórico

1.2.1. Concepto de gobernanza digital

La gobernanza digital se refiere al uso estratégico y planificado de las tecnologías digitales y datos en la gestión estatal, con el propósito de crear beneficios para la sociedad, así como mejorar los servicios ofrecidos y fomentar la participación de los usuarios (OECD, 2023). Este tipo de gobernanza cambia la manera en que el pueblo y el estado se relacionan, porque muchas veces las interacciones son mediante medios digitales, reemplazando la forma tradicional o presencial de comunicarse (Hanisch et al., 2023).

Según Sun et al. (2024) la gobernanza digital abarca varios ámbitos de la acción pública, desde la gestión corporativa y financiera hasta las ciudades inteligentes y los sistemas de información, considerando a los sistemas de información como el eje central de los flujos de datos que articula el proceso. En este sentido, la gobernanza digital no solo se basa en digitalizar los servicios ofrecidos, sino en transformar las formas de controlar y coordinar los procesos en la gestión pública.

1.2.2. Teoría del valor público en la gobernanza digital

El concepto de valor público manifiesta que los entes públicos deben preocuparse de que los beneficios sociales sean aceptados políticamente, que sean realizables en la práctica y estén conforme a la ley. En lo digital, este valor se puede observar en como la administración es mejor en términos cualitativos y cuantitativos, desde la forma en que se comparte la información, en las oportunidades que tienen los ciudadanos para participar y, fundamentalmente, en que nadie quede fuera de lo tecnológico, y en la confianza que las personas depositan en sus instituciones (Banco Mundial, 2023).

Asimismo, Alcaide-Muñoz et al. (2022) considera que el valor público crece cuando los municipios implementan herramientas digitales que la gente pueda usar, sin ningún tipo de problemas, además ayuda a que las personas se lleven mejor con la tecnología. Gracias a esto la gobernanza digital se va convirtiendo en una herramienta que motiva y ayuda a que los ciudadanos participen más, así también hace que las decisiones sean más confiables.

1.2.3. Modelos explicativos de gobernanza digital

Vigoda-Gadot y Mizrahi (2024) establecieron el modelo de interacción triéctica entre humano, máquina y organización, que engloba tres aspectos básicos: el humano (emociones y percepciones de los usuarios); el tecnológico (usabilidad y características de las plataformas) y el organizacional (cultura y estructura institucional). La interacción de estas tres dimensiones crea lo que se conoce como huella de gobierno digital, y es esto lo que ayuda a que la personas confíen más y se animen a usar los servicios digitales.

Asimismo, para Hanisch et al. (2023) la gobernanza digital puede expresarse de formas “aumentadas” o “automatizadas”, según el nivel de tecnológico que tienen y por la confianza en los sistemas. Sin duda, estas ideas ayudan a comprender mejor la percepción ciudadana en lugares como Huancayo.

1.2.4. Dimensiones de la percepción ciudadana sobre gobernanza digital

Herrera et al. (2025) identifican cinco dimensiones de la gobernanza digital: Valor Público, que refleja la rapidez en la atención, la calidad del servicio y el fomento de la participación ciudadana; Gobierno Digital, orientado a garantizar la facilidad de uso, la interacción efectiva y la integridad de las plataformas; Uso Coherente de las Tecnologías, que vincula la transparencia, la innovación y la protección de datos personales con la gestión tecnológica (World Bank, 2023); Participación con Dispositivos

Digitales, cuyo propósito es evaluar la frecuencia y eficacia de la interacción ciudadana a través de las redes sociales y canales digitales (Alcaide-Muñoz et al., 2022); y Participación Presencial, que representa el espacio físico de contacto directo entre gobierno y ciudadanía.

Estas cinco dimensiones constituyen los pilares fundamentales para la interacción y el intercambio de opiniones con los ciudadanos (Herrera et al., 2025). Paralelamente, Shin et al. (2024) advierten que las plataformas digitales sin mecanismos de retroalimentación efectiva conducen a fenómenos de "pseudo-participación", lo que erosiona la confianza en las instituciones, destacando que el acceso real y el impacto tangible de la participación ciudadana en la toma de decisiones constituyen elementos clave para una gobernanza digital legítima.

1.2.5. Factores que influyen en la percepción ciudadana

La percepción de la gobernanza digital tiene tres factores: individuales, contextuales e institucionales. En individuales está el grado educativo, las capacidades virtuales y la vivencia de las personas en la digitalización (Salazar, 2024). El contextual, determina la falta tecnológica y nivel socioeconómica (INEI, 2025; World Bank, 2023), al mismo tiempo varias entidades incorporan el mando de las municipalidades. En conclusión, estos factores objetivos y subjetivos, impacta en la confianza y en el uso eficaz de redes sociales por las personas. En Huancayo se requiere una perspectiva municipal que proporcione inclusión, transparencia y atracción a la población, causada por la limitada conexión del sistema y baja participación en los medios digitales.

2. Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de diseño básico y alcance descriptivo, orientado a examinar la percepción ciudadana sobre la gobernanza digital en la Municipalidad Provincial de Huancayo en el año 2025. Se empleó el método científico, articulando métodos descriptivo y analítico- sintético para la identificación y operacionalización de las dimensiones de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). El diseño fue no experimental, transversal y descriptivo, por lo que las variables se observaron tal como se manifestaron en su contexto, sin manipulación ni control y en un único momento temporal.

La población estuvo conformada por personas residentes en Huancayo de 18 años a más, y la muestra incluyó a 384 participantes, determinada con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% (INEI, 2025). El instrumento de recolección de datos estuvo compuesto por 40 ítems distribuidos en cinco dimensiones: valor público, gobierno digital, uso

adecuado de la tecnología, participación digital y participación presencial (Herrera et al., 2025). Cada ítem se evaluó mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, y el instrumento alcanzó un coeficiente de confiabilidad $\alpha = 0.88$, considerado alto según los criterios de George y Mallery (2020).

En términos operativos, los datos fueron procesados en el software SPSS mediante técnicas de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central) con el fin de caracterizar las percepciones de las personas participantes. Asimismo, se aplicaron principios éticos de transparencia y objetividad-subjetividad, garantizando la aprobación previa del estudio, el anonimato de los encuestados y la confidencialidad de la información proporcionada.

3. Resultados

Los resultados muestran que la muestra estuvo conformada, principalmente, por jóvenes adultos, con una edad promedio de 32 años. Predominaron las personas con estudios universitarios y la totalidad de los participantes residía en Huancayo. La mayoría utilizaba internet varias veces al día (76%), lo que evidencia un entorno digital favorable.

En cuanto a los medios preferidos, destacaron las redes sociales, siendo Facebook el canal principal (47,9%), seguido de TikTok (21,9%), empleados tanto para informarse como para comunicarse con la municipalidad, mientras que los canales institucionales fueron los menos utilizados. En conjunto, estos resultados indican que la población se encuentra bien conectada y posee habilidades digitales adecuadas; no obstante, persisten barreras vinculadas al nivel educativo que deben ser consideradas para avanzar hacia una gobernanza digital verdaderamente inclusiva y que promueva una participación ciudadana efectiva.

Tabla 1: Caracterización de la muestra.

Género	Femenino	156	40,6%
	Masculino	212	55,2%
	Prefiero no decirlo	16	4,2%
Nivel de estudios	Primaria	18	4,7%
	Secundaria	78	20,3%
	Técnico	84	21,9%
	Universitario	204	53,1%
Reside en la provincia de Huancayo	Si	384	100%

Frecuencias del uso de internet	Varias veces al día	292	76,0%
	Una vez al día	42	10,9%
	Varias veces a la semana	40	10,4%
	Una vez a la semana	4	1,0%
	Casi nunca	6	1,6%
Frecuencias del uso de medio digital más utilizado	Página web oficial	53	13,8%
	Facebook	184	47,9%
	Instagram	29	7,6%
	TikTok	84	21,9%
	WhatsApp institucional/grupos	16	4,2%
	Aplicativo móvil (app)	6	1,6%
	Correo electrónico	12	3,1%
Grupo etario	18-29 años	228	59,38%
	30-59 años	132	34,37%
	60 años a más	24	6,25%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS (2025).

La investigación contó con la participación de 384 ciudadanos. En cuanto al género, se observó un predominio de varones (55,2%), seguido de mujeres (40,6%), mientras que el 4,2% prefirió no declarar esta información. Esta distribución permitió obtener una percepción relativamente equilibrada respecto a la gobernanza digital. En relación con el nivel educativo, el 53,1% tenía estudios universitarios, el 21,9% estudios técnicos, el 20,3% educación secundaria y solo el 4,7% educación primaria. En conjunto, esto se traduce en una mayoría de ciudadanos con formación superior, lo que favorece una mayor familiaridad y comprensión de temas vinculados con la digitalización gubernamental. Todos los participantes indicaron residir en Huancayo, lo que garantizó una percepción ajustada al contexto local.

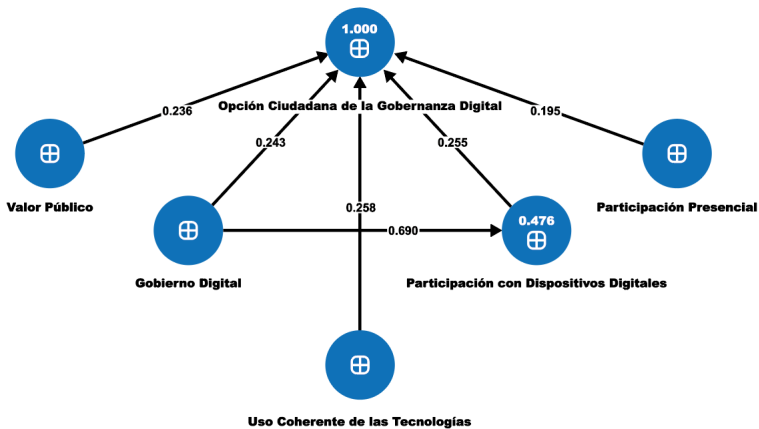
En cuanto a la frecuencia de uso de internet, el 76% se conectaba varias veces al día, el 10,9% una vez al día, el 10,4% varias veces por semana y el 1,6% casi nunca. Este elevado nivel de conectividad constituyó un entorno favorable para el desarrollo de la gobernanza electrónica. El medio digital más utilizado fue Facebook, con un 47,9%, seguido de TikTok con 21,9%, los sitios web con 13,8% e Instagram con 7,6%. Las herramientas institucionales como WhatsApp, el correo electrónico y las aplicaciones móviles registraron porcentajes de 4,2%, 3,1% y 1,6%, respectivamente, lo que evidencia la preferencia de la población por las redes sociales más populares frente a las plataformas formales.

Por último, la distribución etaria mostró que el 59,38% correspondía a jóvenes adultos de 18 a 29 años, el 34,37% a adultos de 30 a 59 años y el 6,25% a adultos mayores. De este modo, el grupo de adultos jóvenes concentró la mayor proporción de participantes, quienes manifestaron una participación activa en medios digitales.

En síntesis, las características de la muestra evidencian una población con nivel educativo medio-alto, activa en entornos digitales y con alta conectividad, condiciones que facilitan tanto el uso de los servicios en línea como la comunicación mediante plataformas municipales. Facebook se consolidó como el principal canal de contacto y puso de relieve las brechas entre medios informales y canales oficiales, dado que las redes sociales fueron las herramientas más utilizadas por los ciudadanos.

Estos indicadores subrayan la importancia de una estrategia de comunicación gubernamental multicanal que aproveche las plataformas de mayor uso sin descuidar la institucionalidad del Estado. En términos de edad y educación, la mayoría de la población presentó las capacidades digitales necesarias para participar activamente en la gobernanza digital; sin embargo, los bajos porcentajes de personas mayores y de ciudadanos con educación primaria representan una desventaja, ya que este grupo enfrenta mayores dificultades para acceder a la información e integrarse plenamente en los entornos digitales.

Figura 1: Modelo estructural de la investigación.



Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del modelo PLS-SEM 2025.

3.1. hipótesis de trabajo

- H1. Existe conexión entre Valor Público y Percepción de la Gobernanza Digital, una relación positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Huancayo.

- H2. Existe conexión entre Gobierno Digital y la Gobernanza Digital, una relación positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Huancayo.
- H3. Existe conexión entre Uso Coherente de las Tecnologías, que se une positivamente con la Percepción de la Gobernanza Digital.
- H4. Existe conexión entre Participación, tiene un efecto positivo en los Dispositivos Digitales y un efecto significativo en la Percepción de la Gobernanza Digital.
- H5. Existe conexión entre Participación Presencial, se conectan de forma positiva con la Percepción de la Gobernanza Digital.
- H6. Hipótesis de mediación: La Participación con Dispositivos Digitales (PDF) mide parcialmente la relación entre el Gobierno Digital (GD) y la Percepción de la Gobernanza Digital (PGD).

El modelo estructural estimado mediante PLS-SEM mostró que las dimensiones consideradas inciden de manera positiva en la Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital (PGD), en la Municipalidad de Huancayo, 2025. Los coeficientes de trayectoria indicaron relaciones consistentes entre las variables predictoras y los constructos endógenos. El Uso Coherente de las Tecnologías (UCT) evidenció un efecto indirecto importante sobre la Participación con Dispositivos (PDD) ($\beta = 0.236$), lo que refleja una gestión tecnológica sólida y una comunicación efectiva con la ciudadanía. A su vez, el PDD presentó un impacto directo y positivo sobre la PGD ($\beta = 0.255$), lo que confirma la hipótesis seis, según la cual el Gobierno Digital se ve mediado por la Participación Digital en la configuración de la percepción gubernamental general.

En relación con los efectos directos, el Valor Público (VP) ($\beta = 0.236$), el Gobierno Digital (GD) ($\beta = 0.243$), el Uso Coherente de las Tecnologías (UCT) ($\beta = 0.258$) y la Participación Presencial (PP) ($\beta = 0.195$) contribuyeron de manera positiva y significativa a una percepción más favorable de la gobernanza digital. En conjunto, estos resultados evidencian que la población asocia la legitimidad institucional, la eficacia tecnológica y la complementariedad entre espacios presenciales y digitales con una mayor calidad de la gestión pública.

El comportamiento del modelo confirmó las hipótesis H1–H6, mostrando que la gobernanza digital constituye un fenómeno complejo sustentado en la experiencia tecnológica y en la generación de valor público. Desde la perspectiva de la administración pública digital, se observó que la eficiencia tecnológica (UCT) y la interacción ciudadana (PDD y PP) son factores clave para fortalecer la confianza y la satisfacción con los servicios municipales. El UCT demostró que la coherencia tecnológica, la accesibilidad, la transparencia y la consistencia de los servicios actúan como impulsores iniciales del compromiso ciudadano con los canales digitales.

La participación digital operó como mediadora entre el gobierno digital y la percepción general: la adopción tecnológica municipal, por sí sola, no generó legitimidad, sino que requirió de una ciudadanía activa que valide y utilice dichos medios. Finalmente, el efecto positivo de la participación presencial confirmó la coexistencia de lógicas distintas de gobernanza, en las que la interacción cara a cara sigue siendo relevante para mantener la confianza y la cercanía municipal. En conjunto, el modelo reafirmó la necesidad de contar con políticas municipales orientadas a una gobernanza digital efectiva y valorada por la ciudadanía, centradas en la coherencia tecnológica, la inclusión digital y la articulación entre los canales virtuales y presenciales.

Tabla 2. Nivel de significancia – p valor.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gobierno Digital -> Participación con Dispositivos Digitales	0.690	0.693	0.033	20.701	0.000
Gobierno Digital -> Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital	0.243	0.242	0.005	45.212	0.000
Participación con Dispositivos Digitales -> Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital	0.255	0.255	0.006	44.728	0.000
Participación Presencial -> Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital	0.195	0.195	0.007	28.245	0.000
Uso Coherente de las Tecnologías -> Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital	0.258	0.258	0.006	44.477	0.000
Valor Público -> Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital	0.236	0.236	0.005	47.897	0.000

Fuente: Elaboración propia a partir del bootstrapping del modelo estructural en SmartPLS 4, 2025.

Las respuestas del modelo estructural evidencian que todas las relaciones propuestas son positivas y estadísticamente significativas al nivel de $p < 0.001$. Los coeficientes estandarizados (β) oscilan entre 0.195 y 0.690, lo que revela distintas intensidades de asociación entre las variables exógenas y la Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital (PGD). La relación más fuerte se observa entre el Gobierno Digital (GD) y la Participación con Dispositivos Digitales (PDD) ($\beta = 0.690$, $t = 20.701$, $p = 0.000$), lo que indica que una gestión municipal que hace un uso eficiente de la tecnología impulsa de manera notable la participación digital de la ciudadanía.

Asimismo, todas las trayectorias directas hacia la PGD resultaron significativas: Gobierno Digital $\rightarrow$ PGD ($\beta = 0.243$, $p = 0.000$), Participación con Dispositivos Digitales $\rightarrow$ PGD ($\beta = 0.255$, $p = 0.000$), Participación Presencial $\rightarrow$ PGD ($\beta = 0.195$, $p = 0.000$), Uso Coherente de las Tecnologías $\rightarrow$ PGD ($\beta = 0.258$, $p = 0.000$) y Valor Público $\rightarrow$ PGD ($\beta = 0.236$, $p = 0.000$). Estos resultados reafirman que las dimensiones consideradas contribuyen de forma positiva y significativa al fortalecimiento de la percepción ciudadana sobre la gobernanza digital. Los elevados valores de las estadísticas t , comprendidos entre 28.245 y 47.897, respaldan la robustez de los efectos estimados y descartan relaciones espurias.

En conjunto, los hallazgos sugieren que la gobernanza digital en Huancayo se sustenta en una colaboración dinámica entre la gestión tecnológica, la implicación ciudadana y la generación de valor público. El impacto más relevante del Gobierno Digital sobre la Participación con Dispositivos Digitales evidencia que la calidad de la infraestructura y de los servicios digitales influye directamente en la disposición de los ciudadanos a interactuar mediante tecnologías.

Esta conexión tiene, a su vez, un efecto indirecto significativo sobre la Percepción General de la Gobernanza Digital, lo que otorga soporte empírico a la hipótesis de mediación (H6) y demuestra que el mecanismo mediante el cual la gestión tecnológica se traduce en legitimidad institucional es la experiencia digital de la ciudadanía.

La percepción de la gobernanza por parte de los pobladores no está influenciada únicamente por el ámbito digital. Los efectos directos del Uso Coherente de las Tecnologías, la noción de Valor Público y la Participación Presencial muestran que la ciudadanía también valora la confianza que emerge de una gestión tecnológica responsable y de la interacción directa (cara a cara).

La solidez del modelo propuesto y de su base teórica queda plenamente confirmada, dado que todas las trayectorias analizadas presentaron significancia estadística ($p = 0.000$). Para la gestión pública, estos resultados son cruciales: al reforzar la coherencia tecnológica y promover tanto la participación digital como la presencial, es posible incrementar la

satisfacción ciudadana y mejorar la valoración de la eficacia institucional. Estos factores resultan fundamentales para construir una gobernanza digital legítima y sostenible a largo plazo.

Tabla 3. Fiabilidad y validez del constructo.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Gobierno digital	0.749	0.783	0.829	0.458
Participación presencial	0.854	0.856	0.884	0.433
Participación con dispositivos digitales	0.848	0.852	0.880	0.424
Percepción ciudadana de la gobernanza digital	0.891	0.901	0.921	0.702
Uso coherente de tecnología	0.797	0.802	0.856	0.499
Valor público	0.863	0.870	0.894	0.516

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de análisis PLS-SEM en SmartPLS 4, 2025.

Los resultados del análisis de fiabilidad y validez revelaron que los constructos del modelo alcanzaron niveles apropiados de consistencia interna y estabilidad métrica. En términos de fiabilidad, los valores del alfa de Cronbach (α) oscilaron entre 0.749 y 0.891, superando el umbral mínimo aceptable de 0.70, lo que garantizó una adecuada homogeneidad de los ítems dentro de cada dimensión. La fiabilidad compuesta (ρ_c), con valores entre 0.829 y 0.921, confirmó la consistencia de las medidas latentes, lo que indicó que las variables observadas capturaron de manera estable los constructos subyacentes.

En relación con la validez convergente, los valores de la varianza media extraída (AVE) fueron superiores a 0.40 en todos los casos, destacándose el constructo Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital (PGD) con una AVE de 0.702, lo que significa que los indicadores de esta variable explicaron de forma robusta el concepto teórico al que se refieren. Aunque los constructos Participación Presencial (0.433), Participación con Dispositivos Digitales (0.424) y Gobierno Digital (0.458) se ubicaron ligeramente por debajo del valor ideal de 0.50, sus elevados valores de fiabilidad compuesta y sus cargas factoriales significativas respaldaron

su validez convergente global, sin comprometer la pertinencia teórica del modelo.

El análisis integral de la validez y fiabilidad del modelo confirmó la adecuación empírica del instrumento utilizado para medir la gobernanza digital en las municipalidades locales de la provincia de Huancayo. Los parámetros revelaron una estructura factorial sólida que sustentó la multidimensionalidad del constructo, en el que las dimensiones de valor público, coherencia tecnológica y participación actuaron de manera coherente y significativa. La alta fiabilidad del constructo PGD indicó que la percepción ciudadana se encuentra bien definida y queda claramente reflejada mediante sus indicadores. Los valores de AVE inferiores a 0.50 sugirieron cierta heterogeneidad entre los ítems, atribuible a la complejidad de las percepciones ciudadanas frente a los distintos tipos de participación.

No obstante, estos resultados no comprometieron la validez del modelo, dado que la fiabilidad compuesta superó el mínimo requerido y las cargas factoriales fueron estadísticamente significativas ($p < 0.001$). En términos más simples, el instrumento demostró ser psicométricamente estable y conceptualmente coherente para medir la percepción de la gobernanza digital, resultando idóneo para estudios de análisis multigrupal, comparativos y de aplicaciones longitudinales. En síntesis, estos indicadores confirmaron la robustez metodológica del modelo empleado (PLS-SEM) y la solidez de las mediciones para analizar la experiencia ciudadana frente a la transformación digital del gobierno local.

Tabla 4. Validez discriminante - Criterio Fornell Larcker.

	Gobierno no digital	Participación Presencial	Participación con Dispositivos Digitales	Percepción Ciudadana de la Digital Gobernanza	Uso Coherente de las tecnologías	Valor Público
Gobierno Digital	0.677					
Participación Presencial	0.457	0.658				
Participación con Dispositivos Digitales	0.690	0.615	0.651			
Uso Coherente de las Tecnologías	0.694	0.522	0.771	0.889	0.706	
Valor Público	0.714	0.376	0.684	0.836	0.689	0.718

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación del modelo de medición en SmartPLS 4, 2025.

Los resultados obtenidos mediante el criterio de Fornell-Larcker confirman parcialmente la validez discriminante entre los constructos del modelo estructural. De acuerdo con este criterio, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser superior a sus correlaciones con los demás. En la tabla, los valores diagonales, que corresponden a las raíces cuadradas del AVE, se ubican entre 0.651 y 0.889, mientras que las correlaciones fuera de la diagonal varían entre 0.376 y 0.836. En general, la condición se cumple para la mayoría de los constructos, lo que indica que cada uno comparte más varianza con sus propios indicadores que con los de otros factores latentes.

El constructo Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital (PGD) presenta la raíz cuadrada del AVE más alta (0.889), lo que evidencia un concepto empíricamente bien delimitado cuyos indicadores explican una mayor proporción de varianza que sus correlaciones con los demás constructos. De manera similar, el Valor Público (0.718), el Uso Coherente de las Tecnologías (0.706) y el Gobierno Digital (0.667) cuentan con puntuaciones adecuadas que respaldan su diferenciación como constructos independientes.

No obstante, se observaron vínculos elevados entre algunas variables: Uso Coherente de las Tecnologías (UCT) y Participación con Dispositivos Digitales (PDD) ($r = 0.771$), así como entre Valor Público (VP) y Percepción Ciudadana de la Gobernanza Digital (PGD), lo que sugiere cierta interdependencia conceptual en torno a la gobernanza digital y la experiencia y uso tecnológico del ciudadano. Ante estas correlaciones elevadas, se recomienda complementar el análisis con el cálculo del índice HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) para confirmar la independencia empírica entre aquellos factores que presentan una asociación muy alta.

En conjunto, la estrecha relación entre las plataformas tecnológicas y el concepto de valor público indica que la percepción de la gobernanza digital en Huancayo es integral, dado que la eficacia de las plataformas, la interacción digital y la confianza institucional funcionan como componentes interrelacionados que contribuyen a configurar una experiencia única para los pobladores. Los resultados obtenidos del criterio de Fornell-Larcker corroboran la validez de la estructura conceptual del modelo utilizado (PLS-SEM) y respaldan la relevancia teórica de las dimensiones propuestas para explicar cómo los ciudadanos perciben la gobernanza digital en los municipios locales de la provincia de Huancayo.

4. Discusión de los hallazgos

De acuerdo con los resultados, se confirmó que la gobernanza digital implementada por la Municipalidad Provincial de Huancayo influyó

de manera significativa en la percepción ciudadana, con el respaldo de distintos factores de participación y uso tecnológico.

El modelo estructural (Figura 1) demostró que el Gobierno Digital constituye el predictor más fuerte de la Participación con Dispositivos Digitales ($\beta = 0.690$; $p < 0.001$), lo que evidencia que la disponibilidad de plataformas y servicios electrónicos actúa como impulsor de la participación ciudadana en canales digitales. Este hallazgo coincide con Luna-Reyes y Gil-García (2014), quienes sostienen que las plataformas digitales municipales facilitan la interacción y reducen las barreras para la participación.

De igual manera, el Gobierno Digital ejerció un efecto directo sobre la Percepción Ciudadana ($\beta = 0.243$; $p < 0.001$), reflejando que la modernización tecnológica incrementa la percepción de eficiencia y transparencia. En esta línea, Morales Rocha et al. (2024) señalan que la digitalización genera confianza cuando mejora la comunicación y reduce los tiempos de trámite. Asimismo, la Participación Digital ($\beta = 0.255$; $p < 0.001$) y la Participación Presencial ($\beta = 0.195$; $p < 0.001$) aportan de manera significativa a la percepción ciudadana, lo que revela que las personas valoran un modelo híbrido que integra la coexistencia de canales presenciales y electrónicos, tal como lo indican Egoavil Rosales y Suárez Estrella (2022).

El impacto del Uso Coherente de las Tecnologías ($\beta = 0.258$; $p < 0.001$) y del Valor Público percibido ($\beta = 0.236$; $p < 0.001$) destacó que la ciudadanía valora la utilidad y fiabilidad de las plataformas digitales para generar beneficios públicos; no obstante, algunos valores de AVE se ubicaron por debajo del umbral ideal, lo que sugiere la necesidad de mejorar ciertos indicadores en estudios futuros. Aun así, la validez discriminante fue confirmada en términos generales. Entre las limitaciones se evidenció un predominio de jóvenes en la muestra, lo que podría sesgar de forma positiva la percepción ante los servicios digitales; asimismo, el carácter transversal del estudio no permitió establecer relaciones causales.

En conclusión, el gobierno digital constituye un factor clave para mejorar la percepción ciudadana, siempre que se acompañe de estrategias que promuevan la participación, amplíen la oferta de servicios, aseguren la accesibilidad y fortalezcan la transparencia en la digitalización.

Conclusiones y recomendaciones

Los hallazgos indicaron que la gobernanza digital de la Municipalidad Provincial de Huancayo tiene un impacto positivo en la percepción ciudadana sobre su gestión, destacando el rol fundamental del Gobierno Digital como facilitador de la participación digital y de una valoración

favorable de la administración municipal. La participación ciudadana, tanto presencial como virtual, el uso coherente de las tecnologías y la generación de valor público desempeñan un papel relevante en el fortalecimiento de la percepción ciudadana.

Esta realidad reafirma que la transparencia, la funcionalidad de las herramientas digitales y la eficiencia constituyen elementos clave en la relación entre el gobierno local y la población. A pesar de las limitaciones vinculadas con el diseño transversal del estudio y la composición de la muestra, los resultados subrayan la importancia de promover estrategias que incrementen la participación ciudadana y de continuar mejorando los servicios digitales. Asimismo, futuras investigaciones deberían considerar muestras más heterogéneas y enfoques longitudinales para profundizar en la evolución de la gobernanza digital en el ámbito municipal.

Se recomienda fortalecer las plataformas digitales en las municipalidades locales de la provincia de Huancayo, mejorando su accesibilidad y funcionalidad desde dispositivos móviles para impulsar una mayor participación de los pobladores. Asimismo, resulta fundamental establecer programas de capacitación digital dirigidos a ciudadanos con menor experiencia tecnológica, de modo que se promueva un uso inclusivo de los servicios disponibles. Además, es vital articular los canales presenciales con los digitales, favoreciendo un enfoque híbrido que atienda las diversas necesidades de la ciudadanía.

Finalmente, se sugiere comunicar de manera más efectiva los beneficios y mejoras de los servicios digitales para incrementar el valor público percibido y consolidar la confianza en la administración municipal. Igualmente, es recomendable ofrecer capacitación continua a los empleados municipales en el uso de tecnologías, garantizando así la alineación entre los procedimientos internos y las herramientas digitales empleadas. Por último, resulta oportuno realizar evaluaciones periódicas de la percepción ciudadana para ajustar las estrategias de gobernanza digital y monitorear su efectividad.

Referencias Bibliográficas

- Albornoz, N., Appaya, S., Martinez-Garza, R., Porteous, D. J., Rifon Perez, A., & Zaballos, A. (2024). Unlocking the potential of digital public infrastructure (DPI) in Latin America and the Caribbean (LAC): A region-specific perspective – A World Bank–IADB technical note. World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/curated/en/099072524161522274>
- Alcaide-Muñoz, L., Rodríguez Bolívar, M. P., & Villamayor Arellano, C. (2022). Factors in the adoption of open government initiatives in Spanish local

- governments. *Government Information Quarterly*, 39(3), Article 101743. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101743>
- DataReportal. (2024). Digital 2024: Peru. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-peru>
- Defensoría del Pueblo. (2023). Informe defensorial N.º 001-2023-DP/AEE-PDBG: Transparencia activa en los gobiernos locales y regionales. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/07/Informe-Transparencia-Activa-de-los-GL-y-GR.pdf>
- Egoavil Rosales, L. S., & Suárez Estrella, M. A. (2022). Gobierno electrónico y satisfacción del ciudadano en la región Junín [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional UNCP. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/10382>
- Espinoza Orozco, J. B., Ramos Gamarra, E. E., & Orosco-Fabian, J. R. (2023). Gobierno digital municipal desde la percepción de los ciudadanos. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 19(2), 311–326. <https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.131>
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Hanisch, M., Goldsby, C., Fabian, N., & Oehmichen, J. (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research*, 162, Article 113777. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113777>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Herrera Ruesta, K. V., Gallardo Zapata, J. E., Carreño Calderón, R. F., Gómez Romero, C., & De la A Perero, G. M. (2024). Modelo de gobernanza digital para la participación ciudadana en una municipalidad de Piura. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14484269>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025, 26 de marzo). El 58.4% de los hogares del país tiene acceso a internet [Nota de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1133448-el-58-4-de-los-hogares-del-pais-tiene-acceso-a-internet>
- Landeo Mallascca, M. A., & Vila Cristobal, Y. E. (2020). Modelo de Gobierno Abierto e-Government para mejorar la participación ciudadana en la

- Municipalidad distrital de Huayucachi [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional UNCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/7838>
- Lin, Z., & Yaakop, M. R. (2024). Research on digital governance based on Web of Science—A bibliometric analysis. *Frontiers in Political Science*, 6, Article 1403404. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1403404>
- Luna-Reyes, L. F., & Gil-García, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 31(4), 545–555. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001>
- Morales Rocha, J. L., Coyla Zela, M. A., Morillos Valderrama, S. O., & Quispe Mamani, D. (2024). Gobierno abierto en municipalidades del Perú como alternativa para generar condiciones en los ciudadanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102-2). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.2>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press. https://www.google.com.pe/books/edition/Creating_Public_Value/Hm9uKVjoqDYC
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Digital government review of Latin America and the Caribbean*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-latin-america-and-the-caribbean_29f32e64-en.html
- Ramirez-Madrid, J. P., Escobar-Sierra, M., Lans-Vargas, I., & Montes Hincapie, J. M. (2022). Government influence on e-government adoption by citizens in Colombia. *PLOS ONE*, 17(2), Article e0264495. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264495>
- Salazar, J. R. (2024). ICT competencies and citizen participation in students of a public university in Peru - 2024. In *E-Government digital frontiers* (pp. 267–283). <https://www.researchgate.net/publication/386271440>
- Shin, B., Floch, J., Rask, M., Baeck, P., Berditchevskaia, A., Mesure, P., & Branlat, M. (2024). A systematic analysis of digital tools for citizen participation. *Government Information Quarterly*, 41(1), Article 101954. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101954>
- Sun, C., Jiang, G., & Zhang, J. (2024). An analysis of hotspots, subject structure, and emerging trends in digital governance research. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241268756>

- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). E-Government Survey 2024: Governing in a digital world for the SDGs. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/2024-08/E-Government-Survey-2024.pdf>
- Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2024). The digital governance puzzle: Towards integrative theory of humans, machines, and organizations in public management. *Government Information Quarterly*, 41(1), Article 101887. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102530>
- World Bank. (2023, 4 de octubre). Digital solutions can fuel growth, inclusion and better governance in Latin America and the Caribbean [Comunicado de prensa]. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/10/04/conectividad-digital-impulsa-crecimiento-inclusion-perspectivas-america-latina-caribe>

La pena como reintegración fallida en América Latina

*María Deisi López Ruíz **

Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar la pena como reintegración fallida en regímenes penitenciarios latinoamericanos, evaluando la ejecución de la privación de libertad ante los estándares de dignidad humana y eficacia del control interamericano. La metodología operó bajo un marco teórico-normativo a través de un análisis doctrinal de jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos IDH; además, se realizó una revisión sistemática de la literatura penal privilegiando la base de datos SciELO y datos empíricos de sobrepoblación penitenciaria. Entre los hallazgos destaca que los regímenes de la región penitenciarios priorizan el encierro masivo sobre los espacios dignos, lo que provoca reincidencia hasta en un 30 a 40%. Existe un control ineficaz por parte de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos CIDH, en donde solo hay un 15.11% de sentencias ejecutadas y de casos emblemáticos incumplidos que tienen más de 15 años. Se concluye que la crisis penitenciaria trasciende lo meramente técnico, favoreciendo un colapso axiológico del *ius puniendi*. Por ello, se requiere la despenalización selectiva, protocolos de la CIDH vinculantes con sanciones progresivas; a la vez, la reforma del art. 65 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos CADH y que existan programas multisistémicos de reintegración efectiva.

Palabras clave: Pena Privativa; Reintegración Fallida; Dignidad Humana; Corte IDH; Hacinamiento Penitenciario.

* Universidad Cesar Vallejo – Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3856-5624>. Email: mlopezru2293@ucvvirtual.edu.pe

Punishment as a failed reintegration in Latin America

Abstract

The objective of the research was to analyze punishment as failed reintegration in Latin American prison systems, evaluating the enforcement of imprisonment against standards of human dignity and the effectiveness of inter-American control. The methodology operated under a theoretical-normative framework through a doctrinal analysis of the jurisprudence of the Inter-American Court of Human Rights (IACHR); in addition, a systematic review of the criminal literature was carried out, giving priority to the SciELO database and empirical data on prison overcrowding. Among the findings, it is noteworthy that prison regimes in the region prioritize mass incarceration over dignified spaces, which leads to recidivism rates of up to 30-40%. There is ineffective oversight by the Inter-American Commission on Human Rights (IACHR), with only 15.11% of judgments enforced and emblematic cases that have been unfulfilled for more than 15 years. It is concluded that the prison crisis transcends merely technically, favoring an axiological collapse of *ius puniendi*. Therefore, selective decriminalization, binding IACHR protocols with progressive sanctions, and the reform of Article 65 of the American Convention on Human Rights (ACHR) are required, as well as the existence of multisystemic programs for effective reintegration.

Keywords: Imprisonment; Failed Reintegration; Human Dignity; Inter-American Court of Human Rights; Prison Overcrowding.

Introducción

En América Latina el sistema penitenciario atraviesa una crisis humanitaria sin precedentes, donde se evidencie el fracaso estructural de la pena privativa de libertad como mecanismo de reintegración social. Ejemplo de ello es lo que sucede en el Perú, donde se acumula 236% de sobrepoblación penitenciaria, con 98,127 internos frente a la capacidad certificada de 41,556 plazas (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2025).

Asimismo, Venezuela registra 145.85% de hacinamiento, con 22,019 reclusos vs. 15,096 plazas (Observatorio Venezolano de Prisiones (OVP), 2025), y Colombia supera de forma consistente el 300% (Hernández Jiménez, 2018). Situación que transforma las prisiones en espacios de violencia endémica, degradación humana y reincidencia sistemática que contradice frontalmente el artículo 5 de la Organización de los Estados Americanos (Organización de los Estados Americanos, 1969).

Estos indicadores no son anomalías aisladas, se trata de una política de “mano dura” que prioriza el encarcelamiento masivo sobre la rehabilitación efectiva. Contexto que escenifica lo que en la doctrina jurídica se denomina “complejo industrial penitenciario” (Castro, 2018).

Frente a esto, se comprende que la dignidad humana como un valor inicial del ordenamiento jurídico internacional, constituye un parámetro axiológico indispensable para evaluar la legalidad de cualquier privación de libertad. Es un valor inherente al ser humano y se origina del reconocimiento de los derechos esenciales del ser humano como miembro de la sociedad. Esto, le otorga al individuo la capacidad de poder exigir respeto absoluto hacia su autonomía; además de la libertad de poder decidir de acuerdo con su conciencia, sin imposiciones de personas o entidades públicas que quieran intervenir en su actuar o pensar (Vásquez *et al*, 2024).

Jurídicamente, este concepto se traduce en una ética universal, la cual posiciona a la persona como núcleo irreducible de la sociedad y el Estado, tal como afirman los principios bioéticos de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (UNESCO, 2006). La privación legítima de libertad no implica la deshumanización del recluso, ni la conversión de la pena en tortura moral o degradación ontológica, por principios morales y éticos del ser humano.

La reintegración social se concibe como el fin teleológico de la pena privativa de libertad de acuerdo con el artículo 10.3 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, y enfrenta obstáculos estructurales que han trascendido a la voluntad individual del penado. Visher (2015) identifica la estigmatización social, el aislamiento familiar prolongado y la ausencia de redes comunitarias sólidas como barreras críticas que menoscaban la reconexión post-penitenciaria.

A la vez, Wilson (2019) advierte que ningún programa reclusorio prepara de forma adecuada al individuo para una sociedad que estructuralmente es injusta y que le niega oportunidades laborales y sociales equivalentes a su condición. Investigaciones empíricas confirman que la reintegración exitosa requiere intervenciones multisistémicas que tengan una combinación entre el apoyo familiar, los servicios integrales y las políticas públicas antidiscriminatorias; pues, los programas que reflejan estos principios son los más idóneos para reducir la reincidencia.

La literatura especializada evidencia que convergen sobre la eficacia relativa de las intervenciones penitenciarias. Revkin *et al.* (2021), evidencian a través del análisis comparativo qué mecanismos de justicia restaurativa y comunitaria resultan igual o más efectivos que el encarcelamiento prolongado para delitos no violentos, de forma particular en contextos de alta conflictividad social.

Menéndez *et al.* (2018), estudiaron perfiles psicológicos y sociodemográficos de participantes en programas para drogodependientes, en donde identificaron predictores de éxito terapéutico tales como la motivación intrínseca, apoyo familiar estable y ausencia de comorbilidades psiquiátricas graves. Por su parte, Hart *et al.* (2023), criticaron la vaguedad operativa del Modelo de Riesgo-Necesidad-Responsividad (RNR) y el Modelo de Buenas Vidas (*Good Lives Model*), los cuales, teóricamente son sólidos, pero requieren ser más específicos cuanto al diseño práctico de programas individualizados.

En concordancia, Fernández Mariñas (2021) destaca que las terapias cognitivo-conductuales, formación laboral certificada y educación formal representan un núcleo validado empíricamente sobre intervenciones exitosas, aunque su implementación sistemática aun enfrenta resistencias ideológicas y limitaciones presupuestarias como sugiere Remón (2022).

Sin embargo, el paradigma predominante en América Latina contradice estos postulados científicos. Las políticas de seguridad ciudadana en la región responden a la percepción de inseguridad generada sobre todo por delitos patrimoniales, sexuales y narcotráfico mediante el hiper-encarcelamiento; además, se les atribuye la crisis punitiva a supuestas sanciones laxistas y apuestan por la expansión carcelaria como panacea (Castro, 2018).

En Colombia, la Rama Judicial reconoce que abandonar la resocialización convierte al sistema penitenciario en una “universidad del delito”, multiplicadora de reincidencias que resultan económicamente insostenibles para el Estado y la sociedad (Rama Judicial del Poder Público, 2015). Esta dinámica vulnera garantías fundamentales y perpetúa ciclos delictivos estructurales que denigran los derechos fundamentales de una reintegración con dignidad.

En el caso peruano se ilustra de manera suficientemente esta tensión entre la dignidad humana y el fracaso de reintegrar a la persona a la sociedad. La Comisión de la Verdad y Reconciliación (2003), la cual es considerada como modelo regional de justicia transicional, ha diseñado un ambicioso Plan de Reparaciones para lograr la reversión de las desigualdades estructurales, que provocaron el conflicto armado interno en el país en los años 1980 al 2000.

Sin embargo, Kellet (2022) deja ver cómo, casi dos décadas después, aún persiste la discriminación extrema en contra de los sobrevivientes, la escasez de recursos reparadores, la falta de rendición de cuentas judicial y narrativas politizadas que niegan la victimización legítima; de manera particular en la zona de Ayacucho. La marginación sistémica post-conflicto reproduce patrones similares a los observados en la ejecución penal, tales como: la exclusión social como motor de la delincuencia inicial y de su fracaso rehabilitador.

En el presente artículo se desarrolla un marco teórico-normativo que se estructura en tres ejes analíticos: primero se introduce el fracaso estructural de la reintegración penal en América Latina; luego, la confrontación entre regímenes penitenciarios y los estándares de dignidad humana de la Corte IDH; finalmente, la ineficacia del control interamericano frente a violaciones sistemáticas. A través de un análisis doctrinal de tratados internacionales (CADH, PIDCP), jurisprudencia consolidada de la Corte Interamericana y literatura penal crítica encontrada en bases de datos indexadas (SciELO, SCOPUS), se articula la tensión entre ideales reintegracionales y realidades empíricas de hacinamiento, violencia y reincidencia.

1. Fracaso de la reintegración penal

La reintegración describe la experiencia de reingresar a la comunidad después de una sentencia de prisión, mientras que las teorías de desistimiento intentan explicar por qué las personas dejan de delinquir (Mathlin et al, 2022). El control social informal (como la educación, la familia y el empleo) es propuesto como una forma en que las personas pueden adoptar roles prosociales y posteriormente dejar de delinquir (Laub et al, 1993; Laub et al, 2001).

Basándose en la influencia que el control social puede tener en el desistimiento, existen explicaciones cognitivas que sugieren que, junto con el control social informal, las personas necesitan apertura cognitiva para que se produzca el cambio (Farrall et al, 2004). En lugar de centrarse únicamente en los factores sociales externos que pueden influir en el desistimiento, las explicaciones cognitivas consideran los procesos internos que pueden preceder o cambiar con la exposición a vínculos prosociales (Burnett, 2013). Además, las teorías recientes se centran en la identidad, indicando que la transformación emocional y el aprendizaje social son necesarios para el desistimiento (Giordano et al, 2002; Giordano et al, 2007).

El cambio de identidad y las decisiones de transformación se consideran necesarios para una reintegración exitosa (Paternoster, 2009). Las teorías recientes del desistimiento se centran en los factores a nivel individual que pueden preceder al desistimiento, pero no proporcionan explicaciones adecuadas de cómo ocurren los cambios de identidad. Las teorías cognitivas del desistimiento también ignoran los factores interpersonales y estructurales --como las políticas, la disponibilidad de servicios y viviendas, el entorno penitenciario-- que también pueden influir en la capacidad de desistir del delito.

Los factores a nivel interpersonal y estructural como asegurar la vivienda, obtener empleo (Pleace et al., 2009) y el cuidado posterior en la

comunidad centrado en mantener los beneficios del tratamiento terapéutico en prisión (Beaudry et al., 2021), también pueden influir en la reintegración exitosa. Por lo tanto, es necesario considerar una amplia gama de factores posteriores a la liberación junto con la reincidencia para comprender mejor los mecanismos del proceso de reintegración.

En la experiencia frente a la reintegración, se describen una variedad de aspectos de una vida prosocial para los delincuentes una vez liberados en la comunidad, incluyendo apoyo, alojamiento y supervisión. Naser et al. (2006), Russell et al. (2011), y Link et al. (2019) informan que el apoyo deficiente, incluyendo los conflictos familiares, la falta de empleo y los problemas financieros, son barreras para la reintegración.

El reingreso es un caso estratégico a través del cual entender cómo la necesidad de las personas de mantener la dignidad personal puede aumentar la adversidad. Las formas bien documentadas y de gran alcance de adversidad estructural complican la vida después de la prisión (Wakefield et al., 2010) (Western, 2018).

Las personas anteriormente encarceladas tienen una participación limitada en el mercado laboral --impulsada en parte por el bajo logro educativo, pero también por la marca del encarcelamiento--, altas tasas de trastornos de salud mental y uso de sustancias; además, de una exposición a largo plazo al trauma (Pettus, 2023). Los ciudadanos que regresan enfrentan fuertes barreras para el empleo (Pager, 2003) (Seim et al., 2020), la estabilidad de la vivienda (Western, 2018) y el bienestar general (Harding et al., 2022). En concordancia, los desafíos ecológicos e interpersonales agravan las barreras estructurales.

Las desventajas vecinales reducen el acceso a los recursos y espacios públicos (Berg et al., 2017). Al mismo tiempo, las comunidades racializadas de bajos ingresos están sujetas a una intensa vigilancia penal y legal, lo cual moldea la ciudadanía y la libertad (Miller, 2014) (Soss et al., 2017). Simultáneamente, los vecindarios pueden exponer a las personas a influencias criminógenas y fomentar el aislamiento social, lo cual atenta contra la reincidencia; a su vez, perjudica la reintegración y el bienestar a largo plazo (Sampson et al., 1995) (Fader, 2021). En consecuencia, la reinserción social está determinada por dinámicas estructurales, interpersonales e intrapersonales distintivas, cada una de las cuales influye en la capacidad de las personas para cumplir con la supervisión comunitaria (Snacken et al., 2022).

2. Régimen penitenciario versus dignidad humana

Los regímenes penitenciarios latinoamericanos contravienen sistemáticamente la dignidad humana al priorizar el encierro masivo sobre

las condiciones humanas, como exige el artículo 5 de la CADH. La Corte IDH en *Montero Aranguren vs. Venezuela* (2006) establece estándares mínimos de 4 m² por recluso y espacios individuales, pero realidades como 0.9 m² en Venezuela, 236% sobrepoblación en Perú -98,127 presos vs. capacidad 41,556-, y 505% en EP Quillabamba (Perú) generan abusos endémicos, deterioro de salud y violencia estructural. La corrupción interna y la falta de infraestructura agravan esta crisis, convirtiendo las prisiones en focos de reincidencia más que de reinserción (Infobae, 2024).

Tabla 1. Realidad vs doctrina del régimen penitenciario en Latinoamérica.

Estándar CIDH	Realidad Fallida	Consecuencia
Espacio digno (4m ² /recluso).	0.9m ² Venezuela; 236% (Observatorio Venezolano de Prisiones (OVP), 2025).	Violencia endémica.
	Perú (98,127 vs. 41,556); 505% Quillabamba-Perú (ComexPerú, 2025).	
Tratamiento progresivo.	Prisión preventiva abusiva Perú (37% sin sentencia); 467% Callao-Perú; (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2025).	Reincidencia estructural.
	300% Colombia (Hernández, 2018).	

Fuente: elaboración propia (2025), con base a la información proporcionada por las fuentes citadas en la table.

En esta situación, las normas europeas hacen mucho énfasis en la dignidad humana; donde la protección se dirige particularmente a las relaciones de poder tradicionales entre los presos y el personal uniformado. Más recientemente, la reintegración social de los presos también es reconocida por estas normas de derechos humanos como un elemento fundamental de la dignidad humana y un objetivo igualmente importante del encarcelamiento como retribución y disuasión.

Sin embargo, se acepta que algunos delincuentes pueden ser demasiado peligrosos para ser devueltos a la sociedad. De esta manera, las evaluaciones psiquiátricas/psicológicas son un elemento importante en la toma de decisiones frente a la situación de los reclusos. En relación las ciencias del comportamiento como “nuevo poder penal” recibe mucha menos atención, en los contextos latinoamericanos, para la protección de los derechos humanos (Snacken et al., 2022).

La dicotomía entre los estándares internacionales y las realidades latinoamericanas demuestra una fractura axiológica fundamental, por cuanto se observa que, mientras la Corte IDH concibe la privación de libertad como una restricción legítima pero regulada de derechos, los sistemas

penitenciarios regionales operan como mecanismos de “exterminio moral” que despoja al recluso de toda humanidad reconocible.

Así, visto desde una perspectiva más humanitaria, el hacinamiento extremo vulnera un espacio físico mínimo y destruye la estructura psíquica de la persona. 0.9 m² de espacio equivale a menos superficie de la que tiene un ataúd individual, generando un colapso psicológico relacionado con tasas de suicidio al menos 10 veces superior de la población general; también, mayor incidencia de brotes psicóticos masivos.

La ausencia de separación entre sindicados y condenados, un 37% de peruanos sin sentencia firme, por ejemplo, constituye una violación directa a la presunción de inocencia, como lo previsto en el art. 8.2 de la CADH. Esta situación convierte los centros penitenciarios en “escuelas del crimen”, donde los internos provisionales logran la sofisticación del aprendizaje delincuencia por parte de los reclusos profesionales.

Asimismo, la corrupción endémica que existe entre el personal custodio agrava la situación; por cuanto existe extorsión sistemática, tráfico de drogas y armas dentro de los recintos carcelarios; a la vez, nexos con el crimen organizado. La situación descrita convierte las prisiones en centros donde operan las mafias más que en espacios capaces de evidenciar los derechos humanos.

Desde la perspectiva bioética, el deterioro sanitario generalizado viola principios de la UNESCO de no maleficencia, en los recintos carcelarios hay tuberculosis multirresistente con tasas 50 veces mayores al promedio regional; también, se presentan casos de VIH sin un tratamiento antirretroviral adecuado, se adiciona, una desnutrición proteico-calórica crónica que reduce las expectativas de vida de 15-20 años.

Junto a esto, el colapso terapéutico es absoluto, en la actualidad los programas de rehabilitación certificados alcanzan cada vez menos del 5% de la población reclusa por falta presupuestaria e infraestructuras, contradiciendo lo que reza el art. 10.3 Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) acerca de la rehabilitación como finalidad esencial de la pena (Naciones Unidas (OHCHR), 1966).

La crisis trasciende lo técnico-operativo para constituirse en un colapso institucional del monopolio estatal de la violencia legítima. En tanto, cuando el Estado suministra condiciones subhumanas a los reos, provoca mayor delincuencia que la contenida; es decir, se invierte su razón de ser constitucional.

La Corte IDH califica estas realidades como “estado de cosas inconstitucional”, como lo ocurrido en Venezuela con el *Caso Montero Aranguren*, donde hubo voto concurrente de parte del juez (párrafo 45), demandando así intervenciones estructurales que los Estados

sistemáticamente evitan a través de una retórica formalista sin implementación efectiva. Así, la dignidad humana se ve degradada no por accidente, sino por un diseño institucional deliberado que prioriza el control social coercitivo sobre la rehabilitación efectiva.

3. Control interamericano ineficaz

Al considerar la ineficacia de las sentencias de la Corte Interamericana, Noriega Zamudio et al. (2025) documentan la incapacidad sistemática de las sentencias de la Corte IDH en casos de desapariciones forzadas, de manera particular en Perú y México; en donde casi el 85% de las providencias, unos 309 de 364 casos aproximadamente permanecen pendientes, de cumplimiento del total al 2025. Este déficit estructural evidencia la resistencia política estatal; igualmente, las limitaciones institucionales que existen en el Sistema Interamericano para imponer indemnizaciones integrales en contextos penitenciarios complejos.

En el Informe Anual de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (2024), se revela el cumplimiento ínfimo de sus sentencias, con apenas el 15.11%; es decir, que apenas 55 de 364 casos se han ejecutado de forma completa, dejando por de lado 309 providencias bajo una supervisión activa. En materia penitenciaria, esta estadística refleja la incapacidad o incompetencia del tribunal para la transformación de realidades estructurales de hacinamiento y violencia, a pesar de las obligaciones vinculantes del artículo 68.2; donde se establece que se debe publicar la sentencia y difundirla de manera masiva, además de reportar las medidas de cumplimiento.

Mejía (2024), identifica las causas estructurales del déficit en cuanto al cumplimiento, donde se presenta la ausencia de mecanismos coercitivos directos de la Corte IDH, la complejidad técnica de reparaciones estructurales en sistemas penitenciarios que se encuentran colapsados y la priorización estatal de agendas políticas internas sobre las obligaciones internacionales.

En Venezuela el caso de Montero Aranguren (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2006) y en el Perú otros casos similares, son ejemplos de la parálisis institucional; donde sentencias sobre espacios dignos y tratamiento progresivo han permanecido en implementación parcial, tras más de 15 años, evidenciando que no se hace nada por avanzar sobre el tema.

El caso Durand y Ugarte vs. Perú permanece en supervisión desde el 2021, a pesar de las múltiples resoluciones que exigen una investigación efectiva de desapariciones en el penal El Frontón (1986). La Corte en este

caso reiteró en junio de 2021 que el Estado incumplió con las medidas de no repetición, incluyendo protocolos penitenciarios que fungen como prevención en la violencia estatal; esto, evidencia la parálisis institucional crónica en el país (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2025).

En este contexto, se reconoce que existe vulnerabilidad de los derechos cuando las instituciones no responden de manera adecuada, intencional o inadvertidamente, a las limitaciones materiales o de capital humano de los individuos. La falta de atención produce un retraimiento que amenazan la dignidad (Snacken et al, 2022).

También Pellegrini (2015), califica el incumplimiento sistemático como “una violación secundaria” al derecho internacional, en donde los Estados firmantes de la CADH eluden de forma deliberada las medidas estructurales de la Corte IDH. En los sistemas penitenciarios latinoamericanos, esta conducta puede producir “estados de cosas inconstitucionales” que perpetúan hechos como el hacinamiento y la tortura, lo que demanda reformas al artículo 65 CADH para sanciones progresivas.

Conclusiones

La pena privativa de libertad en muchos países de Latinoamérica, concebida originalmente como un mecanismo de reintegración social, se convierte en un sistema estructural de exclusión perpetua que contradice de manera frontal todo lo que tiene que ver con la dignidad humana como valor fundacional del ordenamiento jurídico internacional.

El análisis confirmó que las prisiones continentales operan en su mayoría con elevados índices de crisis humanitaria irreversible, en donde existe hacinamiento con sobrepoblaciones extremas que superan de manera consistente desde el 200 hasta un 500%. Igualmente, espacios indignos inferiores a 1m² por individuo frente a los estándares mínimos internacionales que son de 4m²; destaca las tasas de reincidencia estructural que van desde el 30 hasta un 40%, lo que convierten el castigo en multiplicador de delincuencia.

El marco teórico-normativo se articula en tres apartados interrelacionados. Primero, el fracaso de la reintegración social, la cual resulta inviable ante las barreras estructurales infranqueables: la estigmatización sistémica, las políticas de híper-encarcelamiento y la ausencia de programas multisistémicos, que transforman las prisiones en “universidades del delito” más que en espacios de rehabilitación que formen nuevamente a las personas para un reintegro social eficiente. Segundo, los regímenes penitenciarios latinoamericanos que violan de manera sistemática la dignidad humana del recluso, priorizando el encierro

masivo sobre las condiciones mínimas de humanidad, tal como evidencian las realidades venezolana, peruana y colombiana.

Tercero y determinante para la investigación, el Sistema Interamericano de Derechos Humanos revela que existe ineficacia institucional crónica, porque se contabiliza solo un 15% de sentencias ejecutadas completamente; entre esos existen casos emblemáticos que van desde 15 a 20 años en implementación parcial.

En este orden de ideas, la Corte IDH se reduce a una instancia solo testimonial ante Estados desobedientes. Esta parálisis confirma la afirmación central de esta investigación, que el control interamericano es incapaz de transformar las realidades penitenciarias, por cuanto carecen de mecanismos coercitivos efectivos a pesar de las obligaciones vinculantes internacionales.

El caso peruano resulta paradigmático por su exclusión-reincidencia-exclusión, en donde patrones postconflicto como los de Ayacucho, representan una exclusión penitenciaria en un continuum histórico-político que trasciende lo técnico-jurídico. En todo caso, la crisis penitenciaria de Latinoamérica no constituye mero fracaso técnico, más bien un colapso axiológico del *ius puniendi* contemporáneo. Consecuentemente, solo con la transformación de la pena en una política humanista efectiva se puede restituir su legitimidad constitucional, rompiendo de esta forma con el círculo vicioso que caracteriza el fracaso estructural del sistema penitenciario latinoamericano en general.

Referencias bibliográficas

- Beaudry, G., Yu, R., Perry, A. E., & Fazel, S. (2021). Effectiveness of psychological interventions in prison to reduce recidivism: A systematic review and meta-analysis of randomised controlled trials. *The Lancet Psychiatry*, 8(9), 759–773. <https://www.thelancet.com/action/showFullText?pii=S221503662100170X>
- Berg, M. T., & Cobbina, J. E. (2017). Cognitive transformation, social ecological settings, and the reentry outcomes of women offenders. *Crime and Delinquency*, 63(12), 1522–1546. <https://doi.org/10.1177/0011128716660521>
- Burnett, R. (2013). To reoffend or not to reoffend? The ambivalence of convicted property offenders. En S. Maruna & R. Immerglon (Eds.), *After crime and punishment: Pathways to offender reintegration* (pp. 152–180). Willan. <https://doi.org/10.4324/9781843924203-10>

- Castro, A. E. (2018). Estándares de la Corte Interamericana de Derechos Humanos en materia de imputados y condenados privados de libertad. *Anuario de Derechos Humanos*, (14), 35-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9910209>
- ComexPerú. (2025, 13 de enero). *Hacinamiento en cárceles amenaza la seguridad pública*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/hacinamiento-en-carceles-amenaza-la-seguridad-publica>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Informe final: Hatun Willakuy*. <https://www.cverdad.org.pe/ifinal/>
- Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2006). *Caso Montero Aranguren y otros (Retén de Catia) vs. Venezuela. Sentencia de 5 de julio de 2006* (Serie C, No. 150). https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_150_esp.pdf
- Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2025). *Caso Durand y Ugarte vs. Perú. Supervisión de cumplimiento de sentencia*. https://corteidh.or.cr/docs/supervisiones/19casos_peru_02_07_2025.pdf
- Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2024). *Informe anual 2024*. <https://www.corteidh.or.cr/docs/informe2024/espanol.pdf>
- Fader, J. J. (2021). “I don’t have time for drama”: Managing risk and uncertainty through network avoidance. *Criminology*, 59(2), 291–317. <https://doi.org/10.1111/1745-9125.12271>
- Farrall, S., & Maruna, S. (2004). Desistance-focused criminal justice policy research: Introduction to a special issue on desistance from crime and public policy. *The Howard Journal of Criminal Justice*, 43(4), 358–367. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2311.2004.00335.x>
- Fernández, Y. M. (2021). *Tratamiento penitenciario y reinserción social de los internos del establecimiento penitenciario de Chachapoyas, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/1564328>
- Giordano, P. C., Cernkovich, S. A., & Rudolph, J. L. (2002). Gender, crime, and desistance: Toward a theory of cognitive transformation. *American Journal of Sociology*, 107(4), 990–1064. <https://doi.org/10.1086/343191>
- Giordano, P. C., Schroeder, R. D., & Cernkovich, S. A. (2007). Emotions and crime over the life course: A Neo-Meadian perspective on criminal continuity and change. *American Journal of Sociology*, 112(6), 1603–1661. <https://doi.org/10.1086/512710>

- Harding, D. J., Western, B., & Sandelson, J. A. (2022). From supervision to opportunity: Reimagining probation and parole. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 701(1), 8–25. <https://doi.org/10.1177/00027162221115486>
- Hart, A., Gelb, K., & Martinovic, M. (2023). Toward a practice framework for throughcare reintegration programs. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 69(12), 1579-1597. <https://doi.org/10.1177/0306624X231168688>
- Hernández, N. (2018). El fracaso de la resocialización en Colombia. *Revista de Derecho*, (49), 2-41. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-86972018000100002
- Infobae. (2024, 6 de diciembre). *Hacinamiento penitenciario: Posición de Perú en ranking de sobrepoblación carcelaria*. <https://www.infobae.com/peru/2024/12/06/hacinamiento-penitenciario-posicion-de-peru-en-ranking-global-y-sudamericano-de-paises-con-sobrepoblacion-y-ocupacion-carcelaria/>
- Kellett, N. C. (2022). Truth and reparations: A perpetual challenge for the marginalized in Peru. *Journal of Latin American and Caribbean Anthropology*, 27(4), 540–549. <https://doi.org/10.1111/jlca.12642>
- Laub, J. H., & Sampson, R. J. (1993). Turning points in the life course: Why change matters to the study of crime. *Criminology*, 31(3), 301–325. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1993.tb01132.x>
- Laub, J. H., & Sampson, R. J. (2001). Understanding desistance from crime. *Crime and Justice*, 28, 1–69. <https://doi.org/10.1086/652208>
- Link, N. W., Ward, J. T., & Stansfield, R. (2019). Consequences of mental and physical health for reentry and recidivism: Toward a health-based model of desistance. *Criminology*, 57(3), 544–573. <https://doi.org/10.1111/1745-9125.12213>
- Mathlin, G., Freestone, M., & Jones, H. (2022). Factors associated with successful reintegration for male offenders: A systematic narrative review with implicit causal model. *Journal of Experimental Criminology*, 20(2), 541–580. <https://doi.org/10.1007/s11292-022-09547-5>
- Mejía, J. (2024). *El déficit de cumplimiento de las sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. Universidad San Francisco de Quito. <https://www.usfq.edu.ec/es/grupos-de-investigacion/centro-de-derecho-internacional-de-proteccion-usfq/deficit-cumplimiento-sentencias-corte-interamericana-derechos-humanos>

- Menéndez, C., & García Gutiérrez, E. (2018). Características predictoras de éxito en la reinserción social de personas drogodependientes. *Pedagogía Social: Revista Interuniversitaria*, (32), 107–125. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6621675>
- Miller, R. J. (2014). Devolving the carceral state: Race, prisoner reentry, and the micro-politics of urban poverty management. *Punishment and Society*, 16(3), 305–335. <https://doi.org/10.1177/1462474514527487>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2025, 13 de enero). *Ministerio de Justicia reafirma su compromiso con la reinserción y la reducción del hacinamiento penitenciario*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minjus/noticias/1247904-ministerio-de-justicia-reafirma-su-compromiso-con-la-reinsercion-y-la-reduccion-del-hacinamiento-penitenciario>
- Naciones Unidas, Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>
- Naser, R. L., & La Vigne, N. G. (2006). Family support in the prisoner reentry process: Expectations and realities. *Journal of Offender Rehabilitation*, 43(1), 93–106. https://doi.org/10.1300/J076v43n01_05
- Noriega, J. J., & Núñez Aguirre, D. A. (2025). Perú y México: Ineficacia de las sentencias de la Corte Interamericana en casos de desaparición forzada. *Revista de Derecho*, 25(1), 523–577. <https://revistas.udep.edu.pe/derecho/article/view/3971>
- Observatorio Venezolano de Prisiones. (2025, 21 de julio). *Cárceles venezolanas registraron hacinamiento crítico por octavo año consecutivo*. El Diario. <https://eldiario.com/2025/07/21/ovp-carceles-venezolanas-registraron-hacinamiento-critico-por-octavo-ano-consecutivo/>
- Organización de los Estados Americanos. (1969). *Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José)*. https://www.oas.org/dil/esp/tratados_B-32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.htm
- Pager, D. (2003). The mark of a criminal record. *American Journal of Sociology*, 108(5), 937–975. <https://doi.org/10.1086/374403>
- Paternoster, R., & Bushway, S. (2009). Desistance and the feared self: Toward an identity theory of criminal desistance. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 99(4), 1103–1156. <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/jclc/vol99/iss4/5>

- Pellegrini, L. (2015). *El incumplimiento de las sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. <http://biblio.juridicas.unam.mx>
- Pettus, C. A. (2023). Trauma and prospects for reentry. *Annual Review of Criminology*, 6, 423–446. <https://doi.org/10.1146/annurev-criminol-041122-111300>
- Pleace, N., & Minton, J. (2009). *Delivering better housing and employment outcomes for offenders on probation*. <https://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/Delivering%20better%20housing.pdf>
- Rama Judicial del Poder Público, Corte Constitucional de Colombia. (2015). *Sentencia T-762/15*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2015/t-762-15.htm>
- Remón, S. (2022). Análisis descriptivo pre-tratamiento del programa para agresores de violencia de género en medidas alternativas (PRIA-MA). *International e-Journal of Criminal Sciences*, (17), Artículo 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8418922>
- Revkina, M. R., & Kao, K. (2021). How does punishment affect reintegration? Attitudes toward Islamic State. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3832730>
- Russell, G., Seymour, F., & Lambie, I. (2011). Community reintegration of sex offenders of children in New Zealand. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 57(1), 55-70. <https://doi.org/10.1177/0306624X11426132>
- Sampson, R. J., & Laub, J. H. (1995). *Crime in the making: Pathways and turning points through life*. Harvard University Press.
- Seim, J., & Harding, D. J. (2020). Parolefare: Post-prison supervision and low-wage work. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 6(1), 173–195. <https://doi.org/10.15195/v6.a8>
- Snacken, S., Devynck, C., & Uzieblo, K. (2022). Dignity, social reintegration of prisoners, and the new penal power: European human rights, experiences of Belgian prisoners, and professional practices. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 66(9), 980–1000. <https://doi.org/10.1177/0306624X221099489>
- Soss, J., & Weaver, V. (2017). Police are our government: Politics, political science, and the policing of race-class subjugated communities. *Annual Review of Political Science*, 20, 565–591. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-060415-093825>

- UNESCO. (2006). *Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146180_spa
- Vásquez, M. S. (2024). La dignidad humana y los desafíos jurídicos que conlleva la crisis del hacinamiento penitenciario. *Aula Virtual*, 5(12), 2070–2094. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202070
- Visher, C. A. (2015). Re-entry and reintegration after incarceration. En J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2.^a ed., pp. 61–66). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.45096-8>
- Wakefield, S., & Uggen, C. (2010). Incarceration and stratification. *Annual Review of Sociology*, 36, 387–406. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102551>
- Western, B. (2018). *Homeward: Life in the year after prison*. Russell Sage Foundation.
- Wilson, S. (2019). Failures of reintegration and the return to prison. En A. T. Caldwell & R. A. Wright (Eds.), *Black males and the criminal justice system* (pp. 85–94). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315522012-8>

Marco legal para regular el uso de la inteligencia artificial en educación: Reflexiones sobre derechos fundamentales en edades tempranas

*Lidia Janeth Llacsá Puma **

*Rosana Alejandra Meleán Romero ***

*Oscar Gustavo Guadalupe-Zevallos ****

*Germán Mamani Cachicatari *****

Resumen

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre los derechos fundamentales que establece el marco legal para regular el uso de la Inteligencia Artificial (IA) en la educación inicial peruana. La IA ofrece oportunidades de aprendizaje personalizado, pero su implementación en edades tempranas plantea riesgos éticos y de privacidad, dada la vulnerabilidad socio-digital de los niños y niñas. La metodología empleada es de carácter documental y normativo, analizando el marco legal peruano (Ley N.º 31814 y Ley N.º 29733) y su articulación con el Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), junto a directrices internacionales de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Unión Europea (UNESCO, UE). Los resultados sugieren que, si bien el Perú cuenta con un marco promotor de la IA y leyes de protección de datos, es imperativo establecer regulaciones específicas que clasifiquen los sistemas de IA educativa de la primera infancia como de “alto riesgo” (siguiendo modelos como el europeo) y que prioricen la ética del cuidado. Se concluye que el marco legal peruano debe migrar de un enfoque de promoción general a uno de gobernanza de riesgos centrado en el interés superior del niño.

Palabras Clave: inteligencia artificial; educación inicial; derechos fundamentales; protección de datos personales; currículo nacional.

* Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5682-6974>. Email: dayanne_160@hotmail.com

** Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8779-738X>. Email: rosanamelean@gmail.com

*** Universidad Nacional Amazónica, Madre De Dios, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2946-1583>. Email: ogudalupe@unamad.edu.pe

**** Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9274-3378>. Email: german.mamani@upeu.edu.pe

Legal framework for regulating the use of artificial intelligence in education: Reflections on fundamental rights in early childhood

Abstract

The purpose of this article is to reflect on the fundamental rights established by the legal framework regulating the use of Artificial Intelligence (AI) in early childhood education in Peru. AI offers opportunities for personalized learning, but its implementation at an early age poses ethical and privacy risks, given the socio-digital vulnerability of children. The methodology used is documentary and normative in nature, analyzing the Peruvian legal framework (Law No. 31814 and Law No. 29733) and its articulation with the National Basic Education Curriculum (CNEB), together with international guidelines from the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization and the European Union (UNESCO, EU). The results suggest that, although Peru has a framework that promotes AI and data protection laws, it is imperative to establish specific regulations that classify early childhood educational AI systems as “high risk” (following models such as the European one) and that prioritize the ethics of care. It is concluded that the Peruvian legal framework must migrate from a general promotion approach to one of risk governance focused on the best interests of the child.

Keywords: artificial intelligence; early childhood education; fundamental rights; personal data protection; national curriculum.

Introducción

La incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) en los procesos educativos representa uno de los mayores retos en la transformación digital a nivel mundial. La rápida adopción de estas tecnologías ha generado expectativas respecto a su potencial para mejorar la eficiencia administrativa, personalizar el aprendizaje y ampliar las oportunidades educativas (Wang et al., 2020). No obstante, en edades tempranas, la introducción de sistemas basados en IA requiere una regulación rigurosa, dado que los niños en esta etapa son especialmente vulnerables y necesitan protección frente a posibles riesgos derivados del uso de tecnologías digitales (United Nations, 2020).

En Perú, la introducción de la IA en la educación inicial aún se encuentra en una fase emergente, en un contexto donde las herramientas digitales comienzan a ser incorporadas en los procesos pedagógicos, pero todavía enfrentan importantes desafíos regulatorios y éticos (Ministerio

de Educación del Perú, 2017). La etapa de educación inicial es un período crítico para el desarrollo cognitivo, social y emocional, por lo que el uso de algoritmos que recopilan datos sensibles evalúa habilidades o toman decisiones automáticas debe estar sometido a normas estrictas que garanticen la protección de los derechos del niño (World Health Organization, 2020). La literatura especializada ha señalado que los sistemas algorítmicos en contextos educativos pueden reflejar sesgos asociados a cuestiones de género, etnia o condición socioeconómica, afectando la justicia e igualdad en el acceso a oportunidades (Barredo Arrieta et al., 2020).

Adicionalmente, la recopilación masiva de datos personales en menores aumenta los riesgos de vulnerar su privacidad y de que estos datos sean utilizados inapropiadamente. La Comisión Europea (2018) enfatiza que la protección de datos en menores requiere medidas adicionales para evitar vulneraciones, especialmente en contextos en los que la tecnología funciona con algoritmos opacos. La utilización prematura de tecnologías digitales puede también limitar las interacciones humanas fundamentales para el desarrollo emocional, afectando aspectos cruciales para la socialización y la formación de vínculos afectivos (Radesky et al., 2020).

Este estudio tiene como objetivo analizar el marco legal peruano en relación con la protección de derechos en el uso de la IA en educación inicial. Además, busca revisar directrices internacionales y proponer recomendaciones para que las políticas públicas puedan normar de forma responsable y ética la incorporación de estas tecnologías en beneficio del desarrollo infantil (OECD, 2020).

En cuanto a su organización, esta investigación se estructura en cuatro secciones principales. Inicialmente, se describe la metodología de enfoque documental y comparativo empleada para el análisis normativo. Seguidamente, se examina el marco legal peruano sobre derechos fundamentales, con énfasis en la protección de datos personales y el interés superior del niño. Posteriormente, se analiza la situación actual de la inteligencia artificial en la educación inicial peruana y su relación con las competencias del Currículo Nacional. Finalmente, se presenta un análisis comparado con directrices internacionales para proponer ejes regulatorios prioritarios y se exponen las conclusiones orientadas a una gobernanza de riesgos ética y responsable en el país.

1. Metodología

Este estudio se basa en un enfoque documental y comparativo, centrado en el análisis de múltiples fuentes de información relevantes. Se llevó a cabo una revisión detallada de la normativa vigente en Perú relacionada con la transformación digital, la protección de datos personales y la regulación

del uso de inteligencia artificial (IA). En este proceso, se examinaron leyes nacionales como la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733), además de otras regulaciones y normativas relacionadas que sean pertinentes.

Asimismo, se hizo una comparación con los principios pedagógicos establecidos en el Currículo Nacional de Educación Básica (MINEDU, 2017), para determinar la coherencia entre los lineamientos tecnológicos y los objetivos de enseñanza en la educación inicial. También se incorporaron recomendaciones internacionales y marcos éticos sobre IA, provenientes de informes y directrices emitidos por la UNESCO (2021), así como de regulaciones en otras jurisdicciones, como la Unión Europea (RGPD, 2016 y Chile (Ley 19.628). Esto permitió situar las propuestas en un marco global, identificar buenas prácticas y extraer principios universales que puedan ser adaptados a la realidad peruana.

El método utilizado fue principalmente cualitativo, enfocado en la interpretación y comparación de los lineamientos normativos y éticos, con el objetivo de definir recomendaciones y directrices que contribuyan a la formulación de una regulación responsable y ajustada a la protección de los derechos de los niños en el contexto del uso de tecnologías emergentes.

2. Derechos fundamentales del niño en las instituciones educativas peruanas

El Estado peruano garantiza la protección integral de los derechos del niño, respaldado por un marco constitucional y legal sólido (Congreso de la República del Perú, 1993). La Constitución Política establece los principios fundamentales de protección y dignidad de la persona, especialmente de los menores de edad (Defensoría del Pueblo, 2018).

2.1. Derecho a la Protección de Datos Personales

La base legal fundamental para la protección de datos en Perú es la Ley N.º 29733, que garantiza el derecho fundamental a la protección de datos personales, en concordancia con el Artículo 2, numeral 6 de la Constitución Política (Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales, 2019).

Cuando se trata de menores de edad, esta protección se vuelve crítica. Estudios recientes han destacado la vulnerabilidad de los datos personales en entornos digitales, especialmente en el contexto educativo. Los datos biométricos, de salud y neuronales requieren un tratamiento especialmente riguroso, considerando los riesgos potenciales de su uso en sistemas de inteligencia artificial.

En el contexto de la educación inicial, el tratamiento de datos personales exige un enfoque especializado. La Defensoría del Pueblo (2020) ha enfatizado la necesidad de obtener consentimiento informado de padres o tutores legales, y de implementar medidas estrictas de confidencialidad. Por su parte, el Poder Judicial ha emitido resoluciones que refuerzan la protección de datos de menores, destacando la importancia de prevenir la divulgación no autorizada de información personal (Poder Judicial del Perú, 2025).

2.2. El Interés Superior del Niño

El Código de los Niños y Adolescentes establece que los niños son sujetos de derechos con protección específica (Congreso de la República del Perú, 2000). La implementación de la IA en educación inicial debe regirse por el Principio del Interés Superior del Niño, según lo establecido en la Convención sobre los Derechos del Niño (UNICEF, 2019).

De hecho, investigaciones recientes de Livingstone y Third (2017), han demostrado que la introducción de tecnologías en entornos educativos debe asegurar que sean beneficiosas, no intrusivas y que no vulneren los derechos ni limiten el desarrollo integral de los niños.

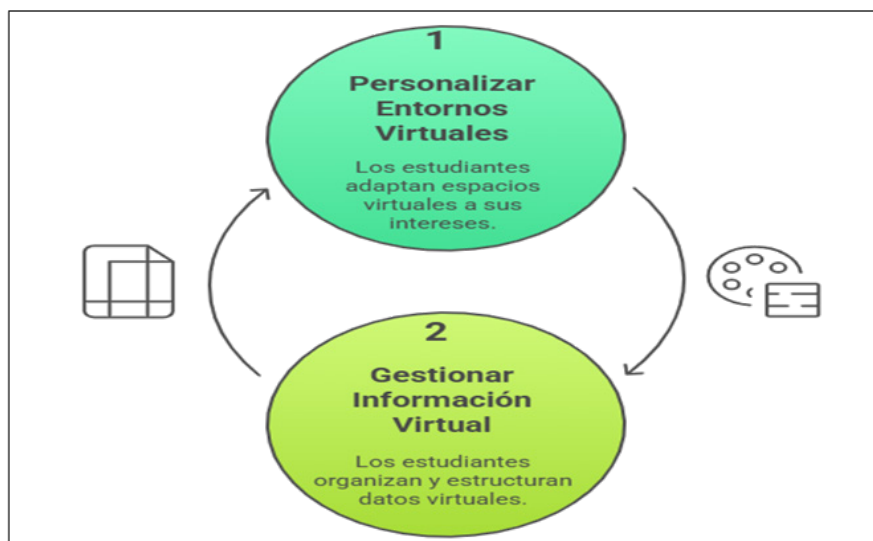
3. Uso de la inteligencia artificial en la educación inicial

El marco promotor de la IA en el Perú se establece en la Ley N.º 31814, Ley que promueve el uso de la inteligencia artificial en favor del desarrollo económico y social del país (2023). Esta ley tiene como objeto promover el uso de la IA privilegiando a la persona y el respeto de los derechos humanos, asegurando un uso ético, sostenible y responsable. El posterior Reglamento (Decreto Supremo N.º 115-2025-PCM) busca reforzar la gobernanza y la ética digital.

3.1. La Competencia TIC en el currículo nacional: Base para la IA

La política educativa peruana, a través del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), incluye la competencia transversal: “Se desenvuelve en entornos virtuales generados por las TIC”. Esta competencia busca que el estudiante de 5 años:

Figura 1. Ciclo de Desarrollo de Competencias TIC en Educación Inicial.



Nota. Adaptado de Currículo Nacional de Educación Básica, por el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), 2017. Elaboración propia.

La inclusión de esta competencia en el nivel inicial (5 años) implica que los niños y niñas ya están inmersos en el uso de herramientas que, potencialmente, son asistidas por IA. Esto confirma la necesidad de una regulación específica, ya que la IA en la educación inicial puede ofrecer tutores personalizados y sistemas de alerta temprana, pero sin el marco ético adecuado, amplificará las brechas existentes y los riesgos de sesgo.

4. Equilibrio entre el uso de la tecnología y el bienestar humano: propuestas de protección

El principal reto en la formulación de marcos regulatorios para la inteligencia artificial (IA) en el sector educativo radica en maximizar sus beneficios, tales como la personalización del aprendizaje y la eficiencia en la gestión pedagógica, a la vez que se minimizan los riesgos asociados, como los sesgos algorítmicos, la inequidad, y la posible limitación del desarrollo socioemocional infantil (Wang et al., 2020). La experiencia internacional evidencia que enfoques basados en la evaluación de riesgos, en lugar de políticas promocionales indiscriminadas, permiten una regulación más efectiva y adaptada a las particularidades de los contextos de vulnerabilidad, como el de la infancia (Comisión Europea, 2021).

Tabla 1 Comparativa de Marcos Regulatorios Internacionales sobre IA en Educación.

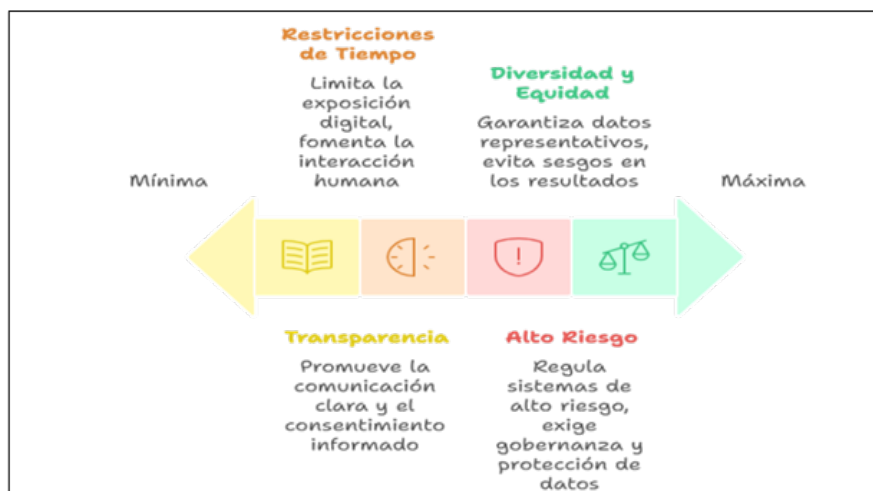
Marco Regulatorio	Enfoque de la IA en la Educación	Requisitos de Protección
Unión Europea (Reglamento de la UE sobre IA)	Clasificación de sistemas destinados a evaluación de rendimiento, detección de necesidades y personalización educativa, como “alto riesgo”.	Implementación de sistemas de gestión de riesgos, supervisión humana, gobernanza de datos, trazabilidad, y derechos de rescisión (High-Level Expert Group on AI, 2019).
UNESCO	Enfatiza en los valores universales de dignidad, inclusión, diversidad y derechos humanos, promoviendo marcos éticos sólidos.	Recomendaciones para desarrollar directrices éticas que aseguren equidad, transparencia y responsabilidad en el uso de IA (UNESCO, 2021).
Chile	Política Nacional de IA orientada a la gobernanza responsable, con énfasis en la ética y la inclusión digital.	Promueve la adopción de principios de transparencia, trazabilidad y capacitación docente en contextos educativos (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, 2020).

Nota. Elaboración propia (2025).

4.1. Propuestas para el marco regulatorio peruano

Con base en el análisis comparado y la evidencia internacional, se propone que el Estado peruano incluya en el reglamento de la Ley N° 31814, o en una normativa específica del Ministerio de Educación (MINEDU), los siguientes ejes regulatorios prioritarios, orientados a garantizar la protección de los derechos humanos y a promover un desarrollo ético de las tecnologías en la era digital:

Figura 2 Espectro de regulación de la Inteligencia Artificial para el equilibrio entre innovación y ética



Nota. Los ejes regulatorios propuestos buscan equilibrar la transparencia, restricciones de tiempo, diversidad y la gestión de sistemas de alto riesgo. Elaboración propia (2025).

Este marco permitirá establecer un equilibrio responsable que potencie los beneficios de la IA mientras protege los derechos fundamentales de niñas y niños en su etapa inicial, asegurando un desarrollo social, emocional e intelectual saludable.

Conclusiones

La Ley N° 31814 del Perú representa un paso significativo hacia la incorporación responsable de la inteligencia artificial en el ámbito social, estableciendo principios básicos de ética y protección de derechos humanos. No obstante, su alcance todavía resulta insuficiente para abordar en profundidad las particularidades de la protección de los derechos de los niños en el contexto de la educación inicial, especialmente en lo que respecta a la gestión de datos sensibles y el control de riesgos asociados a los sistemas de IA.

La incorporación formal de las competencias digitales en el Currículo Nacional de Educación Básica, específicamente en el componente de TIC, urgentemente demanda una regulación robusta que considere la naturaleza delicada del juego y aprendizaje en la primera infancia. La evidencia

internacional, incluyendo la regulación europea del EU AI Act, sostiene que los sistemas de IA que impactan significativamente en la evaluación del rendimiento, la identificación de necesidades o la personalización en etapas tempranas deben ser clasificados como de alto riesgo. Esta categoría impone requisitos estrictos en gobernanza de datos, transparencia explicativa, supervisión humana y mitigación de sesgos, como garantías esenciales para prevenir impactos adversos (Reglamento de la UE, 2021).

Es imperativo que las futuras políticas peruanas en IA educativa integren un enfoque centrado en el Interés Superior del Niño y en la ética del cuidado, promoviendo que la tecnología sea un instrumento de desarrollo equitativo, inclusivo y que apoye, nunca reemplace, la interacción humana fundamental en la formación emocional, social y cognitiva de los niños. Solo a través de un marco regulatorio que combine protección rigurosa y promoción ética será posible aprovechar los beneficios de la innovación tecnológica, asegurando un desarrollo infantil saludable y respetuoso en un entorno digital en constante expansión.

Referencias Bibliográficas

- Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. (2019). *Manual de protección de datos personales*. Defensoría del Pueblo del Perú. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/11/Manual-de-Protecci%C3%B3n-de-Datos-Personales.pdf>
- Barredo Arrieta, A., Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Bennetot, A., Tabik, S., Barbado, A., & Herrera, F. (2020). Explainable artificial intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. *Information Fusion*, 58, 82-115. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.12.012>
- Comisión Europea. (2018). *Reglamento General de Protección de Datos: Protección de los datos personales de los menores*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>
- Comisión Europea. (2021). *Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas sobre inteligencia artificial (Ley de Inteligencia Artificial) y se modifican determinados actos legislativos de la Unión*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206>
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. <https://www.tc.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Constitucion-Politica-del-Peru-1993.pdf>

- Congreso de la República del Perú. (2000). *Código de los Niños y Adolescentes*. <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dga/nuevo-codigo-ninos-adolescentes.pdf>
- Decreto Supremo N.º 115-2025-PCM. (2025). Reglamento de la Ley N.º 31814, Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial en favor del desarrollo económico y social del país. 9 de septiembre de 2025. Presidencia del Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/7133522-115-2025-pcm>
- Defensoría del Pueblo. (2018). *Informe sobre protección de derechos de niños y adolescentes. Resultados de la Supervisión Defensorial a los Servicios de Salud Diferenciados para la Atención Integral a Adolescentes*. <https://www.defensoria.gob.pe/informes/informe-de-adjuntia-n-011-2018-dp-ana/>
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Manual de protección de datos personales en estados de emergencia sanitaria*. <http://www.ugel02.gob.pe/sites/default/files/TRANSPA/manual-de-proteccion-de-datos-en-estados-de-emergencia-sanitaria.pdf>
- High-Level Expert Group on AI. (2019). *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. European Commission. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
- Ley 19.628. Sobre protección de la vida privada. 28 de agosto de 1999 (Chile). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599>
- Ley N.º 31814. Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial en favor del desarrollo económico y social del país. 5 de julio de 2023 (Perú). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/normas/ley-que-promueve-el-uso-de-la-inteligencia-artificial-en-favo-ley-n-31814-2192777-1>
- Livingstone, S., & Third, A. (2017). Children and young people's rights in the digital age: An emerging agenda. *New Media & Society*, 19(5), 657-670. <https://doi.org/10.1177/1461444816686318>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2020). *Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial de Chile*. <https://www.minciencia.gob.cl>
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Currículo Nacional de Educación Básica*. https://pub.bcentroperu.com/educacion/2017/Curriculo_Nacional.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Trustworthy artificial intelligence (AI) in education: Promises*

- and challenges*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/04/trustworthy-artificial-intelligence-ai-in-education_f1a7c4cd/d7f76alge-en.pdf
- Poder Judicial del Perú. Compendio sobre Protección de Datos Personales: normativa y criterios interpretativos relevantes (2025). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/9231033/7575393-compendio_proteccion_datos_personales.pdf?v=1767203570
- Radesky, J., Schumacher, J., & Zuckerman, B. (2020). Mobile and digital media in early childhood: Increasing opportunities and responsibilities. *JAMA Pediatrics*, 174(4), 383-388. <https://doi.org/10.1001/jamapediatrics.2019.5487>
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379546>
- UNICEF. (2019). *Manual de aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño*. https://aularedim.net/wp-content/uploads/manual_aplicacion_cdn.pdf
- Unión Europea. (2016). Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (Reglamento General de Protección de Datos). *Diario Oficial de la Unión Europea*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Unión Europea. (2024). Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas sobre inteligencia artificial (Ley de Inteligencia Artificial). *Diario Oficial de la Unión Europea*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
- United Nations. (2020). Education during COVID-19 and beyond [Policy brief]. https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf
- Wang, L., Wang, D., & Cai, W. (2020). The impact of artificial intelligence on education: A systematic review. *Smart Learning Environments*, 7(1), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s40561-020-00130-4>
- World Health Organization. (2020). *Improving early childhood development: WHO guideline*. WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/97892400020986>

Políticas públicas y emprendimiento juvenil en Perú

*Fernando Alexis Nolazco-Labajos **

Resumen

Este estudio analiza cómo las políticas públicas influyen en el emprendimiento juvenil y su impacto en la gestión empresarial en Perú, contexto caracterizado por la alta concentración de micro y pequeñas empresas. Se empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y explicativo. La muestra incluyó 237 jóvenes emprendedores evaluados mediante cuestionarios validados por expertos, con alta confiabilidad (Alfa de Cronbach $> 0,80$). El análisis utilizó regresión logística para determinar la incidencia causal. Los resultados revelan una influencia significativa del emprendimiento juvenil sobre la gestión empresarial, explicando 25,9% de su variabilidad (coeficiente de Nagelkerke). Las competencias en innovación y planificación estratégica emergen como factores determinantes para la sostenibilidad y competitividad de los negocios juveniles. Se concluye que las políticas públicas orientadas al fortalecimiento de competencias emprendedoras son esenciales para optimizar la gestión empresarial, garantizar la sostenibilidad de unidades productivas y promover el desarrollo económico en entornos de alta densidad empresarial, como Gamarra. Finalmente, el estudio subraya la importancia de los programas gubernamentales focalizados en capacitación estratégica e innovación, para potenciar el ecosistema emprendedor juvenil.

Palabras clave: políticas públicas; emprendimiento juvenil; gestión empresarial; competencias emprendedoras; Perú.

* Universidad de Celaya-México. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8910-222X>. Email: fernandonolazco@gmail.com

Public policies and youth entrepreneurship in Peru

Abstract

This study analyzes how public policies influence youth entrepreneurship and its impact on business management in Peru, a context characterized by a high concentration of micro and small enterprises. A quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and explanatory design was used. The sample included 237 young entrepreneurs evaluated using questionnaires validated by experts, with high reliability (Cronbach's alpha > 0.80). The analysis used logistic regression to determine causal incidence. The results reveal a significant influence of youth entrepreneurship on business management, explaining 25.9% of its variability (Nagelkerke coefficient). Competencies in innovation and strategic planning emerge as determining factors for the sustainability and competitiveness of youth businesses. It is concluded that public policies aimed at strengthening entrepreneurial skills are essential to optimize business management, ensure the sustainability of productive units, and promote economic development in high-density business environments such as Gamarra. Finally, the study highlights the importance of government programs focused on strategic training and innovation to strengthen the youth entrepreneurial ecosystem.

Keywords: public policy; youth entrepreneurship; business management; entrepreneurial skills; Peru.

Introducción

El emprendimiento juvenil constituye un componente fundamental para la dinámica económica y social del Perú, especialmente en un contexto donde las micro y pequeñas empresas (MYPE) representan más del 95% del tejido empresarial y concentran gran parte del empleo urbano (INEI, 2023). La literatura especializada reconoce que los jóvenes emprendedores aportan innovación, dinamismo productivo y renovación organizacional, elementos clave para fortalecer la competitividad nacional (British Council & Social Enterprise UK, 2022; Tomlinson y Gerbrand, 2023).

No obstante, este potencial se desarrolla en un entorno marcado por desafíos estructurales como la alta informalidad, la limitada capacitación en gestión, las dificultades para acceder a financiamiento y la reducida supervivencia empresarial, factores que condicionan el desempeño y sostenibilidad de las MYPE juveniles (OIT, 2024; ONU, 2023).

En el caso peruano, autores como Contreras (2020) y Maguiña (2016) destacan que la transición de los jóvenes hacia actividades productivas suele estar influida tanto por motivaciones económicas como por mecanismos

de movilidad social, lo cual se intensifica en escenarios urbanos de alta concentración comercial. Gamarra, el conglomerado textil-comercial más importante del país, constituye un ejemplo emblemático.

Diversos estudios lo han caracterizado como un ecosistema económico altamente competitivo, informal y dinámico, donde convergen saberes locales, redes familiares, emprendimientos emergentes y prácticas empresariales no convencionales (Contreras y Glave, 2002; Jaramillo y Parodi, 2015). Estas particularidades hacen de Gamarra un espacio privilegiado para analizar la interacción entre políticas públicas, capacidades emprendedoras y prácticas de gestión empresarial.

Desde la perspectiva de la planificación del desarrollo, el Perú ha incorporado en sus marcos estratégicos —como el Plan Bicentenario y los lineamientos del CEPLAN (2011)— orientaciones que promueven la innovación, el empleo juvenil, la diversificación productiva y la competitividad empresarial. A ello se suman las iniciativas impulsadas por organismos regionales e internacionales, que enfatizan la necesidad de fortalecer las competencias emprendedoras para enfrentar los retos de la economía contemporánea (Ávalos, 2024; OIJ, 2024).

Tal como señalan Miranda y Merino (2025), el papel del Estado resulta decisivo para crear condiciones habilitadoras que potencien el emprendimiento juvenil, mediante políticas basadas en evidencia y orientadas a la formación, la innovación y la articulación productiva.

De manera complementaria, la teoría económica ha resaltado que el emprendimiento no es únicamente una actividad económica sino un proceso social atravesado por expectativas, percepciones de oportunidad y capacidades cognitivas, tal como argumenta Witt (1992), en su enfoque de la función emprendedora. Ello permite comprender por qué la gestión empresarial de los jóvenes depende tanto de sus competencias como del entorno institucional y regulatorio en el que operan.

En este marco, el presente estudio parte de la siguiente hipótesis: las políticas públicas orientadas al fortalecimiento del emprendimiento juvenil ejercen una influencia significativa sobre la gestión empresarial, especialmente cuando promueven competencias como la innovación y la planificación estratégica. Esta relación dialéctica es particularmente observable en entornos de alta densidad empresarial como Gamarra, donde la competencia y la presión del mercado demandan capacidades diferenciales para asegurar la sostenibilidad de los negocios.

El objetivo principal de este artículo es analizar la influencia de las políticas públicas en el emprendimiento juvenil y su impacto en la gestión empresarial de las organizaciones en el Perú. Para ello, se estructura en cuatro secciones: primero, se presenta el marco teórico que articula las nociones de políticas públicas, emprendimiento juvenil y gestión

empresarial; segundo, se describe la metodología del estudio, de naturaleza cuantitativa y diseño no experimental; tercero, se exponen los resultados del análisis estadístico; y finalmente, se desarrollan las conclusiones y aportes para futuras investigaciones y para la formulación de políticas orientadas al fortalecimiento del emprendimiento juvenil en el país.

1. Fundamentos teóricos de la influencia de las políticas públicas en el emprendimiento juvenil y la gestión empresarial

A nivel teórico, este trabajo estructura tres ejes fundamentales que se deben aclarar desde un primer momento: el rol del Estado como facilitador del emprendimiento; la naturaleza del emprendimiento juvenil y sus competencias; y los parámetros de una gestión empresarial eficaz. Las políticas públicas son acciones gubernamentales deliberadas para abordar problemas específicos y alcanzar objetivos socioeconómicos (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización; MEF, 2019), corrigiendo fallos de mercado y creando entornos propicios para el emprendimiento (OCDE, 2022). North (1990) argumenta que las instituciones son determinantes del desempeño económico al reducir la incertidumbre.

En Perú, esto se materializa en el Plan Nacional de Diversificación Productiva (Ministerio de la Producción, 2014) y la Política Nacional de Competitividad y Productividad (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019; MEF, 2019), junto con programas como Startup Perú y “Jóvenes Productivos” (MTPE, 2024). Sin embargo, persisten desafíos significativos de implementación y coordinación interinstitucional (Scorza et al., 2023).

El emprendimiento juvenil (18-35 años) se impulsa por necesidad u oportunidad (OIT, 2024; Hernández, M.T., 2024). En este sentido, Schumpeter (1984), lo concibe como una “destrucción creativa”, mientras Kirzner (1973) lo visualiza como un proceso dialectico de arbitraje de oportunidades. De cualquier manera, las competencias críticas incluyen innovación (Jabborova, 2023), planificación estratégica (Borja et al., 2020), gestión financiera (Deza et al., 2021), resiliencia (Pino y Torralbas, 2024) y liderazgo (Rúa y Mendoza, 2024), correlacionándose con mejores resultados empresariales y mejora de las condiciones socioeconómicas en general (Fubah et al., 2025).

La gestión empresarial integra planificación, organización, dirección y control (Kuratko, 2018), abarcando dimensiones administrativas, financiera (Cantos y Rodríguez, 2024), comercial (Díaz y Salazar, 2021), operativa y estratégica (Carbal et al., 2024). Las MYPE peruanas presentan gestión empírica, baja planificación e informalidad (Alvarado et al., 2024).

En este contexto, una gestión profesionalizada es crucial para la competitividad (García y Velásquez, 2021) y la sostenibilidad del negocio (Potes et al., 2024). Por lo tanto, este trabajo postula que las políticas públicas, al desarrollar competencias emprendedoras juveniles, potencian un emprendimiento consistente que, mediante gestión profesionalizada, alcanza sostenibilidad y competitividad en entornos como Gamarra.

1.1. Vínculos teóricos para el análisis del emprendimiento juvenil: Desde las políticas públicas hasta la gestión empresarial

La interrelación entre políticas públicas, emprendimiento juvenil y gestión empresarial se sustenta en fundamentos institucionales, sociológicos y organizacionales. En consecuencia, nuestro modelo conceptual postula que las políticas públicas constituyen un determinante estructural externo que moldea el comportamiento emprendedor e influye, al mismo tiempo, en las capacidades de gestión de las organizaciones juveniles.

Desde el enfoque institucional, North (1990) señala que las instituciones reducen la incertidumbre, estandarizan comportamientos y crean condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo económico. Garmendia y Parra (1993) añaden que, las políticas gubernamentales no solo proveen recursos, sino que, y esto es lo más importante, orientan a los actores hacia prácticas más eficientes y formales, configurándose como un factor habilitador que define posibilidades y límites para los jóvenes emprendedores.

Desde la perspectiva sociológica, Giddens (1997) subraya la dualidad estructura-agencia, de modo que, los individuos actúan condicionados por estructuras, pero poseen cierta capacidad para transformar su entorno. En contextos competitivos como Gamarra, las oportunidades derivadas de programas estatales —capacitaciones, simplificación administrativa, financiamiento— permiten que los emprendedores fortalezcan sus competencias clave, generando en el proceso mecanismos de movilidad y ascenso social.

En este orden de ideas, Quaresma (2022) sostiene que la adquisición de competencias se configura por instituciones, políticas y organizaciones que estructuran el aprendizaje. Weber (2019) enfatiza que la racionalización y planificación son factores esenciales para organizaciones sostenibles. González (2021), por su parte, señala que las competencias emprendedoras son prácticas sociales adquiridas que determinan el desempeño en mercados competitivos. Finalmente, de forma complementaria Zabłudovsky (2019), destaca la importancia de comprender la acción empresarial desde las interacciones entre actores, instituciones y sistemas económicos, que conforman una red dinámica y relacional.

Por todas estas razones, la gestión empresarial implica conducción racional de recursos, decisiones y estrategias (RAE, 2014), abarcando dimensiones: administrativa, financiera, comercial, operativa y estratégica. El modelo propuesto integra estas perspectivas, toda vez que, las políticas públicas fortalecen las competencias emprendedoras —innovación y planificación estratégica— que, a su vez, impactan directamente en la gestión empresarial, mejorando las prácticas internas, la capacidad competitiva y sostenibilidad organizacional. Se trata de un encadenamiento teórico el cual justifica que las políticas públicas son la clave para mejorar la gestión interna y la sostenibilidad empresarial en entornos productivos complejos, como Gamarra.

2. Metodología

En líneas generales, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo orientado a medir objetivamente la relación entre políticas públicas, emprendimiento juvenil y su impacto en la gestión empresarial. Según Hernández y Mendoza (2018), este enfoque analiza deductivamente datos numéricos, procesables estadísticamente, para comprobar la hipótesis mediante descripción, explicación y predicción de eventos.

El estudio adoptó un diseño no experimental, transversal y explicativo. Los diseños no experimentales observan fenómenos en su contexto natural sin manipular variables (Palella y Martins, 2017; Carhuanchó et al., 2019). Al mismo tiempo, la naturaleza transversal se justifica porque la recolección de datos ocurrió en un momento único, evaluando las condiciones específicas del emprendimiento juvenil (Villanueva, 2022). En este contexto metodológico, el carácter explicativo busca relaciones causales entre variables, particularmente la incidencia del emprendimiento juvenil sobre la gestión empresarial (Hernández et al., 2014).

Esta investigación se realizó en Gamarra, centro textil más importante del Perú y principal polo de emprendimiento juvenil. De una población de 617 emprendedores, se seleccionó una muestra de 237 participantes mediante un muestreo no probabilístico intencional (Jiménez, 2020; Carhuanchó et al., 2019), apropiado para acceder a grupos específicos con características determinadas.

Se aplicaron dos cuestionarios estructurados y validados por cinco especialistas doctorales en Administración. El Cuestionario de Emprendimiento Juvenil (48 ítems Likert) evaluó ocho dimensiones: coherencia personal, disposición al riesgo, creatividad e innovación, colaboración, adaptación al cambio, autonomía decisional, compromiso social y formación continua. El Cuestionario de Gestión Empresarial (27 ítems Likert) midió gestión financiera, recursos humanos y contables.

Ambos instrumentos obtuvieron valores Alfa de Cronbach superiores a 0,80, indicando alta consistencia interna (Villanueva, 2022; Hernández y Mendoza, 2018). El análisis empleó estadística descriptiva para datos sociodemográficos y regresión logística para evaluar la incidencia del emprendimiento juvenil sobre gestión empresarial (Hernández et al., 2014; Valderrama, 2020). El coeficiente de Nagelkerke indicó la capacidad explicativa del modelo, utilizando SPSS versión 24 (Jiménez, 2020).

3. Análisis del emprendimiento juvenil y la gestión empresarial

Los resultados revelan un panorama crítico en el desarrollo de competencias emprendedoras entre los jóvenes de Gamarra. En la dimensión de Coherencia en su desenvolvimiento, el 74.2% de los encuestados ($n=176$) presenta dificultades para integrar sus valores personales con las decisiones empresariales, ubicándose en niveles medio (31.2%) y bajo (43.0%). La Creatividad en sus ideas muestra una situación aún más preocupante, con el 81.4% de los emprendedores en niveles bajo (46.0%) y medio (35.4%), indicando un obstáculo significativo para la competitividad empresarial.

La efectividad en el manejo del cambio presenta el indicador más crítico, con el 50.6% ($n=120$) de los jóvenes en nivel bajo de adaptabilidad. Similarmente, la Autodeterminación en su accionar refleja que el 76.4% de los emprendedores evidencia falta de confianza en la toma de decisiones. Además, las Relaciones de grupo muestran que el 78.1% de los jóvenes no colabora de manera óptima, mientras que la Participación en eventos de desarrollo personal y organizacional es baja para el 72.6% de la muestra.

En cuanto a la gestión empresarial, los resultados son igualmente reveladores: el 55.7% ($n=132$) de los emprendedores presenta un nivel bajo en gestión financiera; el 47.7% ($n=113$) en gestión de recursos humanos; y el 46.0% ($n=109$) en gestión contable. Estos hallazgos sugieren una priorización de las operaciones inmediatas sobre la administración estratégica del negocio.

Por su parte, el análisis de regresión logística demostró una relación estadísticamente significativa entre el emprendimiento juvenil y la gestión empresarial. El modelo revela que el emprendimiento juvenil explica el 25.9% de la variabilidad en la gestión empresarial (Nagelkerke $R^2 = .259$), con un chi-cuadrado de 61.606 ($gl = 2$, $p = .000$) que confirma la consistencia del modelo. Al analizar las dimensiones específicas del emprendimiento juvenil, todas mostraron una influencia significativa ($p < .05$) sobre la gestión empresarial:

Tabla 1. Impacto de las competencias del emprendimiento juvenil en la gestión empresarial.

Competencia / Factor	Nagelkerke	p-valor
Tendencia a correr riesgos	0.301	0.000
Efectividad en el manejo del cambio	0.272	0.000
Relaciones de grupo	0.246	0.000
Creatividad en sus ideas	0.198	0.000
Participación en eventos de desarrollo	0.147	0.000
Autodeterminación en su accionar	0.142	0.000
Coherencia en su desenvolvimiento	0.115	0.000
Sensibilidad social	0.103	0.002

Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados obtenidos evidencian que, si bien existe una relación significativa entre el emprendimiento juvenil y la gestión empresarial, tanto las competencias emprendedoras como las prácticas de gestión se encuentran en niveles predominantemente bajos. La Creatividad (46.0% en nivel bajo) y la Gestión Financiera (55.7% en nivel bajo) emergen como las áreas más críticas, mientras que dimensiones como la Tendencia a correr riesgos y la Efectividad en el manejo del cambio, muestran la mayor capacidad explicativa sobre la gestión empresarial.

Para quienes suscriben esta investigación, estos hallazgos empíricos sugieren que el fortalecimiento de las competencias emprendedoras específicas, particularmente aquellas relacionadas con la adaptabilidad al cambio y la gestión estratégica de riesgos, podría tener el mayor impacto en la mejora de la gestión empresarial de los emprendimientos juveniles en Gamarra.

4. El rol medidor de las competencias emprendedoras en la relación entre políticas públicas y gestión empresarial

4.1. Discusión de los resultados

Los hallazgos empíricos de esta investigación permiten establecer un diálogo sustantivo con la literatura especializada y proporcionar insights (heurísticos y hermenéuticos) valiosos sobre la relación entre políticas públicas, emprendimiento juvenil y gestión empresarial en el contexto específico de Gamarra.

El que el emprendimiento juvenil explique el 25.9% de la variabilidad en la gestión empresarial (Nagelkerke $R^2 = 0.259$) constituye un hallazgo de considerable relevancia práctica y teórica. Este valor, que puede calificarse como un efecto de magnitud media-moderada en ciencias sociales, e indica que, si bien el emprendimiento juvenil es un predictor significativo de la calidad de la gestión, existen otros factores concurrentes que explican el 74.1% restante.

Esta proporción encuentra sustento en la teoría institucional de North (1990), quien postula que el desempeño económico y empresarial está multideterminado por un entramado complejo de factores formales e informales. En el caso de Gamarra, factores contextuales (objetivos y subjetivos) como la alta competencia, la informalidad estructural y las dinámicas comerciales específicas del emporio probablemente modulan esta relación.

El hallazgo corrobora lo señalado por Boris y Parakhina (2022), respecto a que los modelos de apoyo al emprendimiento juvenil deben considerar las particularidades del ecosistema local. Asimismo, coincide con León (2022), quien identificó que el entorno macroeconómico peruano influye significativamente, pero no determinadamente, en la creación y gestión de las empresas. De hecho, el 25.9% obtenido sugiere que, si bien las competencias emprendedoras individuales son cruciales, las políticas públicas deben adoptar un enfoque holístico que aborde, simultáneamente, las barreras estructurales del entorno empresarial.

Los resultados confirman que la innovación y la planificación estratégica emergen como las competencias con mayor poder predictivo sobre la gestión empresarial. Este hallazgo articula dialécticamente las visiones de Schumpeter (1984) y Kirzner (1973). Por un lado, la relevancia de la innovación refleja el carácter “schumpeteriano” del emprendimiento en Gamarra, donde la capacidad de introducir nuevas combinaciones —ya sea en productos, procesos o modelos de negocio— constituye un factor diferenciador en un mercado altamente competitivo (Jabborova, 2023). Por el otro, la planificación estratégica representa la dimensión “kirzneriana” de alerta a las oportunidades, permitiendo a los jóvenes emprendedores anticiparse a las dinámicas del mercado textil y de confecciones, caracterizado por su volatilidad y estacionalidad.

La primacía de estas competencias se explica por las necesidades específicas del entorno de Gamarra. Como señalan Deza et al. (2021), en contextos de alta densidad empresarial y competencia perfecta, la innovación continua y la planificación rigurosa devienen en fuentes de ventaja competitiva sostenible. Guayasamín (2025), añade que estas competencias son particularmente críticas para los jóvenes emprendedores, quienes deben compensar su relativa falta de experiencia con capacidades estratégicas y adaptativas.

Finalmente, el diagnóstico revelador de que más del 74% de los jóvenes emprendedores presenta niveles bajos o medios en competencias clave como coherencia valórica, creatividad, adaptabilidad al cambio y autodeterminación, situación que explica, en buena medida, los déficits observados en la gestión empresarial. Concretamente, los bajos niveles en gestión financiera (55.7%), gestión de recursos humanos (47.7%) y gestión contable (46.0%) reflejan lo que Cantos y Rodríguez (2024) identifican como la “paradoja operativo-estratégica” de las MYPEs, que se expresa en la inmersión en las operaciones diarias en detrimento de la gestión estratégica.

La resiliencia —competencia que mostró alta capacidad explicativa— emerge como un factor crítico en este contexto. Como señala Pino y Torralbas (2024), en entornos volátiles como Gamarra, la capacidad de adaptación y recuperación ante las crisis determina la supervivencia empresarial. Complementariamente, Díaz y Salazar (2021) enfatizan que la calidad en la gestión, particularmente en las dimensiones comercial y operativa, depende directamente de competencias emprendedoras sólidas.

De nuevo, los resultados permiten reafirmar el rol mediador de las competencias emprendedoras entre las políticas públicas y la gestión empresarial. Este hallazgo es consistente con la revisión global de Fubah et al. (2025), que identifican el desarrollo de competencias como el mecanismo más efectivo para traducir el apoyo público, en mejoras concretas de gestión empresarial.

Por su parte, el estudio también corrobora lo planteado por Álvarez et al. (2025) respecto a la necesidad de superar la visión del “héroe emprendedor” individual y avanzar hacia concepciones más colectivas y ecosistémicas del emprendimiento. En esta línea, López et al. (2024) destacan la importancia de las estrategias cognitivas y el entorno inmediato en la configuración de las prácticas de gestión de los emprendedores sociales peruanos.

Para los autores de esta investigación, la sostenibilidad empresarial, dimensionada en el estudio a través de prácticas de gestión, encuentra en la sensibilidad social y la coherencia valórica competencias habilitantes clave. Como advierte Sarián et al. (2025), la integración de criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en la gestión empresarial requiere competencias específicas que deben ser desarrolladas intencionadamente. Al mismo tiempo, Vera et al. (2020), añaden que las características psicosociales del emprendedor, incluyendo su compromiso social, son determinantes en la adopción de prácticas de gestión sostenibles.

Por lo demás, este artículo deja ver que las políticas públicas de fomento al emprendimiento juvenil en Perú, requieren una evolución desde enfoques predominante financieros y de simplificación administrativa, hacia intervenciones más sofisticadas que prioricen el desarrollo intencional

de competencias estratégicas, particularmente: innovación, planificación estratégica y resiliencia, como palancas fundamentales para mejorar la gestión empresarial y, consecuentemente, la sostenibilidad de los emprendimientos juveniles en ecosistemas competitivos como Gamarra, entre otros.

Conclusiones

En líneas generales, el estudio analizó la influencia de las políticas públicas en el emprendimiento juvenil y su impacto en la gestión empresarial en Perú, cumpliendo con el objetivo general. Se concluye que las políticas públicas ejercen un efecto significativo, aunque indirecto, mediado por el fortalecimiento de las competencias emprendedoras. El emprendimiento juvenil explica el 25,9% de la variabilidad en la gestión empresarial, destacando su rol en la profesionalización de las MYPEs, aunque otros factores completan el modelo explicativo.

Las competencias en innovación y planificación estratégica son los predictores más sólidos de una gestión empresarial eficaz, impactando, directamente, en las dimensiones financiera, administrativa y comercial. Competencias como resiliencia y el manejo del cambio también resultan cruciales en el entorno competitivo de Gamarra. Sin embargo, más del 74% de los emprendedores presenta niveles bajos o medios en estas competencias, reflejándose en déficits de gestión: 55% bajo en gestión financiera y 47% en gestión de recursos humanos.

Ante esta realidad, se recomiendan políticas públicas que diseñen programas de capacitación focalizados en innovación y planificación estratégica mediante metodologías *learning-by-doing*, integrando simplificación de trámites con formación financiera básica. Se sugiere establecer mentorías, fomentar redes de colaboración y reorientar programas como “Jóvenes Productivos” hacia competencias estratégicas.

Por último, entre las limitaciones de esta investigación se destacan la imposibilidad de establecer relaciones causales debido al diseño transversal, la focalización en Gamarra que restringe la generalización y el uso exclusivo de cuestionarios, que podría complementarse con métodos cualitativos. Como líneas futuras, se propone realizar estudios longitudinales sobre políticas públicas y evolución de competencias, replicar la investigación en otros polos productivos del Perú y explorar enfoques cualitativos (fenomenología y hermenéutica, por ejemplo) que profundicen en las motivaciones subjetivas, estrategias y despliegue práctico de las competencias emprendedoras.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, R., Flores, R., & Javier, S. (2024). La cultura tributaria y el emprendimiento empresarial de los estudiantes universitarios de Perú – 2023. *Simbiosis*, 4(8), 55-67. <https://doi.org/10.59993/simbiosis.V.4i8.50>
- Álvarez, E., Rivera, I., & Marín, J. (2025). ¿El fin del «héroe» emprendedor? En búsqueda de la naturaleza colectiva del emprendimiento. *Innovar*, 35(95), e102101. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n95.102101>
- Ávalos, E. (2024). Desequilibrio social, desigualdad distributiva y desempleo en el Perú, 2004-2019. *Economía & Negocios*, 6(1), 24-44. <https://doi.org/10.33326/27086062.2024.1.1842>
- Boris, O., & Parakhina, V. (2022). Youth Entrepreneurship Support Model and Youth Business Associations. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1649-1660. [https://www.wseas.com/journals/bae/2022/do25107-042\(2022\).pdf](https://www.wseas.com/journals/bae/2022/do25107-042(2022).pdf)
- Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista Espacios*, 41(24), 183-196. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/20412415.html>
- British Council & Social Enterprise UK. (2022). *More in Common: The Global State of Social Enterprise*. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/more_in_common_global_state_of_social_enterprise.pdf
- Cantos, M., & Rodríguez, G. (2024). Gestión financiera y rentabilidad del sector manufacturero de muebles cuencanos - Ecuador, período 2018-2021. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 133-149. <https://doi.org/10.36390/telos261.09>
- Carbal, A., Luna, J., & Caraballo, A. (2024). Teoría organizacional y sostenibilidad empresarial: Un análisis teórico. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(10), 531-550. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42858>
- Carhuanchó, I., Sicheri, L., Nolasco, F., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología de la investigación holística*. UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización; Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*

- (Decreto Supremo N.º 013-2019-PCM). <https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/politicas/Politica-Nacional-de-Competitividad-y-Productividad-2019-2030.pdf>
- Contreras, C. (Ed.). (2020). *Economía de la primera centuria independiente. Tomo IV*. BCR-IEP.
- Contreras, C., & Glave, L. (2002). *Estado y mercado en la historia del Perú*. Fondo Editorial de la PUCP.
- Deza, W., Aparicio, J., Pérez, P., & Hidalgo, J. (2021). Competencias de emprendimiento en estudiantes universitarios en Perú: metodología para su desarrollo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1172-1188. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.11>
- Díaz, G., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Fubah, C. N., Kansheba, J. M., Marobhe, M. I., & Mohammadparast, A. (2025). Youth entrepreneurship: a systematic literature review of the domain and future research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1, 2-60. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2024-0346>
- García, J., & Velásquez, G. (2021). Factores relevantes del perfil del emprendedor empresarial mexicano: ¿el emprendedor mexicano es innovador? *Panorama Económico*, 16(33), 159-183. <https://doi.org/10.29201/peipn.v16i33.68>
- Garmendia, J., & Parra, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Taurus Universitaria.
- Giddens, A. (1997). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- González, P. (2021). El concepto de capacidad de agencia en Giddens y su relación con el Desarrollo Social. *Ixaya. Revista Universitaria de Desarrollo Social*, 11(20), 10-27. <https://revistaixaya.cucsh.udg.mx/index.php/ixa/article/view/7639>
- Guayasamín, E. (2025). Competencias Emprendedores Requisito Esencial para el Éxito del Emprendedurismo. *ISTE SCIENTIST*, 4(01), 36-51. <https://revistas.iste.edu.ec/index.php/reviste/article/view/38>
- Hernández, M.T. (2024). Emprendimiento laboral del estudiante universitario contemporáneo. *Revista Científica Saperes Universitas*, 7(2), 139-150. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/466>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2023). *Informe Técnico «Perú: Comportamiento de los Indicadores del Mercado Laboral a nivel Nacional y en 26 Ciudades*. INEI. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5863603/5196099-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-de-26-ciudades-cuarto-trimestre-del-ano-2023.pdf?v=1708011028>
- Jabborova, A. J. (2023). How would you measure creativity and innovation? why? *Golden Brain*, 1(10), 20-24. <https://researchedu.org/index.php/goldenbrain/article/view/2996>
- Jaramillo, M., & Parodi, S. (2015). *Jóvenes emprendedores*. Instituto Apoyo. http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/MJ_SP_Jovenesemprendedores.pdf
- Jiménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Tech, Revista Científica*, 4(1), 59-68. <https://doi.org/10.53592/convtech.v4i1V.35>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Kuratko, D.F. (2018). *Entrepreneurship, theory, process, and practice* (11th ed.). Cengage Learning.
- León, J. (2022). Influencia del entorno macroeconómico en la creación de empresas en Perú. *Contaduría y administración*, 67(4), 341-364. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3242>
- López, H., Huamaní, J., Arroyo, G., & Díaz, M. (2024). Estrategias de emprendedores sociales peruanos desde lo cognitivo y el entorno. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 162-176. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6290>
- Maguiña, E. (2016). Esbozo de las migraciones internas en el siglo XX y primera década del siglo XXI y su relación con los modelos de desarrollo económico en el Perú. *Anales Científicos*, 77(1), 17-28. <https://dx.doi.org/10.21704/ac.v77i1.622>

- Ministerio de la Producción. (2014). *Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP)*. <https://www.gob.pe/programa-nacional-de-diversificacion-productiva>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú-MTPE. (2024). *Programa nacional de empleo «jóvenes productivos»*. MTPE. <https://aulavirtual.jovenesproductivos.gob.pe/>
- Miranda, A., & Merino, R. (2025). Presentación del dossier. Transiciones juveniles al mercado laboral en América Latina. *Íconos - Revista De Ciencias Sociales*, (81), 7-12. <https://iconos.flacsoandes.edu.ec/index.php/iconos/article/view/6523>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Organismo Internacional de la Juventud para Iberoamérica-OIJ. (2024). *Empleabilidad juvenil*. <https://oij.org/tag/empleabilidad-juvenil/>
- Organización de las Naciones Unidas-ONU. (2023). *Promoción de la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible*. https://unsse.org/wp-content/uploads/2023/05/A_RES_77_281-ES.pdf
- Organización Internacional del Trabajo-OIT. (2024). *Tendencias mundiales del empleo juvenil 2024*. <https://www.ilo.org/es/publications/major-publications/tendencias-mundiales-del-empleo-juvenil-2024>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE. (2022). *Diseño de marcos jurídicos para empresas sociales: guía práctica para responsables de políticas*. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/172b60b2-en>
- Palella, S., & Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedupel.
- Pino, Y., & Torralbas, A. (2024). Resiliencia en la gestión empresarial. Una revisión teórica. *Revista Transdisciplinaria De Estudios Sociales Y Tecnológicos*, 4(1), 31-39. <https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.102>
- Potes, L., Ríos, G., Calderón, M., & Hurtado, I. (2024). Buenas prácticas de Responsabilidad Social empresarial y su integración con las Tecnologías de la Información y Comunicación. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 29(11), 394-410. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.23>
- Quaresma, A. (2022). Metodología, estilo e interpretación: ensayo crítico sobre la teoría de la estructuración de Anthony Giddens. *Revista Central De Sociología*, 12(12), 165-204. <https://centraldesociologia.cl/index.php/rcs/article/view/103>

- Real Academia de la Lengua Española-RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española* (vigésimo tercera edición). RAE.
- Rúa, M., & Mendoza, A. (2024). Teorías de dirección y su aplicación en el liderazgo organizacional. *Revista Tajamar*, 3(Especial), 122-128. https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php/revista_tajamar/article/view/38
- Sarián, M., Bruna, C., Robles, C., & Vaca, G. (2025). Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e Inteligencia Artificial. Una nueva frontera en las decisiones. *Región Científica*, 4(1), 1-16. <https://doi.org/10.58763/rc2025382>
- Schumpeter, J. A. (1984). *The theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Scorza, F., Benito, M., & Iturria, J. (2023). *Hacia un diseño metodológico para el análisis de políticas públicas de promoción del desarrollo emprendedor/empresario*. XII Congreso de Administración del Centro de la República. Universidad Nacional de Villa María. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmsspage&pageid=9&id_notice=46204
- Tomlinson, M., & Gerbrand T. (2023). Scarring effects for young people in challenging economic times: a conceptual synthesis and future policy and research agenda. *Labour and Industry*, 33(3), 308-325. <https://doi.org/10.1080/10301763.2023.2251216>
- Valderrama, S. (2020). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica cuantitativa, cualitativa y mixta*. San Marcos.
- Vera, A., Prialé, M., & Espinoza, A. (2020). Modelando una propuesta conceptual para analizar características psicosociales de emprendedores sociales peruanos. *Liberabit*, 26(1), e256. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2020.v26n1.03>
- Villanueva, F. (2022). *Metodología de la investigación*. Klik soluciones educativas.
- Weber, M. (2019). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Witt, H. (1992). *Diario 1824-1890. Un testimonio personal sobre el Perú del siglo XIX. Tomo I*. Banco Mercantil.
- Zabludovsky, G. (2019). *Intelectuales y burocracia: vigencia de Max Weber*. Anthropos.

Políticas educativas y sujetos de derechos en entornos de aprendizaje. Lo socioemocional en el aula de clase

*Claudia Aracelli Mejía Chávez **

*Rocio Gutierrez Gomez ***

*Luz María Carazas Carnero ****

Resumen

Mediante una adoptó una metodología documental con diseño descriptivo y enfoque cualitativo, este estudio analiza las políticas educativas peruanas y su abordaje de aspectos socioemocionales en adolescentes. Mediante un enfoque crítico y multidisciplinario, se examina las tensiones entre marcos normativos y prácticas pedagógicas que afectan la formación integral estudiantil. Los resultados principales revelan que: 1) el reconocimiento emocional, la empatía y los vínculos afectivos escolares son fundamentales para garantizar la educación inclusiva y equitativa; 2) abordar estos temas tempranamente orienta a los jóvenes hacia una salud mental positiva; y 3) el Estado (mediante políticas) y las instituciones educativas (a través de prácticas pedagógicas) comparten la responsabilidad de promover el bienestar emocional como eje curricular transversal, previniendo fenómenos como el burnout y las agresiones. Se concluye que estas temáticas vulnerables requieren abordaje crítico y responsable para transformar el aula en un espacio de convivencia activa, respeto mutuo y justicia educativa. Esta transformación es importante para reducir los niveles de estrés, depresión y ansiedad que caracterizan las nuevas afectaciones contemporáneas en población adolescente, beneficiando tanto a quienes atraviesan esta etapa como a su entorno inmediato de interacción.

Palabras clave: políticas educativas; sujetos de derechos; entornos de aprendizaje; elementos socioemocionales; aula de clase.

* Universidad César Vallejo. Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7231-9877>. Email: cmejiac7@ucvvirtual.edu.pe

** Universidad César Vallejo, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2302-051X>. Email: rocio.gutierrezgomez@gmail.com

*** Universidad César Vallejo, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3700-4361>. Email: lmariacarazas0904@gmail.com

Educational policies and rights holders in learning environments. Social-emotional learning in the classroom

Abstract

Using a documentary methodology with a descriptive design and qualitative approach, this study analyzes Peruvian educational policies and their approach to socio-emotional aspects in adolescents. Through a critical and multidisciplinary approach, it examines the tensions between regulatory frameworks and pedagogical practices that affect comprehensive student education. The main findings reveal that: 1) emotional recognition, empathy, and emotional bonds at school are fundamental to ensuring inclusive and equitable education; 2) addressing these issues early on guides young people toward positive mental health; and 3) the state (through policies) and educational institutions (through pedagogical practices) share the responsibility of promoting emotional well-being as a cross-curricular focus, preventing phenomena such as burnout and aggression. It is concluded that these vulnerable issues require a critical and responsible approach to transforming the classroom into a space of active coexistence, mutual respect, and educational justice. This transformation is important to reduce the levels of stress, depression, and anxiety that characterize the new contemporary effects on the adolescent population, benefiting both those going through this stage and their immediate environment of interaction.

Keywords: educational policies; rights holders; learning environments; socio-emotional elements; classroom.

Introducción

La adolescencia representa una etapa de profundos cambios, tanto biológicos como psicosociales, con desafíos significativos para el desarrollo individual. Durante este periodo, la capacidad para manejar emociones, establecer relaciones saludables y tomar decisiones responsables es fundamental para el bienestar y el éxito futuro de los estudiantes (Mikulic et al., 2017; Bisquerra y Pérez, 2007).

Igualmente, los factores biológicos, psicológicos y socioculturales (Lerner, 2018; Papalia et al., 2012) se constituyen en determinantes del desarrollo; particularmente, los aspectos socioculturales, como el entorno escolar, y más específicamente el aula de clases, se erige como un ecosistema crítico y un espacio donde los niños y jóvenes pueden fortalecer o moldear sus habilidades sociales.

En este sentido, un entorno educativo que fomenta un clima positivo no solo optimiza el aprendizaje académico, sino que también ofrece un contexto seguro para el desarrollo psico-cognitivo y la gestión de los desafíos emocionales de los estudiantes. Para Llanos (2019), la educación es un bien colectivo que tiene como ápice el desarrollo humano en todas sus dimensiones. Entonces, el aula puede ser considerada como un microcosmos social; un clima de aula positivo se caracteriza por relaciones de aceptación, equidad, respeto y confianza (Mejías et al., 2020) entre los actores educativos: estudiantes, docentes, directivos, Estado, padres y representantes.

El rol del Estado se evidencia en las políticas públicas que regulan e impulsan el sector educativo y resguardan los derechos ciudadanos, en armonía con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos en la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2015), los directivos se constituyen en los garantes del cumplimiento de esas políticas, mientras que los docentes y estudiantes son los actores principales del proceso de enseñanza-aprendizaje, flanqueado por los padres y representantes.

Este proceso, dinámico y trascendental implica no solo el desarrollo de conocimientos teóricos sino habilidades y destrezas para la vida, en esta simbiosis, el entorno de aprendizaje puede considerarse un diferenciador para la efectividad del proceso de enseñanza- aprendizaje. Esta interacción entre el desarrollo de habilidades individuales y la calidad del ambiente social no solo impacta en el bienestar y el rendimiento académico, también sirve como terreno de práctica para la formación ciudadana (Orellana y Muñoz, 2019).

La escuela, en este sentido, se convierte en un laboratorio social donde los adolescentes aprenden y aplican las normas de convivencia que luego trasladarán a la sociedad en general. Habilidades como la empatía, la comunicación asertiva y el respeto por los demás deben reflejarse en las prácticas académicas (Zulueta y Arias, 2015), desde el modelaje de los docentes y el reforzamiento de los valores, no es solo una cuestión pedagógica, sino un pilar para la construcción de una cultura de paz y convivencia amplia (Gutiérrez-Torres y Buitrago-Velandia, 2019).

Es por ello, que este artículo analiza la política educativa definida en el Perú y los sujetos de derecho que toma en consideración, con la finalidad de valorar elementos socioemocionales presentes en el aula de clase, teniendo en cuenta los sujetos que participan y, de manera propositiva, proyectar líneas de acción tanto para quien define la política, como quien la hace efectiva en estos ambientes esenciales.

La investigación se organiza, luego de la introducción, en las siguientes secciones: primero, la Metodología, que describe el enfoque documental cualitativo y los criterios de selección de fuentes; segundo, Sujetos de

derecho, donde se analiza el marco normativo y los actores del proceso educativo (estudiantes, docentes, directivos, familia y Estado); tercero, Competencias socioemocionales, que revisa los principales modelos teóricos y su importancia en el contexto educativo.

En cuarto lugar, la sección Iniciativas educativas en Perú, está dedicada a examinar las políticas públicas y programas estatales orientados al bienestar emocional; quinto, Transformar desde lo emocional: Competencias socioemocionales para el futuro, sección propositiva que presenta un modelo de competencias diferenciado para docentes y estudiantes de educación media; y finalmente, las Conclusiones, que sintetizan los hallazgos principales y plantean la necesidad de incorporar el desarrollo socioemocional como eje transversal del currículo para construir entornos educativos más inclusivos, empáticos y saludables.

1. Metodología

La investigación adoptó una metodología documental con diseño descriptivo y enfoque cualitativo. Se revisaron bases de datos digitales como Redalyc, Scielo, Scopus y repositorios universitarios. Para la selección de información se emplearon operadores booleanos “AND” y “OR”, junto con palabras clave: ‘políticas educativas’, ‘sujetos de derecho’, ‘entornos de aprendizaje’, ‘competencias socioemocionales’ y ‘aula de clase’.

La búsqueda inicial arrojó más de 500 documentos. La selección final estuvo mediada por criterios de pertinencia temática, autenticidad y autoría verificable, reduciendo el corpus de análisis a 50 documentos en función de la saturación teórica y las coincidencias conceptuales identificadas en los planteamientos.

2. Sujetos de derecho

Se identifican como sujetos de derecho en la educación todas aquellas personas, grupos o instituciones que poseen derechos y deberes reconocidos por normativas nacionales e internacionales en el ámbito educativo, desde esa perspectiva la educación es proclamada como un derecho universal (UNESCO, 1948, Art. 26):

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.

2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. (...)

En esta declaración, al menos en el propósito, queda garantizado el acceso a la educación de todos los ciudadanos sin distinción de ningún tipo, un avance que abrió, en su momento, posibilidades para el crecimiento individual y social. Mas recientemente, en este encuentro educativo, los sujetos no solo participan en el proceso, sino que también lo configuran, lo transforman y lo garantizan. Perú se alinea con esta mirada a la educación y proclama en el Art. 3 de la Ley n.º 28044 (Ley General de Educación, 2003) la educación como un derecho fundamental.

El conocimiento de los derechos y de las políticas que regulan el sector educativo forma parte fundamental para la configuración de los sujetos de derecho, es decir, su validez se encuentra en la práctica y el reconocimiento del rol que cada actor representa (Tedesco, 2012; Navas y Pérez, 2011).

Los estudiantes en su rol de aprendices, dependiendo del nivel educativo, pueden ser actores pasivos guiados por el sistema o autónomos en su proceso, en tanto, el docente es un: “Gestor de cambios o transformaciones educativas a partir de su quehacer pedagógico” (Navas y Pérez, 2011, p. 302). Acción que trasciende el impartir solo conocimientos académicos a promover una mayor independencia intelectual y emocional del estudiante.

Por su parte, los directivos cumplen con el papel de administrar los procesos académicos y velar por el cumplimiento de las políticas públicas propuestas por los Estados para lograr impulsar, a través de la educación, el desarrollo de los países. La alineación de estas políticas y su cumplimiento debe estar acompañado de acciones y provisiones cónsonas con el interés superior que expresen las leyes para lograr los objetivos de los sujetos involucrados.

En general, el conocimiento de las políticas, de los derechos humanos, de los procesos y funcionamiento del sistema educativo garantiza la participación consciente y responsable en la dinámica social, política, cultural y educativa; al respecto, el docente tiene una vital responsabilidad, conoce el ambiente de aula, interactúa e impacta de forma permanente a los estudiantes, se interrelaciona con los directivos y cumple con las normas y políticas públicas, así como forma parte de la comunidad, relacionándose también con padres y/o representantes.

El docente modela y enseña a través del ejemplo y se convierte en guía, tutor, facilitador y, especialmente, motivador, no solo en la adquisición de conocimientos sino en el desarrollo de habilidades para la vida, tales como la empatía, el respeto, la gestión de emociones, la regulación de conductas, entre otras (Balocchi et al., 2025, Zulueta y Arias, 2015).

Otro sujeto de derecho es la familia, la cual adquiere un papel relevante en el éxito del proceso académico de los niños, niñas y adolescentes. El apoyo, acompañamiento y la participación constituyen acciones fundamentales para el desempeño cognitivo y emocional de los individuos. Es en el núcleo familiar que se promueven valores esenciales -como el respeto y la responsabilidad- así como normas, actitudes y comportamientos que configuran la base de la socialización (González-Escalante y Sandoval-Gámez, 2025). Estos elementos son posteriormente reforzados en los espacios académicos y sociales, y es en la interacción conjunta entre escuela y familia donde se moldean los hombres y mujeres del futuro.

3. Competencias socioemocionales

En el proceso de evolución humana las interacciones sociales, la familia, la educación, el entorno, las experiencias, las vivencias, van formando al individuo. En los tiempos recientes se ha visto transformada por el impacto que las tecnologías de información han desencadenado, la influencia es mayor y viene de diferentes contextos geográficos, culturales e ideológicos (González-Pérez et al., 2022)

El volumen de información disponible es excesivo y requiere de un inteligente uso de recursos pedagógicos para canalizar los intereses y desarrollar las habilidades necesarias en los niños, niñas y adolescentes para enfrentar las nuevas exigencias sociales. Desde este escenario, el manejo de habilidades socioemocionales se convierte en una herramienta indispensable para alcanzar un alto potencial, regular las emociones y poder utilizar el pensamiento crítico para discriminar la información, la realidad o lo artificial.

En este orden de ideas, las habilidades blandas y duras se han equilibrado e integrado para describir al tipo de profesional que las empresas, y la sociedad, necesitan (Rojas et al., 2023). No se trata solo de conocimientos, es necesario desarrollar el ser, para lograr el triduo perfecto del ser-saber-hacer. Esta formación no debe recaer en las instituciones universitarias, por el contrario, debe ser una formación integral desde los primeros niveles académicos para lograr estudiantes más conscientes y efectivos en su desarrollo humano y, consecuentemente, profesionales y ciudadanos más capaces e integrales.

Especialmente las competencias emocionales o socioemocionales, consideradas habilidades blandas, son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular las emociones de forma apropiada. Al respecto, existen muchas propuestas y teorías (Bisquerra y Pérez, 2007) que se complementan, más allá de las discrepancias en los aspectos que abarcan (Ver tabla 1), es así

que autores como Salovey y Mayer (1990) y Goleman (1995) proponen el concepto de inteligencia emocional (lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésico corporal, intrapersonal, interpersonal) resaltando como competencias la: autoconciencia emocional, manejo de las emociones, automotivación, empatía y habilidades sociales. Salovey y Sluyter (1997) agrupan la cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía y control.

Más adelante, Soland et al. (2013) generaron 3 grupos de competencias requeridas para los profesionales del siglo XXI: Cognitivas, habilidades académicas centrales, creatividad y el pensamiento crítico. Interpersonales, capacidad para relacionarse con los otros y las Intrapersonales, capacidad para regular sus propias conductas o emociones en cualquier espacio, remarcando la propuesta teórica de Goleman (1995).

Otro planteamiento, la metodología SEL, Aprendizaje Socio Emocional, propuesto por *Collaborative Association of social Emotional Learning*, CASEL (2020), que estructura las competencias socioemocionales en cinco grandes dimensiones: autoconciencia, autocontrol, conciencia social, habilidades para relacionarse y toma de decisiones responsables. La autoconciencia, para el modelo, abarca identificar las emociones propias, pensamientos y valores.

Por su parte, el autocontrol, es la habilidad para manejar las emociones en diferentes situaciones. Conciencia Social, la capacidad de ser empático con los otros y comprender la perspectiva de todos, incluso de otras religiones o culturas. Habilidades para relacionarse, se expresan en establecer y mantener relaciones saludables y de apoyo de forma individual o grupal. Toma de decisiones responsables, capacidad para tomar decisiones y elecciones constructivas tanto en lo personal como en las interacciones sociales.

Más reciente, como resultado de un proyecto de investigación, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) identificó 15 habilidades socioemocionales presentadas en cinco áreas clave: desempeño en tareas, regulación emocional, colaboración, imparcialidad o actitud abierta y el involucramiento con otros. Para Stannett, el estudio de la OCDE “proporciona una riqueza de perspectivas para la promoción del bienestar conductual y mental” (2022, p.2); convirtiéndole en un instrumento de gran valor informacional para el Estado y el diseño de políticas, así como para los gestores educativos.

Puntualmente, el desempeño de tareas implica responsabilidad, persistencia y autocontrol; la regulación emocional se concentró en resistencia al estrés, control emocional y optimismo; la colaboración, incluye empatía, cooperación y confianza; la actitud abierta, se constituye desde la creatividad, la tolerancia y la curiosidad; por último, el involucramiento

con otros abarca sociabilidad, energía y asertividad. Adicional, surgen la autoeficacia y la motivación al logro que se suman a las anteriores habilidades socioemocionales (OCDE, 2021).

Fundamentado en los aportes anteriores, desarrollar competencias socioemocionales se convierten en un aspecto de gran importancia, ya que las mismas favorecen la adaptación al entorno, el manejo del estrés y la autorregulación emocional en diversos contextos, y sin distinción de edad (considerando las implicaciones de cada etapa del desarrollo humano) o ambiente. “Las habilidades socioemocionales ayudan a colaborar y cooperar de manera efectiva, a enfrentarse a retos con resiliencia y optimismo, a analizar información de manera crítica y a enfrentarse al aprendizaje con responsabilidad, curiosidad y tolerancia”. (Stannett, 2022, p.3).

Tabla 1. Aportes teóricos sobres competencias socioemocionales.

Autores	Propuesta de competencias socioemocionales
Goleman (1995).	Autoconciencia emocional, manejo de emociones, automotivación, empatía y habilidades sociales.
Salovay y Sluyter (1997).	Cooperación, Asertividad, responsabilidad, empatía y control.
Soland et al. (2013).	Competencias cognitivas: Habilidades académicas, creatividad y pensamiento crítico. Competencias interpersonales: capacidad para relacionarse con los otros. Competencias intrapersonales: Capacidad para regular sus propias conductas o emociones en cualquier espacio.
CASEL (2020).	Autoconciencia, autocontrol, conciencia social, habilidades para relacionarse y toma de decisiones responsables.
OCDE (2021).	Desempeño de tarea, regulación emocional, colaboración, imparcialidad, actitud abierta.

Fuente: elaboración propia (2025).

Específicamente, en el contexto educativo, el desarrollo de las competencias socioemocionales debe ser promovido en dos de los actores principales, los docentes y los estudiantes, así el aula de clase se convierte en un espacio de interacciones rutinarias y constantes que requiere de un buen manejo de las emociones, en este sentido, los docentes cumplen un rol fundamental, en primer lugar, por ser individuos maduros en contrapartida con sus estudiantes, especialmente cuando se trata de los niveles iniciales, básico y media.

El docente no es solo un facilitador, sino el pilar central que gestiona y promueve el sistema, además de ser una figura de modelaje. Un docente con altas competencias socioemocionales maneja mejor sus propias emociones, lo que permite gestionar el salón de clase de manera efectiva, establecer códigos de conducta claros y desarrollar interacciones más comprensivas (Ministerio de Educación, 2022a).

Rivera (2025), recoge como competencias socioemocionales presentes en los docentes la autoconciencia, empatía y habilidades sociales, en este sentido, la capacidad del docente para regular sus emociones y poderlas gestionar efectivamente en el aula de clase, es lo que identifican los autores como la autoconciencia. Más contundente, Valencia y Orantes (2021), refieren que implica la identificación de las fortalezas y debilidades lo que lleva a los docentes a complementar su desarrollo profesional favoreciendo su desempeño docente, habilidad que además impulsa la innovación educativa.

En tanto, la empatía como la habilidad para entender las emociones de los otros está presente en los docentes para dar respuesta comprensivas y efectivas que desde el bienestar transformen los ambientes educativos. Mora et al. (2023), afirman que promover espacios de encuentro, inclusión, respeto y fraternidad mejora el desempeño académico, pero especialmente el desarrollo personal y emocional.

Igualmente, las habilidades sociales incrementan los resultados positivos en las aulas de clase. Un docente capaz de promover el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, crea participación y dinamiza el proceso educativo (Balocchi et al., 2025; Flores, 2023), facilita las interacciones en el aula, y especialmente, propicia la gestión de emociones de cada uno de los involucrados al motivar la participación y canalizar la diversidad de situaciones que pueden presentarse, en los entornos educativos donde los actores son niños o adolescentes. Esto es posible, ya que un docente con altas competencias socioemocionales maneja mejor sus emociones, lo que permite gestionar el salón de clase de manera más efectiva, establecer códigos de conducta claros y desarrollar interacciones más comprensivas (Cayambe et al., 2024).

4. Iniciativas educativas en Perú

La educación peruana ha sido objeto de múltiples reformas orientadas a mejorar su calidad, equidad y pertinencia. En este contexto, la Ley General de Educación 28044 (Ley General De Educación, 2003) constituye un hito normativo que redefine el sistema educativo bajo principios de inclusión, interculturalidad y participación ciudadana. Este informe analiza la evolución del sistema educativo peruano, su situación actual, y las propuestas estatales alineadas con la UNESCO.

En la mayoría de los países se reconoce la educación como un derecho universal, inclusivo y equitativo, y fuente del desarrollo ciudadano y social. Lograr este impulso requiere de desarrollar políticas orientadas a maximizar los resultados educativos, en este sentido, promover la calidad educativa, requiere del trabajo conjunto del Estado, la escuela y la sociedad en general. En cuanto al Estado, Tedesco (2012), refiere la necesidad de promover políticas públicas que articulen equidad con eficiencia.

Por otro lado, las consecuencias del aceleramiento tecnológico producto de la pandemia reciente, develaron debilidades en materia tecnológica y capacitación docente, especialmente en zonas vulnerables que amplió la brecha de desigualdad en la materia educativa en Perú, a pesar del pronunciamiento de decretos, reglamentos la respuesta fue reactiva y transitoria (Ortiz et al., 2023), sin considerar la realidad de algunas poblaciones.

No obstante, existen esfuerzos y propuestas de interés que apuntan a promover la educación de calidad y, especialmente, promueven las habilidades socioemocionales como vitales para la formación ciudadana. De allí se rescatan campañas para fortalecer el bienestar emocional de los adolescentes denominada ¡Fuertes de Verdad! promovidas en conjunto con un marco normativo para el bienestar emocional (Ministerio de Educación, 2022a), desde el cual se configuran kits de bienestar emocional, webinars, podcast, guías, documentos y otros materiales enfocados en inculcar el desarrollo de las competencias socioemocionales de forma transversal en los diferentes niveles de educación.

Desde esta mirada, se siembran las bases para lograr una educación inclusiva, que potencie las habilidades de los individuos y genere diversos espacios para promover el crecimiento del ser, en conjunto con el saber.

5. Transformar desde lo emocional: Competencias socioemocionales para el futuro

Considerando los planteamientos teóricos, los investigadores proponen un modelo de competencias socioemocionales para potenciar las habilidades de los estudiantes de educación media. Dicho modelo busca integrar aquellas competencias de mayor relevancia para el desenvolvimiento social, personal y académico de los jóvenes, especialmente, quienes están próximos a incorporarse al nivel universitario (López-López et al., 2025).

Con la convicción del papel fundamental que las competencias socioemocionales tienen en el desarrollo humano, se configura una propuesta sustentada en la riqueza de la educación que valora no solo los conocimientos, sino que valida las propuestas teóricas que reconocen

la formación en habilidades blandas como un proceso transversal que debe tocar todos los niveles, materias y contenidos a lo largo del camino académico.

Este reconocimiento, incluye al docente como principal gestor de ese ambiente de aula, en el cual deben integrarse los saberes académicos y el ser, para lo cual se hace necesario fortalecer primero las competencias socioemocionales propias de los docentes, y luego poder promover las herramientas que los estudiantes necesitan para el desarrollo de sus competencias; de esta manera, se propone un conjunto de competencias socioemocionales básicas para los docentes y otro grupo para los estudiantes, justificando su selección desde los modelos teóricos revisados tales como, Goleman (1995), Salovey y Sluyter (1997), Bisquerra y Pérez (2007), Soland et al. (2013).

La educación media es una etapa crítica para el desarrollo emocional, ético y social de los adolescentes, así como para el fortalecimiento del rol docente como guía, modelo y facilitador. En esta etapa marcada por la construcción de la identidad, la vulnerabilidad emocional y la búsqueda de sentido por parte de los adolescentes, el rol del docente como guía emocional, modelo ético y facilitador de vínculos se vuelve esencial (Castillo et al., 2023). Desarrollar competencias socioemocionales permite al docente gestionar sus propias emociones, comprender la de sus estudiantes y crear ambientes de aprendizaje emocionalmente seguros, inclusivos y motivadores (Palomera et al., 2019)

El modelo para los docentes (ver figura 1) caracteriza como competencias socioemocionales: La autoconciencia y autorregulación emocional; clima emocional y liderazgo; discernimiento digital emocional, la comunicación emocional y asertiva y la empatía pedagógica.

Figura 1. Competencias socioemocionales del docente.



Fuente: elaboración propia (2025).

La autoconciencia y autorregulación emocional, un docente que reconoce sus emociones y las gestiona adecuadamente puede responder con empatía y equilibrio ante situaciones complejas. Esta competencia previene el desgaste emocional (burnout) y favorece la toma de decisiones pedagógicas conscientes. Como referentes se encuentran Goleman (1995) quien señala la autoconciencia como el primer de la inteligencia emocional; por su parte, Bisquerra y Pérez (2007) la vinculan con el bienestar docente y la calidad de la enseñanza, más reciente Rivera (2025), confirman que docentes emocionalmente autorregulados generan climas más positivos y resilientes.

En el clima emocional y liderazgo, el docente es responsable de diseñar ambientes de aprendizaje emocionalmente seguros, donde los estudiantes se sientan valorados, escuchados y motivados. Esta competencia implica liderazgo ético, sensibilidad relacional y capacidad de contención. Como referentes están Goleman (1995) al vincular el liderazgo emocional con

la capacidad de inspirar y movilizar; por su parte, Castillo et al. (2023) presentan al docente como una figura de modelaje; mientras, Bisquerra y Pérez (2007), proponen el concepto de educador emocional como clave en la transformación del aula.

Discernimiento digital emocional, el impacto digital requiere que el docente gestione su presencia virtual con criterio ético y emocional, así como acompañar a sus estudiantes en el desarrollo de una identidad digital saludable, con énfasis especial en educar para aprovechar las bondades de las TICS y orientar sobre sus riesgos, fortaleciendo la ciudadanía digital. Como referentes se toman los planteamientos de la UNESCO (2023), OCDE (2021), y el marco europeo para la competencia digital de los educadores (Punie y Redecker, 2017).

Por su parte, la comunicación emocional y asertiva, sin lugar a duda la comunicación asertiva es una de las habilidades blandas más requeridas, para el docente se constituye en su mejor herramienta para lograr un clima de aula positivo. La capacidad para expresar emociones, ideas y límites con claridad y respeto es esencial para construir relaciones saludables con estudiantes, colegas y los padres y o representantes.

Esta competencia promueve el dialogo reflexivo y previene conflictos. Como referentes se recogen las propuestas del Ministerio de Educación de Perú (2022b), los aportes de Bisquerra (2008) quien presenta la comunicación emocional como una competencia; y de Bernal et al. (2022) quienes exponen que docentes con habilidades comunicativas asertivas logran mayor participación y confianza en el aula.

La empatía pedagógica, esta competencia permite al docente comprender las emociones, contextos y necesidades de sus estudiantes, especialmente en momentos de vulnerabilidad o conflicto para promover la inclusión. Como referentes se toma lo propuesto por Salovey y Sluyter (1997), al reconocer la empatía y su incidencia en el clima de aula, asimismo, Miranda y Daturi (2021) la reconocen como la base de la ciudadanía emocional; en tanto, Jara-Coatt et al. (2025) la considera transversal en los ambientes educativos.

La proposición para los estudiantes agrupa como competencias socioemocionales: Autoconciencia emocional, autorregulación emocional, empatía y conciencia social, habilidades relacionales, discernimiento digital y toma de decisiones responsable (Ver figura 2)

Figura 2. Competencias socioemocionales del estudiante.



Fuente: elaboración propia (2025).

El autoconocimiento es una competencia de gran importancia para lograr la identificación de emociones, fortalezas y comprender cómo los estados internos influyen en el comportamiento y aprendizaje. La adolescencia es la etapa más confusa en el desarrollo humano en la cual se produce una profunda transformación emocional, cognitiva y social, encontrarse a sí mismo resulta una de las habilidades de mayor impacto que se fortalece en el desarrollo de la autoestima y la regulación emocional.

Como referentes teóricos destacan Ministerio de Educación de Perú (2022c), Goleman (1995) quien promueve la competencia intrapersonal, clave para el bienestar personal; Bisquerra y Pérez (2007) es una competencia que trasciende en proceso evolutivo, en tanto, Salovey y Sluyter (1997) la consideran fundamental para proporcionar la adaptación social.

En este contexto, la autorregulación y resiliencia, se propone, como habilidades para que los estudiantes puedan manejar el estrés, la frustración y la impulsividad y desarrollar herramientas para perseverar ante los desafíos personales, sociales y académicos. Autores como Goleman (1995) la consideran fundamental para la adaptabilidad y el autocontrol, para Soland et al. (2013) es una habilidad que impacta positivamente en el desempeño académico; asimismo, Bisquerra (2008) la asocia a la capacidad de afrontar situaciones adversas con fortaleza y adaptabilidad.

La interacción social es una necesidad humana que permite la integración y, más aún, la evolución humana, desarrollar habilidades relacionales permite que los estudiantes puedan establecer vínculos positivos, ser asertivos en sus comunicaciones y acciones, así como enfrentar y resolver conflictos desde la responsabilidad compartida. Siguiendo Goleman un referente fundamental al igual que Bisquerra (2008) quien destaca que, la comunicación emocional y la escucha activa como estrategias para establecer buenas relaciones con los otros, en consonancia con planteamientos de la UNESCO (2020) que promueven una educación inclusiva y transformadora.

Cónsono con los tiempos actuales, el uso de las tecnologías de información y comunicación amerita el desarrollo de un discernimiento digital también en los adolescentes, una competencia socioemocional elemental que promueva la reflexión sobre el impacto emocional que producen las redes sociales, la inteligencia artificial y otros entornos virtuales, promoviendo el desarrollo de una identidad digital ética, responsable y emocionalmente saludable. La UNESCO y la OCDE (2021) motivan la formación de ciudadanos digitales críticos, éticos y competentes en el uso de los recursos tecnológicos.

Por último, se considera necesario proponer la competencia orientada a la toma de decisiones responsable, el cambio progresivo de la niñez a la madurez exige tomar decisiones de diversa índole, por tanto, robustecer el pensamiento crítico, la seguridad, la empatía y el respeto por los otros favorece el juicio crítico y la evaluación de las consecuencias personales y colectivas. CASEL (2020) incluye la toma de decisiones responsable como una de sus cinco competencias, igualmente desde el Ministerio de Educación de Perú (2022c). La educación emocional debe formar ciudadanos capaces de decidir con criterio, sensibilidad y responsabilidad (Orellana y Muñoz, 2019).

El modelo teórico presentado tiene como principal limitación la ausencia de datos empíricos originales que validen su efectividad. La propuesta se basa en la síntesis de la literatura revisada, lo que requiere futuras investigaciones para su comprobación; en consideración, se proponen líneas de investigación, tales como estudios longitudinales que rastreen el desarrollo de las competencias socioemocionales de estudiantes y docentes a lo largo del tiempo, investigación-acción que arroje programas

de formación docente centrados en su desarrollo emocional para medir el impacto en el clima del aula; y estudios comparativos en distintos contextos culturales y socioeconómicos para evaluar la transferibilidad y validez del modelo.

Conclusiones

Existe un largo camino por recorrer para consolidar los esfuerzos que en materia de educación se hacen a nivel mundial, especialmente por las desigualdades, la brecha tecnológica, la falta de formación y capacitación, el sistema económico, los actores políticos, entre otras variables que impactan negativamente en los resultados.

A pesar de las limitaciones, la educación en Perú ha reforzado su compromiso con la declaración de los derechos humanos y se ha alineado para alcanzar el cumplimiento del ODS 4 relacionado con educación de calidad. Fortalecer el desarrollo de competencias socioemocionales en los actores involucrados es un gran paso para garantizar el derecho a una educación inclusiva, equitativa y de calidad; por demás, estimular conductas socialmente responsables y atender el bienestar emocional allana el camino para el crecimiento de los individuos y construir sociedades sanas.

En el contexto actual, marcado por la polarización social, el incremento de la agresividad y la erosión de los valores éticos se vuelve imperativo que el Estado y las instituciones educativas asuman su corresponsabilidad en la promoción del bienestar emocional como eje transversal del currículo académico. Educar desde las competencias socioemocionales no solo fortalece la formación integral del estudiante, sino que también propicia entornos de aprendizaje más seguros, empáticos y colaborativos.

Esta perspectiva permite mejorar la calidad de las interacciones humanas, prevenir situaciones de violencia y reducir el desgaste emocional y laboral, como el síndrome de burnout, tanto en docentes como en estudiantes. Al incorporar estas competencias de manera sistemática se favorece el desarrollo de habilidades como la autorregulación, la empatía, la resiliencia y la comunicación asertiva, esenciales para afrontar los desafíos contemporáneos y construir comunicados educativos más saludables y cohesionadas.

Referencias Bibliográficas

Balocchi, A., Palma, C., Huaiquiniir, C., & Fuentes, G. (2025). Educación de la regulación emocional en nivel inicial según educadoras de párvulos

- chilenas. *PsiqueMag*, 14(1), 70-84. <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v14i1.3267>
- Bernal, Á., Cañarte, C., Macías, T., & Ponce, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 1065-1084. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482994>
- Bisquerra, R. (2008). *Educación para la ciudadanía. El enfoque de la educación emocional*. Wolters Kluwer.
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, 10, 61-82. <https://www.ub.edu/grop/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>
- CASEL. (2020). *La guía CASEL para el aprendizaje social y emocional en toda la escuela*. <https://schoolguide.casel.org/>
- Castillo, G. E., Sailema, J. E., Chalacán, J. B., & Calva, A. (2023). El rol docente como guía y mediador del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 13911-13922. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4409
- Cayambe, J. M., Sánchez, M. L., Núñez, I. M., Silva, I. M., & Sánchez, E. F. (2024). El docente como gestor de emociones en ambientes de aprendizajes. *Revista Social Fronteriza*, 4(2), e42234. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(2\)234](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(2)234)
- Flores, M. T. (2023). La inteligencia emocional en la práctica pedagógica. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1246-1260. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.588>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- González-Escalante, A., & Sandoval-Gámez, P. (2025). Influencia de la familia en el rendimiento académico de los alumnos del bachillerato: Un análisis sistemático. *Saperes Universitas*, 8(1), 6-26. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/559>
- Gozálvez-Pérez, V., Valero-Moya, A., & González-Martín, M. R. (2022). El pensamiento crítico en las redes sociales. Una propuesta teórica para la educación cívica en entornos digitales. *Estudios Sobre Educación*, 42, 35-54. <https://doi.org/10.15581/004.42.002>
- Gutiérrez-Torres, A., & Buitrago-Velandia, S. (2019). Las habilidades socioemocionales en los docentes: herramientas de paz en la escuela. *Praxis*

- & *Saber*, 10(24), 167-192. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.9819>
- Jara-Coatt, P., Constenla-Núñez, J., & Sáez-Delgado, F. (2025). Modelos de competencia socioemocional docente para la innovación educativa. *Revista Espacios*, 46(3), 273-286. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p21>
- Lerner, R. (2018). *Conceptos y teorías del desarrollo humano*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203581629>
- Ley n.º 28044. Ley General de Educación. 29 de julio de 2003 (Perú). https://www.leyes.congreso.gob.pe/DetLeyNume_1p.aspx?xNorma=6&xNumero=28044&xTipoNorma=0
- Llanos, M. (2019). Interacciones significativas para el desarrollo humano. *Avances en Psicología*, 27(2), 123-134. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2019.v27n2.1792>
- López-López, V., Anabalón, Y., Lagos, N., Concha, M., & Fernández-Berrocal, P. (2025). Exploración cualitativa de la formación transversal en salud: perspectivas sobre inteligencia emocional y habilidades. *Nuevas Tendencias en Investigación Cualitativa*, 21(3), e1247. <https://doi.org/10.36367/ntqr.21.3.2025.e1247>
- Mejías, L., Silva, L., Pichihueche, R., & Araya, E. (2020). Abordaje del clima de aula a través de la metodología de aprendizaje entre pares: diagnóstico de factores críticos. *Contextos: Estudios de Humanidades y Ciencias Sociales*, (44), 1-19. <https://revistas.umce.cl/index.php/contextos/article/view/1530>
- Mikulic, I., Caballero, R., Vizioli, N., & Hurtado, G. (2017). Estudio de las competencias socioemocionales en diferentes etapas vitales. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 3(1), 374-382. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/aifp/article/view/18112>
- Ministerio de Educación, República de Perú. (2022a). *Marco normativo para el bienestar emocional*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/coleccion/10092>
- Ministerio de Educación, República de Perú. (2022b). *Orientaciones para el desarrollo del Programa de Habilidades Socioemocionales – VI ciclo*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3630681/Programa%20de%20Habilidades%20Socioemocionales%20-%20ciclo%20VI%20-%20Primaria.pdf>

- Ministerio de Educación, República de Perú. (2022c). *Orientaciones para el desarrollo del Programa de Habilidades Socioemocionales – VII ciclo*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3630688/Programa%20de%20Habilidades%20Socioemocionales%20-%20ciclo%20VII%20-%20Primaria.pdf>
- Miranda, M., & Daturi, D. (2021). La empatía y su trascendencia en la educación. *La Colmena*, (112), 51-62. <https://doi.org/10.36677/lacolmena.voi112.15772>
- Mora, J., Villafuerte, C. A., Guzmán, Y., Guzmán, H. E., & Meza, E. Y. (2023). Desarrollo de competencias en la práctica pedagógica de los docentes de educación básica regular. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2236-2253. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.632>
- Navas, A., & Pérez, N. (2011). *Formación de sujeto político y sujeto de derechos. Un camino para la educación en derechos humanos*. CINEP. <https://repositorios.educacionbogota.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cacdd89-of95-456b-9b89-84ad8805f29e/content#page=293>
- Organización de Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organización de Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *Beyond academic learning: First results from the Survey of Social and Emotional Skills*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/92a11084-en>
- Orellana, C. E., & Muñoz, C. (2019). Escuela y formación ciudadana: Concepciones de ciudadanía, formación ciudadana y del rol de la escuela. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22(2), 13-27. <https://doi.org/10.6018/reifop.22.2.370561>
- Ortiz, A., Egúsqiza, R., & Iguñiz, M. (2023). Educación y COVID-19: análisis de las políticas educativas en el Perú. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(2), 1-29. <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.2.3365>
- Palomera, R., Briones, E., & Gómez-Linares, A. (2019). Formación en valores y competencias socioemocionales para docentes tras una década de innovación. *Praxis & Saber*, 10(24), 93-117. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.9116>

- Papalia, D., Feldman, R., & Olds, S. (2012). *Desarrollo humano*. McGraw-Hill Education. https://www.moodle.utecv.esiaz.ipn.mx/pluginfile.php/29205/mod_resource/content/1/libro-desarrollo-humano-papalia.pdf
- Punie, Y., & Redecker, C. (Eds.). (2017). *Marco Europeo para la Competencia Digital de los Educadores: DigCompEdu* (EUR 28775). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466>
- Rivera, A. (2025). Competencias socioemocionales en docentes: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(3), e0503113. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14642456>
- Rojas, S., Etchart-Puza, J., Cardenas-Zedano, W., & Herencia-Escalante, V. (2023). Competencias socioemocionales en la educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(119), 72-80. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i119.708>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.
- Soland, J., Hamilton, L., & Stecher, B. (2013). *Measuring 21st century competencies: Guidance for educators*. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/external_publications/EP50708.html
- Stannett, K. (2022). *Aprendizaje socioemocional*. TIRF Insights. https://www.tirfonline.org/wp-content/uploads/2023/07/TIRF_Insights_SEL_Spanish_LR.pdf
- Tedesco, J. C. (2012). *Educación y justicia social en América Latina*. Fondo de Cultura Económica. <https://fce.com.ar/wp-content/uploads/2021/07/Tedesco-Educacion-y-justicia-social-en-america-latina.pdf>
- UNESCO. (2020). *América Latina y El Caribe. Inclusión y Educación: Todos y todas sin excepción*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374615>
- UNESCO. (2023, 18 de octubre). *Marco de competencias para docentes en materia de TIC de la UNESCO*. <https://www.unesco.org/es/digital-competencies-skills/ict-cft>

- UNESCO. (2024, 3 de septiembre). *Qué debe saber acerca de los nuevos marcos de competencias en materia de IA de la UNESCO para estudiantes y docentes*. <https://www.unesco.org/es/articles/que-debe-saber-acerca-de-los-nuevos-marcos-de-competencias-en-materia-de-ia-de-la-unesco-para>
- Valencia, M., & Orantes, G. C. (2021). Análisis del impacto de un curso sobre autoconocimiento personal como medio de mejora profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(3), 21-41. <https://doi.org/10.6018/REIFOP.458251>
- Zulueta, A., & Arias, G. (2015). Profesores potenciadores: una mirada a la relación profesor-estudiantes. *Alternativas Cubanas en Psicología*, 3(7), 97-103. <https://www.alfepsi.org/wp-content/uploads/2015/01/alternativas-cubanas-en-psicologia-v3n7.pdf#page=45>



Comunicación corporativa en crisis ecológicas: Estrategias y responsabilidad socioambiental en un caso de derrame de petróleo en el mar peruano

*Valia Luz Venegas-Mejía **

*Luz Marina Orellana Marcial ***

*Susana Mercedes de los Milagros Calvay Laynes ****

Resumen

El cuidado del ambiente por parte de ciudadanos, empresas, estados y otros actores es un imperativo en la actualidad, conforme a los lineamientos de políticas públicas globales reflejados en la Agenda 2030. En este contexto, el estudio tuvo como objetivo analizar las narrativas sobre la responsabilidad social corporativa de los actores involucrados en el derrame de petróleo en el litoral de Ventanilla, Callao, Perú. Para ello, se empleó un diseño de investigación cualitativo de tipo fenomenológico y hermenéutico.

Los resultados evidencian que, ante los daños ocasionados al ecosistema marino y a la población local, resulta urgente fortalecer la responsabilidad socioambiental de la empresa Repsol y reorientar la comunicación de la crisis hacia la transparencia, la empatía y el bienestar de las comunidades afectadas. Asimismo, se requiere una gobernanza multisectorial efectiva y sostenida, con metas verificables, plazos definidos y monitoreo público, orientada a la atención de los impactos ecológicos y socioeconómicos y a la restitución de la confianza. Se concluye que el caso de la catástrofe del derrame de petróleo en el litoral de Ventanilla evidencia la necesidad de fortalecer la responsabilidad socioambiental y de reorientar la comunicación de crisis hacia la transparencia y el bienestar de las comunidades afectadas.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa; objetivos de desarrollo sostenible; gobernanza multisectorial sostenida; impacto ecológico; confianza pública.

* Universidad Nacional Federico Villarreal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3032-8720>. Email: vvenegas@unfv.edu.pe

** Universidad Nacional Federico Villarreal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4999-6916>. Email: lorellanam@unfv.edu.pe

*** Universidad Nacional Federico Villarreal. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8592-5919>. Email: 2020103445@unfv.edu.pe

Corporate communication in ecological crises: Strategies and social and environmental responsibility in a case of oil spill in the Peruvian sea

Abstract

Care for the environment by citizens, companies, states, and other actors is imperative today, in accordance with the global public policy guidelines reflected in the 2030 Agenda. In this context, the study aimed to analyze the narratives on corporate social responsibility of the actors involved in the oil spill on the coast of Ventanilla, Callao, Peru. To this end, a qualitative phenomenological and hermeneutic research design was used. The results show that, given the damage caused to the marine ecosystem and the local population, it is urgent to strengthen the socio-environmental responsibility of the Repsol company and reorient crisis communication towards transparency, empathy, and the well-being of the affected communities. Likewise, effective and sustained multisectoral governance is required, with verifiable goals, defined deadlines, and public monitoring, aimed at addressing the ecological and socioeconomic impacts and restoring trust. It is concluded that the case of the oil spill disaster on the coast of Ventanilla highlights the need to strengthen social and environmental responsibility and to refocus crisis communication towards transparency and the well-being of the affected communities.

Keywords: corporate social responsibility; sustainable development goals; sustained multisectoral governance; ecological impact; public trust.

Introducción

La responsabilidad social corporativa (RSC) comenzó a delinearse a mediados del siglo XX. En 1953, Howard R. Bowen planteó que los empresarios asumen compromisos voluntarios para orientar sus políticas, decisiones y acciones conforme a los valores y objetivos de la sociedad (Bowen, 1953). Luego, Frederick (1960) advirtió sobre la concentración de poder en grandes corporaciones y la necesidad de equilibrar el interés privado con el bien común en la sociedad.

Con el transcurrir del tiempo, contribuciones como las de Carroll (1979), Drucker (1984), McWilliams y Siegel (2001), Hopkins (2003) y Kotler y Lee (2005) clarificaron el concepto en cuestión. En un prólogo de 2013 a la obra de Bowen se interpretó la RSC como un instrumento institucional que, junto a la ley y la competencia, favorece la integración social de la empresa y orienta la conducta responsable de sus actores (Bowen, 2013).

Los escándalos que atentan contra el ambiente en lo que va del siglo se pueden agrupar en tres frentes: (a) corrupción y fiscalización, (b) medio ambiente y (c) derechos humanos. En el primer grupo, casos como Enron (2001), WorldCom (2002) y Parmalat (2003) ilustran fallas severas de integridad y control. En el segundo grupo, caso en el ámbito ambiental, los derrames de petróleo han dejado huella: desde los años sesenta pasados se han registrado decenas de desastres, con casos representativos como el Ixtoc I (1979-1980) y el derrame durante la Guerra del Golfo (1991). Y en caso del tercer grupo, respecto de derechos humanos afectados en los conflictos socioambientales, se aprecia el caso del Istmo de Tehuantepec en México, donde se registró serias tensiones entre megaproyectos y comunidades, y procesos como el iniciado por Gretchen Carlson (2016) en EE. UU., donde se visibilizan dinámicas de abuso con impacto reputacional.

En 1999, el secretario general de la ONU, Kofi Annan, durante su discurso ante el Foro Económico Mundial en Davos propuso el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, invitando al sector privado a adherirse a principios universales en derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción. Pasaron los años, y actualmente el marco se encuentra alineado con la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), ubicando a las empresas como actores clave para el desarrollo sostenible.

Hitos importantes que impulsaron estándares y expectativas de transparencia como la *Conferencia de Estocolmo* (1972), el *Informe Brundtland* (1987), el *Protocolo de Kioto* (1997) y la *Iniciativa de Reporte Global* (1997). Esta última una organización mundial sin fines de lucro resultado de la Coalición para Economías Ambientalmente Responsables y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), cuya misión es el establecimiento de un marco global para que las organizaciones comuniquen respecto de su desempeño en acciones de sostenibilidad, acorde a los ODS.

En el marco de la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fijan prioridades globales para enfrentar problemáticas que afectan a todos los países. En el caso del derrame de petróleo en el mar peruano (Ventanilla), los ODS más comprometidos son el ODS 14: Vida submarina y el ODS 6: Agua limpia y saneamiento, debido al daño sobre ecosistemas marino-costeros y a la calidad del agua. Atribuido a Repsol, este evento constituye el contexto del estudio, que analiza la estrategia de comunicación corporativa desplegada por la empresa ante la crisis y su coherencia con la responsabilidad socioambiental (Naciones Unidas, 2015).

Repsol es una empresa extranjera que opera en el Perú desde 1996 y desarrolla operaciones de exploración, producción y refinamiento, así como también el comercio de hidrocarburos y de energías renovables; es decir, se encarga de operar a lo largo de la cadena de valor del sector petroquímico y energético. El 15 de enero de 2022 Repsol fue protagonista de un derrame

de petróleo frente a Ventanilla (Callao) en Lima, Perú, el cual abordado de un modo peculiar por los responsables del evento que fue calificado de desastre ecológico (Ministerio del Ambiente-MINAM, 2022a, 2023b).

El caso de ceñirse a la verdad en los comunicados emitidos por diversos actores fue un hecho que generó más dudas que certezas; mientras la empresa estimó el volumen en más de 10,400 barriles, el gobierno lo calculó por encima de 11,900 (Actualidad Ambiental-SPDA., 2022). Las primeras comunicaciones corporativas fueron percibidas como ambiguas sobre responsabilidades. El evento afectó el ecosistema marino-costero, al menos 48 playas de Lima y Callao y el sustento de miles de pescadores y trabajadores vinculados.

El 22 de enero de 2022, el Ministerio del Ambiente declaró emergencia ambiental y activó un Plan de Acción Inmediato y de Corto Plazo. En este marco, el estudio analiza las estrategias de comunicación de los actores (empresa, Estado, gremios, prensa, organizaciones ambientalistas) y caracteriza la responsabilidad socioambiental de Repsol con base en cuatro categorías: medio ambiente, derechos humanos, prevención de la corrupción y fiscalización (MINAM, 2022a, 2023b; Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental -OEFA, 2022, s.f.; Oxfam, 2024; Repsol, s. f.-a, s. f.-b)

En el contexto internacional, el caso BP-Golfo de México (2010) mostró cómo priorizar campañas reputacionales e “institutional advertising” por encima de la reparación efectiva deteriora la confianza pública (Choi, 2012; McGuire, 2022; Painia, 2012). En Nigeria, la experiencia de Ogoniland evidencia que las alianzas sostenidas entre Estado, ONU y empresa, por ejemplo, el programa HYPREP tras el informe de UNEP (2011) pueden potenciar mejoras cuando se mantienen en el tiempo y con monitoreo independiente (UNEP, 2011; UNEP-FGN, 2023; Sam, 2024).

Asimismo, análisis comparados de informes de RSC en el Reino Unido y China describen el uso de estrategias discursivas para comunicar “malas noticias” (negación, desvío, mitigación o admisión) (Lin, 2021). En el litoral peruano (2022-2023), los reportes públicos documentan la magnitud del derrame y sus impactos continuados sobre ecosistemas y medios de vida, subrayando brechas de transparencia y reparación (FIDH, 2022; Oxfam, 2024), estudios con la población afectada reportan indignación, percepción de riesgo y cambios de consumo; por su parte, evaluaciones de redes oficiales señalan baja conexión con usuarios y oportunidades de mejora en segmentación e interacción.

En comunicación, la estrategia publicitaria en torno a los hechos que afectan a la sociedad, derivada del brief, responde qué decir, cómo y a quién decirlo, y decide cuáles son los medios y formatos más adecuados. Trasladado a la RSC, supone compromisos verificables, orientación

a resultados y coherencia entre mensajes y prácticas para fortalecer legitimidad y confianza.

Se entiende la RSC como un compromiso con la minimización de impactos ambientales, el respeto a los derechos humanos y la integridad operativa. Involucra a todas las partes interesadas, combina autorregulación y cumplimiento legal, y prioriza la detección temprana de fallas y la adopción de buenas prácticas. Para el estudio se operativizan en categorías y subcategorías.

En general la comunicación corporativa es una estrategia que las empresas utilizan para mantener comunicación interna y externa a lo largo de la implementación de sus procesos con el fin de identificar, de manera oportuna posibles conflictos y garantizar una comunicación armónica con los administrados, proveedores y demás actores clave que integran su Sistema de gestión.

Por otro lado, de acuerdo con Carroll (1979) existe responsabilidad que se le atribuye a las empresas, las cuales abarcan el contexto donde se encuentran en funcionamiento y en el cuál impactan con su valor agregado, éstas son las orientaciones estratégicas económicas, legales, éticas y direccionales, que las empresas presentan a la sociedad como aportes de su funcionamiento y acciones estratégicas corporativas.

En específico, para enfocar la problemática generada es imperativo aplicar la pirámide de la RSC propuesta por Carroll (1979) el cual identifica de manera completa las acciones estratégicas de una empresa para el abordaje de la comunicación interna y externa, y enfocarlo de la manera más complete posible, “la pirámide fue elegida como diseño geométrico porque es simple, intuitiva y construida para resistir la prueba del tiempo” (D’Avanzo et al., 2021, s. p.).

Tabla 1. Evaluación de la comunicación corporativa según la Pirámide de Carroll.

Capa (Carroll)	Qué evaluar en la comunicación	Indicadores verificables (ejemplos)	Evidencia en el caso	Juicio (Semáforo)
Económica (Base).	Mensajes sobre financiamiento y cronogramas de remediación; continuidad de medios de vida; soporte a cadena local (pesca/ turismo).	% utilidades → remediación; hitos cumplidos vs. plan; pagos a proveedores locales; empleos preservados.	Se comunica inversión y acciones; la comunidad percibe insuficiencia y débil anclaje a métricas locales.	Media.

Legal.	Cumplimiento normativo (MINAM/OEFA) *; publicación de resoluciones y planes; estado de sanciones y auditorías.	N.º de incumplimientos; monto/estado de multas; periodicidad de reportes regulatorios; auditorías independientes.	Existe fiscalización y sanciones; se percibe descoordinación intersectorial y trazabilidad limitada para público.	Media.
Ética.	Transparencia proactiva; lenguaje claro; reconocimiento de impactos; participación con actas y seguimiento público.	Tiempo entre evento y primer informe; repositorio de datos abiertos (agua/sedimentos/fauna); % quejas resueltas; acuerdos verificables.	Mensajes tecnicistas/tardíos; baja empatía percibida; escasa disponibilidad de datos públicos útiles para la comunidad.	Baja.
Filantropía (Discrecional).	Aportes voluntarios que no sustituyen obligaciones (reconversión, restauración de hábitats, becas).	% ingresos en proyectos; beneficiarios; evaluación de impacto independiente; adicionalidad comprobable.	Acciones visibles; su efecto reputacional se neutraliza si persisten déficits en capas legal/ética.	Media.

Fuente: elaboración propia (2025). Nota: Semáforo interpretativo: Alta = evidencias sólidas y trazables; Media = evidencias parciales; Baja = evidencias limitadas. Indicadores adaptados de Carroll (1979) al análisis de comunicación de crisis (transparencia, cumplimiento y reparación). (*) MINAM: Ministerio del Ambiente; OEFA: Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental.

La tabla 1 muestra un patrón consistente: aunque la empresa comunica inversiones y cronogramas (capa económica, juicio *medio*) y registra acciones vinculadas al cumplimiento y la fiscalización (capa legal, juicio *medio*), la transparencia sustantiva y la participación, propias de la capa **ética**, aparecen como el eslabón más débil (juicio *bajo*), con mensajes tecnicistas, datos públicos insuficientes y escasa trazabilidad para la comunidad.

En consecuencia, los aportes filantrópicos (juicio *medio*) pierden capacidad legitimadora cuando no están anclados en información verificable y en procesos de diálogo con acuerdos susceptibles del monitoreo. En términos operativos, los niveles sugieren que cualquier mejora reputacional será frágil mientras no se fortalezcan métricas abiertas, plazos de reparación y mecanismos formales de rendición de cuentas, condiciones necesarias para alinear la comunicación con la responsabilidad socioambiental y con los ODS 14: *Vida submarina* y el ODS 6: *Agua limpia y saneamiento*.

La comunicación corporativa coordina mensajes y relaciones con públicos internos y externos integrando medios, relaciones públicas, comunicación

interna/externa y gestión de crisis. Modelos de comunicación integrada que ponen énfasis en la coherencia entre política, relato y ejecución; recursos como la gestión de la reputación, el storytelling, la comunicación digital y la comunicación de crisis son clave, pero su eficacia depende del anclaje en evidencia, reparación y participación, sobre todo tras eventos de alto impacto como el derrame de petróleo en el litoral de Ventanilla.

1. Metodología

El enfoque de investigación cualitativo estuvo orientado a comprender la realidad desde los significados construidos por los propios actores (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2024). Esta perspectiva privilegia la reconstrucción de información situada, lo que ocurre en el territorio o área de impacto, y posibilita examinar, con mayor profundidad, las reflexiones de los grupos directamente involucrados en el derrame de petróleo de Repsol en Ventanilla (Perú). El análisis de datos se organizó alrededor de ejes asociados a la responsabilidad socioambiental y a la comunicación corporativa.

Para abordar el estudio del fenómeno ambiental, se recurrió al diseño cualitativo fenomenológico y hermenéutico (Finol de Franco y Acosta Faneite, 2024). La vertiente fenomenológica se empleó para indagar las experiencias, procesos y significados que dieron forma a las vivencias de pescadores y otros afectados (Gros, 2024; Husserl, 1970; Van Manen, 1990).

En paralelo, la hermenéutica se utilizó para interpretar documentos producidos en el contexto del caso (Mejías, 2023), planes de actuación, reportes de remediación, iniciativas de sostenibilidad, comunicados y notas de prensa, artículos y reportajes, con el objetivo de comprender la lógica y coherencia de la estrategia de comunicación corporativa desplegada por Repsol y otros actores.

La población incluyó: (a) pescadores afectados en el litoral de Ventanilla, Santa Rosa, Ancón, Aucallama y Chancay; (b) documentación corporativa de Repsol; (c) contenidos periodísticos publicados en medios digitales; y (d) información emitida por entidades estatales relacionadas con el caso. Se trabajó con muestreo intencional (no probabilístico), seleccionando informantes y fuentes por su pertinencia para los objetivos del estudio. De manera referencial, la muestra consideró tres dirigentes de gremios pesqueros, dos documentos de comunicación corporativa, cuatro piezas periodísticas sobre responsabilidad socioambiental de la empresa y dos comunicadores con conocimiento del caso.

Los criterios de inclusión que se establecieron fueron: (1) dirigentes activos con representación formal de gremios de pescadores; (2) vocería ante instancias mediáticas y/o procedimientos legales; (3) documentos oficiales disponibles en el portal de la empresa; y (4) publicaciones periodísticas de medios líderes en audiencia.

Asimismo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas para recoger experiencias y percepciones sobre responsabilidad socioambiental y comunicación de crisis. Complementariamente, se realizó análisis documental de materiales corporativos y periodísticos (Cházaro-Arellano, 2024; Suárez et al., 2022). Se utilizaron dos instrumentos principales: (i) guion de entrevista semiestructurada y (ii) matriz de análisis documental, con el objetivo de asegurar trazabilidad, sistematizar evidencias cualitativas y orientar la interpretación de vivencias y estrategias comunicacionales.

El tratamiento analítico siguió tres fases inspiradas en el modelo clásico de análisis cualitativo de Miles y Huberman (1994): (1) reducción y organización de la información mediante categorización y codificación (a priori y emergente), segmentando por tipo de actor; (2) análisis y contrastación iterativa para profundizar la comprensión, con ajustes de códigos y categorías cuando fue necesario; y (3) interpretación y síntesis de hallazgos para la elaboración de conclusiones sustantivas. El análisis del discurso se apoyó en técnicas de análisis documental, análisis del discurso y triangulación de fuentes e informantes (Carvajal et al., 2023; Gibbs, 2012); en el procesamiento de testimonios se empleó software de apoyo para codificación cualitativa, a fin de garantizar orden, recuperación y consistencia interpretativa (Cházaro-Arellano, 2024).

Finalmente, la credibilidad y validez del estudio se reforzaron mediante (a) triangulación de fuentes, entrevistas, documentos corporativos, prensa y reportes oficiales (Pérez Ripossio, 2023).; (b) criterios explícitos de selección de informantes y documentos (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2024).; y (c) procedimientos sistemáticos de codificación y contrastación que permiten rastrear el proceso interpretativo (Cházaro-Arellano, 2024; Dorio Alcarraz et al., 2012; Gibbs, 2012).

2. Resultados

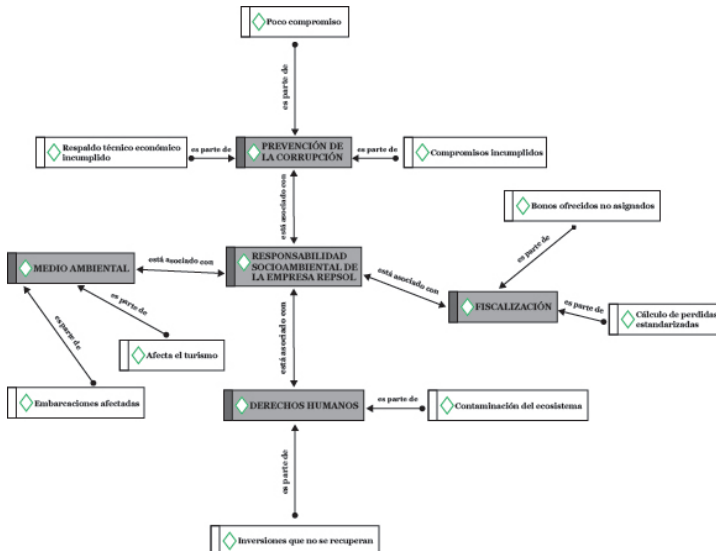
La catástrofe ambiental derivada del derrame y la estrategia comunicacional de Repsol para gestionarla se mantienen como un asunto abierto y no resuelto. Las entrevistas revelan que, desde la mirada de los principales afectados, en especial los gremios de pescadores de Ventanilla, el compromiso socioambiental de la compañía ha sido insuficiente. El discurso de los informantes vincula de manera directa la afectación a su vida cotidiana y a sus medios de subsistencia con debilidades en la

respuesta empresarial ante el daño ocasionado al ecosistema ecológico y las repercusiones en un sector de la población de las inmediaciones del ambiente dañado.

El análisis de los relatos indica vulneraciones a derechos humanos básicos: pérdida de ingresos, interrupción de actividades productivas y ausencia de apoyos consistentes para restablecer la dinámica económica familiar. La ayuda económica ofrecida se percibe como limitada o intermitente, lo que obliga a prolongar estrategias de supervivencia y alimenta el malestar social. De los análisis efectuados por triangulación de fuentes se infiere que las comunicaciones corporativas fueron percibidas como ambiguas respecto de responsabilidades, incluyendo subestimaciones iniciales (Oxfam, 2024).

El evento afectó el ecosistema marino-costero, al menos 48 playas de Lima y Callao y el sustento de miles de pescadores y trabajadores vinculados (Defensoría del Pueblo, 2022; Defensoría del Pueblo, 2023). El 22 de enero de 2022, el Ministerio del Ambiente declaró emergencia ambiental y aprobó un Plan de Acción Inmediato y de Corto Plazo (MINAM, 2022a, 2022b; OEFA, s. f.).

Figura 1. Categorías emergentes asociadas a la responsabilidad socioambiental atribuida a Repsol.



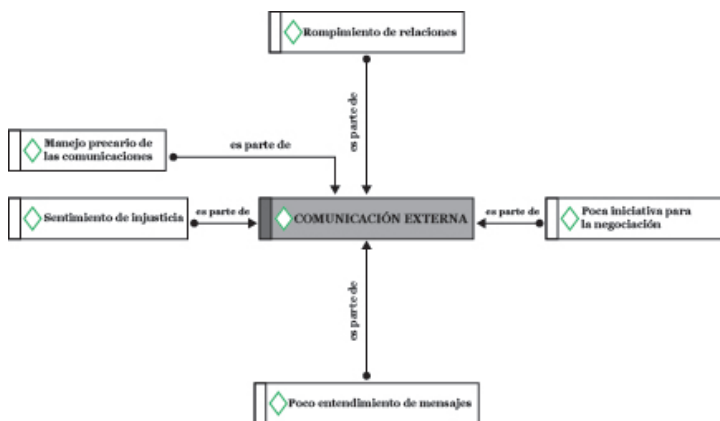
Fuente: elaboración propia (2025). Nota. Relación entre categorías y subcategorías construida a partir de testimonios de pescadores y actores locales.

De las narrativas de los informantes clave y la triangulación respectiva emergen cuatro ejes que estructuran la responsabilidad socioambiental exigida a Repsol como institución implicada en la catástrofe ecológica: medio ambiente, derechos humanos, prevención de la corrupción y fiscalización. La percepción predominante es que la estrategia comunicativa de la empresa no se tradujo en respaldos técnicos ni económicos acordes con la magnitud de los daños; al contrario, los mensajes externos se leen como poco comprometidos y con baja transparencia.

Los testimonios insisten en daños a embarcaciones y biodiversidad, incremento del riesgo en faenas y contaminación del ecosistema, con efectos en el turismo costero que sostenía a numerosas familias. Se mencionan aves y mamíferos marinos afectados, así como impactos en áreas protegidas; estos hechos profundizan la percepción de deterioro ecosistémico y pérdida de oportunidades laborales.

En materia de comunicación externa, los participantes describen un deterioro de las relaciones con la empresa. Señalan mensajes tecnicistas, poco claros y poco empáticos, así como asimetrías en reuniones y negociaciones. Se percibe una limitada capacidad de escucha y de co-diseño de soluciones con los actores locales.

Figura 2. Dimensiones de la comunicación externa de Repsol según percepciones de pescadores.



Fuente: elaboración propia (2025). Nota. Claridad, accesibilidad, empatía, mecanismos de participación y negociación.

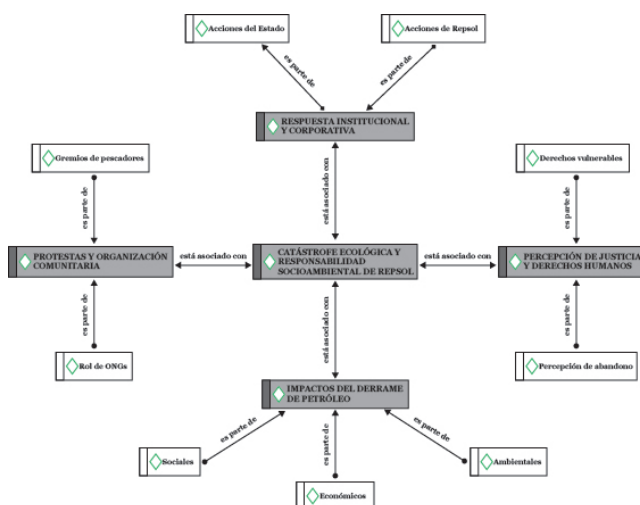
La combinación de impactos económicos y sociales con una respuesta percibida como inadecuada por parte de Repsol y del Estado activó

protestas, organización comunitaria y demandas de reparación. Entre las solicitudes, destacan indemnizaciones proporcionales al tiempo de contaminación, remediación efectiva del mar y garantías documentadas sobre la recuperación de playas y caletas para retomar actividades.

El análisis de entrevistas a especialistas muestra cuatro bloques temáticos: comunicación de Repsol, impactos del derrame, respuesta institucional y percepción de transparencia. En términos de frecuencia, sobresalen valoraciones sobre falta de transparencia y un uso intensivo de medios tradicionales y redes sociales, así como el ‘trabajo de hormiga’ y la comunicación boca a boca con pescadores. Si bien se reconoce la existencia de campañas mediáticas y equipos profesionales, el énfasis reputacional no resolvió tensiones con el territorio ni los cuestionamientos sobre ambientalización de la respuesta.

Como se aprecia en la figura 2 sobre las dimensiones de la comunicación externa de Repsol según percepciones de pescadores está asociada al rompimiento de relaciones de los gremios con la empresa responsable de la catástrofe, la escasa capacidad de negociación de los actores involucrados, poco entendimiento de mensajes entre las partes en conflicto a fin de solucionar la problemática generada, sentimiento de injusticia y un manejo precario de las comunicaciones que sólo empeoró las dimensiones de la catástrofe.

Figura 3. Red de categorías sobre catástrofe ecológica y responsabilidad socioambiental.



Fuente: elaboración propia (2025). Nota: Vínculos de impactos, demandas de reparación y obligaciones corporativas/ estatales.

En conjunto, en la figura 3 es resultado de la triangulación de datos que permite destacar una brecha entre el despliegue comunicacional, visible en medios, redes y acciones de campo, y las expectativas de las comunidades involucradas en el episodio ambiental respecto de reparación, claridad y empatía. Aunque algunos especialistas describen la estrategia como efectiva para contener el impacto mediático, los pescadores y dirigentes insisten en insuficiencias sustantivas en transparencia, apoyo técnico y económico, y en la articulación con el Estado para una solución integral, tal como se aprecia en algunas fracciones de discurso ofrecido por los diversos actores involucrados.

La catástrofe ecológica y la responsabilidad socioambiental de Repsol responde a una respuesta institucional y corporativa, de parte de la empresa responsable como de los organismos estatales involucrados. La catástrofe en lo concerniente a la percepción de justicia y derechos humanos, proyecta una imagen de afectación a los más vulnerables y de abandono de los actores involucrados responsables. Otro aspecto asociado a la catástrofe es el fuerte impacto en las vertientes sociales, económicas y ambientales, que significa desempleo y quiebra de negocios asociadas a la actividad pesquera suspendida. Finalmente, la catástrofe y escasa responsabilidad socioambiental generó protestas y organización comunitaria para enfrentar la grave situación, con presencia de los gremios y ONGs.

Tabla 2. Categorías y subcategorías según frecuencias (síntesis cualitativa).

Bloque temático	Categoría	Subcategoría/ Indicador	Evidencia cualitativa (cita codificada)	Notas
Comunicación de Repsol.	Transparencia.	Claridad y accesibilidad del mensaje.	“Nos informaban tarde y con palabras técnicas” [Pesc-01].	Lenguaje tecnicista; baja empatía.
Comunicación de Repsol.	Canales y alcance.	Medios, redes, campañas.	“Salían en TV y radio, pero no resolvían lo urgente” [Esp-02].	Énfasis reputacional.
Impactos del derrame.	Ecosistema.	Contaminación, fauna afectada.	“Encontramos aves muertas y olía a petróleo” [Pesc-03].	Impacto persistente.
Impactos del derrame.	Economía local.	Ingresos y empleo.	“Se cerraron restaurantes y nadie compraba pescado” [Pesc-04].	Efecto en cadena.

Respuesta institucional.	Fiscalización.	Multas, supervisión.	“Hubo sanciones, pero no vimos cambios rápidos” [Esp-01].	Debate sobre cumplimiento.
Respuesta institucional.	Coordinación.	Intersectorial/ territorial.	“Cada entidad decía algo distinto” [Pesc-05].	Asimetrías en mesas.
Percepción de transparencia.	Acceso a datos.	Monitoreo, reportes públicos.	“Pedimos informes y no llegaron completos” [Dir-01].	Trazabilidad deficiente.
Percepción de transparencia.	Rendición de cuentas.	Compromisos verificables.	“Queremos plazos, no solo comunicados” [Dir-02].	Falta de métricas.

Fuente: elaboración propia (2025). Nota: Algunas narrativas de entrevistas que se efectuaron a diversos participantes del estudio.

La información de la tabla 2, evidencia una brecha estructural entre el despliegue comunicacional de Repsol y las expectativas del territorio: mientras el bloque “Comunicación de Repsol” muestra intensidad en canales y alcance, persiste un déficit de transparencia (claridad, accesibilidad y empatía) que los actores codifican como mensajes tardíos y tecnicistas. “Nos informaban tarde y con palabras técnicas” [Pesc-01]. En paralelo, los “impactos del derrame” confirman afectaciones ecosistémicas y económicas sostenidas, con efectos en cadena sobre pesca, turismo y comercio, lo que refuerza la demanda de medidas tangibles más allá del discurso: “Se cerraron restaurantes y nadie compraba pescado” [Pesc-04].

El bloque “respuesta institucional” registra fiscalización y sanciones, pero también descoordinación intersectorial, percibida como mensajes contradictorios y lentitud en la remediación efectiva. “Hubo sanciones, pero no vimos cambios rápidos” [Esp-01]. Finalmente, en “percepción de transparencia” se condensa el reclamo central: acceso a datos verificables, plazos y métricas de cumplimiento y rendición de cuentas continuas: “Pedimos informes y no llegaron completos” [Dir-01]. En síntesis, los patrones de frecuencia y las citas codificadas convergen en una conclusión operativa: sin datos públicos trazables, metas de reparación con hitos y gobernanza colaborativa (empresa-Estado-comunidades), la comunicación, por masiva que sea, no se traduce necesariamente en legitimidad ni en confianza social.

3. Discusión

El derrame de petróleo atribuido a Repsol en el litoral de Ventanilla se perfila como uno de los episodios ecológicos más graves del país por

su alcance sobre el ecosistema marino y las economías costeras. Los testimonios recogidos reportan mortandad significativa de aves y daños a especies sensibles, incluidas nutrias, hallazgos que dialogan con la literatura sobre los efectos persistentes de los desastres ambientales en comunidades locales (Pulido et al., 2023).

Paralelamente, los gremios de pesca expresan un cansancio acumulado y demandan indemnizaciones proporcionales al tiempo de contaminación, al considerar insuficiente la respuesta empresarial; este malestar coincide con estudios nacionales recientes. Desde la perspectiva de especialistas, la estrategia de comunicación de la compañía fue “clara” en la forma, pero no transparente en el fondo, sugiriendo tácticas de ocultamiento o minimización de daños, en línea con patrones descritos para la comunicación de “malas noticias” en informes de responsabilidad social.

En términos tácticos, se identifican acciones de proximidad con pescadores (comunicación boca a boca), campañas en medios tradicionales y entornos digitales, y un énfasis mayor en la proyección de imagen internacional que en la atención de preocupaciones locales. Sin embargo, para los afectados, tales esfuerzos resultaron ineficaces o desconectados de necesidades concretas, reforzando la brecha comunicacional y motivando acciones legales que, probablemente, pudieron evitarse con una comunicación más equilibrada, empática y centrada en la reparación, pero sin claridad en las comunicaciones, como se indica: “Cada entidad decía algo distinto” [Pesc-05]; pero, también un discurso ajeno a la solución de la problemática socioambiental: “Salían en TV y radio, pero no resolvían lo urgente” [Esp-02].

Respecto a la respuesta institucional y posibles alianzas para enfrentar la crisis, los informantes subrayan la descoordinación inicial entre ministerios y la limitada capacidad de supervisión estatal, elementos que habrían agravado el escenario. De ahí que se recomiende fortalecer la articulación gobierno, empresa, sociedad civil mediante mecanismos estables de coordinación, con metas verificables y monitoreo público, lo que debe condecirse con experiencias internacionales (Lin, 2021).

Finalmente, la transparencia emerge como eje crítico de la legitimidad: persiste una percepción de opacidad y de manejo comunicacional poco sensible al territorio, con mensajes tardíos, tecnicistas o poco claros que deterioran la confianza y la relación con las comunidades; prácticas ajenas a la RSC que tiene planteamientos de más de medio siglo (Bowen, 1953, 2013; Drucker, 1984). Esta lectura, reiterada por pescadores y especialistas, coincide con la evidencia internacional que vincula transparencia y rendición de cuentas con la credibilidad empresarial en contextos de desastre.

Conclusiones

El caso de la catástrofe del derrame de petróleo en el litoral de Ventanilla en el Callao -Perú, evidencia la urgencia de fortalecer la responsabilidad socioambiental y reorientar la comunicación de crisis hacia la transparencia, la empatía y el bienestar de las comunidades afectadas. En términos operativos, se requiere gobernanza multisectorial sostenida, con metas verificables, plazos y monitoreo público, para atender impactos ecológicos y socioeconómicos y restituir la confianza.

Aunque Repsol desplegó recursos profesionales y acciones estratégicas para contener el deterioro reputacional, esa orientación no habría resuelto las dudas sobre transparencia, credibilidad y trato inclusivo. La RSE en el caso de la empresa que generó la catástrofe ecológica y social para las comunidades del área afectada se mostró carente de sostenibilidad empresarial y no sus prácticas no siguen los parámetros de la Agente 2030 y los ODS en temas ambientales fundamentalmente.

Para investigaciones futuras, se sugiere ampliar la base empírica con diseños mixtos y comparaciones internacionales, y profundizar en estrategias corporativas con métricas y trazabilidad que prioricen la reparación efectiva por encima del control narrativo.

Referencias Bibliográficas

- Actualidad Ambiental–SPDA. (2022, 31 de enero). *Repsol indica que derrame fue de 10 396 barriles de petróleo, pero Minam asegura que la cifra es de 11 900*. <https://www.actualidadambiental.pe/repsol-indica-que-derrame-fue-de-10-396-barriles-de-petroleo-pero-minam-asegura-que-la-cifra-es-de-11-900/>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carvajal, B. C., Marín González, F., & Ibarra Morales, L. (2023). Triangulación de métodos en Ciencias Sociales como fundamento en la investigación universitaria en Latinoamérica. *Mayéutica: Revista Científica de Humanidades y Artes*, 11(2), 43–58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8140907>

- Cházaro-Arellano, E. H. (2024). Análisis de datos en las investigaciones cualitativas: El reto frente al investigador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 168–171. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3163>
- Choi, J. (2012). A content analysis of BP's press releases dealing with crisis. *Public Relations Review*, 38(3), 422–429. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.03.004>
- D'Avanzo, E., Franch, M., & Borgonovi, E. (2021). Ethics and sustainable management: An empirical modelling of Carroll's pyramid for the Italian landscape. *Sustainability*, 13(21), 12057. <https://doi.org/10.3390/su132112057>
- Defensoría del Pueblo. (2022, 8 de abril). *Informe de Adjuntía N.º 10-2022-DP/AMASPPI. Derrame de petróleo en la Refinería La Pampilla. Recomendaciones frente a un desastre ambiental*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Derrame-Ventanilla.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2023, 16 de enero). *Informe de Alerta N.º 001-IA-2023 – Derrame de petróleo en Ventanilla (incluye dato de 48 playas afectadas)*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/01/001-IA-Derrame-de-Petr%C3%B3leo-en-Ventanilla..pdf>
- Dorio Alcarraz, I., Sabariego Puig, M., & Massot Lafon, I. (2012). Características generales de la metodología cualitativa. En R. Bisquerra (Coord.), *Metodología de la investigación educativa* (pp. 275–292). La Muralla.
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
- Federation for International Human Rights (FIDH). (2022). *Executive summary: Report on Repsol oil spill in Peru*. https://www.fidh.org/IMG/pdf/executive_summary_-_report_on_repsol_oil_spill_en_.pdf
- Finol de Franco, M. R., & Acosta Faneite, S. F. (2024). El método fenomenológico-hermenéutico: Una revisión semisistemática. *Revista Dialogus*, 1(14), 13–35. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i14.1507>
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Morata.

- Gond, J.-P. (2013). Preface to the 2013 edition. In H. R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman* (pp. vii–xxiv). University of Iowa Press.
- Gros, A. (2024). ¿Qué es la fenomenología? Una introducción breve y actualizada para sociólogos. *Revista Colombiana de Sociología*, 46(1), 293–324. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcs/v46n1/0120-159X-rcs-46-01-293.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2024). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hopkins, M. (2003). *The planetary bargain: Corporate social responsibility matters*. Earthscan/Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849773201>
- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology*. Northwestern University Press. <https://nupress.northwestern.edu/9780810167988/crisis-of-european-sciences-and-transcendental-phenomenology/>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Corporate%2BSocial%2BResponsibility%3A%2BDoing%2Bthe%2BMost%2BGood%2Bfor%2BYour%2BCompany%2Band%2BYour%2BCause-p-9780471476115>
- Lin, Y. (2021). Legitimation strategies in corporate discourse: A comparison of UK and Chinese corporate social responsibility reports. *Journal of Pragmatics*, 177, 157–169. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2021.02.009>
- Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Morillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izúndegui Ordóñez, G. (2023). *Método mixto de investigación cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Mejías, C. (2023). La hermenéutica y sus múltiples elementos. *Revista Grupo CIEG*, 6(1), 184–198. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2023/05/Ed.61-184-198-Mejias-Carlos.pdf>
- McGuire, W. (2022). The impact of the Deepwater Horizon accident on BP's reputation and stock price. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9, 155. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01151-4>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>

- Minam. (2022a, 22 de enero). *Resolución Ministerial N.º 021-2022-MINAM: Declaran en emergencia ambiental el área marino-costera y aprueban el Plan de Acción Inmediato y de Corto Plazo*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/2713052-021-2022-minam>
- Minam. (2022b, 22 de enero). *Resolución Ministerial N.º 021-2022-MINAM* [PDF]. https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/sinia/archivos/public/docs/rm._021-2022-minam.pdf
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.
- Naciones Unidas. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)*. United Nations. <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>
- OEFA. (2022). *Informe N.º 00304-2022-OEFA/DSEM-CHID (derrames del 15 y 24 de enero de 2022, Terminal Multiboyas N.º 2, Refinería La Pampilla)*. https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/siar-lima/archivos/public/docs/informe_oeфа_derrame_petroleo_area_de_hidrocarburos.pdf
- OEFA. (s. f.). *Playas afectadas – Acciones de supervisión ambiental ante el derrame de petróleo*. <https://www.gob.pe/institucion/oeфа/informes-publicaciones/3470584-playas-afectadas>
- Oxfam. (2024, 15 de enero). *Revelando el daño del derrame de Repsol*. <https://oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/peru.oxfam.org/s3fs-public/Revelando%20el%20dan%CC%83o%20del%20derrame%20de%20Repsol.pdf>
- Painia, B. (2012). *The effectiveness of British Petroleum's post-oil spill campaign* (Honors thesis). University of Southern Mississippi. https://aquila.usm.edu/honors_theses/85/
- Pérez Ripossio, R. (2023). ¿Triangular, combinar o integrar? Los usos de la convergencia metodológica en la investigación cualitativa: Una experiencia teórico-empírica. En *VIII Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales: Desigualdades, territorios y fronteras* (pp. 1–22). Red Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.17232/ev.17232.pdf
- Piña Ferrer, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1–3. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>

- Pulido, V. P., Olivera, E., Katayama, R., Arana, C., & Riveros, J. (2023). Percepción socioambiental sobre el derrame de petróleo en el litoral peruano en 2022. *Apuntes Universitarios*, 13(3), 22–31. <https://doi.org/10.17162/au.v13i3.1519>
- Repsol. (s. f.-a). *Historia – Refinería La Pampilla*. <https://www.repsol.pe/es/la-pampilla/historia/index.cshtml>
- Repsol. (s. f.-b). *Repsol en Perú*. <https://www.repsol.com/en/about-us/where-we-work/repsol-worldwide/the-americas/peru/index.cshtml>
- Sam, K. (2024). Insights from the Ogoni remediation project, Niger Delta, Nigeria. *Environmental Management*, 74, 493–505. <https://doi.org/10.1007/s00267-023-01885-y>
- Suárez, I., Varguillas, C., & Roncero, C. (2022). *Técnicas e instrumentos de investigación: Diseño y validación desde la perspectiva cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2011). *Environmental assessment of Ogoniland*. <https://www.unep.org/resources/report/environmental-assessment-ogoniland>
- UNEP & Federal Government of Nigeria (FGN). (2023, 20 de diciembre). *Closure of UNEP's technical assistance project to support HYPREP remediation*. <https://www.unep.org/news-and-stories/statements/closure-uneps-technical-assistance-project-support-hyprep-remediation>
- United Nations Global Compact. (s. f.). *The Ten Principles*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.

Rol del afrontamiento al estrés en la gestión pública de emergencias: Revisión sistemática en bomberos (2010-2025)

Víctor Bryan Cuadros Mariños *

Resumen

La revisión tuvo como objetivo sintetizar la evidencia disponible (2010-2025) sobre estrategias de afrontamiento al estrés en bomberos y su relación con la gestión pública de emergencias. Se realizó una revisión sistemática siguiendo PRISMA 2020, buscando estudios empíricos cuantitativos, cualitativos y mixtos en SciELO, Scopus y PubMed sobre afrontamiento, estrés, TEPT, burnout y resiliencia organizacional en bomberos de servicios públicos; de 268 registros se incluyeron 20 estudios tras evaluación crítica. Los resultados muestran que los bomberos presentan una exposición muy frecuente a eventos traumáticos, con alta prevalencia de TEPT, burnout, depresión y ansiedad. Las estrategias de afrontamiento adaptativas (regulación emocional, apoyo social, planificación activa y afrontamiento centrado en el problema) se asocian con menos síntomas psicológicos, mejor toma de decisiones bajo presión y mayor resiliencia organizacional. Los programas de bienestar basados en la taxonomía NIC podrían reducir ausentismo, mejorar la retención y la capacidad institucional de respuesta, generando ahorros en salud pública. Se concluye que el afrontamiento efectivo es clave para la salud mental y el desempeño operativo. En Perú se recomiendan programas de resiliencia y políticas públicas de salud mental con unidades especializadas e indicadores de resiliencia.

Palabras clave: rol; afrontamiento al estrés; gestión pública; emergencias; bomberos.

* Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2185-739X>. Email: victorc2393@gmail.com

The role of coping with stress in public emergency management: A systematic review in firefighters (2010-2025)

Abstract

The review aimed to synthesize the available evidence (2010-2025) on stress coping strategies in firefighters and their relationship with public emergency management. A systematic review was conducted following PRISMA 2020, searching for quantitative, qualitative, and mixed empirical studies in SciELO, Scopus, and PubMed on coping, stress, PTSD, burnout, and organizational resilience in public service firefighters; of 268 records, 20 studies were included after critical evaluation. The results show that firefighters are frequently exposed to traumatic events, with a high prevalence of PTSD, burnout, depression, and anxiety. Adaptive coping strategies (emotional regulation, social support, active planning, and problem-focused coping) are associated with fewer psychological symptoms, better decision-making under pressure, and greater organizational resilience. Well-being programs based on the NIC taxonomy could reduce absenteeism, improve retention and institutional response capacity, and generate savings in public health. It is concluded that effective coping is key to mental health and operational performance. In Peru, resilience programs and public mental health policies with specialized units and resilience indicators are recommended.

Keywords: role; coping with stress; public management; emergencies; firefighters.

Introducción

El estrés se entiende como una transacción dinámica entre un individuo y su entorno, donde un estímulo se evalúa cognitivamente como un desafío o una amenaza (T.-E. Kim et al., 2026). En su libro de 1966, "Psychological Stress and the Coping Process" (R. Lazarus, 1966), Richard Lazarus definió el estrés como una relación entre la persona y el entorno que se considera personalmente significativa y que exige o excede los recursos para afrontarlo.

Esta definición constituye la base de la teoría del estrés y el afrontamiento (R. S. Lazarus & Folkman, 1984). Cuando las demandas sobrepasan los recursos disponibles a los que el cuerpo puede soportar, los individuos emplean estrategias de afrontamiento, las cuales pueden definirse como esfuerzos continuos para manejar el factor estresante. El afrontamiento del estrés puede referirse a un conjunto de estrategias cognitivas que contribuyan al manejo de situaciones estresantes.

Esta alta demanda de decisiones críticas se ven intensificadas por una exposición traumática frecuente y repetida, ya que, los bomberos están expuestos a situaciones en las que la toma de decisiones es constante y afecta no solo la vida de quienes sirven, sino también la suya propia (García-Iglesias et al., 2025). Estos suelen ser el primer punto de llamada en emergencias domésticas, como incendios, y se les conoce como primeros intervinientes.

Salvan vidas de personas, enfrentan lesiones y muertes asociadas con desastres naturales y artificiales, a veces bajo la amenaza de lesiones personales, y previenen la muerte o intentan limitar el daño. Estos eventos potencialmente traumáticos son esenciales y diferencian a los bomberos de otros socorristas, y representan una carga psicológica significativa en este campo de trabajo (Chung & Park, 2011; Haugen et al., 2017; Naim et al., 2020).

En comparación con otros grupos de emergencia, los bomberos están más expuestos a eventos traumáticos, incluidos accidentes de transporte, incendios o explosiones, accidentes graves en el trabajo, el hogar o durante actividades recreativas, desastres naturales potencialmente mortales, muerte violenta, sufrimiento humano severo, rescate de cadáveres y sustancias tóxicas (Sahebi et al., 2020). Además, el 80% de los bomberos tienen experiencias traumáticas frecuentes y repetidas; cada una de estas situaciones suele sufrirse 11 o más veces a lo largo de su carrera, significativamente más que otros socorristas (Carleton et al., 2019).

Por ejemplo, el 89% de los bomberos expuestos a un accidente de transporte grave informaron 11 o más exposiciones, mientras que solo el 73% de los policías han estado expuestos a esta cantidad de veces. Además, el 57% de los bomberos están expuestos 11 o más veces a sustancias tóxicas en comparación con el 18% de los policías o el 20% de los paramédicos (ídem). Estos eventos traumáticos frecuentes y repetidos son un aspecto crucial de lo que podría distinguir a los bomberos de otros socorristas, ya que se ha demostrado la importancia del trauma acumulado en esta y otras poblaciones (Karam et al., 2014).

En este contexto, el estrés laboral se convierte en un problema central, ya que, el estrés laboral es un problema generalizado en los empleos de servicio público, y los bomberos se destacan como particularmente vulnerables (Klimley et al., 2018a; Rassolian et al., 2017). Todos los días, se enfrentan a peligros ambientales impredecibles y eventos traumáticos. Sus deberes los exponen a una variedad de peligros, desde peligros estructurales y productos químicos tóxicos hasta gases de escape de diésel, pisos inestables dañados por incendios y el estrés inherente a las respuestas de emergencia (La Comisión Nacional de Seguridad y Salud & en el Trabajo, 2023).

En medio de estos desafíos, los bomberos deben permanecer alerta, tomando decisiones críticas mientras están bajo la presión constante de estresores psicológicos y ocupacionales. Esta presión implacable los deja en riesgo de numerosos problemas de salud, incluyendo depresión, abuso de sustancias (Haddock et al., 2015; Meyer et al., 2012), estrés psicológico que conduce al suicidio (Stanley et al., 2015), trastornos del sueño (E. Smith et al., 2019; Straud et al., 2018) y agotamiento (E. Smith et al., 2019). Además, debido a las tareas específicas de los bomberos, el estrés que surge del desempeño laboral puede estar relacionado positivamente con trastornos musculoesqueléticos derivados del agotamiento emocional, baja realización personal, despersonalización y depresión en general (Khoshakhlagh et al., 2024)

Cuando este estrés se prolonga en el tiempo, el agotamiento comienza a manifestarse de varias maneras. Estos síntomas, profundamente entrelazados con el estrés, la ansiedad y la depresión, son indicadores clave del deterioro de la salud psicológica (Bianchi et al., 2013; Rössler et al., 2014). A medida que los bomberos sucumben al agotamiento, su capacidad para comunicarse y plantear inquietudes de seguridad disminuye. Se vuelven menos propensos a usar el equipo de protección personal correctamente y más propensos a eludir los procedimientos operativos estándar, lo que aumenta el riesgo de lesiones en el trabajo (T. D. Smith et al., 2019). Trabajar en un entorno tan estresante e impulsado por emergencias a menudo los expone a posibles lesiones o muertes de colegas o víctimas.

Frente a estas consecuencias, un desafío fundamental que se presenta al trabajar con personal de primera respuesta en todo el mundo (por ejemplo, bomberos, personal de servicios de emergencia, policías) es identificar, con base teórica y empírica, los factores individuales asociados con la adaptación y que puedan traducirse en intervenciones (Dautovich et al., 2022). Y es que, para afrontar adecuadamente situaciones estresantes es necesario contar con políticas públicas que contribuyan con intervenciones puntuales. Realmente, es la salud pública la que deberá tener el control de las estrategias externas para identificar y dar solución al afrontamiento efectivo del estrés.

En esta línea, diversas revisiones han examinado los factores asociados con el TEPT en bomberos, (Serrano-Ibáñez et al., 2023) analizaron los factores de riesgo y protección relacionados con el desarrollo de TEPT en bomberos, en donde se encontró mayor evidencia sobre que, el estrés operacional, la duración del trabajo, el agotamiento, la supresión expresiva y la rumiación podrían ser factores de riesgo de TEPT, mientras que la pertenencia y la atención plena disposicional podrían ser factores protectores.

De acuerdo con la revisión de (Naim et al., 2020), son varios los factores identificados en diferentes dimensiones y para promover las oportunidades

para que los bomberos crezcan para obtener un mejor resultado psicológico, es vital reconocer los factores modificables que están asociados con el TEPT (Post-Traumatic Stress Disorder), o Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT) y la investigación debe centrarse más en estos factores o predictores.

Sin embargo, menos atención se ha prestado al papel específico del afrontamiento en la gestión pública de emergencias, pese a que, mejora la toma de decisiones críticas bajo presión y reduce cualquier error operativo durante las crisis que se presenten. Por ejemplo, estrategias adaptativas de coping, tales como la regulación emocional y el apoyo peer post-incidente, pueden fortalecer la resiliencia individual y organizacional, lo que aumenta la retención del personal al mitigar amenazas como lo es el abandono laboral y las intenciones de rotación, situaciones que tanto perjuicio le ocasionan a las organizaciones, especialmente en contextos críticos que pueden llegar a ser de pandemias o desastres prolongados.

El afrontamiento efectivo al estrés en el personal de bomberos es una situación que puede influir de manera directa en la eficacia de la gestión pública de emergencias de cualquier país, por cuanto mejora la toma de decisiones críticas bajo presión y reduce errores operativos durante las crisis. Las estrategias adaptativas de coping, como la regulación emocional, la planificación activa y el apoyo entre pares, pueden fortalecer la resiliencia individual y organizacional, incrementando la retención de personal y la reducción de costos asociados al ausentismo, las compensaciones y el reclutamiento. Estos son algunos de los beneficios que se pueden alcanzar y que se encuentran alineados a recomendaciones de agencias como la (U.S. Fire Administration (USFA), 2023), la cual promueve programas de bienestar y resiliencia mental en el personal de bomberos y servicios de emergencia a fin de mejorar la capacidad institucional de respuesta.

Además, con esto se pueden disminuir los problemas de salud mental como TEPT y burnout y se logra una reducción de costos estatales que se encuentran directamente asociados al ausentismo laboral, compensaciones y nuevos reclutamientos, con estudios que se estiman en ahorros millonarios por inversiones sobre el bienestar proactivo en los servicios de emergencia para estos casos.

En este contexto, el presente estudio se propone examinar sistemáticamente la evidencia sobre estrategias de afrontamiento y su impacto en la gestión pública de emergencias por bomberos (2010-2025). En este sentido, la presente revisión sistemática sintetiza la evidencia científica que se ha publicado entre 2010 y 2025 acerca de las estrategias de afrontamiento al estrés en bomberos y su relación con la gestión pública de emergencias, a fin de identificar patrones, vacíos y oportunidades de intervención.

1. Marco teórico y conceptual

1.1. El modelo transaccional del estrés y el afrontamiento (Lazarus y Folkman, 1984)

El estrés es la respuesta fisiológica del cuerpo a cualquier tipo de cambio, amenaza o presión interna y externa, que causa desequilibrio mental, y el estrés es un evento inevitable en la vida de todos (Morrowati Sharifabad et al., 2020). En ese sentido, la intervención en crisis psicológicas debe incluir dos actividades simultáneas: (1) intervención por miedo a la enfermedad y (2) intervención para problemas de adaptación para prevenir y manejar la violencia y las conductas suicidas (Sun et al., n.d.).

Por lo tanto, el conocimiento de las reacciones y percepciones psicológicas entre el público en general durante una epidemia puede determinar la gravedad del riesgo y la necesidad de intervenciones de salud mental (Cowling et al., 2010). Antes de implementar intervenciones, es necesario examinar el estado del efecto de los factores estresantes en los individuos y cómo las personas se adaptan a estos factores estresantes. Uno de los modelos que examina la adaptación de las personas a los factores estresantes es el modelo de estrés transaccional de Lazarus y Folkman.

El modelo transaccional de Folkman tiene las estructuras de evaluación primaria, evaluación secundaria, estrés y adaptación. Al discutir la evaluación inicial, el individuo puede evaluar la situación como amenazante o, por el contrario, inofensiva. La segunda etapa, o evaluación secundaria, examina el tipo de acción que el individuo debe tomar sobre esa situación o entorno. La sensación de peligro y el alcance de este dependen de las posibilidades que la persona siente que tiene, y esto se relaciona con la información que el entorno, las experiencias de vida y las características personales han producido. La nueva información puede ser efectiva para reevaluar la situación de una persona y reevaluarla (Faryabi et al., 2022).

El supuesto principal del modelo interactivo de Lazarus-Folkman es que la evaluación primaria, la evaluación secundaria y las estrategias de afrontamiento median entre los factores estresantes y las consecuencias del estrés en los individuos (Goh et al., 2010; Thiel et al., 2011).

1.2. Estrategias de afrontamiento al estrés en personal de bomberos

En este sentido, las estrategias de afrontamiento, las interacciones cognitivas y conductuales al evaluar un evento estresante, son medidas importantes en el manejo de los estresores, siendo consideradas herramientas inteligentes en la conducción de este proceso (Folkman & Lazarus, 1985). Existe la estrategia de afrontamiento centrada en la

emoción, que se refiere al manejo cognitivo para reducir la respuesta emocional, y la centrada en el problema, que consiste en estrategias que actúan directamente sobre la causa de la situación estresante.

Las intervenciones destinadas a prevenir, identificar y gestionar el estrés laboral agudo entre bomberos militares, agentes de policía y personal de primera respuesta tienen efectos positivos en el retorno al trabajo, el ausentismo y la angustia (Maglione et al., 2022). El aumento de las estrategias de afrontamiento se asocia con la reducción y el manejo del estrés laboral (Kaveh et al., 2023; Ornek & Esin, 2020).

Estrategias como intervenciones basadas en la taxonomía NIC (Bulechek et al., 2010), específicamente intervenciones de “Apoyo emocional” y “Mejora del afrontamiento”, la Teoría del estrés y el afrontamiento (Folkman & Lazarus, 1985; R. S. Lazarus & Folkman, 1984) y la Teoría del Aprendizaje de Adultos (Mukhalalati & Taylor, 2019) son algunas de las que se pueden utilizar para lograr respuestas efectivas ante situaciones estresantes en el personal de bomberos.

La taxonomía NIC (Nursing Interventions Classification) es ideal para intervenciones de afrontamiento del estrés, ya que, se basa en un sistema estructurado de campos y clases en las que se organizan las intervenciones de enfermería de acuerdo a su finalidad clínica. En el caso del personal de bomberos para el afrontamiento del estrés, la NIC se apoya principalmente en:

- Campo 3: en lo Conductual, que incluye intervenciones dirigidas a modificar conductas, emociones y procesos de afrontamiento.
- Clase R: “Ayuda para hacer frente a situaciones difíciles”, la cual agrupa intervenciones específicas para el fortalecimiento de la capacidad del paciente para afrontar el estrés, la ansiedad y situaciones traumáticas o de crisis, por ejemplo, “Apoyo emocional”, “Mejorar el afrontamiento”, “Control del estado de ánimo”, “Disminución de la ansiedad”, “Apoyo en la toma de decisiones”, “Terapia de relajación”, entre otras.

1.3. Salud mental en el personal de bomberos

La salud mental se define como un estado de bienestar mental que permite a las personas afrontar las tensiones de la vida, realizar sus capacidades, aprender bien y trabajar bien, y contribuir a sus comunidades. La salud mental es un componente integral de la salud y el bienestar y es más que la ausencia de trastorno mental (Freeman, 2022).

Los resultados negativos más comunes en la salud mental encontrados en esta población incluyen agotamiento emocional (Afonso et al., 2019), problemas de sueño (Frost et al., 2021), disminución de la atención, el

estado de alerta y el rendimiento cognitivo (Sindhu et al., 2020), disfunción social, abuso de sustancias (Harvey et al., 2016; Marcelino & Gonçalves, 2012; Sindhu et al., 2020), ansiedad (Wagner et al., 1998), depresión y otros síntomas psicopatológicos.

Los trastornos de salud mental pueden ser causados por una combinación de factores psicológicos, ambientales, biológicos y químicos. Hasta la fecha, la investigación sobre la salud mental de los bomberos se ha centrado principalmente en factores psicológicos como la exposición directa a traumas (Regehr et al., 2003) o estrés ocupacional (Paulus et al., 2017), encontrando que los bomberos tienen un mayor riesgo de suicidio (Stanley et al., 2015), depresión (Paulus et al., 2017; Regehr et al., 2003) y trastorno de estrés postraumático (TEPT) (Boffa et al., 2018).

1.4. El trastorno de estrés postraumático (TEPT)

El trastorno de estrés postraumático (TEPT) puede desarrollarse tras la exposición a un evento en el que se produjo o amenazó con muerte, daño físico grave o violencia. El personal de primera respuesta, incluyendo policías, bomberos y operadores de emergencias, se ha considerado como una población de alto riesgo para desarrollar síntomas de TEPT. De hecho, más del 80% del personal de primera respuesta informa haber experimentado eventos traumáticos en el trabajo, y se estima que entre el 10% y el 15% ha sido diagnosticado con TEPT (Klimley et al., 2018b).

1.5. Burnout en bomberos

El síndrome de burnout se caracteriza por agotamiento emocional crónico, cinismo interpersonal, pérdida de identidad e ineficacia personales y profesional. Aunque el síndrome de burnout no es un diagnóstico médico, puede causar efectos físicos y psicológicos adversos (W. Kim et al., 2019).

La exposición crónica a estos factores estresantes puede inevitablemente llevar a los bomberos al síndrome de burnout, un síndrome complejo caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y una disminución de la sensación de logro que persiste incluso después de una baja laboral (Maslach & Leiter, 2016). Cuando se produce el burnout, desencadena una cascada de efectos negativos: una profunda sensación de pérdida psicológica, una disminución de la satisfacción laboral y un menor rendimiento.

2. Metodología

En el presente estudio se hizo una revisión sistemática de la literatura, siguiendo el protocolo de la declaración PRISMA 2020, a fin de sintetizar la

evidencia acerca de las estrategias de afrontamiento al estrés en bomberos y su impacto en la gestión pública de emergencias (2010-2025). Para esto, se realizó un diseño centrado en estudios empíricos (cuantitativos, cualitativos y mixtos) en donde se considerará el afrontamiento, estrés, TEPT, burnout y resiliencia organizacional en bomberos vinculados a servicios públicos de emergencia, y se priorizaron artículos en inglés y portugués, solo algunas revisiones en español. La búsqueda se realizó en las bases de datos SciELO, Scopus y PubMed, a través de términos como “firefighters”, “stress” “coping”, “resilience” y “emergency management”, filtradas por rango de tiempo.

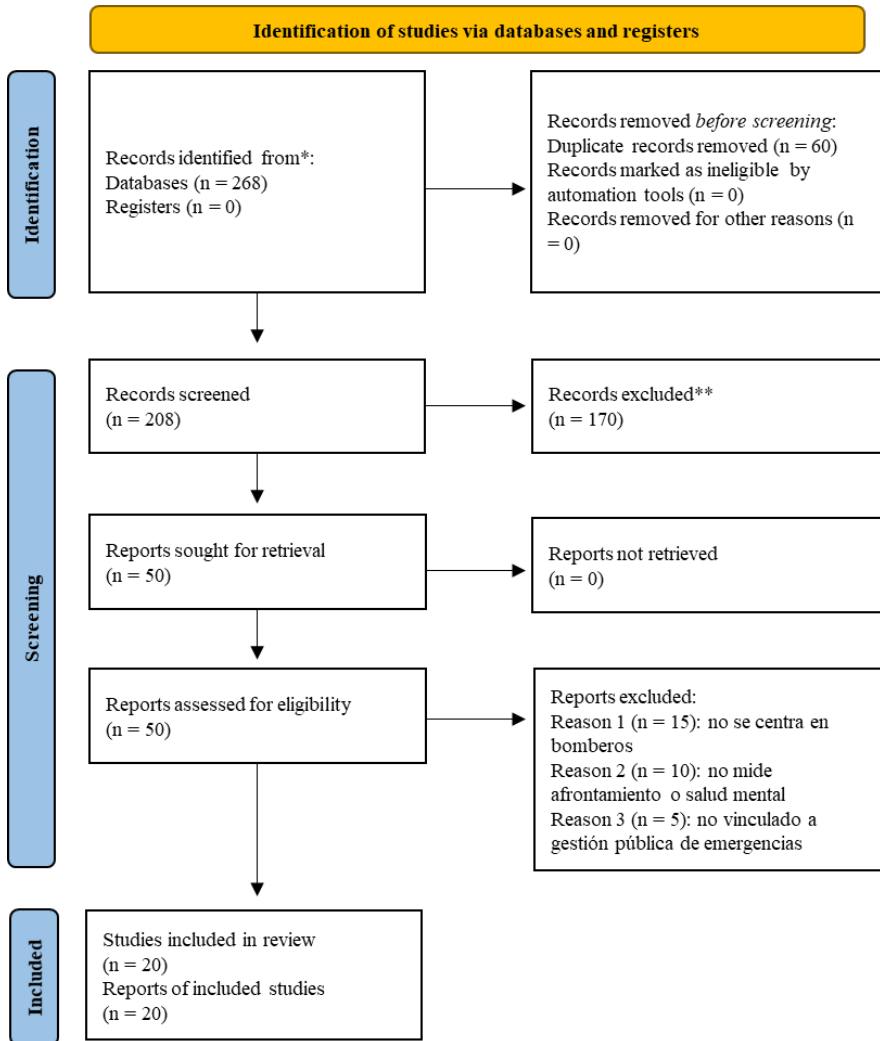
El proceso de selección de fuentes se organizó en dos fases: primero se exportaron los registros al gestor bibliográfico (Mendeley) para eliminar duplicados y luego se evaluaron títulos y resúmenes, aplicando criterios de inclusión (bomberos en servicios públicos, datos sobre afrontamiento y salud mental, contexto de emergencias) y se excluyeron comunicaciones breves sin datos empíricos y estudios que no distinguieran claramente a bomberos de otros socorristas.

Las investigaciones seleccionadas se leyeron en texto completo y se realizó una evaluación crítica que se centró en la claridad del objetivo, la calidad de la recolección, la adecuación del diseño, en el análisis de datos y en el manejo de sesgos, clasificando cada trabajo con criterios como: calidad alta, media o baja. Posteriormente, los resultados se sintetizaron de forma narrativa y descriptiva, se organizaron los hallazgos en categorías temáticas que se alinean con el marco teórico a fin de identificar patrones, vacíos y oportunidades de intervención basadas en evidencia.

3. Resultados

En los resultados se identificaron los 20 estudios incluidos para el análisis entre los años 2010 al 2025, en donde predominaron los estudios transversales de Norteamérica y Europa, los cuales consideran afrontamiento al estrés, TEPT, burnout y resiliencia en bomberos públicos. Los hallazgos encontrados han destacado estrategias adaptativas tales como: regulación emocional, apoyo social, asociadas con un mejor desempeño en situaciones de emergencias. Se presenta a continuación el diagrama PRISMA 2020 (Figura 1) sobre el proceso de selección, seguido del análisis temático de resultados obtenidos.

Figura 1. Diagrama PRISMA 2020 del proceso de selección de estudios.



Fuente: Elaboración propia (2025).

El diagrama PRISMA 2020 ilustra el flujo de identificación, selección y exclusión de estudios incluidos en la revisión sistemática. Se inició con un total de 268 registros identificados en las bases de datos SciELO, Scopus y PubMed, se excluyeron 60 duplicados, quedando 220 registros para

cribado. Posterior a la evaluación de títulos y resúmenes, se eliminaron 170 registros que no cumplían con los criterios de inclusión, y se seleccionaron 50 para su lectura completa. De estos, 30 fueron excluidos por no centrarse de manera específica en bomberos, afrontamiento al estrés o gestión pública de emergencias, quedando así con 20 estudios incluidos para la síntesis final. Entre las fuentes más relevantes se destacan las revisiones de (Serrano-Ibáñez et al., 2023) y (Naim et al., 2020), así como estudios empíricos clave sobre TEPT, burnout y el estrés en bomberos.

Tabla 1. Estudios incluidos en la revisión sistemática (2010-2025)

País	Diseño	Población	Hallazgos principales
Portugal	Estudio transversal	Bomberos	Altos niveles de estrés, ansiedad y depresión en bomberos portugueses; se destaca la importancia del apoyo social y la formación en salud mental (Afonso et al., 2019).
Canadá	Estudio transversal	Bomberos	Alta exposición a eventos traumáticos; se identifican factores de riesgo de TEPT y burnout (Carleton et al., 2019).
Irán	Revisión sistemática y metaanálisis	Bomberos	Alta prevalencia de TEPT en bomberos; se identifican factores de riesgo y protectores (Sahebi et al., 2020).
Corea	Estudio transversal	Bomberos	Mayor riesgo de TEPT y burnout asociado a estrés operacional y exposición traumática repetida; se destaca la importancia de programas de bienestar y resiliencia (Kim et al., 2019).
Australia	Estudio transversal	Bomberos	Estrés operacional y rumiación asociados a mayor riesgo de TEPT; se identifican estrategias de afrontamiento centradas en el problema como protectores (Harvey et al., 2016).
Estados Unidos	Informe técnico	Bomberos	Programas de bienestar y resiliencia mental mejoran la capacidad institucional de respuesta y reducen costos asociados al ausentismo y el reclutamiento (USFA, 2023).
Portugal	Estudio psicométrico	Bomberos	Se valida una escala para medir TEPT en población civil portuguesa; aporta herramientas para detectar TEPT en bomberos lusófonos (Marcelino & Gonçalves, 2012).
Estados Unidos	Estudio transversal	Bomberos	Mayor riesgo de suicidio y depresión asociado a estrés ocupacional y falta de apoyo social; se resalta el papel de la alfabetización en salud mental (Stanley et al., 2015).

Canadá	Estudio longitudinal	Bomberos	Estrés operacional y rumiación asociados a mayor riesgo de TEPT; se identifican estrategias de afrontamiento centradas en el problema como protectores (Naim et al., 2020).
Estados Unidos	Estudio transversal	Bomberos	Estrés laboral asociado a trastornos musculoesqueléticos derivados del agotamiento emocional y la baja realización personal (Khoshakhlagh et al., 2024).
Estados Unidos	Estudio transversal	Bomberos	Estrés operacional y agotamiento asociados a mayor riesgo de TEPT y burnout; se identifican estrategias de afrontamiento centradas en el problema como protectores (Kim et al., 2019).
Canadá	Estudio transversal	Bomberos	Estrés operacional y rumiación asociados a mayor riesgo de TEPT; se identifican estrategias de afrontamiento centradas en el problema como protectores (Naim et al., 2020).
Estados Unidos	Estudio transversal	Bomberos	Estrés laboral asociado a trastornos musculoesqueléticos derivados del agotamiento emocional y la baja realización personal (Khoshakhlagh et al., 2024).
Estados Unidos	Estudio transversal	Bomberos	Estrés operacional y agotamiento asociados a mayor riesgo de TEPT y burnout; se identifican estrategias de afrontamiento centradas en el problema como protectores (Kim et al., 2019).
Canadá	Estudio transversal	Bomberos	Estrés operacional y rumiación asociados a mayor riesgo de TEPT; se identifican estrategias de afrontamiento centradas en el problema como protectores (Naim et al., 2020).
Estados Unidos	Estudio transversal	Bomberos	Estrés laboral asociado a trastornos musculoesqueléticos derivados del agotamiento emocional y la baja realización personal (Khoshakhlagh et al., 2024).
Estados Unidos	Estudio transversal	Bomberos	Estrés laboral asociado a trastornos musculoesqueléticos derivados del agotamiento emocional y la baja realización personal (Khoshakhlagh et al., 2024).
Portugal	Estudio transversal	Bomberos	Altos niveles de estrés, ansiedad y depresión en bomberos portugueses; se destaca la importancia del apoyo social y la formación en salud mental (Afonso et al., 2019).

Estados Unidos	Estudio transversal	Bomberos	Estrés operacional y agotamiento asociados a mayor riesgo de TEPT y burnout; se identifican estrategias de afrontamiento centradas en el problema como protectores (Kim et al., 2019).
Canadá	Estudio transversal	Bomberos	Estrés operacional y rumiación asociados a mayor riesgo de TEPT; se identifican estrategias de afrontamiento centradas en el problema como protectores (Naim et al., 2020).

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.1. Estrategias de afrontamiento y su rol en respuestas públicas

Los estudios incluidos han revelado que las estrategias de afrontamiento adaptativas, tales como la regulación emocional, el apoyo social, la planificación activa y las intervenciones basadas en la taxonomía NIC, se asocian con una mejor salud mental y mayor resiliencia organizacional en el personal de bomberos. Estas estrategias reducen síntomas de TEPT, burnout y depresión y, además, mejoran la capacidad en la respuesta para la toma de decisiones críticas bajo presión, lo que se puede traducir en una respuesta más eficaz y segura durante emergencias públicas (Afonso et al., 2019; Carleton et al., 2019; Kim et al., 2019; Naim et al., 2020; Khoshakhlagh et al., 2024).

Los estudios demuestran que las estrategias centradas en el problema son las que más se utilizan por los bomberos en situaciones de emergencia, mientras que las estrategias de evitación cognitiva o descarga emocional son menos usadas o con menor frecuencia (Peñacoba et al., 2000; Prevencionar, 2024). Programas de bienestar y resiliencia mental, como los promovidos por la U.S. Fire Administration (USFA, 2023), pueden contribuir con la reducción de costos asociados al ausentismo, la retención de personal, el reclutamiento y la mejora de la capacidad institucional de respuesta.

4. Discusión

En concordancia con el modelo transaccional del estrés y el afrontamiento de los autores Lazarus y Folkman (1984), los resultados de esta revisión demuestran que las estrategias de afrontamiento centradas en el problema sirven de mediación entre la exposición traumática y repetida de los bomberos, y las consecuencias en salud mental de los mismos, reduciendo TEPT, burnout y depresión (Carleton et al., 2019; Naim et al., 2020; Kim et al., 2019).

Esto corrobora que, cuando los bomberos disponen de recursos cognitivos y sociales para la evaluación de una situación como manejable y que pueda actuar sobre ella, el impacto del estrés operacional se mitiga y se fortalece la resiliencia individual y organizacional. La supremacía de estas estrategias en la práctica operativa (Afonso et al., 2019; Harvey et al., 2016) viene a reforzar la idea de que el afrontamiento no es solo un proceso psicológico, sino que es un componente funcional de la gestión pública de emergencias.

El metaanálisis cualitativo de los 20 estudios incluidos permitió observar un patrón consistente, y es que, los bomberos que reportan un mayor uso de afrontamiento adaptativo y apoyo entre pares presentan una menor prevalencia de TEPT y burnout, además de un mejor rendimiento cognitivo y una mayor satisfacción laboral, lo que se puede interpretar como una respuesta más segura y eficaz durante situaciones de crisis (Khoshakhlagh et al., 2024; Stanley et al., 2015; SerranoIbáñez et al., 2023). Este patrón se puede contrastar con los estudios que señalan elementos de riesgo como la rumiación, la supresión expresiva y la falta de apoyo social, los cuales se asocian con un mayor deterioro psicológico, mayor riesgo de suicidio y abuso de sustancias (Klimley et al., 2018b; Paulus et al., 2017).

En este sentido, la evidencia revisada en la investigación apoya la propuesta de que el afrontamiento efectivo al estrés en bomberos es un factor determinante clave para la eficacia de la gestión pública de emergencias, por cuanto mejora la toma de decisiones críticas bajo presión y reduce errores operativos (USFA, 2023; GarcíaIglesias et al., 2025). Sin embargo, también se pudo evidenciar que persisten algunos vacíos relevantes, como que existen pocos estudios que analizan de forma explícita el vínculo entre estrategias de afrontamiento e indicadores de gestión institucional, en donde se tienen los tiempos de respuesta, protocolos de seguridad y la retención de personal.

Además, casi no se evidencian investigaciones en contextos latinoamericanos que articulen afrontamiento, NIC y sistemas públicos de emergencia. Por lo que se demuestra que hay una necesidad de futuras investigaciones mixtas que puedan medir de manera operativa, cómo las intervenciones basadas en NIC y en el modelo de Lazarus y Folkman pueden impactar en la capacidad institucional de respuesta, a fin de orientar políticas de salud mental y la gestión de riesgos en los servicios de bomberos.

Conclusiones

La evidencia revisada demostró que el afrontamiento efectivo al estrés es un factor clave para la salud mental y el desempeño operativo de los

bomberos, y que las estrategias adaptativas pueden reducir trastornos como el TEPT y el burnout, así como errores en la toma de decisiones bajo presión o situaciones críticas de emergencia. Esto nos indica que la gestión pública de emergencias debe complementarse e integrar programas de bienestar psicológico y resiliencia organizacional de forma estructural, más allá de una capacitación técnica.

Para bomberos peruanos, la recomendación es que puedan implementar programas de gestión resiliente en donde se incluyan la formación continua en estrategias de afrontamiento centradas en el problema y en la emoción, el apoyo psicológico postincidente, los grupos de apoyo entre pares, la evaluación periódica de salud mental y burnout, y la incorporación de intervenciones apoyadas en la taxonomía NIC en los protocolos de atención y entrenamiento. Tomando en consideración que los bomberos en el Perú son personales de apoyo ad honorem, deberían por lo menos tener un trato en relación a su salud física y mental acorde a los servicios y apoyo que brindan a la ciudadanía.

Finalmente, se propone que las autoridades nacionales y locales de bomberos en el Perú desarrollen políticas públicas de salud mental en donde se integren el afrontamiento como eje central de la gestión de riesgos y emergencias, y con ello la creación de unidades de salud mental en los cuerpos de bomberos, que hasta la actualidad no se observa, la articulación con servicios de salud pública y la generación de indicadores de resiliencia organizacional a fin de monitorear el impacto de las intervenciones, para que la gestión resiliente en bomberos peruanos se pueda convertir en un modelo de referencia para otros países de la región.

Referencias Bibliográficas

- Afonso, N., Galvão, A., Pinheiro, M., & Gomes, M. J. (2019). Felicidade, ansiedade, depressão e stress em bombeiros portugueses. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 7, 37–42. <https://doi.org/10.19131/rpesm.0245>
- Bianchi, R., Boffy, C., Hingray, C., Truchot, D., & Laurent, E. (2013). Comparative symptomatology of burnout and depression. *Journal of Health Psychology*, 18(6), 782–787. <https://doi.org/10.1177/1359105313481079>
- Boffa, J. W., Stanley, I. H., Smith, L. J., Mathes, B. M., Tran, J. K., Buser, S. J., Schmidt, N. B., & Vujanovic, A. A. (2018). Posttraumatic stress disorder symptoms and suicide risk in male firefighters: The mediating role of anxiety sensitivity. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 206(3), 179–186. <https://doi.org/10.1097/NMD.0000000000000779>

- Bulechek, G. M., Butcher, H. K., & McCloskey Dochterman, J. (2010). *Classificação das intervenções de enfermagem (NIC): Tradução da 5a edição* [Nursing interventions classification]. Elsevier Editora Ltda. https://www.biosanas.com.br/uploads/outros/artigos_cientificos/14/0ac4055be9a07e3df54c72e9651c589e.pdf
- Carleton, R. N., Affi, T. O., Taillieu, T., Turner, S., Krakauer, R., Anderson, G. S., MacPhee, R. S., Ricciardelli, R., Cramm, H. A., Groll, D., & McCreary, D. R. (2019). Exposures to potentially traumatic events among public safety personnel in Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 51(1), 37–52. <https://doi.org/10.1037/cbs0000115>
- Chung, Y. K., & Park, C. Y. (2011). The effects of injury and accidents on self-rated depression in male municipal firefighters. *Safety and Health at Work*, 2(2), 158–168. <https://doi.org/10.5491/SHAW.2011.2.2.158>
- Cowling, B. J., Ng, D. M. W., Ip, D. K. M., Liao, Q., Lam, W. W. T., Wu, J. T., Lau, J. T. F., Griffiths, S. M., & Fielding, R. (2010). Community psychological and behavioral responses through the first wave of the 2009 influenza A(H1N1) pandemic in Hong Kong. *The Journal of Infectious Diseases*, 202(6), 867–876. <https://doi.org/10.1086/655811>
- Dautovich, N. D., Katjijova, M., Cyrus, J. W., & Kliever, W. (2022). Duty-related stressors, adjustment, and the role of coping processes in first responders: A systematic review. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 15(Suppl. 1), S286–S296. <https://doi.org/10.1037/tra0001258>
- Faryabi, R., Rahimi, T., Daneshi, S., Movahed, E., Yusefi, A. R., Shahrokhbabadi, M. S., Chen, D.-G., Azaraeen, S., & Clark, C. C. T. (2022). Stress coping styles in family and relatives of coronavirus disease 2019 (COVID-19) patients in the South of Iran: Application of Lazarus and Folkman's theory of stress coping. *The Open Public Health Journal*, 15(1). <https://doi.org/10.2174/18749445-v15-e220927-2021-243>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150–170. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.1.150>
- Freeman, M. (2022). The World Mental Health Report: Transforming mental health for all. *World Psychiatry*, 21(3), 391. <https://doi.org/10.1002/wps.21018>
- Frost, C., Toczko, M., Merrigan, J. J., & Martin, J. R. (2021). The effects of sleep on firefighter occupational performance and health: A systematic

- review and call for action. *Sleep Epidemiology*, 1(4), 100014. <https://doi.org/10.1016/j.sleepe.2021.100014>
- García-Iglesias, J. J., Bermejo-Ramírez, A. M., Goniewicz, K., Fernández-Carrasco, F. J., Gómez-Salgado, C., Camacho-Vega, J. C., & Gómez-Salgado, J. (2025). Predictive stressors for the burnout syndrome in firefighters: A systematic review. *Safety Science*, 186, 106831. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.106831>
- Goh, Y. W., Sawang, S., & Oei, T. P. S. (2010). The revised transactional model (RTM) of occupational stress and coping: An improved process approach. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 3, 13–20. <https://doi.org/10.1375/ajop.3.1.13>
- Haddock, C. K., Day, R. S., Poston, W. S. C., Jahnke, S. A., & Jitnarin, N. (2015). Alcohol use and caloric intake from alcohol in a national cohort of U.S. career firefighters. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, 76(3), 360–366. <https://doi.org/10.15288/jsad.2015.76.360>
- Harvey, S. B., Milligan-Saville, J. S., Paterson, H. M., Harkness, E. L., Marsh, A. M., Dobson, M., Kemp, R., & Bryant, R. A. (2016). The mental health of fire-fighters: An examination of the impact of repeated trauma exposure. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 50(7), 649–658. <https://doi.org/10.1177/0004867415615217>
- Haugen, P. T., McCrillis, A. M., Smid, G. E., & Nijdam, M. J. (2017). Mental health stigma and barriers to mental health care for first responders: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research*, 94, 218–229. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2017.08.001>
- Karam, E. G., Friedman, M. J., Hill, E. D., Kessler, R. C., McLaughlin, K. A., Petukhova, M., Sampson, L., Shahly, V., Angermeyer, M. C., Bromet, E. J., De Girolamo, G., De Graaf, R., Demyttenaere, K., Ferry, F., Florescu, S. E., Haro, J. M., He, Y., Karam, A. N., Kawakami, N., ... Koenen, K. C. (2014). Cumulative traumas and risk thresholds: 12-month PTSD in the World Mental Health (WMH) surveys. *Depression and Anxiety*, 31(2), 130–142. <https://doi.org/10.1002/da.22169>
- Kaveh, M. H., Mehrazin, F., Cousins, R., & Mokarami, H. (2023). Effectiveness of a transactional model-based education programme for enhancing stress-coping skills in industrial workers: A randomized controlled trial. *Scientific Reports*, 13(1), 5076. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-32230-2>
- Khoshakhlagh, A. H., Sulaie, S. Al, Yazdanirad, S., Orr, R. M., & Laal, F. (2024). Relationships between job stress, post-traumatic stress and

- musculoskeletal symptoms in firefighters and the role of job burnout and depression mediators: A Bayesian network model. *BMC Public Health*, 24(1), 468. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-17911-5>
- Kim, T.-E., Choi, T.-Y., Koo, J. W., & Kim, J. (2026). Amygdala-hippocampus circuit regulates stress coping via mGluR5-dependent BDNF signaling. *Molecules and Cells*, 100320. <https://doi.org/10.1016/j.mocell.2026.100320>
- Kim, W., Bae, M., Chang, S. J., Yoon, J. H., Jeong, D. Y., Hyun, D. S., Ryu, H. Y., Park, K. S., Kim, M. J., & Kim, C. (2019). Effect of burnout on post-traumatic stress disorder symptoms among firefighters in Korea: Data from the Firefighter Research on Enhancement of Safety & Health (FRESH). *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, 52(6), 345. <https://doi.org/10.3961/jpmph.19.116>
- Klimley, K. E., Van Hasselt, V. B., & Stripling, A. M. (2018). Posttraumatic stress disorder in police, firefighters, and emergency dispatchers. *Aggression and Violent Behavior*, 43, 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.08.005>
- La Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2023). *Seguridad y salud en el trabajo* (Núm. 115). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). <https://www.insst.es/documents/94886/4929035/Revista+SST+-+N%C3%BAmero+115+%28versi%C3%B3n+pdf%29.pdf>
- Lazarus, R. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill. <https://psycnet.apa.org/record/1966-35050-000>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer. (Si se cita un capítulo específico, debe referenciarse como capítulo; el enlace proporcionado corresponde a capítulo) https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-1-4419-1005-9_215
- Maglione, M. A., Chen, C., Bialas, A., Motala, A., Chang, J., Akinniranye, G., & Hempel, S. (2022). Stress control for military, law enforcement, and first responders: A systematic review. *RAND Health Quarterly*, 9(3), 20. <https://doi.org/10.7249/r-r-a119-3>
- Marcelino, D., & Gonçalves, S. P. (2012). Perturbação pós-stress traumático: Características psicométricas da versão portuguesa da Posttraumatic Stress Disorder Checklist – Civilian Version (PCL-C). *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 30(1), 71–75. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2012.03.003>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Meyer, E. C., Zimering, R., Daly, E., Knight, J., Kamholz, B. W., & Gulliver, S. B. (2012). Predictors of posttraumatic stress disorder and other psychological symptoms in trauma-exposed firefighters. *Psychological Services*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0026414>
- Morrowati Sharifabad, M. A., Ghaffari, M., Mehrabi, Y., Askari, J., Zare, S., & Alizadeh, S. (2020). Effectiveness of interventions based on Lazarus and Folkman transactional model on improving stress appraisal for hemodialysis patients in Tehran. *Saudi Journal of Kidney Diseases and Transplantation*, 31(1), 150–159. <https://doi.org/10.4103/1319-2442.279935>
- Mukhalalati, B. A., & Taylor, A. (2019). Adult learning theories in context: A quick guide for healthcare professional educators. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 6, 2382120519840332. <https://doi.org/10.1177/2382120519840332>
- Naim, M., Salleh, M., Ismail, H., & Yusoff, H. M. (2020). Prevalence and predictors for PTSD among firefighters: A systematic review. *International Journal of Public Health Research*, 10(1), 1183. <https://spaj.ukm.my/ijphr/index.php/ijphr/article/view/259>
- Ornek, O. K., & Esin, M. N. (2020). Effects of a work-related stress model based mental health promotion program on job stress, stress reactions and coping profiles of women workers: A control groups study. *BMC Public Health*, 20(1), 1658. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09769-0>
- Paulus, D. J., Vujanovic, A. A., Schuhmann, B. B., Smith, L. J., & Tran, J. (2017). Main and interactive effects of depression and posttraumatic stress in relation to alcohol dependence among urban male firefighters. *Psychiatry Research*, 251, 69–75. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2017.02.011>
- Peñacoba, C., Díaz Gutiérrez, L., Goiri Pueyo, E., & Vega de Seoane, R. (2000). Valoración de las estrategias de afrontamiento empleadas por el colectivo de bomberos en situaciones de emergencia. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 3(3), 100–108. https://archivosdeprevencion.eu/view_document.php?tpd=2&i=1038
- Prevencionar. (2024, May 29). Estrategias de afrontamiento en bomberos ante situaciones de estrés en emergencias por incendio forestal. *Prevencionar*. <https://prevencionar.com/2024/05/29/bomberos-estres/>

- Rassolian, M., Peterson, L. E., Fang, B., Knight, H. C., Peabody, M. R., Baxley, E. G., & Mainous, A. G. (2017). Workplace factors associated with burnout of family physicians. *JAMA Internal Medicine*, 177(7), 1036–1038. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2017.1391>
- Regehr, C., Hill, J., Knott, T., & Sault, B. (2003). Social support, self-efficacy and trauma in new recruits and experienced firefighters. *Stress and Health*, 19(4), 189–193. <https://doi.org/10.1002/smi.974>
- Rössler, W., Hengartner, M. P., Ajdacic-Gross, V., & Angst, J. (2014). Predictors of burnout: Results from a prospective community study. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 265(1), 19–25. <https://doi.org/10.1007/s00406-014-0512-x>
- Sahebi, A., Yousefi, K., Moayedi, S., Golitaleb, N., Vardanjani, A. E., & Golitaleb, M. (2020). Prevalence of posttraumatic stress disorder among firefighters in Iran: A systematic review and meta-analysis. *Iranian Journal of Psychiatry*, 15(4), 358. <https://doi.org/10.18502/ijps.v15i4.4301>
- Serrano-Ibáñez, E. R., Corrás, T., del Prado, M., Diz, J., & Varela, C. (2023). Psychological variables associated with post-traumatic stress disorder in firefighters: A systematic review. *Trauma, Violence, & Abuse*, 24(4), 2049–2066. <https://doi.org/10.1177/15248380221082944>
- Sindhu, B. D., Banerjee, P., Sindhu, N., Navya, N., & Ola, M. (2020). Mental health issues of fire personnel: An exploratory study. *Journal of Psychology & Clinical Psychiatry*, 11(1), 1–5. (No se proporcionó DOI/URL verificable en tu lista original.)
- Smith, E., Velazquez-Pimentel, D., & Trockels, A. (2019). Posttraumatic stress disorder and sleep quality among urban firefighters in Thailand (Letter). *Nature and Science of Sleep*, 11, 217–218. <https://doi.org/10.2147/NSS.S229181>
- Smith, T. D., DeJoy, D. M., Dyal, M. A., & Huang, G. (2019). Impact of work pressure, work stress and work–family conflict on firefighter burnout. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 74(4), 215–222. <https://doi.org/10.1080/19338244.2017.1395789>
- Stanley, I. H., Hom, M. A., Hagan, C. R., & Joiner, T. E. (2015). Career prevalence and correlates of suicidal thoughts and behaviors among firefighters. *Journal of Affective Disorders*, 187, 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2015.08.007>
- Straud, C., Henderson, S. N., Vega, L., Black, R., & Van Hasselt, V. (2018). Resiliency and posttraumatic stress symptoms in firefighter paramedics: The mediating role of depression, anxiety, and sleep. *Traumatology*, 24(2), 140–147. <https://doi.org/10.1037/trm0000142>

- Sun, L., Sun, Z., Wu, L., Zhu, Z., Zhang, F., Shang, Z., Jia, Y., Gu, J., Zhou, Y., Wang, Y., Liu, N., & Liu, W. (2020). Prevalence and risk factors of acute posttraumatic stress symptoms during the COVID-19 outbreak in Wuhan, China (Preprint). *medRxiv*. <https://doi.org/10.1101/2020.03.06.20032425>
- Thiel, C. E., Connelly, S., & Griffith, J. A. (2011). The influence of anger on ethical decision making: Comparison of a primary and secondary appraisal. *Ethics & Behavior*, 21(5), 380–403. <https://doi.org/10.1080/10508422.2011.604295>
- U.S. Fire Administration. (2023). *Assessing and improving mental-emotional resiliency in the fire and emergency services (EFOP 253688)*. Federal Emergency Management Agency. <https://apps.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo253688.pdf>
- Wagner, D., Heinrichs, M., & Ehler, U. (1998). Prevalence of symptoms of posttraumatic stress disorder in German professional firefighters. *American Journal of Psychiatry*, 155(12), 1727–1732. <https://doi.org/10.1176/ajp.155.12.1727>



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

CUESTIONES POLÍTICAS

Vol.44 N° 84

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada
en enero de 2026, por el **Fondo Editorial Serbiluz**,
Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
www.produccioncientificaluz.org