

Revista Científica Online

# Investigación & Negocios

---

ISSN ONLINE 2521-2737  
V.17 | N° 29 | AÑO 2024  
<https://doi.org/10.3814/invneg.v17i29>



UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO  
XAVIER DE CHUQUISACA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**DIRECTORIO DE LA REVISTA**

Miguel Ángel Daza Bernal. Ph.D.  
**Editor en Jefe.**

Patricia Daza Murillo. MSc.  
**Co-Editor.**

Pedro Ribera Guardia. MSc.  
**Coordinador del Comité Asesor y Científico.**

Betty Auxiliadora De La Hoz Suarez. Ph.D.  
**Coordinador del Comité Internacional de la Revista.**

José Antonio Gutiérrez Choque. MSc.  
**Coordinador del Comité de Redacción**

Cristian Calderón Collazos MSc.  
**Coordinador del Comité Asesor y Científico.**

Juan Pablo Campos Huaylla MSc.  
**Coordinador del Comité Técnico - Difusión**

Miguel Angel Cuellar Cerezo. MSc.  
**Diseño Gráfico, Diagramación y Maquetación.**

**UNIVERSIDAD  
MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE  
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**COMITÉ ARBITRAL**

PR. MSc. - (Col)  
BH. Ph.D. - (Ecu)  
MYHM. Ph.D. - (Bol)  
EO. MSc. - (Ecu)  
AH. Ph.D. - (Col)  
AMT. MPD. - (Col)

**COMITÉ CIENTÍFICO**

Ph.D. Raquel Arancibia Padilla  
MSc. Ruben Julio Porcel Arancibia  
Ph.D. Roberto Rivera Salazar  
MAF. Carlos Alberto Rojas Padilla  
MSc. Lenny Durby Cuestas Gomez

# PRESENTACIÓN

La Revista Investigación y Negocios, es una revista que publica artículos originales en las áreas de las ciencias económicas y empresariales; que es editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. El contenido de los artículos que aparecen en cada sección, expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de los editores.

ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD Y EMPRESA EN PROCESOS DE INNOVACIÓN, SUCRE BOLIVIA., de Mauricio Del Río Mejía, con adscripción a la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia).

LOS DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES. SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL BIENESTAR Y DESARROLLO ECONÓMICO, de Juan Carlos Mendoza García, con adscripción al Tribunal Departamental de Justicia de Chuquisaca (Bolivia).

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MOROSIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PERTENECIENTES A UNA ORGANIZACIÓN CONFESIONAL DE LA ZONA SUR DEL PERÚ, de Edgar Mamani Tito con adscripción a la Universidad Peruana Unión (Perú).

BENEFICIOS SOCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO, de Carlos Alberto Rodríguez Garza, Cecilia Isabel Miranda Osorio y Germán Martínez Prats, con adscripción a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).

ECO-ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL URBANA, NUEVO PARADIGMA DE LA COSTA VERDE, LIMA-PERÚ, de Giselo Fortunato Vila Zorogastua, Carlos Martín Sachún Azabache y Oscar Fredy Cervantes Veliz con adscripción a la Universidad Cesar Vallejo Trujillo (Peru).

INFLUENCIA DEL MARKETING SENSORIAL EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE LA PASTELERÍA ROXAS PERÚ, de Isaac Solano Paredes Bellido, Alberto Magno Cutipa-Limache, Roger Freddy Fernández Burgos y Manuel Anchapuri Quispe con adscripción a la Universidad Nacional del Altiplano (Perú).

LA ADMINISTRACIÓN EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA REGIÓN PUNO, 2020, de Norma Natividad Lopez Tapia, Paul Mamani Tisnado, Consuelo Paola Mamani Lopez y Demetrio Flavio Machaca Huancollo con adscripción a la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez (Perú).

MODELO DE TRIPLE HÉLICE UNIVERSIDAD-ESTADO-EMPRESA EN LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA, de Marisol Irene Perez Mollinedo con adscripción a la Universidad Mayor de San Andrés (Bolivia).

TURISMO Y PAISAJE CULTURAL: PERCEPCIONES DESDE LAS ASOCIACIONES PRODUCTORAS DE CACAO EN ECUADOR., de Ángel Guillermo Félix Mendoza, Karla Patricia Ayala García y Cristhian Herasmo Navarrete Basurto con adscripción a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (Ecuador).

# ARTÍCULOS

# PÁG.

|   |       |
|---|-------|
| ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD Y EMPRESA EN PROCESOS DE INNOVACIÓN, SUCRE BOLIVIA   | 5-11  |
| LOS DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES. SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL BIENESTAR Y DESARROLLO ECONÓMICO | 12-18 |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MOROSIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PERTENECIENTES A UNA ORGANIZACIÓN CONFESIONAL DE LA ZONA SUR DEL PERÚ      | 19-25 |
| BENEFICIOS SOCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO  | 26-31 |
| ECO-ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL URBANA, NUEVO PARADIGMA DE LA COSTA VERDE, LIMA- PERÚ   | 32-41 |
| INFLUENCIA DEL MARKETING SENSORIAL EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE LA PASTELERÍA ROXAS PERÚ                                       | 42-51 |
| LA ADMINISTRACIÓN EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA REGIÓN PUNO, 2020          | 52-61 |
| MODELO DE TRIPLE HÉLICE UNIVERSIDAD-ESTADO-EMPRESA EN LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA   | 62-66 |
| TURISMO Y PAISAJE CULTURAL: PERCEPCIONES DESDE LAS ASOCIACIONES PRODUCTORAS DE CACAO EN ECUADOR   | 67-77 |

## ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD Y EMPRESA EN PROCESOS DE INNOVACIÓN, SUCRE BOLIVIA.

UNIVERSITY AND COMPANIES ARTICULATION IN INNOVATION PROCESSES, SUCRE BOLIVIA.

**Mauricio Del Río Mejía**

delrio.mauricio@usfx.bo

<https://orcid.org/0009-0007-7557-6214>

Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

### Resumen

La innovación es considerada como elemento de competitividad de las empresas, comprender cómo innovan las empresas, ayudará a generar conocimientos útiles para poder diseñar políticas de incentivos adecuadas y eficientes. Esta investigación analiza cuáles debieran ser las estrategias de vinculación Universidad – Empresa que se pueden aplicar mediante un modelo de vinculación para fortalecerlas y lograr avances positivos en la ciudad de Sucre.

Se realizó un amplio estudio de campo para obtener información interna y externa sobre la percepción de la U.M.R.P.S.F.X.CH. respecto a la vinculación que tiene con las empresas de la ciudad de Sucre y el aporte que realiza para la generación de procesos de innovación en las mismas; realizando entrevistas a las principales autoridades de unidades facultativas, encuestas a empresas de Sucre en tres sectores: comercial, industrial y servicios, obteniendo resultados y conclusiones interesantes ya que por ejemplo, las principales innovaciones que realizan las empresas de Sucre están enmarcadas en marketing, alianzas estratégicas y lanzamiento de nuevos productos.

Palabras clave: Innovación, Empresa, Universidad pública, Ciudad de Sucre, Investigación, Estrategia.

### Abstract

Innovation is considered an element in the competitiveness of companies, understanding how companies innovate will help generate useful knowledge to be able to design appropriate and efficient incentive policies. This research analyzes what University-Business linkage strategies should be that can be applied through a linkage model to strengthen them and achieve positive progress in the city of Sucre.

An extensive field study was carried out to obtain internal and external information on the perception of the U.M.R.P.S.F.X.CH. regarding the relationship it has with companies in the city of Sucre and the contribution it makes to the generation of innovation processes in them; this by conducting interviews with the main authorities of facultative units, surveys of companies in Sucre in three sectors: commercial, industrial and services, obtaining interesting results and conclusions since, for example, the main innovations carried out by companies in Sucre are framed in marketing, strategic alliances and the launching new products.

Keywords: Innovation, Company, Public university, City of Sucre, Research, Strategy

## Introducción

Las grandes transformaciones que caracterizan al mundo actual responden, en gran medida, al avance experimentado por el desarrollo de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, a su rápida aplicación en muy diversos ámbitos de la sociedad, y a las posibilidades de difusión e interacción que nos dan las tecnologías de información y comunicación.

La historia está llena de referencias a períodos conocidos por invenciones e innovaciones que han sido claves para cambiar la vida en las sociedades y existe un convencimiento de que los avances en el conocimiento científico, la tecnología y la innovación son decisivos para los países y las sociedades en su conjunto. El desarrollo de la triada -ciencia, tecnología e innovación- debe conceptualizarse desde una perspectiva sistémica, esto es, como un sistema multifactorial fuertemente integrado en el cual se deben fortalecer todos sus componentes y las interacciones entre los mismos, entendiendo que la innovación es un proceso complejo y no debe concebirse solo desde una perspectiva económica, por lo que es cada vez más notoria la tendencia a incorporar elementos sociales y ambientales en el mismo.

A su vez se debe pretender conocer la naturaleza y extensión de los cambios tecnológicos y las innovaciones organizativas, descubrir las nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos, analizar los factores asociados a su implantación y reconocer las estrategias de las empresas que actualmente implementan para mejorar su capacidad de competir considerando el ámbito geográfico, tamaño y sector al que pertenecen las diferentes empresas.

Diversos autores (Tohidi y Jabbari, 2012) reconocen que la innovación es clave en la supervivencia, crecimiento y en general, en el éxito de las organizaciones, y que esta no se logra por esfuerzos aislados de áreas o equipos de personas, sino a través de la implementación de una cultura innovadora que se promueva y se viva en toda la organización. Asimismo, varios estudios hacen evidente el efecto positivo de la innovación en el desempeño de la empresa, en aspectos como la rentabilidad, el crecimiento y la efectividad (Naranjo-Valencia et al. 2016). Desde el punto de vista competitivo, los cambios tanto en el mercado como en la tecnología hacen impredecible abordar la innovación como parte de la estrategia organizacional.

Cualquier unidad empresarial, en especial las bolivianas, desde su creación, intentan mantener relaciones permanentes y de diversa naturaleza con sus mercados, que están integrados por consumidores; pretende desarrollar productos, bienes o servicios, que pueda colocar posteriormente a los mercados, para que los consumidores los adquieran, paguen su precio y de esta forma generar recursos que posibiliten nuevas actividades productivas, repetir el circuito y lograr sobrevivir permanentemente.

Un intercambio es un proceso que se desarrolla entre dos partes cuando ambas están interesadas en las ofertas mutuas.

Es bien conocido que en un momento determinado del tiempo las empresas se enfrentan a una nueva preocupación, ¿cómo impulsar los intercambios? En la actualidad, la innovación se considera como un elemento clave de la competitividad de las empresas, pues se ha puesto de manifiesto que la productividad está íntimamente relacionada e influenciada por la capacidad de innovación que poseen las organizaciones.

El concepto de competitividad está vinculado con la capacidad que poseen las regiones o países de mantener y mejorar el bienestar de los ciudadanos, por ejemplo, Wilson (2010) expresa que “la competitividad debe ser definida en términos más amplios, como se la capacidad que tiene un país de mejorar el índice de bienestar subjetivo, relativo a otros países” (Wilson, 2010, p. 255).

Las actividades de innovación han sido señaladas como un elemento crítico para la mejora de la competitividad y el desarrollo económico. En palabras de Michael Porter (1990): “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones. La innovación es vital para alcanzar la competitividad de las empresas y para la creación y mantenimiento de empleos de calidad, es así que, desde el punto de vista empresarial, la competitividad lleva consigo el alcanzar y mantener de forma sostenida, la capacidad de competir en el mercado. (Camacho et al., 2010). Esa relación entre innovación, productividad y competitividad se ha convertido en un tema de política pública, desde la perspectiva de que se encuentra fuertemente influenciada por la capacidad de innovación e interrelaciones que poseen las empresas e instituciones u organizaciones de una región o nación (Asheim et al., 2011).

Adonis, Saray y Moreira en su artículo relacionado con la aplicación de un modelo para el desarrollo de la cultura de innovación, indican que las organizaciones que logren incorporar la innovación dentro de su cultura, tendrán mayores posibilidades de mantener un comportamiento innovador como ventaja competitiva sostenible (Adonis, Saray, Moreira, 2021).

Por otro lado, Luis Dario Canizales, en su investigación sobre los elementos clave de innovación empresarial, nos indica que en la actualidad la innovación y la RSE necesariamente deben ir de la mano, pues definitivamente no se puede innovar a cualquier precio, menos aún, sacrificando y afectando el bienestar de los empleados, la comunidad y el planeta en pro de generar rentabilidad. En ese sentido, la gestión empresarial y competitividad son los fundamentos que soportan la administración de cualquier empresa o negocio (Canizales, 2020, p. 53).

Las empresas se desenvuelven en un medio en el cual intervienen otros agentes económicos; tal como señala la teoría de la “triple hélice” describe que las empresas se encuentran interrelacionadas con la Universidad y el Estado como ente regulador y formulador de políticas para el progreso y desarrollo de

cada uno de sus integrantes. Es así que el Estado resulta ser un actor de primera línea para alcanzar el desarrollo comercial e industrial de un país y su intervención radica en la capacidad de crear un ambiente propicio en torno a políticas para impulsar la Investigación, Desarrollo e Inversión haciendo que el entorno sea favorable al crecimiento, así como mediante la flexibilización de las regulaciones y requerimientos legales mediante un sistema estructurado acorde a las demandas de la sociedad.

Por otra parte, la Universidad además de las funciones tradicionales de educación e investigación, es la encargada de contribuir al desarrollo económico y social de forma implícita pues su función exige un nuevo rol que consiste en hacer de puente entre el mundo de la ciencia y tecnología, desde un punto de vista empresarial, generando conocimiento útil para su aplicación y puesta en marcha por las empresas.

Ello lleva a que exista la percepción de que la innovación es una actividad clave para el éxito de las firmas (Martínez – Sánchez, et al., 2007), pues al ser la innovación un proceso abierto e interactivo, las políticas de innovación han reconocido que las relaciones que se establecen con las universidades, centros tecnológicos y/o investigación y otros agentes son claves para el fomento de la misma.

### Metodología

El tipo de Investigación a utilizar en el presente trabajo es el descriptivo, por la cual se llevó a cabo una investigación concluyente con diseño descriptivo, que a su vez es de corte transversal. Este tipo de investigación tiene el propósito de cuantificar las distintas variables de interés, para su mejor tratamiento y análisis de resultados.

Entre los Métodos Empíricos se procedió a la elaboración de entrevistas a las principales autoridades de las Facultades de Ciencias Económicas Empresariales y Contaduría Pública Ciencias Financieras, para poder identificar cuáles son las actividades de vinculación que realizan las carreras de las cuales está compuesta cada facultad a fin de contribuir en innovaciones para las empresas de la ciudad de Sucre.

Cabe destacar que la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales cuenta con cuatro Carreras de Educación Superior para la formación de profesionales en: Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Gerencia y Administración Pública, así mismo, la Facultad de Contaduría Pública y Ciencias Financieras cuenta con tres Carreras de Educación Superior: Contaduría Pública, Ingeniería Financiera, Comercio Exterior y Aduanas.

Por otro lado, se empleó la encuesta como instrumento de recolección de información, de los empresarios afiliados en la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo CAINCO Chuquisaca (233 empresas afiliadas gestión 2023); lo que permitió determinar el tipo de innovación que desarrollan las empresas de la ciudad de Sucre y las actividades desarrolladas por las Carreras de las Facultades mencionadas respecto a generar y transferir conocimiento al sector empresarial, se

empleó un muestreo aleatorio simple por conveniencia, sin remplazo.

### Resultados

Del diagnóstico efectuado se pudo concluir los siguientes puntos relevantes, presentados por cada técnica y método aplicado en el mismo:

Sobre la base de las encuestas realizadas a las empresas de la ciudad de Sucre por sector en el que se desenvuelven se alcanzaron los siguientes resultados:

- Respecto a los principales resultados de las empresas, el sector industrial realiza gastos en investigación y desarrollo, así como en menor proporción el sector comercial.
- Las principales innovaciones que realizan las empresas están enmarcadas en el marketing, de esta manera las últimas actividades realizadas son principalmente para el sector servicios las alianzas estratégicas con otras empresas, así como el lanzamiento de nuevos productos o ampliación de líneas de productos.
- El sector comercial por su parte, realiza alianzas estratégicas con otras empresas; y por último el sector industrial realiza cambios en el envase del producto y presentación del mismo.
- Un importante porcentaje de las empresas por sectores no realiza innovaciones, siendo las principales la falta de relacionamiento con el sector de servicios, y los recursos insuficientes tanto para el sector comercial e industrial.
- Las empresas del sector industrial tienen conocimiento de la existencia de los Centros de Investigaciones que posee la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, mientras que en porcentajes importantes las empresas de los sectores de servicios y comercial no tienen conocimiento de los Centros.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las principales autoridades de la Facultades analizadas se concluyó lo siguiente:

- Los procesos de investigación en la Universidad son escasos y no se les otorga tanta importancia, encontrándose en el estado de Torre de Marfil pues no se realiza investigación con el objetivo de tener una interacción con el entorno socioeconómico.
- Asimismo, de acuerdo con las autoridades entrevistadas el aporte de la Universidad con la investigación es escasa, pues no se fomenta la investigación y menos se realiza una transferencia de conocimientos de los principales resultados.
- La Facultad de Ciencias Económicas realiza principalmente aportes tanto en organización como en marketing, son más sencillas y no implican cambios trascendentales en la estructura y políticas de las organizaciones.
- La labor de la Universidad y cada una de sus Facultades, está limitada al aspecto económico, pues las empresas tienen capacidad de absorción, pero no cuentan con recursos económicos para solventar innovaciones.
- Como criterio de las autoridades entrevistadas, las empresas no tienen receptividad positiva de la actividad investigativa de la Universidad pues ésta no tiene una cultura de desarrollo investigativo.

- La limitante del sector docente para desarrollar investigación es la Ley Financial, pues la misma establece que no puede existir doble percepción.
- Se identificó una limitante a nivel administrativo, pues la emisión de facturas para los rubros de la Universidad son únicamente servicios de capacitación y alquiler de inmuebles.

De la observación se concluyó lo siguiente:

- Las empresas después de la pandemia COVID 19 participan en ferias y desarrollan actividades impulsando el lanzamiento y presentación de nuevos productos, incentivando la reactivación económica empresarial social.
- Los consumidores o potenciales consumidores tienen un alto grado de receptividad y buscan información constante en estas actividades.
- Los compradores y potenciales compradores muestran un alto grado de exigencia con relación al producto o servicio ofertado por las empresas tanto en ferias como en mercados de abasto o supermercados.
- Existe una alta expectativa con relación a las promociones que lancen las empresas en ferias de sectores específicos o ferias anuales.

### Discusión

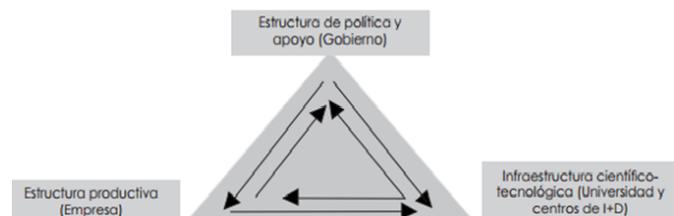
Los nuevos estudiosos de los procesos universitarios, entre ellos Jorge Sábato y Natalio Botana, concibieron el primer modelo moderno de la relación de Universidad Empresa – Estado mediante la interacción de una triada denominada el Triángulo de Sábato. Este modelo nace en 1968 y en él se plantea cómo las universidades deben interactuar con su entorno. La base de su modelo es el planteamiento de la política para el desarrollo de la capacidad técnico – científica de América Latina.

La existencia de un triángulo asegura para la sociedad en donde, cómo, con quién y con qué, innovar de acuerdo a la demanda que exista, asegura el desarrollo y traza lineamientos de progresos económicos, en los vértices sugeridos por Sábato y Botana se puede entender que el vértice infraestructura científico tecnológica es el conglomerado de instituciones del sector educativo, los centros de desarrollo tecnológico, los laboratorios y demás instituciones que permanentemente se dedican a la investigación, es allí donde nace la investigación, es la creatividad de la mente humana, los investigadores son quienes disparan la innovación con su poder de pensamiento y articulación de sus ideas a las necesidades del sector productivo, el vértice estructura productiva es el conjunto de bienes y servicios que pertenecen a los sectores de la economía de una respectiva región, son todas aquellas empresas que día a día ofrecen nuevas alternativas de consumo para mejorar su productividad y competitividad, son el motor de empleo y desarrollo de un país. El vértice gobierno es el conjunto de instituciones públicas en la función de orientar políticas y de propiciar recursos a los vértices de estructura productiva y estructura científico-tecnológica.

Las relaciones que surgen entre cada vértice se denominan

interrelaciones y son las que dinamizan las acciones entre ellas, la intención de este triángulo es evidenciar las capacidades que se conciben en cada uno de los elementos de este modelo. El vértice de infraestructura científico-tecnológica depende de las políticas y recursos que el gobierno asigne, el gobierno es un impulsor de demandas, que orienta y motiva la ejecución de proyectos. El vértice gobierno se relaciona con el vértice de la estructura productiva mediante la interrelación del vértice científico tecnológico. Es claro que estos triángulos nacionales tienen la intención de relacionarse con triángulos internacionales para unir esfuerzos, sin embargo en América Latina según el estudio de Sábato y Botana, los investigadores que pertenecen a la infraestructura científico tecnológica se desvinculan de su triángulo nacional para vincularse a otros triángulos internacionales donde son mejor remunerados, reconocidos e incentivados y no se siguen relacionando con su triángulo nacional por falta de gestión relacional entre las triadas

**Gráfico Nro 1: Triángulo de Sábato**



Fuente: Ramírez, García. 2010.

La alianza entre el sector empresarial y el académico contribuye a la mejora de la competitividad del país, al desarrollo humano integral, a la responsabilidad social empresarial y a la incidencia efectiva en la definición y ejecución de políticas públicas.

El modelo básico propuesto para generar procesos de innovación, está basado en los ejes estratégicos detallados a continuación:

**Tabla Nro. 1 - Ejes estratégicos de generación de innovación**

| EJES ESTRATÉGICOS |  |
|-------------------|--|
| N.º               | CRITERIO                                     |
| 1                 | Actualización y formación del talento humano |
| 2                 | Emprendedurismo                              |
| 3                 | Incidencia en políticas públicas             |
| 4                 | Responsabilidad Social Empresarial           |
| 5                 | Competitividad                               |
| 6                 | Ciencia, Tecnología e Innovación             |
| 7                 | Visibilización                               |

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de Sábato y Botana, 2023.

**1. Actualización y formación del talento humano.** - Para involucrar el capital humano en los procesos de construcción de sociedad y nación, las organizaciones participantes de la alianza estratégica pueden identificar elementos de innovación en la investigación básica, seguida de investigación aplicada y posteriormente el alcance de la capacitación para generar procesos de gestión de la investigación.

**2. Emprendedurismo.** - El fortalecimiento de los programas de Universidad Emprendedora para definir una política de estímulos a los mejores trabajadores, empresas e instituciones emprendedoras, así como el diseño de nuevos productos y mejora de procesos productivos y de servicios.

El emprendedurismo debe encontrarse integrado en los currículos de las carreras relacionadas mediante la sensibilización a la comunidad universitaria, así como la gestión del financiamiento para el fortalecimiento institucional académico para la inserción del emprendedurismo en la conclusión académica.

**3. Incidencia en políticas públicas.** - Un factor que determina la utilidad de los procesos bien sea de investigación o de innovación, de acuerdo con las características de cada sector, es el marco de política, que se constituye en la referencia para la inserción de todos los actores a diferentes niveles de participación. El término Política responde a varios ámbitos, desde uno general o política nacional, sino también regional y local hasta el ámbito de la política de las universidades y de empresas con sus misiones, visiones y sus planes de desarrollo y mejoramiento para la obtención de productos y resultados, así como un seguimiento de su actividad económica.

Las limitaciones existentes pueden superarse para que la universidad pueda responder ágilmente y con propiedad a las demandas de innovación que requieren las empresas, creando dependencias de apoyo para la innovación, que incluyan en sus políticas la creatividad y la innovación como objetivos importantes de los procesos de investigación que han generado metodologías para formar profesionales con visión empresarial.

**4. Responsabilidad social empresarial.** - Dentro del marco de la extensión e interacción el fomento y preservación del medio ambiente, mediante la sensibilización a la comunidad académica y empresarial sobre la protección y preservación del ambiente.

Para lo cual la estrategia es implementar los espacios de diálogo mediante foros, conferencias, mesas de trabajo, para obtener respuestas que aporten al desarrollo humano.

**5. Competitividad.** - En el marco del fortalecimiento de la organización empresarial y sus buenas prácticas, se pretende como estrategia elaborar un diagnóstico sobre las necesidades de mejoras en el ámbito de la organización empresarial y de buenas prácticas mediante líneas de acción como actualización tecnológica y los procesos productivos, sistemas de información y el desarrollo de un programa de actualización tecnológica.

**6. Ciencia, Tecnología e Innovación.** - El conocimiento y la innovación tienen una base científica y tecnológica que en términos de Investigación y desarrollo engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. De acuerdo con lo establecido en el Manual de Frascati "La investigación consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener

nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en ninguna aplicación o utilización determinada. La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida hacia un objetivo práctico específico.

La innovación se asocia con la introducción en un mercado económico o social de productos, procesos o servicios nuevos o mejorados. En el Manual de Oslo se define innovación como todas aquellas etapas científicas, técnicas, comerciales y financieras que no son investigación y desarrollo, necesarias para la puesta en marcha de productos o servicios nuevos o mejorados y la explotación comercial de procesos nuevos o mejorados.

**7. Visibilización.** - Para la visibilización de la puesta en marcha del modelo, se adoptará la ejecución de otras experiencias exitosas para llevar adelante los procesos de innovación mediante una Rueda de Innovaciones, que permite explicar las relaciones interdisciplinarias e interinstitucionales que se describen en el modelo de la triple hélice. En la práctica es donde comienza el desarrollo para la ciencia, innovación y tecnología de una región, la misma que debe partir de un plan estratégico con el objetivo de contribuir a desarrollar en las universidades su tercera misión, el emprendimiento, innovación y compromiso social.

La Rueda de Innovación es un encuentro para la creación de vínculos de confianza y acercamiento entre los tres entes (Universidad – Empresa – Gobierno) que intervienen en la innovación de un país con el objetivo de lograr articulaciones e interfaces efectivas para la promoción de proyectos de investigación que coadyuven con el desarrollo social y económico.

## Conclusiones

Como conclusiones del presente trabajo de investigación se pueden señalar los siguientes puntos relevantes a efectos de sintetizar el mismo.

- Del total de las empresas encuestadas, el 51% corresponden al sector industrial, 34% al sector comercial y el restante 16% se encuentran comprendidas en el sector servicios.
- El 36% de las empresas del sector industrial no cuentan con un área de diseño y desarrollo y el 30% del sector comercial sí tienen la conformación de un área específica de diseño y desarrollo. En el sector servicios si bien cuenta con un área que toma las decisiones sobre lanzamiento y diseño de nuevos productos o servicios con un 87%, el área está liderado por el Gerente General.
- El 70% de las empresas del sector industrial realiza gastos en investigación y desarrollo y únicamente el 40% de las empresas del sector comercial también realizan gastos en este ítem; no obstante, el 84% de las empresas del sector servicios no realizan gastos en investigación y desarrollo.
- Las principales innovaciones que realizan las empresas están enmarcadas en el marketing, de esta manera las últimas actividades realizadas son principalmente

para el sector servicios con un 26% referido a las alianzas estratégicas con otras empresas, así como el lanzamiento de nuevos productos o ampliación de líneas de productos con el 22% de las empresas del mismo sector que llevaron a cabo dicha innovación.

- Existe un importante porcentaje de empresas que no realizan innovaciones, debido a que el 65% de las empresas del sector servicio tienen como principal criterio para no innovar la falta de relacionamiento con el entorno científico ya sean Universidades o empresas que realicen esta labor. Con relación a las empresas del sector comercial, el 62% de las empresas señala que los recursos económicos son el principal factor por el cual no se realizan innovaciones, y el 38% de las mismas señalan que no cuentan en la empresa con recursos humanos calificados para emprender procesos de innovación como segundo factor de importancia para no realizar procesos de innovación. Por último, el 77% de las empresas del sector industrial establecen que el principal motivo es que cuentan con presupuestos limitados a las actividades de producción, es decir el proceso mismo de transformación de productos lo cual no permite contemplar presupuesto para innovaciones.
- Existe una importante disposición a firmar convenios con la finalidad de realizar investigaciones e innovaciones, por parte del sector industrial el 93% de las empresas tienen total disposición de alcanzar este objetivo, así como el 48% de las empresas del sector servicios también tienen la misma disposición. Por el contrario, el 42% de las empresas del sector comercial no están dispuestas a realizar convenios o algún tipo de acuerdo con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, así como el 52% de las empresas del sector servicios tampoco muestran una aceptación para tal finalidad.
- Por su parte, las empresas privadas no tienen receptividad positiva respecto del trabajo de la Universidad y la investigación, esto principalmente debido a que la Universidad no tiene una cultura investigativa y que no refleja una actitud propositiva por parte de las empresas en la ciudad de Sucre.

## Bibliografía

- Adonis, Saray, Moreira,** (2021). Aplicación de un modelo para el desarrollo de la cultura de innovación en una facultad de ciencias administrativas y contables en una universidad de Medellín Colombia, <https://doi.org/10.35997/unaciencia.v14i27.641>
- Alarcón, M., Pérez, O., Frías, R., & Pentón, J.** (2018). Estudio de la Ciencia Tecnología en la Responsabilidad Social y el Talento Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1-22.
- Aragón J., Córdón E.,** (2000) La influencia del tamaño, las dimensiones estratégicas y el entorno en la implantación de innovaciones en la organización: Internet en las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6. Universidad de Granada. España.
- Buesa, T., Baumert T., Heijs J. y Martínez M.,** (2002) Los factores determinantes de innovación: Un análisis econométrico sobre las regiones españolas. Instituto de Análisis Industrial y Financiero. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Canizales Muñoz, L. D.** (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. Recuperado a partir de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Cámaras, Consejo Superior,** (2012). Estudio sobre el apoyo a la investigación e innovación a empresas en España: Recomendaciones sobre las líneas estratégicas para después de 2013. España.
- Cortés Aldana, Félix Antonio.** (2006). La relación universidad – entorno socioeconómico y la innovación e investigación. Universidad Nacional de Colombia. *Revista Ingeniería e Investigación*, vol. 26 Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Henderson, T.** (2017). Why Innovation Is Crucial To Your Organization's Long-Term Success. Retrieved May 25, 2019, from Forbes.com website: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/08/why-innovation-is-crucial-to-your-organizationslong-term-success/#4e98ef073098>
- Kline, S. J. Rosenberg, N.** (1986), An Overview of Innovation, En Landau, Rosenberg (Eds.), Washington: National Academy Press, 1986.
- Medrano N., Olarte M. C.,** (2011) Adopción de innovaciones en marketing de las empresas y el comercio en España. Servicio de Publicaciones UNIRIOJA. Universidad de la Rioja. España.
- Montoya Suárez, Omar.** (2004) Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. En: *Revista Scientia et Technica*. Año VIII, No. 20, Barcelona. España.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G.** (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Ordaz, C.** (1996) El comportamiento estratégico de las empresas frente a la comercialización de sus innovaciones: Algunas reflexiones teóricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 2. Universidad de Cádiz. España
- OCDE- Eurostat** (2005) Oslo Manual: Proposed Guidelines for collecting and interpreting Technological Innovation Data". Paris. Versión en español.
- OCDE- Eurostat** (2002) Manual de Frascati: Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental. Fundación Española de Ciencia y Tecnología.
- Palomo M.,** (2000) El proceso marketing – innovación como fuente de ideas creativas. *Ingenierías* Vol. III No. 8. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Rodríguez Ponce, Emilio.** (2009). El rol de las Universidades en la Sociedad del Conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. Editorial Interciencia, vol. 34. Caracas, Venezuela.
- Porter, M.** (1999) La ventaja competitiva de las naciones, Ediciones Deusto. Bilbao.

**Sagasti, Francisco.** (1981). Ciencia, Tecnología y desarrollo latinoamericano. Primera edición, Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

**Schumpeter, J.a.** (1911) The Theory of Economic Development, Oxford University Press, 1961. Quinta Reimpresion, Fondo de Cultura Económica. México.

**Webster, C., & Ivanov, S.** (2019). Robotics, artificial intelligence, and the evolving nature of work. Business transformation in Data Driven Societies. Pelgrave-MacMillan.

# LOS DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES. SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL BIENESTAR Y DESARROLLO ECONÓMICO

ECONOMIC, SOCIAL AND CULTURAL RIGHTS. ITS IMPORTANCE IN THE NATIONAL AND INTERNATIONAL CONTEXT IN ECONOMIC WELL-BEING AND DEVELOPMENT

**Juan Carlos Mendoza García**

mendezagarcia-carlos40@gmail.com

Orcid: 0009-0003-7574-5269

Tribunal Departamental de Justicia de Chuquisaca

## Resumen

El bienestar económico de los países está estrechamente ligado al respeto y resguardo de los derechos humanos; más aún en relación a los derechos económicos, sociales y culturales, que han significado una exigencia a los Estados para que asuman políticas públicas y normas claras que protejan los derechos de las personas, al trabajo, al salario digno, al acceso a la atención de salud, a la educación y otros que reflejan los niveles de bienestar social y económico de las regiones.

El surgimiento de los derechos económicos, sociales y culturales, ha transformado significativamente el contenido de los derechos fundamentales. Los principios originalmente consignados a limitar el comportamiento del Estado se han convertido en normas que exigen que el Estado gestione el orden económico y social. Las garantías destinadas a proteger la individualidad se han convertido ahora en reglas que anteponen los intereses colectivos.

En el presente artículo, se puntualizan tales derechos y se señalan los instrumentos internacionales que los contienen, de manera descriptiva, se pretende aportar en la doctrina de los derechos humanos ligados a la economía de los países.

Palabras clave: Derechos económicos, sociales y culturales. Bienestar económico. Instrumentos internacionales.

## Abstract

The economic well-being of countries is closely linked to the respect and protection of human rights; even more so in relation to economic, social and cultural rights, which have meant a demand to States to adopt public policies and clear norms that protect the rights of people to work, to a living wage, to access to health care, education and others that reflect the levels of social and economic well-being of the regions.

The emergence of economic, social and cultural rights has significantly transformed the content of fundamental rights. The principles originally set out to limit the behavior of the State have become norms that require the State to manage the economic and social order. Guarantees designed to protect individuality have now become rules that put collective interests first.

In this article, these rights are specified and the international instruments that contain them are indicated, in a descriptive manner, it is intended to contribute to the doctrine of human rights linked to the economy of countries.

Keywords: Economic, social and cultural rights. Economic well-being. International instruments.

## Introducción

Los derechos económicos, sociales y culturales incluyen el derecho a la salud, a la educación, al trabajo, a la vivienda digna, entre otros. Son derechos que buscan garantizar condiciones de vida dignas para todas las personas, promoviendo la igualdad de oportunidades y la inclusión social.

La implementación de los derechos sociales ha sido un desafío para muchos Estados, ya que implica la asignación de recursos y la adopción de políticas públicas que promuevan y garanticen el acceso a estos derechos de manera efectiva; para lo cual, los Estados en sus Constituciones -como sucede en la nuestra que, en su art. 316 numeral 4, han asumido un rol activo en la economía, como es la de "Participar directamente en la economía mediante el incentivo y la producción de bienes y servicios económicos y sociales para promover la equidad económica y social, e impulsar el desarrollo, evitando el control oligopólico de la economía". Sin embargo, su importancia radica en la protección de los individuos más vulnerables y en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Los derechos denominados de segunda generación -económicos, sociales y culturales-, han ampliado la concepción de los derechos fundamentales, promoviendo la garantía de condiciones de vida dignas para todos y fomentando el bienestar social en su conjunto. Son una herramienta fundamental para avanzar hacia una sociedad más justa y solidaria.

En los instrumentos internacionales, inicialmente, no se hablaba de los derechos económicos, sociales y culturales, pero de alguna manera, en algunos de ellos, se adoptaron diversas normas respecto de los bienes jurídicos que protegen, como a continuación se describe:

- La Declaración de Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789, de corte netamente liberal y expresión máxima de la concepción individualista de los derechos humanos, no hacía referencia a los derechos económicos, sociales y culturales; pero, a partir del año 1790 la Asamblea Nacional francesa empezó a adoptar una serie de medidas tendientes a crear hospitales públicos, un sistema estatal de pensiones, una red de asistencia a niños abandonados, todo lo que encierra implícitamente un reconocimiento a los derechos sociales, económicos y culturales.
- Declaraciones como la Declaración de Habeas Corpus de 1679, la Declaración de Derechos del Pueblo Inglés de 1689 o la Declaración de Derechos del Buen Pueblo de Virginia, de 12 de junio de 1776, se limitaban a establecer garantías individuales, y proclamar derechos civiles y políticos, sin mencionar los derechos económicos, sociales y culturales.
- Uno de los primeros textos en el que se reconocen estos derechos es la Constitución Francesa de 1791, Título I, que proclama un sistema general de beneficencia pública y la educación pública gratuita. En el artículo IV del Preámbulo señala como principios: "la libertad, la igualdad y la fraternidad" y como fundamento "la familia, el trabajo, la propiedad y el orden público". Algunos de sus artículos hacen referencia a

ciertos derechos relativos al trabajo, la asistencia y la educación, pero los resultados prácticos más efectivos tuvieron lugar en Inglaterra y Alemania.

- En el ámbito internacional, con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1919, se siente poderosamente la necesidad de reconocer en forma expresa los derechos económicos, sociales y culturales.
- El art. 22 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, recoge el derecho de todo ser humano a la seguridad social y a la realización de los derechos económicos, sociales y culturales, al señalar: "*Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.*"

En general, los textos de derechos humanos, tanto nacionales como internacionales, no realizan una autentica clasificación sistemática de los derechos, sino que se limitan tan sólo a enumerarlos. Entre los textos internacionales hay dos especialmente importantes en el ámbito universal: la Declaración Universal de Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, de 1966. Tomando en consideración el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), y otros instrumentos internacionales, se identifican a continuación, los derechos económicos, sociales y culturales.

Los Derechos Sociales, están constituidos por el derecho al trabajo, a la libertad sindical, negociación colectiva, derecho a la huelga, a la seguridad social, a las prestaciones sociales, protección de la familia, derecho a un nivel de vida adecuado, a la salud, a la educación, a la vivienda. Dentro de los Derechos económicos, se encuentran el derecho a la propiedad, a la libertad económica, a la asociación con fines económicos. Los derechos culturales, son, los derechos de autor, derecho al deporte y recreación, entre otros.

## Marco teórico

En el presente artículo se abordarán doctrinalmente algunos de los derechos económicos, sociales y culturales, que están directamente relacionados con el bienestar social y económico de las personas, como el derecho a la salud, a la seguridad social, al trabajo, a condiciones dignas de trabajo, a un salario justo, a la educación.

### El derecho a la salud Noción, sujetos, objeto

Derecho a la salud se considera fundamental para garantizar una vida digna y plena, ya que sin una buena salud es imposible disfrutar de otros derechos y libertades fundamentales. Por lo tanto, es responsabilidad del Estado y de la sociedad en su conjunto garantizar el acceso equitativo y universal a los servicios de salud, así como promover políticas y acciones que fomenten la prevención de enfermedades y la promoción de estilos de vida saludables.

Además, el derecho a la salud no solo implica el acceso a servicios médicos y tratamientos, sino también la disponibilidad de agua potable, alimentos nutritivos, vivienda adecuada, educación sobre salud y otros factores determinantes para la salud de las personas. En este sentido, es necesario adoptar un enfoque integral y multisectorial en materia de salud, que tome en cuenta no solo los aspectos médicos, sino también los sociales, económicos, culturales y ambientales que influyen en la salud de las personas.

#### Reconocimiento en instrumentos internacionales.

- Artículo 25.1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: *“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios...”*
- Artículo 11 de la Declaración Americana de Derechos Humanos y Deberes del hombre: *“Toda persona tiene derecho a que su salud sea preservada por medidas sanitarias y sociales, relativas a la alimentación, el vestido, la vivienda y la asistencia médica, correspondientes al nivel que permitan los recursos públicos y los de la comunidad.”*
- Artículo 11 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: *“Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados, y a una mejora continua de las condiciones de existencia...”*
- Considerando 4 del Convenio sobre Política Social (Normas y Objetivos Básicos), 1962, adoptado el 22 de Junio de 1962 por la Conferencia general de la OIT en su XLVI reunión, celebrada en Ginebra. Entró en vigor el 23 de Abril de 1964: *“Considerando que debería hacerse todo lo posible, por medio de disposiciones apropiadas de carácter internacional, regional o nacional, para fomentar el mejoramiento de la salud pública...”*

#### El derecho a la seguridad social

##### Noción, sujetos, objeto

La Seguridad Social se basa en el principio de solidaridad, donde todos los individuos contribuyen a un fondo común para garantizar la protección de aquellos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. Este sistema busca garantizar el bienestar social y la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, sin importar su condición económica o social.

La seguridad social es un derecho fundamental que busca proteger a las personas y sus familias de distintas situaciones adversas que puedan afectar su bienestar económico y social. Es un pilar fundamental para garantizar la igualdad y la dignidad de todos en una sociedad.

La jurisprudencia constitucional lo ha definido como *“(...) la potestad o facultad que tiene toda persona a la cobertura integral de sus contingencias y a que se le garanticen los medios materiales que le aseguren una existencia humana*

*digna, preservando su vida y salud física y mental, su seguridad económica, el descanso y la protección de su núcleo familiar. Este derecho comprende la cobertura a contingencias inmediatas y mediatas. Por lo mismo, resulta ser un derecho irrenunciable de carácter prestacional para el trabajador activo o retirado.”* SC 0058/2004, de 24 de junio.

#### Reconocimiento en textos internacionales.

- Artículo 22 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: *“Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de los Estados, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.”*
- Artículo 25.1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: *“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene, asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez y otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.”*
- Artículo 16 de la Declaración Americana de Derechos Humanos: *“Toda persona tiene derecho a la seguridad social que le proteja contra las consecuencias de la desocupación, de la vejez y de la incapacidad que, proveniente de cualquier otra causa ajena a su voluntad, le imposibilite física o mentalmente para obtener los medios de subsistencia.”*
- Artículo 5 letra e) apartado IV) de la Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial: *“En conformidad con las obligaciones fundamentales estipuladas en el artículo 2 de la presente Convención, los Estados partes se comprometen a prohibir y eliminar la discriminación racial en todas sus formas y a garantizar el derecho de toda persona a la igualdad ante la ley, sin distinción de raza, color y origen nacional o étnico, particularmente en el goce de los siguientes derechos: e) Los derechos económicos, sociales y culturales, en particular: IV) El derecho a...la seguridad social...”*
- Artículo 9 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: *“Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a la seguridad social, incluso al seguro social”*

#### El derecho al trabajo

##### Noción, sujetos, objeto

El derecho al trabajo reconocido por la Constitución Política del Estado, está entendido como El derecho al trabajo reconocido por la Constitución Política del Estado, está entendido como ‘la potestad, capacidad o facultad de toda persona para desarrollar cualquier actividad física o intelectual’ (Sentencia Constitucional 583/2006-R de 20 de junio), e incorporada en el art. 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos cuando señala que: *‘1. Toda persona tiene derecho al trabajo,*

a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo...' (...) que le asegure a ella, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana...'

El derecho al trabajo tiene como objetivo proteger a las personas de la explotación laboral, garantizar condiciones dignas de trabajo, promover la igualdad de oportunidades y trato en el ámbito laboral, y fomentar el desarrollo económico y social de la sociedad en su conjunto. El Estado tiene la obligación de promover políticas públicas que garanticen el pleno ejercicio del derecho al trabajo, así como de adoptar medidas efectivas para prevenir y erradicar la discriminación laboral, el desempleo, la precarización laboral y cualquier forma de vulneración de este derecho

### Reconocimiento en textos internacionales.

El derecho al trabajo está reconocido en diversos instrumentos internacionales de Derechos Humanos:

- Artículo 23.1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: *"Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo."*
- Artículo 14 de la Declaración Americana de derechos del Hombre: *"Toda persona tiene derecho al trabajo en condiciones dignas y a seguir libremente su vocación, en cuanto lo permitan las oportunidades existentes de empleo."*
- Artículo 3.1 de la Declaración de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial: *"Se pondrá particular empeño en impedir las discriminaciones fundadas en materia de raza, color u origen étnico, especialmente en materia de ...empleo, ocupación..."*
- Artículo 1.1 del Convenio sobre Política de Empleo, 1964, adoptado por la Conferencia general de la OIT en Ginebra, en 1964: *"Con el objeto de estimular el crecimiento y el desarrollo económicos, de elevar el nivel de vida, de satisfacer las necesidades de mano de obra y de resolver el problema del desempleo y del subempleo, todo miembro deberá formular y llevar a cabo, como un objetivo de la mayor importancia, una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libremente elegido."*
- Artículo 5 e) i) del Convenio Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial: *"Los Estados Partes se comprometen...a garantizar...los derechos siguientes: ... e) Los derechos económicos, sociales y culturales, en particular: i) El derecho al trabajo, a la libre elección del trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo, a la protección contra el desempleo, a igual salario por trabajo igual y a una remuneración equitativa y satisfactoria."*
- Artículo 6.1 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: *"Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho a trabajar, que comprende el derecho de toda persona de tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente*

*escogido y aceptado, y tomarán medidas adecuadas para garantizar este derecho."*

### El derecho a condiciones dignas de trabajo

#### Noción, sujetos, objeto

Este derecho implica la protección de la integridad física y mental del trabajador o trabajadora, así como el respeto a su dignidad y derechos laborales. Esto incluye aspectos como la seguridad en el trabajo, la prevención de accidentes laborales, el acceso a servicios de salud ocupacional, la protección contra la discriminación laboral, y la garantía de condiciones justas y equitativas en el ámbito laboral.

Además, este derecho también se relaciona con la protección de la vida personal y familiar de los trabajadores y trabajadoras, garantizando su bienestar y el de sus seres queridos. Esto implica, por ejemplo, la protección de la vida familiar y la conciliación entre la vida laboral y familiar, así como el acceso a servicios sociales y de apoyo para la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. En resumen, el derecho a condiciones dignas de trabajo es fundamental para asegurar el bienestar y la dignidad de los trabajadores y trabajadoras, así como para promover una sociedad justa y equitativa. Es responsabilidad del Estado y de los empleadores garantizar este derecho y proteger la vida y la salud de quienes trabajan en sus empresas.

### Reconocimiento en textos internacionales.

- Artículo 23.1 de la declaración Universal de Derechos Humanos: *"Toda persona tiene derecho...a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo..."*
- Artículo 14 de la Declaración Americana de derechos del Hombre: *"Toda persona tiene derecho al trabajo en condiciones dignas y a seguir libremente su vocación, en cuanto lo permitan las oportunidades existentes de empleo."*
- Artículo 7 del Pacto Internacional de derechos económicos, Sociales y Culturales: *"Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias..."*
- Artículo 5 e, i, del Convenio Internacional sobre la eliminación de todas las formas de Discriminación Racial: *"Los Estados Partes se comprometen...a garantizar...los derechos siguientes:... e) los derechos económicos, sociales y culturales, en particular: i) El derecho... a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo..."*

### El derecho a un salario justo

#### Noción, sujetos, objeto

El derecho al salario justo es aquel elemento del derecho al trabajo, por el cual la persona humana puede exigir una remuneración acorde con su dignidad, como contraprestación al servicio que desempeña a favor del empleador.

El salario justo no solo debe cubrir las necesidades básicas del trabajador y su familia, sino también permitirle vivir con dignidad y tener un nivel de vida adecuado. Además, el salario justo debe ser proporcional al esfuerzo y la productividad del

trabajador, así como a la situación económica del empleador.

Este derecho al salario justo está reconocido en numerosos instrumentos internacionales, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, entre otros.

La garantía del derecho al salario justo implica la necesidad de establecer mecanismos efectivos para su cumplimiento, como la fijación de salarios mínimos, la negociación colectiva entre empleadores y trabajadores, y la supervisión por parte de las autoridades competentes para asegurar el respeto a este derecho.

#### Reconocimiento en instrumentos internacionales.

- Artículo 23.3 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: *“Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.”*
- Artículo 6.1 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: *“Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho a trabajar, que comprende el derecho de toda persona de tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido y aceptado, y tomarán medidas adecuadas para garantizar este derecho.”*
- El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas, en su artículo 7-a, contempla el derecho a una remuneración equitativa.
- Artículo 5 e, i, del Convenio Internacional sobre la eliminación de todas las formas de Discriminación Racial: *“...Los Estados Partes se comprometen... a garantizar... los derechos siguientes: ... e) Los derechos económicos, sociales y culturales, en particular: i) El derecho... a igual salario por trabajo igual y a una remuneración equitativa y satisfactoria.”*

#### El derecho a la sindicalización

##### Noción, sujetos, objeto

Los sindicatos tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores, denunciar cualquier tipo de violación a los mismos y brindarles el apoyo necesario en caso de conflictos laborales. También promueven la formación y capacitación de los trabajadores, para que estos puedan mejorar sus competencias y tener mayores oportunidades laborales.

Los sindicatos son una herramienta fundamental para la defensa de los derechos laborales de los trabajadores, la mejora de sus condiciones de trabajo y la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Es importante que los trabajadores se organicen y se unan en sindicatos para poder hacer frente a cualquier tipo de injusticia laboral y lograr mejoras en su calidad de vida.

El derecho a la sindicalización permite a los trabajadores reunirse, organizarse y luchar colectivamente por mejores condiciones laborales, salarios justos y beneficios adecuados. Además, les permite participar en la toma de decisiones que afectan sus condiciones de trabajo y tener voz en las negociaciones con los empleadores. Es un derecho fundamental para promover la dignidad y el bienestar de los trabajadores, así como para equilibrar las relaciones laborales entre empleadores y empleados. Es una herramienta esencial para la protección de los derechos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo en cualquier sociedad democrática.

#### Reconocimiento en textos internacionales.

- Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas, artículo 23, número 4, prescribe expresamente el derecho de toda persona a fundar sindicatos y a afiliarse como forma de defender sus legítimos intereses.
- La Declaración Americana de Derechos Humanos reconoce este derecho en el artículo 22, que establece que: *“Toda persona tiene el derecho de asociarse con otras para promover, ejercer y proteger sus intereses legítimos de orden... sindical...”*
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, en su artículo 8 establece que los Estados partes se comprometen a reconocer el derecho de toda persona para formar sindicatos y afiliarse al que elijan, sujetándose únicamente a los estatutos de la organización correspondiente y en defensa de sus intereses económicos y sociales
- El artículo 22-1º y 2º del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos *“Toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras, incluso el derecho a fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses.”*
- El artículo 16.1 de la Convención Americana de Derechos Humanos, muy similar al artículo 22 de la Declaración América de Derechos Humanos, establece que: *“Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente con fines...laborales...”*

#### El derecho a la educación

##### Noción, sujetos, objeto

Este derecho implica garantizar que todas las personas tengan acceso a una educación de calidad, que sea inclusiva, equitativa y que promueva la igualdad de oportunidades. También implica que se respeten y protejan los derechos culturales, lingüísticos y religiosos de las personas en el ámbito educativo.

Además, el derecho a la educación implica que las personas tengan la oportunidad de adquirir conocimientos, habilidades y competencias necesarias para participar de manera activa en la sociedad, así como para desarrollar su potencial humano y contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades. Este derecho también incluye el acceso a la educación en todas sus formas, incluidas la educación formal, no formal e informal, y el acceso a la educación a lo largo de toda la vida.

**Reconocimiento en textos internacionales.**

- Artículo 5.1 a, de la Convención Relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la esfera de la Enseñanza, de la UNESCO, de 14 de Diciembre de 1960: *“Los Estados Partes en la Presente convienen: a. En que la educación debe tender al pleno desenvolvimiento de la personalidad humana y a reforzar el respeto de los Derechos Humanos...”*
- Artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: *“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 técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos en función de sus méritos respectivos.*
- Artículo 12 de la Declaración Americana de Derechos del Hombre: *“Toda persona tiene derecho a la educación, la que debe estar inspirada en los principios de libertad, moralidad y solidaridad humanas. Asimismo tiene el derecho de que, mediante esa educación, se le capacite para lograr una digna subsistencia, en mejoramiento del nivel de vida y para ser útil a la sociedad. El derecho de educación comprende el de igualdad de oportunidades en todos los casos, de acuerdo con las dotes naturales, los méritos y el deseo de aprovechar los recursos que puede proporcionar la comunidad y el Estado. Toda persona tiene derecho a recibir gratuitamente la educación primaria, por lo menos.”*
- Artículo 2 del Protocolo Adicional 1 al Convenio para la protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales, aprobado el 20 de mayo de 1952 y que entró en vigor el 18 de mayo de 1954: *“A nadie se le puede negar el derecho a la instrucción. El Estado, en el ejercicio de las funciones que asuma en el campo de la educación y de la enseñanza, respetará el derecho de los padres a asegurar esta educación y esta enseñanza conforme a sus convicciones religiosas y filosóficas.”*
- Principio 7 de la Declaración de los Derechos del Niño, proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de Noviembre de 1959: *“El niño tiene derecho a recibir educación, que será gratuita y obligatoria por lo menos en las etapas elementales. Se le dará una educación que favorezca su cultura general y le permita, en condiciones de igualdad de oportunidades, desarrollar sus aptitudes y su juicio individual, su sentido de responsabilidad moral y social, y llegar a ser miembro útil de la sociedad. El interés superior del niño debe ser el principio rector de quienes tienen la responsabilidad de su educación y orientación; dicha responsabilidad incumbe, en primer término a los padres. El niño debe disfrutar plenamente de juegos y recreaciones, los cuales deben estar orientados hacia los fines perseguidos por la educación; la sociedad y las autoridades públicas se esforzarán en promover el goce de este derecho”*
- El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, en su art. 13, desarrolla el art. 26 de la Declaración Universal y reconoce el derecho a la educación:

*escogido y aceptado, y tomarán medidas adecuadas para garantizar este derecho.” “Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a la educación. Conviene en que la educación debe orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad, y debe fortalecer el respeto de los Derechos Humanos y las libertades fundamentales. Conviene asimismo en que la educación debe capacitar a todas las personas para participar efectivamente en una sociedad libre, favorecer la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y entre todos los grupos nacionales, étnicos o religiosos, y promover las actividades de las Naciones Unidas en pro del mantenimiento de la paz.”*

- El Pacto de San José de Costa Rica reconoce el derecho a la educación en el artículo 26: *“Los Estados Partes se comprometen a adoptar providencias, tanto a nivel interno como mediante la cooperación internacional, especialmente económica y técnica, para lograr progresivamente la plena efectividad de los derechos que derivan de las normas económicas, sociales y sobre educación, ciencia y cultura, contenidas en la carta de la Organización de los Estados Americanos, reformada por el Protocolo de Buenos Aires, en la medida de los recursos disponibles, por vía legislativa u otros medios apropiados.”*

**Conclusiones**

Los derechos económicos, sociales y culturales son fundamentales para el desarrollo y prosperidad de un país, ya que garantizan el bienestar y la dignidad de sus ciudadanos.

En primer lugar, los derechos económicos como el derecho al trabajo, a un salario justo, a la seguridad social y a la sindicalización, contribuyen a la reducción de la pobreza y la desigualdad, promoviendo la estabilidad social y política. Esto a su vez favorece un ambiente propicio para la inversión y el crecimiento económico, ya que los trabajadores con derechos laborales bien establecidos suelen ser más productivos y comprometidos.

Por otro lado, los derechos sociales como el acceso a la educación, la salud, la vivienda digna y la seguridad alimentaria, también influyen en la economía de un país. Una población saludable y educada es más productiva, creativa y capaz de adaptarse a los cambios en el mercado laboral. Además, el acceso a una vivienda digna y a servicios básicos ayuda a reducir la vulnerabilidad de los ciudadanos frente a crisis económicas y desastres naturales.

Finalmente, los derechos culturales como la participación en la vida cultural y el acceso a la información, fomentan la diversidad, la creatividad y la inclusión social. Esto contribuye a la generación de empleo en sectores como la cultura, el turismo y las industrias creativas, que pueden impulsar la economía y el desarrollo local.

En síntesis, los derechos económicos, sociales y culturales son fundamentales para la prosperidad de un país, ya que no solo

garantizan el bienestar de sus ciudadanos, sino que también contribuyen a un crecimiento económico sostenible, equitativo e inclusivo.

### **Bibliografía**

**Asociación Latinoamericana de Derechos Humanos, Derechos Humanos.** La última generación. Obtenido de [www.dl-h.lahora.com.ec](http://www.dl-h.lahora.com.ec), en 15 de febrero de 2007.

**Bidart Campos, Germán,** Teoría General de los Derechos Humanos, Astrea, Buenos Aires, 1991.

**Cifuentes, Santos,** Derechos Personalísimos, Astrea, Buenos Aires, 1995.

**Pérez Luño, Antonio Enrique,** Derechos Humanos, Estado de Derecho y Constitución, Sexta Edición, Tecnos, Madrid, 1999.

**Rodríguez-Toubes Muñiz, Joaquín,** Principios, fines y derechos fundamentales

# GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MOROSIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PERTENECIENTES A UNA ORGANIZACIÓN CONFESIONAL DE LA ZONA SUR DEL PERÚ

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND DELINQUENCY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS BELONGING TO A CONFESIONAL ORGANIZATION IN SOUTHERN PERU

**Edgar Mamani Ttito**

edgar.mamani@upeu.edu.pe

<http://orcid.org/0000-0002-1607-0471>

Universidad Peruana Unión

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo el determinar en qué medida la gestión administrativa predice la morosidad en las instituciones pertenecientes a una organización confesional de la zona sur del Perú, el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo de tipo básica no experimental, con un diseño descriptivo predictivo y transversal, la población está constituida por un total 180 profesionales de 50 instituciones educativas, para determinar el cálculo de la muestra se hizo uso de un muestreo censal incluyendo al total de la población, quienes fueron evaluados con una escala de tipo Likert para la medición de la gestión administrativa y para la recopilación de la información de la morosidad en los años 2021 y 2022 se recurrió al análisis documental. Dentro de los principales resultados se determinó que el 58.33% tiene niveles elevados de la gestión administrativa, mientras que un 41.67% tiene niveles medios, con respecto a la morosidad en el año 2021 un 55% tiene niveles medios, el 31.67% tiene niveles altos y 13.33% tiene niveles bajos, en el año 2022 un 46.11% tiene niveles medios, el 41.11% tiene niveles bajos y 12.78% tiene niveles altos. La principal conclusión a la que se llegó en el estudio, evidencia que la gestión administrativa predice la morosidad en las instituciones pertenecientes a una organización confesional de la zona sur del Perú

Palabras clave: gestión administrativa; enfoque administrativo, nivel de gestión, usos de educación, toma de decisión, morosidad.

## Abstract

The objective of this study is to determine to what extent administrative management predicts delinquency in institutions belonging to a confessional organization in the southern zone of Peru, the population is made up of a total of 180 professionals from 50 educational institutions. To determine the sample calculation, a census sampling was used to include the entire population, who were evaluated with a Likert-type scale to measure administrative management, and for the collection of information on delinquency in 2021 and 2022, documentary analysis was used. Among the main results it was determined that 58.33% have high levels of administrative management, while 41.67% have medium levels, with respect to delinquency in the year 2021 55% have medium levels, 31.67% have high levels and 13.33% have low levels, in the year 2022 46.11% have medium levels, 41.11% have low levels and 12.78% have high levels. The main conclusion reached in the study is that administrative management predicts delinquency in institutions belonging to a confessional organization in the southern zone of Peru.

Keywords: administrative management; administrative approach, management level, uses of education, decision making, delinquency.

## Introducción

La gestión administrativa es un aspecto importante para el desarrollo de toda organización en vista que permite un desarrollo sistematizado, ordenando y dirige los procesos en función de los objetivos de cada organización con la finalidad de tener un adecuado desempeño (Ezaquias, 2022; Covas et al., 2022; Zamora et al., 2018), dentro de estos procesos hay un factor relevante, sobre todo en las instituciones privadas del área académica, que es la morosidad, la cual afecta de manera negativa sobre la economía de estas organizaciones, teniendo repercusión en su rendimiento y correcto funcionar (Altuve & Briceño, 2018). Dentro del contexto donde se lleva a cabo el presente estudio, se aprecia la existencia de niveles de morosidad el cual afecta en gran medida el desarrollo de estas instituciones, esta situación se ha visto notablemente perjudicada por la presencia de la pandemia por el COVID 19, el cual ha generado diversas problemáticas económicas a nivel mundial (Álvarez et al., 2022; Zuñiga et al., 2020), actualmente se viene dando la reactivación económica en el Perú, el cual es un proceso lento por gran impacto que tuvo, es por ello que es necesario tener un amplio panorama con respecto a los modos de mejorar esta condición y uno de los medios eficaces para lograr ello es la gestión administrativa.

Existen estudios que muestran que la mejora de la gestión administrativa permite mejores resultados con respecto a la disminución de los índices de morosidad, así tenemos a Bastra (2018) quien desarrolló un modelo de gestión administrativa para la mejora de los índices de la morosidad en un colegio privado, mostrando que la mejora de los procesos administrativos tiene un impacto favorable con respecto a la morosidad, por lo que es importante mejorar los procesos de gestión, capacitando al personal que corresponda. Requejo (2020) considera una serie de estrategias administrativas, vinculadas con los procesos de gestión, las cuales logran disminuir el índice de morosidad, estas estrategias son efectivas en tanto se contextualicen y se vinculen a las necesidades de la empresa, es por ello que es preciso tener en cuenta la naturaleza de cada organización. Del mismo modo Bautista (2019) genera un modelo de gestión administrativa, el cual se centra en los procesos de cobranza el cual se logra mostrar su efectividad sobre los niveles de morosidad, este modelo brinda mayor importancia a los procesos de cobranza los cuales son efectivos en tanto se logre vincular con el desempeño adecuado de la administración, es por ello que es importante poder capacitar al personal en función de una mejor gestión de los recursos y procesos.

Es por ello que el objetivo principal de este estudio es el determinar en qué medida la gestión administrativa predice la morosidad en las instituciones pertenecientes a una organización confesional de la zona sur del Perú, de esta manera se pretende promover la mejora de los niveles de la gestión administrativa ya a través de esta generar estrategias que permitan disminuir los niveles presentados de morosidad, obteniendo mejores resultados que beneficien el desarrollo de las instituciones educativas implicadas.

El presente estudio aporta a un nivel teórico ya que se presenta información sobre aspectos teóricos relevantes de la gestión administrativa y la morosidad, información sistematizada que puede ser referente para el desarrollo de otras investigaciones; además, el presente estudio expone y fortalece los aspectos teóricos como las bases del conocimiento, mediante el cual se fomenta la calidad de la gestión administrativa (Tóala & Briones, 2019). Del mismo modo, a un nivel práctico, permite que los colegios privados del sur, tengan una apropiada administración, en base a la realidad mostrada se incentiva la mejora de la gestión administrativa como también la relación apropiada con el personal y considerar la buena cobranza para reducir la morosidad generando así mayor rentabilidad (López, 2018).

Actualmente la gestión de cuentas por cobrar, dentro de las instituciones que forman parte del estudio, es deficiente y no permite cumplir con sus objetivos, es por ello que los resultados expuestos permiten tener una visión actual de la gestión administrativa, en tanto se apliquen estrategias que permitan mejorar los niveles de la mencionada variable, permitirá lograr la efectividad y eficacia en los procesos y mediante esto lograr mayor liquidez, la cual requiere para alcanzar sus objetivos. Por otra parte, estas instituciones educativas cumplen una labor de responsabilidad social por muchos años en el sur del país y muchas veces el personal de trabajo ha sido afectado aún a pesar del compromiso que demuestran. Sumado a esto, si la economía sigue siendo afectada, corre el riesgo de ser cerrada y por ende terminaría su representación como instituciones en esta zona; por ende, la labor de educación es pilar importante para la formación de las personas además de fortalecer el sentido de pertenencia social, mediante la cual se generan compromisos con sectores sociales que requieren mayor atención en base a su vulnerabilidad, de esta manera se contribuye con la mejora de la sociedad, fomentando su desarrollo, el de la comunidad y el de la nación (Tocora & García, 2017).

## Formulación del problema y revisión bibliográfica

En el año 2020 tras el inicio del estado emergencia, la morosidad fue uno de los periodos muy duros para muchas empresas entre ellas los Colegios, el porcentaje de la cartera de crédito vencida se aumentó el 3.38 % en febrero y pasó a 3.62 % en abril, este nivel es moderadamente superior a la morosidad registrada durante el 2019 que es el 3.48 %, pero se conserva con un nivel bajo; es más, en mayo dicha tasa bajó a 3.34 %, monto parecido a junio que es el 3.38 % (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020).

Hoy en día encontramos muchas instituciones educativas al borde del desfinanciamiento, así lo manifiestan diversos estudios sobre el tema (Chávez & Copertari, 2022) y existe una gran cantidad de colegios que se han visto afectados con niveles altos de morosidad debido a las reglas ordenadas por el Ministerio de Educación [MINEDU] (Sinche, 2021). También la pérdida de desempleo provocado por la pandemia de COVID 19 ha afectado a muchas familias y no cumplen con su responsabilidad financiera a falta de ingresos (Álvarez et al., 2022).

La morosidad en los colegios superó el 50 %, así lo mencionan Tomaylla et al. (2020) indicando que muchas de las escuelas sufrieron fuertes cambios en la educación virtual y esto contrajo una inversión adicional en costos de sitios web y plataformas educativas. Frente a esta problemática, un estudio realizado por Acuña (2020) afirma que el incremento de la morosidad es un factor muy importante que enfrentan las instituciones que brindan servicio para sostener un nivel de solvencia pertinente al contexto económico actual. Es por ello que las políticas de crédito y cobranza son aspectos que se deberían de considerar con mayor importancia porque en su mayoría las instituciones educativas tienen un alto índice de morosidad perjudicando tanto su estabilidad económica (Santiago, 2019).

Muchas instituciones nacen, crecen y desaparecen por falta de procedimientos o alternativas administrativas y financieras, mediante una buena gestión administrativa y procedimientos claros, se puede lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales a través del trabajo integrado (Rea, 2021). Por tal motivo, es necesario considerar todo aquello que puede estar generando pérdidas económicas en las escuelas, así lo indica Alvarado y Zarate (2018), una de ellas es que la morosidad repercute de manera negativa en la condición financiera de las instituciones educativas. Por tal motivo, Hurtado (2019) corrobora que hace falta solucionar la liquidez de la institución para poder cumplir con el logro de los objetivos trazados debido a que viene causando una alta tasa de cuentas por cobrar. Guevara (2018) menciona que, la gestión de cobranza es frágil, representando con el 25 %, es por ello que, al no aplicar una apropiada gestión de cobranza de acuerdo a las pensiones y mensualidades, la institución educativa muestra dificultades con respecto a lo económico, esto genera problemas como el cumplir con pagos a terceros y como consecuencia se hace uso de dinero obtenido de otras fuentes. Es por ello que existe la necesidad de implementar un sistema de cobranza que permita reducir la morosidad y mejorar la recuperación de los préstamos otorgados, con la finalidad de mejorar la gestión.

En lo que respecta a la gestión administrativa y la financiera, es de mucha importancia ya que en base a esos se puede alcanzar el éxito dentro de las organizaciones, es por ello que es imprescindible sostener un esquema efectivo de organización, dirección, planificación y control de estas áreas (Mosquera et al., 2019). Por todo lo expuesto, se observa que las instituciones educativas privadas tienen como propósito crecer y progresar; pero en el transcurso del tiempo se encuentran con distintos obstáculos. El problema fundamental es la morosidad, que es resultado del incumplimiento del pago de pensiones, y esto hace que las instituciones no puedan cumplir sus obligaciones con el personal docente y no docente. Asimismo, esto estaría perjudicando a la administración de manera continua. Las instituciones educativas ubicadas en la zona sur del Perú no son ajenas a esto ya que, del mismo modo, presentan dificultades en su gestión, las cuales perjudican los procesos organizacionales afectando de manera negativa a la organización en la parte financiera, pues se observa un incremento de 38.40 % de índice de morosidad en comparación al año 2019.

Por ello, el presente estudio tiene como finalidad determinar

en qué medida la gestión administrativa predice la morosidad que está afectando a los colegios pertenecientes a una organización confesional de la zona sur del Perú y de esta manera mejorar la gestión administrativa en el futuro, permitiendo reducir los índices de morosidad dentro de las organizaciones incluidas en el estudio.

En lo que refiere a la gestión administrativa tiene una base sistémica ya que es el medio mediante la ejecución de acciones específicas y coherentes buscan el alcanzar los objetivos establecidos mediante la ejecución de procesos como el controlar, planear, organizar y dirigir, siendo un aspecto altamente vinculado con la producción y la calidad de servicios que tiene una organización (San Martín, 2019; Mendoza, 2017). Al respecto, Riffo (2019) enfatiza que es el personal directivo los responsables del desarrollo de una adecuada gestión administrativa en los centros educativos, los cuales pueden ser mejorados por medio de su desempeño y aplicación de estrategias que permitan conseguir de manera más eficiente los objetivos planteados. En base a su función de gerentes, estos directivos se encuentran en la obligación de poder establecer políticas que permitan mejorar el proceso educativo, beneficiando a cada persona del centro educativo, velando por su bienestar y generando climas adecuados donde se promueva su desarrollo. Finalmente, tenemos a Gonzales et al. (2020) quien afirma que la gestión administrativa consiste en una serie de procesos que tienen como fin el dirigir una organización a través del manejo de recursos, esfuerzos, organizar tareas, dirigir acciones y actividades en un contexto específico que permite lograr los objetivos y fines planificados.

Con respecto a las dimensiones consideradas dentro del desarrollo de esta investigación se consideran: enfoque administrativo, nivel de gestión, usos de educación y toma de decisión. En lo que respecta al enfoque administrativo se basa tres indicadores los cuales son el clásico, estratégico y el humanista, estos permiten explicar y determinar el enfoque de preferencia que se ejecuta en una organización permitiendo enmarcar en un contexto específico la gestión administrativa. El nivel de gestión administrativa se basa en la existencia de los procesos de administración, la pertinencia que tienen las actividades en función de la finalidad y objetivos que tiene la institución, la apropiación que tiene la gestión con respecto a los procesos que se lleven a cabo y el mejoramiento continuo de la organización en función a los procesos de la gestión administrativa. Los usos en educación se basan en cómo se encuentran estas actividades planificadas en función de los objetivos que tenga una institución, la asignación de los recursos en base a las necesidades, la medición que se realice del rendimiento el cual permitirá mostrar la eficacia de los procesos desarrollados y el orden que se tenga en función de los horarios. Finalmente, tenemos la toma de decisión, esta se basa en las políticas establecidas en la organización, los medios que permiten ser el soporte de las actividades, la persona a cargo de la responsabilidad de la toma de decisiones, el perfil que este debe de cumplir en base a las necesidades de la empresa y tener los objetivos establecidos de manera clara (Pacheco et al., 2018).

**Metodología**

**Enfoque, tipo y diseño del estudio**

El enfoque de la presente investigación es el cuantitativo, en vista que se hizo uso del análisis estadístico para el logro del objetivo planteado, es de tipo básica no experimental en vista que no se hace manipulación alguna de las variables estudiadas, el diseño es el descriptivo predictivo en vista que encuentra el vínculo que existe entre las variables y el efecto que tiene una sobre la otra, del mismo modo es un estudio transversal ya que la información que se recopila en el análisis documental y la aplicación del instrumento se realiza en un solo momento del tiempo (Hernández & Mendoza, 2019; Hernández et al., 2017).

**Población y muestra**

Esta investigación se realizó en la zona sur del país que corresponde a las instituciones educativas pertenecientes a una organización confesional ubicadas en las regiones de Lima, Ica, Arequipa, Cuzco, Puerto Maldonado, Pucallpa, Iquitos, Puno, Apurímac, Moquegua y Tacna (Colegios Pertenecientes a una organización confesional de la Unión Peruana del Sur [UPS] y colegios pertenecientes a una organización confesional en Juliaca). La población está constituida por 180 profesionales de 50 instituciones educativas que laboran como personal administrativo entre directores, subdirectores, financistas y secretarías de ambos sexos, entre las edades de 20 a 60 años. La muestra fue seleccionada a través de muestreo censal, en vista que se consideraron al total de personas que conforman la población, el tamaño de la muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia.

Es preciso señalar, que los evaluados dieron su consentimiento para acceder a la encuesta e indicaron ser personal de los colegios, destacando también su edad, sexo, grado alcanzado y lugar de procedencia. Se tomó en cuenta los siguientes criterios para la elección de la muestra: Criterios de inclusión: aquí se considerará a todo el personal administrativo de ambos sexos misioneros, empleados y contratados, a los antiguos de dos años en la institución educativa y a los que aceptan el consentimiento informado. Criterios de exclusión: todo el personal administrativo de las instituciones educativas que laboran en dos colegios, al personal no administrativo y al personal administrativo que no desean participar del estudio.

En la tabla 1 se aprecia la frecuencia de los sujetos evaluados de acuerdo a la edad, sexo, grado académico y lugar de procedencia, de esta manera se tiene que, del total de evaluados, con respecto a la edad, el 44.44% de los evaluados tienen de 40 a 49 años, el 36.67% tienen de 30 a 39 años, el 10.56% tiene de 20 a 29 años y el 8.33% tiene de 50 a 50 años. Según el sexo, el 55.56% son varones mientras que el 44.44% son mujeres, en lo que respecta al grado académico se tiene que el 68.33% son titulados, un 24.44% tienen un grado de maestría y un 7.22% son bachiller; según el lugar de procedencia se tiene que el 52.78% son de la sierra, el 27.22% son de la selva y un 20% son de la costa.

**Tabla 1**

*Frecuencia de los evaluados según variables sociodemográficas*

| Variables            | f               | %          |
|----------------------|-----------------|------------|
| Edad                 | de 20 a 29 años | 19 10.56%  |
|                      | de 30 a 39 años | 66 36.67%  |
|                      | de 40 a 49 años | 80 44.44%  |
|                      | de 50 a 60 años | 15 8.33%   |
| Sexo                 | Mujeres         | 80 44.44%  |
|                      | Varones         | 100 55.56% |
| Grado académico      | Bachiller       | 13 7.22%   |
|                      | Titulado        | 123 68.33% |
|                      | Maestría        | 44 24.44%  |
| Lugar de procedencia | Costa           | 36 20.00%  |
|                      | Sierra          | 95 52.78%  |
|                      | Selva           | 49 27.22%  |
| Total                | 180             | 100.00%    |

**Instrumentos**

Para la medición de la gestión administrativa se hizo uso de una escala de tipo Likert creada por Pacheco et al (2018), la cual está constituida por un total de 48 ítems la cual se distribuyen en 4 dimensiones: enfoque administrativo, nivel de gestión, usos de educación y toma de decisión. Para la variable Morosidad se hizo uso de una guía de análisis documental, el cual es un instrumento que se centra en la búsqueda, interpretación y análisis de una serie de datos (Flores & de Francisco, 2019), para el desarrollo de su aplicación se solicitó la autorización de los colegios pertenecientes a una organización confesional de la zona sur del Perú, para después llevar a cabo el análisis de sus documentos financieros, los cuales son presentados en los resultados de investigación.

**Confiabilidad y validez de la escala de gestión administrativa**

La escala desarrollada por Pacheco et al. (2018) fue validada mediante el juicio de expertos manifestando que la escala era viable para su aplicación, en lo que respecta a la confiabilidad fue estimada mediante el coeficiente de consistencia interna del Alfa de Cronbach el cual obtuvo un valor de 0.87 aplicada a 10 directores. En el desarrollo de la presente investigación se realizó el cálculo de la confiabilidad y la validez, la cual se expone en la tabla 2, en la cual se aprecia un coeficiente del alfa de Cronbach iguala 0.97, lo cual nos indica que el instrumento en mención es altamente confiable (Rodríguez & Reguant, 2020), del mismo modo podemos identificar que las dimensiones de la gestión administrativa poseen niveles adecuados de confiabilidad donde el enfoque administrativo obtuvo un alfa de 0.86, el nivel de gestión un 0.89, los usos de educación un 0.91 y la toma de decisión obtuvo un alfa de 0.91.

En lo que respecta a la validez del instrumento se realizó el análisis factorial donde se obtuvo un valor del coeficiente de Kayser Meyer Olkin de 0.77, el cual es próximo a la unidad, además se cuenta con valores significativos ( $p=0.00$ ;  $p<0.01$ ) de la prueba de esfericidad de Bartlett con una varianza total que explica el 58.48% de la construcción de las dimensiones de la escala, por lo que se concluye que la escala utilizada cuenta con valores adecuados de confiabilidad y validez.

**Tabla 2**  
*Análisis de confiabilidad y validez de la escala de gestión administrativa*

| Variable               | Alfa de Cronbach | N de elementos | Prueba de KMO | Prueba de esfericidad de Bartlett | Varianza total |
|------------------------|------------------|----------------|---------------|-----------------------------------|----------------|
| Gestión administrativa | 0.97             | 48             |               |                                   |                |
| Enfoque administrativo | 0.86             | 9              | 0.77          | 0.00                              | 58.48          |
| Nivel de gestión       | 0.89             | 12             |               |                                   |                |
| Usos de educación      | 0.91             | 11             |               |                                   |                |
| Toma de decisión       | 0.91             | 16             |               |                                   |                |

**Resultados y discusión**

En la tabla 3 se aprecia que la gestión administrativa tiene una media de 170.52 con una desviación de 29.72, en el caso de la dimensión enfoque administrativo se tiene una media de 31.81 con una desviación de 6.12, la dimensión nivel de la gestión tiene una media de 43.36 con una desviación de 7.83, la dimensión de usos de educación tiene una media de 39.24 con una desviación de 7.85 y la dimensión de toma de decisión tiene una media de 56.12 con una desviación de 10.90; del mismo modo se muestran los niveles logrados de la gestión administrativa y los niveles de morosidad en el año 2021 y del año 2022, para el caso de la gestión administrativa se consideraron puntos de corte a partir de los cuartiles, en los que se logró determinar las categorías correspondientes a los resultados, en lo que respecta a la morosidad se tiene que en el año 2021 un 55% tiene niveles medios, un 31.67% tiene niveles altos y un 13.33% tiene niveles bajos de morosidad, en el año 2022 un 46.11% tiene niveles medios de morosidad mientras que un 41.11% tiene niveles bajos y un 12.78% tiene niveles elevados de morosidad. En el caso de la puntuación general de la gestión administrativa se tiene que del total de los evaluados un 58.33% tiene niveles elevados de la gestión administrativa mientras que un 41.67% tiene niveles medios, en lo que respecta al enfoque administrativo se tiene que un 57.78% tiene niveles altos mientras que un 42.22% tiene niveles medios, en la dimensión de nivel de gestión se tiene un 63.33% tiene niveles altos mientras que un 36.67% tiene niveles medios, en la dimensión de usos de educación se tiene un 62.22% tiene niveles altos mientras que un 37.78% tiene niveles medios, en la dimensión de toma de decisión se tiene un 54.44% tiene niveles altos mientras que un 45.56% tiene niveles medios. Dentro de los sujetos que tienen niveles medios de gestión administrativa se aprecia que, en el año 2021, el 49.33% tiene una morosidad media, un 46.67% tiene niveles elevados y un 4% tiene niveles bajos de morosidad, en el año 2022, un 34.67% tiene niveles medios de morosidad y el mismo porcentaje de sujetos tiene niveles bajos mientras que un 30.67% tiene niveles elevados de morosidad.

Dentro del grupo de evaluados que tiene niveles altos de gestión administrativa se aprecia que, en el año 2021, un 59.05% tiene niveles medios de morosidad, un 20.95% tiene niveles elevados de morosidad y un 20% tiene niveles bajos de morosidad, en el año 2022, se tiene que un 54.29% tiene niveles medios de morosidad y un 45.71% de los evaluados tiene niveles bajos de morosidad, no se evidencia niveles elevados de morosidad. Del mismo modo se exponen los resultados obtenidos de cada una de las dimensiones que corresponden a la gestión administrativa (enfoque administrativo, nivel de gestión, usos de educación y toma de decisión), resultados de acuerdo a los niveles expuestos y según los resultados de la morosidad tanto para el año 2021 como para el año 2022, cabe mencionar que los resultados por dimensiones son similares a los expuestos en función del puntaje global.

**Tabla 3**  
*Niveles de la gestión administrativa y morosidad 2021, 2022*

|                        |       | Nivel de morosidad 2021 |        |        | Nivel de morosidad 2022 |        |        | Media  | DE    |       |
|------------------------|-------|-------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
|                        |       | Bajo                    | Medio  | Alto   | Bajo                    | Medio  | Alto   |        |       |       |
| Enfoque administrativo | Medio | f 5                     | 35     | 36     | 23                      | 30     | 23     | 31.81  | 6.12  |       |
|                        | %     | 6.58%                   | 46.05% | 47.37% | 30.26%                  | 39.47% | 30.26% |        |       |       |
|                        | f 19  | 64                      | 21     | 51     | 53                      | 0      |        |        |       |       |
| Nivel de gestión       | Alto  | %                       | 18.27% | 61.54% | 20.19%                  | 49.04% | 50.96% | 0.00%  | 43.36 | 7.83  |
|                        | Medio | f 1                     | 33     | 32     | 20                      | 25     | 21     |        |       |       |
|                        | %     | 1.52%                   | 50.00% | 48.48% | 30.30%                  | 37.88% | 31.82% |        |       |       |
| Usos de educación      | Alto  | f 23                    | 66     | 25     | 54                      | 58     | 2      | 39.24  | 7.85  |       |
|                        | %     | 20.18%                  | 57.89% | 21.93% | 47.37%                  | 50.88% | 1.75%  |        |       |       |
|                        | f 6   | 32                      | 30     | 25     | 22                      | 21     |        |        |       |       |
| Toma de decisión       | Medio | %                       | 8.82%  | 47.06% | 44.12%                  | 36.76% | 32.35% | 30.88% | 56.12 | 10.90 |
|                        | f 18  | 67                      | 27     | 49     | 61                      | 2      |        |        |       |       |
|                        | %     | 16.07%                  | 59.82% | 24.11% | 43.75%                  | 54.46% | 1.79%  |        |       |       |
| Gestión administrativa | Alto  | f 4                     | 41     | 37     | 31                      | 28     | 23     | 170.52 | 29.72 |       |
|                        | %     | 4.88%                   | 50.00% | 45.12% | 37.80%                  | 34.15% | 28.05% |        |       |       |
|                        | f 20  | 58                      | 20     | 43     | 55                      | 0      |        |        |       |       |
| Total                  | Alto  | %                       | 20.41% | 59.18% | 20.41%                  | 43.88% | 56.12% | 0.00%  |       |       |
|                        | Medio | f 3                     | 37     | 35     | 26                      | 26     | 23     |        |       |       |
|                        | %     | 4.00%                   | 49.33% | 46.67% | 34.67%                  | 34.67% | 30.67% |        |       |       |
| Total                  | Alto  | f 21                    | 62     | 22     | 48                      | 57     | 0      |        |       |       |
|                        | %     | 20.00%                  | 59.05% | 20.95% | 45.71%                  | 54.29% | 0.00%  |        |       |       |
|                        | f 24  | 99                      | 57     | 74     | 83                      | 23     |        |        |       |       |
| Total                  | %     | 13.33%                  | 55.00% | 31.67% | 41.11%                  | 46.11% | 12.78% |        |       |       |

En la tabla 4 se tiene el análisis del modelo donde se propone a la gestión administrativa y sus respectivas dimensiones como predictores de la morosidad en el 2021 y en el 2022, en el caso de la morosidad 2021 se aprecian que tanto la gestión administrativa como sus dimensiones tienen valores significativos a un nivel de confianza del 99% ( $p=0.00$ ;  $p<0.01$ ), cabe mencionar que se obtuvieron valores negativos del estadístico por lo que se entiende que en tanto mayores sean los niveles de la gestión administrativa se lograría menores niveles de morosidad.

En el caso de la morosidad en el año 2022 se aprecian los mismos resultados a excepción de la dimensión de toma de decisión donde también se encuentran valores significativos, pero a un nivel de confianza del 95% ( $p=0.01$ ;  $p<0.05$ ), del mismo modo se concluye que tanto la gestión administrativa como sus dimensiones permiten predecir los niveles de morosidad.

En base a estos resultados se logra determinar que la gestión administrativa puede predecir los índices de morosidad, en tanto mejores sean las condiciones de la gestión educativa existe mayor probabilidad de tener menores índices de morosidad, estos resultados son semejantes a los expuestos por Requejo (2020); Bautista (2019); Bastra (2018); entre otros, quienes exponen que la gestión administrativa y los procesos administrativos que estos implican, tienen efecto sobre la morosidad en las instituciones, esto es importante, tal y como lo expone Hurtado (2019), ya que índices elevados de morosidad tiene efectos negativos en la economía de toda organización, poniendo en riesgo incluso su funcionamiento adecuado, por lo que es preciso tener un plan estratégico correcto que implique estrategias para disminuir la morosidad que estén vinculadas a la gestión administrativa y financiera (Mosquera et al., 2019). Es por ello, que es importante mejorar la gestión administrativa en las Instituciones Educativas Pertenecientes a una organización confesional de la Zona Sur del Perú.

**Tabla 4**  
*Análisis del modelo gestión administrativa y sus dimensiones con la morosidad 2021 y 2022*

|                | Modelo                 | B     | R    | F     | t     | p    |
|----------------|------------------------|-------|------|-------|-------|------|
| Morosidad 2021 | Gestión administrativa | -0.10 | 0.41 | 36.62 | -6.05 | 0.00 |
|                | Enfoque administrativo | -0.52 | 0.46 | 48.87 | -6.99 | 0.00 |
|                | Nivel de gestión       | -0.37 | 0.43 | 39.51 | -6.29 | 0.00 |
|                | Usos de educación      | -0.35 | 0.40 | 34.14 | -5.84 | 0.00 |
|                | Toma de decisión       | -0.17 | 0.27 | 14.04 | -3.75 | 0.00 |
| Morosidad 2022 | Gestión administrativa | -0.03 | 0.30 | 14.14 | -4.14 | 0.00 |
|                | Enfoque administrativo | -0.19 | 0.36 | 26.09 | -5.11 | 0.00 |
|                | Nivel de gestión       | -0.14 | 0.34 | 23.21 | -4.82 | 0.00 |
|                | Usos de educación      | -0.10 | 0.25 | 11.33 | -3.37 | 0.00 |
|                | Toma de decisión       | -0.05 | 0.19 | 6.45  | -2.54 | 0.01 |

**Conclusión**

Tras el desarrollo del análisis se concluye que la gestión administrativa si logra predecir los niveles de la morosidad, tanto en el año 2021 como en el año 2022, esto implica que en tanto se desarrolle una adecuada gestión administrativa, se incrementa la probabilidad de tener menores niveles de la morosidad, siendo esto un aspecto de suma importancia para el desarrollo de toda organización. Del mismo modo, se logró determinar que tanto el enfoque administrativo como el nivel de gestión y los usos de educación logran predecir los niveles de la morosidad, siendo esto relevante en la medida que logre desarrollar cada uno de estos aspectos de manera adecuada dentro de la organización, se disminuirán los niveles de morosidad. Finalmente, se logró determinar que la morosidad disminuyó considerablemente en el 2022 a diferencia del 2021.

Se recomienda a las instituciones educativas donde se desarrolló el proceso de evaluación que mejoren las condiciones de la gestión administrativa, lo cual les permitirá generar diversas estrategias que logren disminuir los índices de morosidad. Cabe mencionar que se presentó como limitación del estudio poder abordar más años en referencia de la morosidad y realizar el proceso de evaluación de la gestión en todos los años implicados con la finalidad de identificar las brechas que se puedan generar, por lo que es recomendable desarrollar

futuras investigaciones sobre estas variables de manera longitudinal, del mismo modo es importante realizar más investigaciones en función de la gestión administrativa y ver las implicancias sobre otras variables y estudios que permitan ampliar la visión de las estrategias que permitan disminuir los índices de morosidad.

**Referencias bibliográficas**

**Acuña, V.** (2020). Estrategia de gestión en cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia de la Institución Educativa Privada Algarrobos de Chiclayo 2019 [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán. Lima]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7445>

**Altuve, J., & Briceño, A.** (2018). Análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario venezolano (2005-2015). *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 24(1), 59-83. <https://www.redalyc.org/journal/364/36457129005/36457129005.pdf>

**Álvarez, J., Bouchard, M., & Marcuello, C.** (2022). Economía Social y covid-19: Una mirada internacional. *CIRIEC-España*, (104), 203-231. [http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC\\_104\\_08\\_Alvarez\\_Marcuello.pdf](http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_104_08_Alvarez_Marcuello.pdf)

**Alvarado, N., & Zarate, A.** (2018). La Morosidad y su incidencia en la situación económica financiera de la Institución Educativa Privada Amigos de Jesús en la provincia de Trujillo–2017 [Tesis de Titulación, Universidad César Vallejo. Lima]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26602>

**Bastra, J.** (2018). Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir”-Chepén, 2018 [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión. Lima]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1485>

**Bautista, C.** (2019). Fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera para la Institución Educativa Privada Colegio Sagrado Corazón de Villavicencio [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Manizales. Colombia]. <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/2783>

**Chávez, E., & Copertari, S.** (2022). Dos experiencias educativas, una pandemia y un modo de entender la gestión. *Revista Científica Educación*, 7(11), 1382-1390. <https://doi.org/10.46616/rce.v7i11.198>

**Covas, D., Martínez, G., & González, G.** (2022). Perfeccionamiento de la Gestión de las Cadenas de Suministro del Programa Local de Producción y Venta de Materiales de Construcción. *Ciencias administrativas*, 10(20), 1-12. <https://doi.org/10.24215/23143738e102>

**Ezaquias, J.** (2022). La Gestión del Ecoturismo como Vía de Contribución al Desarrollo Local de Cuando Cubango, Angola. *Ciencias administrativas*, 10(20), 1-8. <https://doi.org/10.24215/23143738e107>

**Flores, Y., & de Francisco, J.** (2019). La certificación de armas de la familia Fernández de Jáuregui en México. Un análisis documental y lictorio. *Estudios de historia novohispana*, (61), 75-110. <https://doi.org/10.22201/i-h.24486922e.2019.61.67689>

- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G.** (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_arttext&tlng=en)
- Guevara, H.** (2018). Propuesta de estrategias de gestión de cobranza para la Institución Educativa Deportivo ADEU, Chiclayo [Tesis de Titulación, Universidad de Lambayeque, Chiclayo]. <https://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/190>
- Hernández, R., & Mendoza, C.** (2019). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7ma Edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. [https://www.academia.edu/download/65000949/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUTA.pdf](https://www.academia.edu/download/65000949/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). Alcance de la Investigación. [http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510\\_06\\_color.pdf](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf)
- Hurtado, J.** (2019). Gestión de riesgos y su influencia en la morosidad en la institución educativa Alexander Fleming de la Ciudad de Tacna periodo 2014-2017 [Tesis de Maestría, Universidad Privada de Tacna, Perú]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/883>
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2020). Liquidez para la recuperación. Lima - Perú. <https://www.ipe.org.pe/portal/liquidez-para-la-recuperacion-creditos/>
- López, N.** (2018). Gestión de la calidad crediticia y la morosidad: alternativa de solución en los resultados económicos financieros de la CMAC del Santa. In *Crescendo*, 9(2), 335-348. <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2013>
- Mendoza, B.** (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 947-964. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.947-964>
- Mosquera, E., Erazo, J., & Narváez, I.** (2019). Estrategias Administrativas y Financieras: herramientas clave para una gestión eficiente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 32-67. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.371>
- Pacheco, R., Robles, C., & Ospino, A.** (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Rea, N.** (2021). La Gestión por procesos y su impacto en los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda. En la ciudad de Ambato [Tesis de bachiller, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador]. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32785>
- Requejo, H.** (2020). Estrategias administrativas para disminuir el índice de morosidad en la Coopac Nuestra Señora del Rosario-agencia Chota-2018 [Tesis de Licenciado, Universidad Señor de Sipán, Lima]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7243>
- Riffo, R.** (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific*, 4(1), 153-172. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172>
- Rodríguez, J., & Reguant, M.** (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- San Martín, R.** (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific*, 4, 153-172. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662173010/563662173010.pdf>
- Santiago, J.** (2019). Políticas de crédito y cobranza para reducir la morosidad en las Instituciones Educativas Privadas del Distrito de Comas-2018 [Tesis de Titulación, Universidad César Vallejo, Lima]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62224>
- Sinche, D.** (2021). El derecho a la educación básica de calidad como derecho fundamental en tiempos de pandemia, Perú-2020 [Tesis de Titulación, Universidad César Vallejo, Lima]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77893>
- Tóala, G., & Briones, A.** (2019). Importancia de la enseñanza de la metodología de la investigación científica en las ciencias administrativas. *Dominio de las Ciencias*, 5(2), 56-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6989278>
- Tocora, S., & García, I.** (2018). La importancia de la escuela, el profesor y el trabajo educativo en la atención a la deserción escolar. Varona. *Revista Científico Metodológica*, (66). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1992-82382018000300024&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1992-82382018000300024&script=sci_arttext&tlng=en)
- Tomaylla, K., Ipanaque, V., & Ancco, Y.** (2020). La Morosidad en tiempos de Pandemia del Covid-19: Un problema financiero en colegios privados [Tesis de Bachiller, Universidad Peruana Unión, Lima]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4017>
- Zamora, W., Ponce, T., Chávez, M., & Cedeño, I.** (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Zuñiga, L., Restrepo, L., Osorio, R., Buendía, J., & Muñoz, H.** (2020). La Economía Global en tiempo de crisis del covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 381-387. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p33>

# BENEFICIOS SOCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO

## SOCIAL BENEFITS AND JOB SATISFACTION: A DESCRIPTIVE STUDY

**Carlos Alberto Rodríguez Garza**

carlos.rodriguez@ujat.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2843-3118>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

**Germán Martínez Prats**

germanmtzprats@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

**Cecilia Isabel Miranda Osorio**

cecy1903@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8688-0229>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

### Resumen

La investigación analiza los beneficios sociales que otorga una concesionaria de autos de Villahermosa, Tabasco y su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, como estrategia de desarrollo del personal, que se convierta en una ventaja competitiva con el fin de motivar, retener y estimular al personal y mejorar la productividad, teniendo en cuenta los recursos de la organización. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un alcance explicativo, no experimental, transeccional, a través de un censo estadístico con 86 trabajadores distribuidos entre las unidades de análisis de mandos medios y operativos, teniendo en cuenta determinadas características sociodemográficas de las personas como son el género, la edad y el puesto que desempeñan.

Los hallazgos permitieron conocer que los beneficios sociales resultan ser favorables y provechosos para los trabajadores al atender sus diferentes necesidades personales y laborales. Así mismo se identificaron aquellos beneficios sociales que el trabajador le da mayor valor y menor valor, observándose diferencia de acuerdo a la edad, género y puesto que desempeñan lo cual influye en su desempeño laboral.

Palabras clave: prestaciones asistenciales, prestaciones recreativas, desarrollo personal, seguridad en el empleo.

### Abstract

The research analyses the social benefits granted by a car dealership in Villahermosa, Tabasco and their impact on the job satisfaction of workers, as a staff development strategy, which becomes a competitive advantage in order to motivate, retain and stimulate staff and improve productivity, taking into account the resources of the organization. A quantitative approach was used, with an explanatory, non-experimental, cross-sectional scope, through a statistical census with 86 workers distributed among the middle and operational command analysis units, taking into account certain sociodemographic characteristics of people such as gender, age and the position they hold.

The findings made it possible to know that social benefits turn out to be favorable and beneficial for workers by addressing their different personal and work needs. Likewise, those social benefits that the worker gives greater value and less value were identified, observing differences according to age, gender and position they perform, which influences their work performance

Keywords: welfare benefits, recreational benefits, personal development, employment security.

## Introducción

Ante el proceso de cambio organizacional actual, es evidente que se busca estudiar, conocer, comprender y valorar a los individuos, puesto que son uno de los cimientos que conforman a una organización, sin ellos no podría existir, ya que de ellos proviene la energía y el ímpetu para el funcionamiento y desarrollo. Las organizaciones son de humanos para los humanos, por lo cual se hace crucial implementar nuevas estrategias de gestión de personal para que la base gerencial logre motivar, alentar y retener al talento humano, de tal manera que se logre un alto grado de rendimiento y un sentimiento de agrado y gusto del individuo hacia su trabajo (Padmaja, Bhar y Gangwar, 2013).

En la ciudad de Villahermosa del estado de Tabasco se localiza la concesionaria de Autos Populares de la Chontalpa, S.A. de C.V., comercializadora de automóviles, seminuevos y refacciones de autos exclusivos de la marca Volkswagen, la cual tiene 40 años en el mercado tabasqueño.

Durante los años que ha prevalecido en el sector de servicios, dicha empresa ha sabido enfrentar los retos de las diferentes épocas y permanecer en el mercado ya que la marca tiene una aceptación y preferencia entre los habitantes del estado de Tabasco (Autos Populares de la Chontalpa, 2017). No obstante, la empresa resintió los cambios que contrajo la reforma energética, los cuales afectaron con gran ímpetu al sector de servicios del Estado, debido a que la economía de Tabasco está relacionada al petróleo (Priego, García y Ramírez, 2015) lo cual causó un desequilibrio en las empresas de actividades terciarias, dependientes de la actividad comercial del petróleo, donde se encuentra ubicada dicha concesionaria de autos, causando un reajuste en su estructura interna para poder sufragar los cambios en su entorno, lo cual influyó en la calidad de vida de los trabajadores.

Los autores Madero, Calderón y Vélez (2015) explican: Quienes se dedican a promover productos y/o servicios deben volverse aún más competitivos; deben diseñar, desarrollar y emprender programas innovadores de gestión empresarial que motiven al personal, que los mantengan satisfechos y comprometidos, para que desarrollen una labor más productiva y de mejor calidad, lo que redundará en la entrega de mejores bienes o servicios y por lo tanto en una mejor atención a los clientes (p. 531).

A su vez Hsieh y Chen (2011) mencionan que implementar un sistema de recompensas tanto extrínsecas e intrínsecas en los individuos, resulta en una estrategia para la retención y fidelización de los trabajadores con las organizaciones; determinaron que un paquete de prestaciones atractivo en el ámbito organizacional resulta en una inversión con retornos a largo plazo, ya que al tener un foco en las necesidades particulares de cada trabajador incide en una mayor motivación y compromiso organizacional. Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009) textualizan lo siguiente:

...ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas

brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente. Muchas empresas se quedan sólo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo (p. 42).

Por lo que a partir del año 2016 en dicha empresa se implementó en todas las áreas de la empresa un manual exclusivo de la marca Volkswagen llamando "La Mejor Cara: más acciones, menos deseos" el cual se centra principalmente en la satisfacción del cliente externo e interno, a través de una readaptación de las principales actividades de cada puesto de trabajo mediante una supervisión y evaluación constante de las actividades realizadas por los trabajadores para mejorar la calidad del servicio al cliente. De igual manera se les otorgó a los trabajadores un paquete de beneficios sociales con atención a las necesidades de los trabajadores con el fin de aumentar su desempeño y orientar sus actitudes y conductas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejorar su efectividad en el trabajo (Autos Populares de la Chontalpa, 2016). La dirección resaltaba la importancia de atender las necesidades de los trabajadores y conceder la facilidad de utilizar los beneficios sociales como incentivo para comprometer su productividad en beneficio de la proactividad de los trabajadores para cumplir las metas mensuales de cada área de la organización.

En diferentes estudios en diversos países se ha demostrado la relación que tiene la mejora de los beneficios sociales con el clima y comportamiento organizacional. En México en una empresa manufacturera del norte del país, Madero y de la Garza (2013) realizaron una investigación para conocer la influencia de las prestaciones en el crecimiento y satisfacción laboral de los trabajadores del área operativa. Los resultados demostraron que existe una fuerte atracción hacia aquellas prestaciones orientadas hacia la seguridad en el trabajo, el crecimiento profesional y especialmente hacia el equilibrio de la vida familiar y laboral de la persona, ya que se mejoran las conductas, actitudes y los valores de los individuos con la organización.

En Colombia, Llano (2014) determinó la relevancia de la flexibilidad laboral como parte de los beneficios sociales para motivar y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, ya que se brindó la oportunidad a los trabajadores de equilibrar el ámbito laboral y personal al administrar sus horarios laborales de acuerdo a sus necesidades particulares, de tal manera que pueda lograr la realización de sus actividades eficientemente en ambos ámbitos.

En Ecuador, Guerra y Sosa (2015) indagaron sobre la mejora de las prestaciones en la calidad de vida laboral de los trabajadores de una empresa gubernamental de recursos energéticos, con el objetivo de elevar la satisfacción laboral en primera instancia del cliente interno para que se reflejara en el servicio

que brindaban.

De acuerdo a los autores anteriormente mencionados, se puede generalizar un concepto de beneficios sociales, el cual es una retribución intangible adicional al sueldo que otorga una organización a sus trabajadores, donde el principal interés es mejorar la calidad de vida de los individuos, atendiendo sus principales necesidades personales y laborales de acuerdo al esfuerzo laboral realizado, en donde se vea afectado el proceso motivacional del individuo para un mayor compromiso y desempeño en el trabajo.

No obstante, durante el año de aplicación de dicho manual en la concesionaria de autos, acontecieron cambios en el comportamiento organizacional, los cuales fueron opuesto a lo esperado, tales como: una mayor rotación de personal, un bajo desempeño laboral, conflictos entre los trabajadores y sus jefes inmediatos y menos compromiso con el cumplimiento de las metas asignadas, información que resultó de una entrevista preliminar realizada a los trabajadores. Según Leal, Román, Alfaro de Prado y Rodríguez (2001) una anomalía de las organizaciones se presenta con la baja satisfacción de los empleados dada su incidencia en aspectos tales como ausentismo, rotación, bajo desempeño, conflicto y estrés. Por el contrario, dichos autores afirman que una alta satisfacción laboral puede favorecer al logro de resultados favorables para la organización en condiciones como la productividad, la retención del talento humano, rentabilidad, desempeño y compromiso organizacional.

En relación a lo anterior, un método para entrar en un primer contacto con el ser humano y comprender su experiencia con el trabajo que está realizando y con aspectos característicos de un ambiente de trabajo (en este caso particular de los beneficios sociales) es a través de la medición de la satisfacción laboral (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

La conceptualización de satisfacción laboral es subjetiva. Muchos autores la han definido y enfocado de múltiples maneras, en la que mayor concuerdan es como la experiencia y actitud de la persona hacia su puesto de trabajo, es decir el proceso cognitivo y psicológico que genera el individuo como miembro de la organización hacia las actividades que realiza en una empresa (Abrajan et al. 2009; García y Forero, 2014; Chiang y Ojeda, 2013) también es comprendida como el resultado que se obtiene de un proceso de valoración de una tarea o actividad que ha sido realizada por el trabajador (Zayas, Báez, Zayas y Hernández, 2015).

Esta investigación presenta un panorama de los principales beneficios sociales que ofrecía la organización a sus miembros para conocer, analizar y determinar la importancia que se le da a los beneficios sociales y su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, tomando en cuenta la edad, género y puesto que desempeñan. Este acercamiento suscitará una mayor comprensión del efecto que podrían tener los beneficios sociales como estrategia de recursos humanos en la motivación para elevar la satisfacción laboral de los trabajadores

lo cual supondría una mejora de su productividad y del comportamiento organizacional, abordándose a través de análisis estadístico conociendo elementos de criterios de excelencia, oportunidad de desarrollo y seguridad en el empleo, en cuanto a los beneficios sociales que presenta la empresa de acuerdo a sus diferentes características sociodemográficas.

### **Metodología**

Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, investigando la influencia de los beneficios sociales en la satisfacción laboral de los trabajadores, mediante el uso de instrumentos metodológicos controlables y cuantificables para la obtención de resultados objetivos y claros, mientras que el diseño que se utilizó fue no experimental de tipo transeccional.

La población que se investigó comprendió las unidades de análisis de: alta dirección, mandos medios y operarios, los cuales equivalen a un total de 88 trabajadores. La alta dirección estuvo a cargo del gerente general. Un 10% de la población total pertenece a los gerentes de las cinco principales áreas funcionales, los cuales se encuentran categorizados en los niveles de mandos medios, mientras que el 90% de la población restante pertenece a los trabajadores de administración, ventas, mantenimiento y taller que están bajo la dirección de cada gerente y corresponden al nivel operario.

Debido a que la población total de la empresa era un número considerablemente pequeño de trabajadores, se usó el censo estadístico para todo el universo en cuestión conformado por las unidades de análisis de mandos medios y operativos, formando un total de 86 trabajadores.

### **Instrumentos metodológicos**

A partir del análisis y consulta de diversas fuentes de la literatura científica, específicamente de los estudios realizados por Madero y De la Garza (2013) se adaptaron los instrumentos de medición utilizados por dichos autores, los cuales están orientados hacia el grado de satisfacción y crecimiento profesional de los empleados de una empresa manufacturera en el norte de México respecto a determinadas prestaciones que recibían. Se modificó la redacción de los ítems para adaptarse al léxico de los sujetos de investigación, pero sin distorsionar el contenido de los mismos.

El instrumento se conformó por una primera sección relacionada a las variables sociodemográficas, las cuales tres ítems estaban enfocados a las características particulares del individuo como son la edad, género y el estado civil, mientras que el último era sobre el puesto que desempeñaba la persona en la empresa.

Era necesario conocer los beneficios sociales que se implementaban en la organización, por lo cual se entrevistó al gerente general y consultor de procesos, quienes eran los responsables de gestionar al personal, dando como resultado un total de 24 beneficios sociales. Lo anterior se utilizó para el diseño y estructura de la primera parte del cuestionario de la variable

beneficios sociales para determinar el nivel de preferencia de cada empleado hacia dichas prestaciones mediante una escala de respuesta de tipo Likert.

### Resultados

En el análisis de las variables sociodemográficas de la muestra seleccionada mediante la distribución de frecuencias, se observó de acuerdo a la muestra seleccionada, existe una mayor convergencia de trabajadores con edades de los 18 hasta los 38 años de edad, después están los trabajadores de 39 a 54 años siendo una cuarta parte de la muestra seleccionada. Por último, se encuentran las personas que poseen un rango de edad de 55 a 72 años, considerándose la minoría de todo el grupo de edades.

En cuanto a la variable del género, se determina que la mayoría de los trabajadores son del sexo masculino (64%). Así mismo se establece el estado civil de los trabajadores, habiendo 46 personas casadas y 40 restantes solteras.

Por último, se considera la variable de acuerdo al puesto que desempeñaban los trabajadores, se determina que la mayor distribución se encuentra operativos, iniciando con 44 trabajadores del área de administración, después se ubican los trabajadores del área de taller con un total de 21 personas y posteriormente el personal de ventas con 13 trabajadores. En contraste, la unidad de análisis de mandos medios es la que menos trabajadores tiene, habiendo 8 personas en total, cinco gerentes y tres jefes respectivos de cada área.

Se presenta un resumen de los resultados:

#### *Beneficios sociales de acuerdo a las variables sociodemográficas*

**Tabla 1**

| Sexo      | Mayor Significancia  | Menor Significancia  |
|-----------|--|--|
| Masculino | <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguros de gastos médicos</li> <li>Seguro de accidentes</li> <li>Descuentos en la adquisición de un automóvil nuevo o seminuevo</li> <li>Asistencia a talleres seminarios o congresos relacionados con su puesto de trabajo</li> <li>Becas para estudiar una especialidad o posgrado</li> <li>Ausentarse del trabajo por una emergencia personal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Descuentos en establecimientos de comida fuera de la empresa</li> <li>Trabajo a distancia</li> <li>Horario de entrada y salida flexible</li> <li>Extensión de permiso de paternidad</li> <li>Servicio de orientación legal</li> </ul> |
| Femenino  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Becas para estudiar una especialidad o posgrado</li> <li>Asistencia a talleres, seminarios o congresos de acuerdo a su puesto de trabajo</li> <li>Servicio de guardería infantil dentro de las instalaciones</li> <li>Servicio de orientación legal</li> <li>Descuento para la adquisición de un automóvil nuevo o seminuevo</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Palabras motivacionales</li> <li>Distintivos, medallas</li> <li>Trabajo a distancia</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

| Edad    | Mayor Significancia   | Menor Significancia   |
|---------|---|---|
| 18 a 38 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguros de gastos médicos</li> <li>Seguro de accidentes</li> <li>Asistencia a talleres, seminarios o congresos relacionados con su puesto de trabajo</li> <li>Ausentarse del trabajo por una emergencia personal</li> <li>Becas para estudiar una especialidad o posgrado</li> <li>Descuentos en la adquisición de un automóvil nuevo o seminuevo</li> <li>Flexibilidad laboral</li> <li>Servicios de guardería infantil</li> <li>Orientación legal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Descuentos en establecimientos deportivos</li> <li>Trabajo a distancia</li> </ul>  |
| 39 a 54 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro de gastos médicos</li> <li>Seguro de accidentes</li> <li>Transporte de ida y vuelta al trabajo</li> <li>Descuentos en la adquisición de un automóvil nuevo o seminuevo</li> <li>Préstamos a trabajadores</li> <li>Participación a talleres, seminarios o congresos relacionados a su puesto de trabajo</li> <li>Becas para estudiar una especialidad o posgrado.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Descuentos en establecimientos de comida</li> <li>Actividades deportivas fuera de la organización</li> <li>Tarjetas de descuento</li> </ul>  |
| 55 a 72 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención médica para ellos y para sus familiares directos</li> <li>Así como seguro de accidentes</li> <li>Transporte de ida y vuelta al trabajo</li> <li>Ausentarse del trabajo por una emergencia personal</li> <li>Horario de entrada y salida flexible</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Palabras de ánimo</li> <li>Distintivos, medallas o diplomas</li> <li>Asistencia a talleres, seminarios o congresos relacionados a su puesto de trabajo</li> <li>Tarjeta de descuento</li> <li>Extensión de días de vacaciones</li> <li>Guardería infantil</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3**

| Puesto                        | Mayor Significancia   | Menor Significancia   |
|-------------------------------|---|---|
| Trabajadores de mandos medios | <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro de gastos médicos y de accidentes</li> <li>Las becas para estudiar idiomas o una especialidad y/o posgrado</li> <li>Descuentos en la adquisición de un auto nuevo o seminuevo</li> <li>Horario de entrada y salida flexible.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarjetas de descuento</li> <li>Trabajo a distancia</li> <li>Palabras de ánimo</li> <li>Distintivo, medallas o diplomas</li> <li>Descuentos en establecimiento de comida fuera de la empresa</li> </ul> |
| Operativos                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguros de gastos médicos</li> <li>Seguro de accidentes</li> <li>Descuentos en la adquisición de un auto nuevo o seminuevo</li> <li>Descuentos en establecimiento de comida fuera de la empresa</li> <li>Becas para estudiar idiomas, especialidades o posgrados</li> <li>Servicio de orientación legal</li> <li>Atención médica para el trabajador y familiares directos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Palabras de ánimo</li> <li>Distintivos, medallas o diplomas</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia

*Satisfacción laboral de acuerdo a las variables sociodemográficas*

**Tabla 4**

| Sexo      | Mayor Significancia  |
|-----------|--|
| Masculino | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en el empleo</li> </ul>                                       |
| Femenino  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de excelencia</li> <li>• Oportunidad de desarrollo</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5**

| Edad/Sexo | Hombres   | Mujeres  |
|-----------|---|--|
| 18 a 38   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de excelencia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en el empleo</li> </ul> |
| 39 a 54   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de desarrollo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en el empleo</li> </ul> |
| 55 a 72   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de desarrollo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>                    |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6**

| Puesto                        | Mayor Significancia   |
|-------------------------------|---|
| Trabajadores de mandos medios | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de excelencia</li> </ul> |
| Operativos                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en el empleo</li> </ul>  |

**Fuente:** Elaboración propia

**Discusión**

Se determinó que en general para los trabajadores el paquete de prestaciones sociales que reciben resulta ser favorable, atractivo y provechoso ya que se consideró de suma importancia positivamente en su satisfacción laboral de acuerdo a las medias analizadas, puesto que aquellas prestaciones sociales como los seguros, las capacitaciones, talleres, becas educativas, horario flexible, extensión de días, son los que más valoran para su bienestar y crecimiento profesional, lo cual sugiere que son prestaciones que tienen una fuerte presencia en las elecciones del trabajador para su permanencia en la organización al atender sus principales necesidades personales, laborales y familiares (Nazario, 2006).

Del mismo modo se pueden dar evidencia de las diversas formas de satisfacción que presentan los trabajadores de acuerdo a su sexo, edad y puesto, lo que lleva a considerar esos factores a la hora de establecer diversos programas de beneficios sociales en las organizaciones, sobre todo en el sentido de asegurar en ellas conviven las tres generaciones de trabajadores (Golik, 2013, González, 2011, González y Mercado, 2014).

En cuanto al género se hizo considerable la inclinación de las mujeres por aquellas prestaciones donde pueden lograr una administración de su tiempo laboral y familiar (Zabludsky, 2007, Alcañiz, 2015) mientras que los hombres optaron por aquellas que impliquen adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias laborales. Por último, de acuerdo al cargo que desempeñan, se determinó que, las unidades de análisis de mandos medios, encuentran más favorables las prestaciones que reciben de acuerdo a la función que desempeñan puesto que permite que su desarrollo y crecimiento profesional y principalmente el interés por las promociones, no obstante, para los obreros las prestaciones suelen ser aceptables y favorables, ya que fomentan en ellos un sentimiento de pertenencia con la organización al enfocarse en sus

prioridades personales y laborales. Lo anterior atiende los objetivos de investigación planteados, puesto que se conoció el nivel de importancia que daban los trabajadores a las prestaciones sociales que les eran otorgadas por la organización y se determinó el grado de satisfacción laboral que poseían de acuerdo a dichas prestaciones a partir de su edad, género y puesto que desempeñaban.

**Conclusiones**

La presente investigación, permitió determinar que en general para los trabajadores de la organización el paquete de prestaciones sociales que reciben resulta ser favorable, atractivo y provechoso ya que se consideró de su suma importancia positivamente en su satisfacción laboral, sobre todo que aquellas prestaciones sociales como los seguros, las capacitaciones, talleres, becas educativas, horario flexible, extensión de días, son los que más valoran para su bienestar y crecimiento profesional, lo cual sugiere que son prestaciones que tienen una fuerte presencia en las elecciones del trabajador para su permanencia en la organización al atender sus principales necesidades personales, laborales y familiares. No obstante, en relación a las preferencias de las prestaciones se obtuvieron notables semejanzas y diferencias a partir de los tres factores sociodemográficos: en cuanto a la edad, se hicieron notable determinadas características de cada generación sin embargo las tres generaciones dieron importancia a aquellas prestaciones que influyen en el cuidado físico y mental de su persona como lo es la generación de 55 a 72 años y por su lado las personas de 39 a 54 años en las oportunidades de crecer laboralmente, además de aquellas que le permitan una conciliación de su vida laboral y personal como son las personas de 18 a 38 años.

En cuanto al género se hizo considerable la inclinación de las mujeres por aquellas prestaciones donde pueden lograr una administración de su tiempo laboral y familiar, mientras que los hombres optaron por aquellas que impliquen adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias laborales. Por último, de acuerdo al cargo que desempeñan, se determinó que, las unidades de análisis de mandos medios, encuentran más favorables las prestaciones que reciben de acuerdo a la función que desempeñan puesto que permite que su desarrollo y crecimiento profesional y sobre todo el interés por las promociones, no obstante, para los obreros las prestaciones suelen ser aceptables y favorables, ya que fomentan en ellos un sentimiento de pertenencia con la organización al enfocarse en sus prioridades personales y laborales. Se conoció el nivel de importancia que daban los trabajadores a las prestaciones sociales que les eran otorgadas por la organización y se determinó el grado de satisfacción laboral que poseían de acuerdo a dichas prestaciones a partir de su edad, género y puesto que desempeñaban.

**Referencias bibliográficas**

**Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S.** (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en psicología, 14 (1), 105-118. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

- Alcañiz, M.** (2015) Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *RES*, 23, 29-55. <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/65362/39660>
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P.** (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de negocios*, 6 (1), 33-49. <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>
- Carrillo, C., Solano, M.C., Martínez, M.E. y Gómez, C.I.** (2013). Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Revista latino-americana de Enfermagem*, 21 (6), 1314-1320. <https://www.scielo.br/j/rlae/a/85yGS-QBhsgmBGRSRMf6kVBt/?lang=es&format=pdf>
- Chiang, M.M y Ojeda, J.F.** (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y administración*, 58 (2), 39-60. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785003.pdf>
- García, M. y Forero, C.** (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organización: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17 (31), 120-142. <https://www.redalyc.org/pdf/4975/497551994010.pdf>
- González, R.** (2011). La incorporación de la generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de resistencia. *Palermo Business Review*, (5), 67-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4045771>
- Golik, M.** (2013) Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración. Serie Organizacional*, Bogotá 26 (46), 107-133. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20527100005>
- González, M. y Mercado, H.** (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. *AD-minister*, núm. 24, enero-junio, pp. 7-8. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322331212001.pdf>
- Guerra, P. y Sosa, M.** (2015). Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología. Quito, Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9900/TE-SIS%20DE%20MAESTRIA%20PAMELA%20GUERRA%20Y%20MARIELA%20SOSA%20-%20SALARIO%20EMOCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hsieh, Y. y Chen, H.** (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10, (2), 11-32.
- Leal, A., Román, M., Alfaro de Prado, A. y Rodríguez, M.L.** (2001). El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión. España: Pirámide
- Llano, P.** (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5 (1), 34-68. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Madero, S., Calderón, L y Vélez, F.** (2015). Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios en su lugar de trabajo: Caso de una empresa maquiladora en la frontera noroeste México-Estados Unidos. *Nova Scientia*, 7 (15), 529-552. <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203342741029.pdf>
- Madero, S. y De la Garza, J.** (2013). Implicaciones de los bonos de puntualidad y asistencia, criterios de excelencia, satisfacción y crecimiento profesional. *Acta universitaria*, 23 (5), 27-36. <https://www.redalyc.org/pdf/416/41629559004.pdf>
- Madero, S. M.** (2016). Análisis exploratorio de las percepciones de la generación “Y” de las formas de recompensar el trabajo. *Vinculatégica EFAN*, 2 (1), 1335-1354. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/1335%20-%201354%20-%20An%C2%A0lisis%20exploratorio%20de%20las%20preferencias%20de%20la%20generacion%20Y.pdf>
- Nazario, R.** (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9 (17), 133-145. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87791710.pdf>
- Padmaja, K.V., Bhar, S. y Gangwar, S.** (2013). Work experience, motivation and satisfaction. Do they go together?. *The Journal of Institute of Public Enterprise*, 36 (3-4), 49-83. [https://www.ipeindia.org/wp-content/uploads/2019/11/JI-PE\\_36\\_34\\_3.pdf](https://www.ipeindia.org/wp-content/uploads/2019/11/JI-PE_36_34_3.pdf)
- Soler, G. y Moreno, C.M.** (2013). Inversión en la retribución no tangible para la conciliación laboral. *Intangible Capital*, 9 (4), 1021-1041. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516003>
- Valls, A.** (2013). Motivación y retribución variable: un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de contabilidad y dirección*, 17, 63-80. [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Motivacion\\_y\\_retribucion\\_variable\\_Un\\_enfoque\\_desde\\_los\\_recursos\\_hu.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Motivacion_y_retribucion_variable_Un_enfoque_desde_los_recursos_hu.pdf)
- Zayas, P.M., Báez, R.A., Zayas, J. y Hernández, M.** (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 23 (2), 35-51. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943601004.pdf>

# ECO-ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL URBANA, NUEVO PARADIGMA DE LA COSTA VERDE, LIMA- PERÚ

## URBAN SOCIOCULTURAL ECO-ANIMATION, NEW PARADIGM FROM COSTA VERDE, LIMA- PERU

**Giselo Fortunato Vila Zorogastua**

gvilaz @ucv virtual.edu.pe

Orcid: 0000-0002-0917-2664

Universidad Cesar Vallejo Trujillo, Perú

**Oscar Fredy Cervantes Veliz**

ocervantesve@ucvvirtual.edu.pe

Orcid: 0000 - 0001 - 8872 - 8861.

Universidad Cesar Vallejo Trujillo, Perú

**Carlos Martin Sachún Azabache**

cmsachuns@ucvvirtual.edu.pe

Orcid: 0000-0002-1651-1724

Universidad Cesar Vallejo Trujillo, Perú

### Resumen

El artículo examina la situación actual de la Costa Verde de Lima, destacando su ocupación fragmentada y la falta de consideración hacia su valor conceptual y patrimonial, el objetivo es analizar la fragmentación de la Costa Verde de Lima y proponer la eco animación socio cultural, mientras que la metodología se discuten los efectos de esta situación en términos de fragmentación social, territorial y cultural, así como la necesidad de un nuevo enfoque para revitalizar estos espacios públicos. Se propone la eco animación socio cultural urbana como un paradigma prometedor, respaldado por teorías internacionales, nacionales y locales. En los resultados se sugiere un modelo ecológico renovado para promover la cohesión social y el desarrollo colectivo, enfocándose en la integración socioespacial y cultural, en conclusión, se destaca el potencial transformador de la eco animación socio cultural urbana para mejorar la calidad de vida y la imagen urbana de la Costa Verde de Lima, fomentando la inclusión y la sostenibilidad.

Palabras clave: Eco-animación, arquitectura biofílica, espacios públicos, Costa Verde, Perú.

### Abstract

The article examines the current situation in Costa Verde of Lima, highlighting its fragmented occupation and the lack of consideration towards its conceptual and heritage value, the objective is to analyze the fragmentation of Costa Verde of Lima and propose socio-cultural eco-animation, while The methodology discusses the effects of this situation in terms of social, territorial and cultural fragmentation, as well as the need for a new approach to revitalize these public spaces. Urban socio-cultural eco-animation is proposed as a promising paradigm, supported by international, national and local theories. The results suggest a renewed ecological model to promote social cohesion and collective development, focusing on socio-spatial and cultural integration. In conclusion, the transformative potential of urban socio-cultural eco-animation is highlighted to improve the quality of life and urban image of Costa Verde of Lima, promoting inclusion and sustainability.

Keywords: Eco-animation, biophilic architecture, public spaces, Costa Verde, Perú.

## Introducción

La costa verde de la ciudad de Lima presenta distintos escenarios de ocupación, el cual muestra indicios de algunas fragmentaciones a nivel físico, político, social, ambiental y cultural. Estos fenómenos que se presentan dan origen a posibles desviaciones teóricas del espacio público y también a conceptos sobre su relación con lo urbano arquitectónico, así como del paisaje. Con estos escenarios el brote de los espacios exclusivos para ciertos sectores es muy evidentes, donde el escenario de lo temporal pasa a lo perdurable y lo sostenible queda de lado en todos sus aspectos.

Estos escenarios han dado como evidencia la producción de distintas contradicciones para el concepto de lo público originando efectos colaterales y distintos factores críticos en toda la franja costera de los distritos aledaños. Estos efectos van en el orden de la fragmentación social del territorio, ya que la ocupación de esta franja costera tiene distintos escenarios de privatización, no considerando los valores universales del patrimonio, ni los valores de una eco animación socio cultural que anteceden al uso del espacio público como escenario general de la ciudad. Dentro de estos escenarios para el espacio público, observamos algunas causas y consecuencias que se producen en principio por la errada concepción y función del Espacio público de la franja de la costa verde de la ciudad y el paradigma de la Eco Animación Sociocultural Urbana, dejando una deuda pendiente para la ciudad de Lima.

En el contexto internacional, la Eco animación sociocultural urbana, cobra un interés globalizado por la falta de conciencia cívica ambiental y educativo, que se observa en algunos sectores de la Costa verde de la ciudad de Lima, esto ha dado origen a diversos debates para la dinamización de las actividades productivas y económicas.

Tomando como referentes a los países de Chile, Colombia y México entre otros, vienen desarrollando estos nuevos paradigmas en sus zonas costeras convirtiéndose en espacios no solo rentables financieramente sino de rentabilidad social y cultural.

Viche (2017). Menciona que ante estos escenarios de la brecha ecológica la incursión de un nuevo paradigma hace tomar acciones de reivindicación con el territorio y es que la comunicación interna y externa de los actores será necesaria para el desarrollo sostenible que van a incursionar en la convivencia del espacio con la naturaleza en su totalidad, activando los sentidos emocionales que experimentaran toda la población para la integración social, física cultural y educativo. (p.18)

A nivel nacional los escenarios fragmentados de las franjas costeras son fenómenos que nacieron de la temporalidad y que pasaron a ser perdurables, el fin y objetivo de estos espacios no cumplen con los principios de los valores eco filosóficos de tal manera que se confunden todas las acciones productivas que se generan con el tiempo.

Viche (2018) manifiesta que debe existir una relación entre el contexto y la población ya que los espacios contienen un

entorno que es percibido a través de las sensaciones, sentidos, valores, y costumbres que van dirigido a un objetivo del desarrollo sostenible. Dentro de estos manifiestos, el espacio natural tiene esa facultad de transformarse dando como resultado el valor del compromiso social e interactivo con el desarrollo del territorio ya que a través de la animación socio cultural y la incursión a un nuevo enfoque, los espacios serán capaces de generar distintas dinámicas educativas, recreacionales y culturales en relación a su entorno contextual. (p4). El nuevo enfoque de la Eco animación socio cultural como nuevo paradigma reforzaría todos los valores mencionados para el uso del espacio público de la Costa verde de la ciudad de Lima

## Del Problema y Objetivos del estudio

La costa verde de la ciudad de Lima ha sido producto de distintas acciones erradas por el hombre, donde el espacio público ha sido consumido sin ningún control y sin consideración a su valor conceptual, ocasionando distintas fragmentaciones sociales, territoriales y culturales originando paralelamente algunos problemas del paisaje y medio ambiente.

(Borja citado por Rojo 2017). Enuncian que la pérdida de sus valores de identidad y su función principal da como consecuencia espacios desintegrados por lo que, sin espacios públicos potentes, articuladores social físico y simbólico, la ciudad pierde parte de su proceso histórico originando distinto tipos de libertades para con el espacio público y logrando la exclusión de los mismos (p. 8, 32). Tal como lo menciona el autor en sus enunciados, estos escenarios se han dado en toda su magnitud en la franja Costera de la ciudad de Lima y con el pasar del tiempo sigue produciendo todo tipo de fragmentaciones físico, social y cultural.

El objetivo del artículo será reafirmar y abordar el concepto del espacio público de la Costa verde de la ciudad a partir de la animación socio cultural urbana ante los escenarios fragmentados como se ha expuesto anteriormente.

El reforzar el conjunto de conceptos de la animación socio cultural, contribuirá a rescatar el valor universal de sus espacios públicos interdependientes y continuos en el proceso de su evolución, y así determinar el nuevo enfoque de la Eco animación socio cultural como nuevo paradigma para el desarrollo de la Costa verde de la ciudad de Lima a partir de los distintos aportes de autores en sus respectivas categorías del estudio.

## Del Desarrollo metodológico

La metodología propuesta implica un enfoque multidisciplinario que abarca el análisis de la fragmentación socioespacial y cultural de la Costa Verde de Lima, así como la exploración de teorías y paradigmas relacionados con la eco animación socio cultural urbana. Se utilizarán datos empíricos y revisión bibliográfica para fundamentar esta investigación.

Para el análisis de la fragmentación socioespacial y cultural, se aplicarán métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, incluyendo entrevistas, encuestas y análisis de datos

geoespaciales. Se investigarán las dinámicas de ocupación del espacio público, los patrones de uso y apropiación por parte de la comunidad, así como las percepciones y valoraciones culturales de los usuarios.

En cuanto a la revisión bibliográfica, se consultará una variedad de fuentes que aborden temas relacionados con la eco animación socio cultural urbana, la gestión del espacio público, la planificación urbana sostenible y la conservación del patrimonio cultural y natural. Se incluirán obras de autores como Viche (2017), Reyes y González (2018), Espinoza y Montalvo (2021), y Gordon (2019), entre otros, para respaldar conceptualmente la propuesta de eco animación socio cultural como nuevo paradigma para el desarrollo de la Costa Verde de Lima.

Además, se realizará un análisis comparativo con experiencias internacionales, como la Misión Swachh Bharat en India (Prasana, 2020) y el caso de la comunidad Paila en Cuba (Tellería, 2009), así como estudios nacionales como los de Murga y Novo (2017) y Velarde (2018), para identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser aplicables al contexto de la Costa Verde de Lima.

La metodología propuesta busca integrar datos empíricos, revisión bibliográfica y análisis comparativo para fundamentar la propuesta de eco animación socio cultural como estrategia de desarrollo urbano sostenible en la Costa Verde de Lima.

### **Consideraciones generales**

Para poder incursionar en estos nuevos enfoques y teorías, es importante tener claro cómo se visualiza los ámbitos del escenario abordado, por ello mencionamos a distintos autores que tienen una posición muy rescatable para el nuevo enfoque que se pretende dar para la costa verde de la ciudad de Lima. Para ello se tiene que incursionar en las teorías que refuerzan a la animación socio cultural para la determinación de un nuevo enfoque de la eco animación socio cultural.

En el ámbito internacional Reyes & González (2018) opina que este paradigma da soporte a los espacios públicos en el desarrollo de la Sociedad para una participación ciudadana en donde el entretenimiento y la cultura son parte esencial para la población sin discriminaciones y comparten distintas actividades productivas en equipos de trabajo donde la gestión municipal toman un rol importante de creatividad e innovación eco filosófica para el compartir de los espacios públicos. Analizar los distintos fenómenos que ocurren en el mismo espacio obedecen a cambios sustanciales, que, de no cristalizarse, la inclusión de un nuevo enfoque será lo óptimo para modificar cualquier tipo de realidad (p. 363).

Por otro lado, Nápoles, Vivar (2020) afirman que este paradigma es un estimulador cultural de cada comunidad que se soporta en sus costumbres, sus tradiciones como patrimonio y la identidad propia donde cada comunidad encuentra su fortaleza (p. 203).

Chiu She (2021), Nápoles, Vivar (2020), mencionan un nuevo paradigma que se está desarrollando en distintos escenarios, el cual explica como una planificación urbana se relacione tanto con el desarrollo ecológico, como en la vida cultural de los habitantes, el cual podría replicarse en nuestro contexto de la Costa verde de la ciudad de Lima.

En el ámbito nacional Espinoza, Montalvo (2021) son enfáticos en afirmar que este paradigma active la participación comunitaria mejorando los estándares de la Sociedad a fin de establecer hechos arquitectónicos, impulsores de desarrollo (p.13).

Saavedra (2017) menciona que la animación cultural urbana, posibilita la creación de espacios dinamizadores de la cultura y educación que integra a toda una comunidad territorial a través de la creación y promoción de proyectos de este orden, activando las actividades turísticas productivas de la población (p.67).

Viche (2018), menciona que la cultura urbana como animación forma parte de un patrimonio heredado de distintos objetos arquitectónicos, sus tradiciones y la historia de vidas creadas, individual y colectiva dan vida a las crónicas culturales de la comunidad como herencia de la animación socio cultural. Tomando en cuenta el enunciado de los autores, los hechos históricos, la dinamización de los espacios y los patrimonios ecológicos y culturales da sentido y significado al patrimonio local ya que lo ecológico, histórico y cultural adquiere importancia, vitalidad y dinamismo que es necesario para el patrimonio de la humanidad que se encuentra integrado por sujetos que se identifican con solidaridad en la vida social para fortalecer y transformar la convivencia en los espacios urbanos de manera sostenible. Es por ello que la aplicación de este nuevo enfoque se puede realizar para el Desarrollo equilibrado de la Costa verde de la ciudad de Lima ya que contiene todos estos elementos para el refuerzo de la identidad y el sentido del lugar.

En el ámbito local Canto y Espinoza (2020) mencionan que la animación sociocultural ofrece un lazo muy fino entre la población y los espacios a cielo abierto que a través de una escenografía urbana nos lleven al mundo del entretenimiento educativo de la animación socio cultural

Para CY Gaitán Rondón (2017). Afirman que es claro que este concepto, se constituye en eje importante a nivel de las discusiones sostenidas dentro y fuera de un espacio. Para los estudiosos y profesionales de estas filosofías, su definición se generaría desde el punto de vista de la eco Sofía y axiológico encaminada a lograr un punto de equilibrio en los aspectos físico, social, político y económico. Estos aportes deben ser discutido no solo a valores conceptuales, sino en el proceso evolutivo, que involucra a distintos actores, instituciones y a toda una comunidad, realizando el cambio de actitudes en un espacio (p44).

Gordon (2019) En su estudio de líneas rojas de conservación

ecológica (ERL), clasifica como un paradigma que se dio en el país de china para el cuidado de los ecosistemas que a manera general se potencia la salud de los habitantes y los recursos naturales logrando un equilibrio en el medio ambiente del paisaje urbano.

Gordon menciona acerca de ERL, que la animación eco cultural urbana como estrategia de conservación ecológica puede servir para la optimización y consumo de recursos naturales del ecosistema, que coincide ideológicamente con los otros autores como Gaitán, Canto y Espinoza entre otros.

Este paradigma del nuevo enfoque de la eco animación socio cultural urbana, se dirige a un plan objetivo de reconstrucción del espacio de una franja costera que no solo se observa lo físico y ecológico, sino que tangencialmente toca las memorias de este espacio que evoluciona, que no escapan a los valores patrimoniales de la humanidad que tienen por derecho hacer prevalecer el pasado en su lugar. Es aquí que la eco animación socio cultural urbana tendrá que optimizar recursos para su aplicación e incursionar en los nuevos paradigmas eco filosóficos y biofilicos del paisaje.

Es importante precisar la aplicación de un nuevo modelo ecológico para la relación entre los habitantes y el medio ambiente del espacio público de una franja costera para utilizar de manera óptima el consumo de los recursos, su reciclaje y el uso de energías renovables. Este nuevo modelo plantea un efecto dirigido principalmente a las personas y sus colectividades que se desarrollarían mediante el apoyo mutuo, cooperación y participación ciudadana, algo que se debería de tomar en cuenta para nuestros escenarios de la ciudad y en especial en la Costa verde de la ciudad de Lima.

Para ello mencionaremos a diversos autores que darán diversos aportes en beneficio del espacio público como nuevo paradigma.

A nivel internacional Prassana (2020) Menciona que en la Misión Swath Bharat del gobierno de India (2014), estos modelos son de mucho aporte para los temas ambientales y de participación comunitaria, esta institución apuesta por la promoción y difusión de estas acciones y modelos a través de los medios de comunicación externa. En esta posición podemos observar como una práctica social de participación comunitaria puede enfocarse en la recuperación de espacios con el fin de preservar el medio ambiente y no fragmentar el espacio del entorno de Tamil Nadu. Este modelo nos da una buena referencia para la problemática que existe en la Costa verde de la ciudad de Lima ya que nos da una visión nueva de unificar e integrar el paisaje como concepto universal a través de un nuevo paradigma de los ecosistemas del espacio público de la franja costera.

Por otro lado, Tellería (2009) menciona que, el caso de la comunidad Paila del municipio de San Cristóbal, Provincia de Artemisa- Cuba, el cual tuvo como propósito, profundizar las raíces propias de la comunidad dado que son los actores principales de dicho hecho, con el fin de reanimar la vida cultural mediante actividades socio culturales que se realicen en

los museos municipales, ya que estos organismos, son los promotores principales de la cultura. Tomando este modelo exterior, la premisa será solucionar la problemática a través de los medios de difusión del patrimonio de la cultura en los espacios de la Costa verde de la ciudad de Lima.

Mientras que a nivel nacional nos encontramos que Murga & Novo (2017) afirma que estos modelos con una apertura escopofílica muestran el equilibrio de la vida en el planeta de acuerdo a la realidad de la naturaleza. La necesidad de un cambio de paradigma como modelo de desarrollo para los habitantes no deberá confundirse con los hechos descontrolados de productividad en el espacio

Max-Neef & Smith, (2014). Explica que, ante los problemas ambientales irreversibles, la vida de todos los países se ven afectadas climáticamente y de no encontrarse estrategia estudiadas ecológicamente, el panorama mundial se verá muy incierta en la naturaleza, (p.7). La incursión a un nuevo enfoque en los espacios se hace necesario.

Velarde (2018). El autor indica que la vida, su genética y su relación con el medio ambiente es importante para el desarrollo humano y su territorio. Por lo que las acciones productivas deben de contener la creación de los valores de independencia personal.

Saavedra (2017) sostiene que con esta propuesta se puede potenciar la identidad mejorando la participación y creatividad, en actividades culturales que motiven la integración y el conocimiento de la historia de un lugar. Con esta estrategia se cambiaría la forma de pensar de las personas con cultura y educación por el medio ambiente, sería la clave para convertirse en nuevos agentes de cambio. Lo más importante para el autor es su comunidad ya que regeneraría la importancia y trascendencia del pasado vinculándose con lo que el presente tiene para ofrecer en la creación de un espacio vital y productivo cultural y socialmente. Bajo este contexto, los citados coinciden que el enfoque de la eco animación socio cultural urbana es la alternativa como modelo de desarrollo estratégico de manera inclusive, respetando y desarrollando el concepto universal del espacio público como es el de la Costa verde de la ciudad de Lima. Hoy en día, es un espacio residual y aparentemente fuera de contexto, sin ninguna identidad propia y que no es aprovechado en su magnitud, tanto que algunos la confunden con una simple pista a la que el transporte público no va, porque Lima, unas de las capitales de sud América frente al mar, no aprovecha toda esa escenografía paisajista que tiene mucho que enseñar y nosotros mucho que aprender de ella. También en lo local nos dice Moran (2017) si bien la ciudad cuenta con espacios públicos, la población sectorial demanda más espacios para actividades económicas y culturales. En el campo de lo socio cultural urbano, existen diversas organizaciones culturales que llevan desarrollándose en nuestro escenario de manera discontinua , sin embargo a pesar de los factores que lo acompañan, la Costa verde de la ciudad de Lima, presentan problemas de seguridad ,medio ambiente y cultura que aún no está siendo atendida totalmente por las

autoridades. Algunos distritos que tiene la dicha de gozar de este litoral están en el camino de encontrar soluciones pero no en su verdadera magnitud debido a sus políticas de desarrollo de sus gobiernos locales.

Dentro de todo lo citado, los autores establecen sin duda alguna, que el litoral urbano índole universal, por lo que queda claro que se trata de un espacio público como concepto universal que no solo se da el destino que lo llevará a futuro en lo educativo, social, cultural y productivo. Al cabo de distintas evoluciones y tiempos de cada autoridad, se evidencia que la ley y su reglamento difiere a lo que se ha hecho en la actualidad. Hoy es un espacio sin verdadero valor para la ciudad, donde existen Guetos exclusivos y no al alcance de toda la población, donde el producto ofrecido es la exclusión de los espacios públicos.

Por otro lado, se menciona que existen tipos de patrimonios, como son sus ecosistemas y sus factores bióticos, abióticos y otros aspectos a considerar como su historia y conservación del patrimonio cultural, el cual no solo precisa en ser solo el patrimonio inmueble sino también las tradiciones y costumbres de la misma población. La costa verde tiene estos atributos que aún no se aplica y con el nuevo enfoque de la eco animación socio cultural urbano podría lograrse y activarse productivamente.

Para el Arquitecto Keré (2017), premio global de la arquitectura sustentable, menciona "La arquitectura no solo es una ciencia de la construcción sino por el contrario es mucho más, es el arte en su verdadera magnitud que va mucho más allá de sentimiento que se identifica con toda su población a través del lenguaje arquitectónico.

Si comenzamos a entender estas palabras, el paradigma interpretativo de Kere, nos prestará muchas reflexiones para hacer distintos tipos de intervención en nuestros balnearios y tomando los espacios públicos y sus componentes como estrategia de eco animación urbana y sociocultural, será tema de mucha cultura y categorización para nuestros espacios públicos y el medio ambiente. Hoy en día la Arquitectura con la incursión de la biofilia en los espacios públicos de la franja costera, sería una condición muy reflexiva de proponer distintas acciones para el rescate de la identidad y la integración de sus espacios de manera inclusiva, y da la posibilidad que el medio ambiente, que supuestamente está perdida en algunos sectores de los espacios públicos de la Costa verde de la ciudad de Lima, pueda rescatarse de manera óptima. Y es que la costa verde de Lima no tiene un lenguaje homogéneo que ayude a la animación socio cultural originando una nueva búsqueda de un nuevo paradigma de la eco animación socio cultural urbana.

## Resultados

En el presente documento se plantea, una aproximación de distintas posiciones que permita la identificación de espacios públicos que deban ser resignificados para aquellos espacios públicos abandonados, por ejemplo, los que se encuentra aislados geográficamente y que están asociados por la

inseguridad. Si el eje de la estrategia de comunicación en el territorio es el espacio público, el desafío sería ¿cómo lograr una congruente relación con el resto de los componentes bajo la figura del territorio? Uno de los escenarios donde la ciudad tiene una deuda, es el balneario de la herradura de la Costa verde de Lima.

Si analizamos las revisiones literarias de los autores mencionados nuestra geografía y recursos naturales son elementos de la ciudad viva como patrimonio ecológico y estos inmuebles forman parte de toda una historia, que dan vida a la riqueza cultural de la comunidad. Esta herencia da sentido y significado al patrimonio local y humano ya que es importante cuando se trata del patrimonio comunitario y colectivo.

Las posiciones y teorías de los diferentes autores respecto al tema eco animación socio cultural urbana nos da una reflexión de descifrar que la gran mayoría coincide en que este paradigma es la de priorizar la identidad cultural de un determinado sector, teniendo como principales actores a los ciudadanos a través de prácticas sociales que contribuyen a la inclusión social de los espacios.

Teniendo en cuenta el aspecto ecológico que se relaciona con el entorno paisajístico estos deben de ser preservados, por el cual la propuesta de un nuevo modelo ecológico para tener como resultado este nuevo paradigma para el desarrollo de los habitantes y la dinamización de la ciudad sería a partir del enfoque de la Eco animación socio cultural urbana.

La importancia de la eco-animación sociocultural urbana como un enfoque integral para abordar los desafíos socioambientales en ciudades costeras como Lima. Se enfatiza en la necesidad de promover la participación ciudadana, preservar la identidad cultural y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos urbanos (Viche, 2017; Chiu She, 2021). Sin embargo, otros autores como García et al. (2020) advierten sobre los desafíos que enfrentan estos proyectos debido a la falta de participación comunitaria efectiva, lo que puede comprometer su éxito a largo plazo. Mientras que la perspectiva de Smith (2020) resalta la importancia de considerar las dinámicas de poder y las desigualdades socioeconómicas en la implementación de proyectos de eco-animación sociocultural urbana. Ignorar estas dimensiones podría perpetuar la exclusión de ciertos grupos sociales y agravar las divisiones existentes en la sociedad. Además, se hace hincapié en la necesidad de adoptar un enfoque participativo que involucre a diversos actores y garantice una comprensión holística de las necesidades y prioridades de la comunidad (Rodríguez, 2018; Jones, 2019).

La eco-animación sociocultural urbana como paradigma emergente para el desarrollo urbano sostenible es fundamental en el contexto de ciudades costeras como Lima. Si bien la investigación proporcionada destaca su potencial para promover la participación comunitaria, preservar el patrimonio cultural y fomentar la sostenibilidad ambiental, es importante considerar también los desafíos y limitaciones que enfrenta su implementación.

En este sentido, autores como Pérez (2019) señalan que la eficacia de los proyectos de eco-animación sociocultural urbana puede verse comprometida por la falta de recursos financieros y el acceso desigual a la toma de decisiones. Esta visión coincide con los hallazgos de Rodríguez et al. (2020), quienes destacan que la marginación socioeconómica y la exclusión política son obstáculos significativos para la realización equitativa de estos proyectos en entornos urbanos.

Por otro lado, la literatura académica también enfatiza la importancia de adoptar un enfoque interdisciplinario y participativo en el diseño e implementación de iniciativas de eco-animación sociocultural urbana (García & Martínez, 2018). Este enfoque permitiría integrar diversas perspectivas y conocimientos, así como involucrar a múltiples partes interesadas, incluidos residentes locales, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales, en todas las etapas del proceso.

Sin embargo, es necesario reconocer que la eco-animación sociocultural urbana no es una solución universal y que su efectividad puede variar según el contexto específico y las características de la comunidad objetivo. Por ejemplo, investigaciones recientes sugieren que el éxito de estos proyectos depende en gran medida de la capacidad de adaptarse a las necesidades y dinámicas locales, así como de establecer alianzas estratégicas con actores clave (Martínez & López, 2021). En última instancia, la discusión sobre la eco-animación sociocultural urbana debe considerar no solo sus beneficios potenciales, sino también sus limitaciones y desafíos inherentes. Al abordar estas cuestiones de manera integral y colaborativa, será posible avanzar hacia un desarrollo urbano más equitativo, inclusivo y sostenible en las ciudades costeras como Lima.

### Conclusiones

De acuerdo a todo el estudio realizado, la Costa Verde de la ciudad de Lima debería ser el lugar de encuentro de toda la metrópoli. Son distintos los ejes de comunicación que llegan a nuestra franja costera, y eso es lo que permite de alguna manera la articulación con la metrópolis. La ciudad tiene por derecho disfrutar del litoral como espacio público y estar conectado con la ciudad por otro lado existen distintas edificaciones que lamentablemente han fragmentado el espacio público de la costa verde y ello ha hecho perder la armonía con la identidad de Lima y sus vínculos históricos que anhelan ser recuperadas como atractivo del espacio.

La eco animación sociocultural urbana será un nuevo enfoque de nivel educativo y cultural hacia la sociedad y para su desarrollo de los espacios públicos, donde el aprendizaje continuo e innovador será interpretado y valorado para las identidades comunitarias de la franja costera de la ciudad de Lima. La identidad de los grupos sociales y todo aquello que es común en la vida cotidiana y su plenitud de la misma, se ejecutaría a través de nuevos paradigmas que darán solución a las desigualdades sociales y territoriales, el nuevo enfoque ecosofílico y biofílico se cristalizaría a través de este nuevo paradigma de la eco animación socio cultural urbana.

De acuerdo al objetivo planteado se puede concluir que la promoción cultural es una estrategia que puede contribuir al ámbito educacional para la población y la sociedad mediante la participación comunitaria además de otras estrategias de retórica para el impulse y el desarrollo de la sociedad. Por otro lado, se concluye que las prácticas sociales se relacionan con la calidad de vida mediante un nuevo modelo ecológico que se daría en nuestra sociedad y que tendría como finalidad establecer la cohesión social para el desarrollo colectivo que además promueven la generación de espacios inclusivos y no fragmentados lo que brindaría una mejor condición de vida a los ciudadanos de Lima metropolitana.

Finalmente podemos concluir que un nuevo modelo ecológico como lo es la Eco animación socio cultural urbana sería el paradigma impulsor de la integración socio espacial, cultural y motivador para la creación de distintas dinámicas económicas y productivas vinculado y mejorando la imagen urbana del espacio público de la Costa verde de la ciudad de Lima, con ello aliviaría la visión de los territorios fragmentados tanto en lo social como en lo territorial.

### Referencias

- Castillo, A., y Osorio, J.** (2018). Desarrollo sustentable y fortalecimiento de la sociedad civil. Polis (Santiago), (2). [Artículo de revista].
- Alarcón, J.** (2021). La influencia del Derecho Urbanístico en el desarrollo de la ciudad sostenible. El caso de la República del Ecuador. [Tesis de grado].
- Arias, M. y Giraldo, C.** (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. Investigación y Educación en Enfermería, 29(3), 500-514.
- Bermejo, A.** (2020). Necesidades de preservación de la flora silvestre vinculados a la educación ambiental para proponer escenarios eco-culturales en La Libertad-2019. [Tesis de grado].
- Bilal, U., Alazraqui, M., Caiaffa, W. T., López-Olmedo, N., Martínez-Folgar, K., Miranda, J. J., ... & Diez-Roux, A. V.** (2019). Inequalities in life expectancy in six large Latin American cities from the SALURBAL study: an ecological analysis. The lancet planetary health, 3(12), e503-e510. [Artículo de revista].
- Bronfenbrenner, U., & Morris, P.A.** (1998). The bioecological model of human development. In W. Damon, Handbook of child psychology. Vol. 1 (pp.993-1027). New York, NY: Wiley & Sons.
- Caballero, S., & Delgado, D.** (2015). La Educaciã “N Ambiental Desde La Animaciã “N Sociocultural. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2015\_11). [Artículo de revista].
- Calixto, G., y Villavicencio, R** (2019). SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Escasa participación de los adultos mayores en las actividades socio comunitarias en la Cooperativa 25 de enero (Bachelor's tesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas). [Tesis de grado].

- Calzado, J., & Verastegui, N.** (2019). La pobreza y su relación con el crecimiento económico peruano 2010-2018. [Tesis de grado].
- Chettha, M.** (2021). The model of participation in the promotion of art and culture of the Mayong, Muang District, Pattani. *Anales de la Sociedad Rumana de Biología Celular*, 5853–5858. [Artículo de revista].
- Chiu She, A.** (2021). "Hacia un desarrollo urbano sostenible: El papel de la animación socio-cultural." *Revista de Estudios Urbanos*, 15(2), 45-60.
- Chiu-Shee, C.** (2021). *Ecological City Design and Planning: How China Expands Urban Ecology, Institutional Learning, and Cultural Shifts through the Evolving Eco-Developments* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology). [Tesis Doctoral].
- Coaquira, B.** Centro cultural en Villa El Salvador. [Tesis de grado].
- Coulomb, R., y Vega, E.** (2016). Los sujetos patrimoniales del centro histórico: de la valoración identitaria a la valorización mercantil. Una exploración inicial desde Ciudad de México. Carrión, F. y Erazo, J. *El derecho a la ciudad en América Latina. Visiones desde la política*, 397-414.
- Dawson, E.** (2018). Reimagining publics and (non) participation: Exploring exclusion from science communication through the experiences of low-income, minority ethnic groups. *Public Understanding of Science*, 27(7), 772-786. [Artículo de revista].
- Depietri, Y.** (2015). Ecosystem services in practice: well-being and vulnerability of two European urban areas. *Universitat Autònoma de Barcelona*. [Tesis doctoral].
- diabetes in low-resource settings in Mexico City: a qualitative descriptive study. *International journal for equity in health*, 18(1), 133.
- Espinoza, P., y Montalvo, J.** (2021). Biblioteca, nuevo espacio público de encuentro, aplicando el método "Espiral de Durero" para intensificar la Animación Sociocultural del Distrito de Huánuco-2019. [Tesis de grado].
18. Fernández, A., Barrientos, A., y Caldevilla, D. (2022). Promoción turística desde la educación y el arte: arco de los "Doce Alfonsos", iconografía y valores simbólicos.
- Fernández, J.** (2017). *MANUAL DE TÉCNICAS DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO GRUPAL*.
- Ventosa Pérez, V.** (2016). Madrid: Pirámide. 136 pp. ISBN 978-84-368-3505-2. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (29), 223-224. [Artículo de revista].
- Garau, C., & Pavan, V.** (2018). Evaluating urban quality: Indicators and assessment tools for smart sustainable cities. *Sustainability*, 10(3), 575. [artículo de revista].
- García, B., Pérez, D., & Rodríguez, E.** (2020). "Desafíos de la animación socio-cultural urbana: El caso de Lima." *Revista de Desarrollo Urbano*, 8(3), 112-129.
- García, I.** (2020). La cultura, su acción y su gestión, desde la educación social. *RES: Revista de Educación Social*, 18(31), 11-27. [Artículo de revista].
- García, J., & Martínez, L.** (2018). Enfoque interdisciplinario y participativo en proyectos de eco-animación sociocultural urbana. *Revista de Desarrollo Comunitario*, 7(1), 112-125.
- García, R.** (2019). Ocio juvenil, participación y música: proyecto de animación sociocultural en Villamuriel de Cerrato. [Tesis de grado].
- Garza, E. G.** (2007). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. *Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario. Trayectorias*, 9(25), 45-60
- González, A.** (2021). Oikos kai physis. Hacia un nuevo paradigma ecológico. *Periferia. Cristianisme, postmodernitat, globalització*, 8(8).
- González, F.** (2005). ¿Qué Es Un Paradigma? Análisis Teórico, Conceptual Y Psicolingüístico Del Término. *Investigación y Postgrado*, 20(1), 13-54
- González, J., y Rivas, Z.** (2020). "Poblado de ingenios" proyecto de animación sociocultural para la comunidad de San Manuel. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(1), 201-224. [Artículo de revista].
- Gordon, J.** (2019). Red lines for a green China: adaptation, negotiation and experimentation in China's efforts to transform sustainably (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology). [Tesis para obtener grado de doctor en Filosofía en Política y Planificación Ambiental].
- Graham, L., Scott, L., Lopeyok, E., Douglas, H., Gubrium, A., & Buchanan, D.** (2018). Outreach strategies to recruit low-income African American men to participate in health promotion programs and research: lessons from the Men of Color Health Awareness (MOCHA) Project. *American journal of men's health*, 12(5), 1307-1316. [Artículo de revista].
- Huaynate, I., y Cisneros, F.** (2019). Centro cultural comunitario sustentable como regenerador del área urbana homogénea II de la ciudad de Huánuco. [Tesis de grado].
- Jagers, R., Rivas-Drake, D., & Borowski, T.** (2018). Equity & social and emotional learning: A cultural analysis. CASEL Assessment Work Group Brief series. [Artículo de revista].
- Jones, A.** (2019). "Participación comunitaria en el desarrollo urbano." *Revista de Planificación Urbana*, 25(4), 321-335.
- Lalama, R., y Lalama, A.** (2019). América Latina y los objetivos de desarrollo sostenible: Análisis de su viabilidad. *Revista de ciencias sociales*, 25(1), 12-24. [Artículo de revista].
- Loza, R., Condori, J., Mamani, J., & Santos, F.** (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *PsiqueMag*, 9(2), 30-39.
- Lugo, A., Bogado, A., y Viana, R.** (2021). Desafíos de la animación sociocultural para la transformación social y ambiental sostenible en escenarios de crisis globales. [Libro].
- Luna, J.** (2019). Geografía crítica, educación popular y socioformación: triple fundamentación para pensar el desarrollo social sostenible. En L. G. Juárez-Hernández, J. Luna Nemecio y C. Guzmán (Coords.), *Talento humano, investigación y socioformación* (pp. 443-469). Mount Dora (USA): Kresearch. doi: 10.24944/9781945721304. [Artículo de revisión].
- Mamirkulova, G., Mi, J., Abbas, J., Mahmood, S., Mubeen, R., & Ziapour, A.** (2020). New Silk Road infrastructure opportunities in developing tourism environment for residents better quality of life. *Global Ecology and Conservation*, 24, e01194. [Artículo de revista].
- Marchetti, D., Oliveira, R., & Figueira, A. (2019). Are global north smart city models capable to assess Latin American

cities? A model and indicators for a new context. *Cities*, 92, 197-207.

**Martínez, L., & López, R.** (2021). Éxito de los proyectos de eco-animación sociocultural urbana: adaptación a las dinámicas locales y establecimiento de alianzas estratégicas. *Revista de Estudios Urbanos*, 16(2), 30-45.

**Micek, C.** (2020). *At the Crossroads: An Analysis of How Ainu Participation in the Global Indigenous Community Influenced Cultural Promotion Strategies and the Arts: 1980-Present* (Doctoral dissertation).

**Montané, S.** (2017). Programa de educación ambiental desde la animación sociocultural para el mejoramiento de las condiciones ambientales de la Escuela Primaria José Antonio Echeverría del municipio de Pinar del Río, Cuba (Doctoral dissertation, Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Centro de Estudios de Medio Ambiente y Recursos Naturales).

**Morán, P.** (2016). Programa piloto para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones culturales de Villa el Salvador del programa Puntos de Cultura (Proyecto cultural en Historia y Gestión Cultural). Universidad de Piura. Facultad de Humanidades. Programa Académico de Historia y Gestión Cultural. Piura, Perú. [tesis de grado].

**Moreno, R., Beltrán, H., y Johnson, F.** (2019). Animación sociocultural en espacios públicos y centros culturales de Valparaíso: Una aproximación hermenéutica. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. [artículo de revista].

**Murga, M., y Novo, M.** (2017). Sostenibilidad, desarrollo global y ciudadanía planetaria: referentes de una Pedagogía para el desarrollo sostenible. *Sostenibilidad, desarrollo global y ciudadanía planetaria: referentes de una Pedagogía para el desarrollo sostenible*, 55-78. [Artículo de revista].

**Ngwu, L. K., & Onwuasoanya, F.** (2021). Promotion of Cultural Values through Art: A Legacy for Posterity. *Awka Journal of Fine and Applied Arts*, 7(1). [artículo de revista].

**Núñez Rixio.** (2016, marzo 28). <em>El rigor científico en la investigación cualitativa</em>. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/rigor-cientifico-la-investigacion-cualitativa/>

**Ontoria, M.** (2019). Arroyarte: Desarrollo comunitario a través del arte en un espacio rural periurbano.

**Otero, L.** (2019). La planificación en la intervención social participativa comunitaria. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (62), 286-295.

**Paniagua, F., & Condori, P.** (2018). Investigación científica en educación.

**Pedersen, S., Anke, A., Aadal, L., Pallesen, H., Moe, S., & Arntzen, C.** (2019). Experiences of quality of life the first year after stroke in Denmark and Norway. A qualitative analysis. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 14(1), 1659540.

**Pérez, A.** (2019). Desafíos de la eco-animación sociocultural urbana en contextos de escasez de recursos financieros. *Revista de Desarrollo Urbano Sostenible*, 10(2), 45-58.

**Petersen, P., & Ogawa, H.** (2018). Promoting oral health and quality of life of older people-the need for public health action. *Oral Health Prev Dent*, 16(2), 113-124.

**Prassanna, R.** (2020). The politics of visibility in urban sanitation: bureaucratic coordination and the Swachh Bharat Mission in Tamil Nadu, India (Doctoral dissertation,

Massachusetts Institute of Technology).

**Ramírez, S.** (2019). "La animación sociocultural para el desarrollo del adulto mayor en la comunidad de Cocula, jalisco. con la participación del grupo de la tercera edad del dif Cocula", Turquino [ Tesis para obtener el grado de licenciado en turismo, Universidad de Guadalajara].

**Ramírez, S., y Parra, C.** Fortalecimiento de la organización comunitaria del asentamiento humano 'La cuyanita'. [Proyecto Aplicado o Tesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD.

**Reyes, R., & González, J.** (2018). La animación sociocultural como recurso cultural para los proyectos de desarrollo sociocultural comunitario. Resultados alcanzados en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (2006-2016). *Didasc@ lia: Didáctica y Educación*, 9(5), 359-378.

**Rodríguez, M.** (2018). "Planificación urbana participativa: Una guía para la toma de decisiones inclusiva." Editorial Urbana.

**Rodríguez, M., et al.** (2020). Exclusión política y marginación socioeconómica: obstáculos para la eco-animación sociocultural urbana. *Revista de Estudios Urbanos*, 15(3), 78-91.

**Saavedra, S.** (2016). Programa de Animación Sociocultural para el Fortalecimiento de la Identidad y Desarrollo Comunitario: Ven y disfruta en la Mangachería (Tesis en Historia y Gestión Cultural). Universidad de Piura. Facultad de Humanidades. Programa Académico de Historia y Gestión Cultural. Piura, Perú.

**Schell, C., Dyson, K., Fuentes, T., Des Roches, S., Harris, N., Miller, D., ... & Lambert, M.** (2020). The ecological and evolutionary consequences of systemic racism in urban environments. *Science*, 369(6510), eaay4497.

**Smith, J.** (2020). "Dinámicas de poder en iniciativas de desarrollo urbano." *Revista de Política Social*, 12(1), 78-92.

**Tellería, T.** (2009). Estrategia de Animación Socio Cultural para el proceso de rescate, conservación y difusión del Patrimonio Cultural en la comunidad La Paila" en el municipio de San Cristóbal, en la zona del Plan Turquino [ Tesis para obtener maestría en desarrollo social, Universidad de La Habana].

**Vargas, Z.** (2021). Desarrollo cultural del pueblo mágico de Tacámbaro desde la animación sociocultural. [Tesis para obtener maestría en derecho, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo].

**Velarde, K.** (2018). Programa de habilidades sociales en el desarrollo social de los niños con síndrome Down de la Institución Educativa PRITE María Montessori UGEL 03, 2016. [ Tesis para obtener maestría en educación infantil y neuroeducación, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo

**Viche, L.** (2017). "Eco-animación sociocultural: una herramienta para la sostenibilidad urbana." Editorial Urbanidad. Alfonso, A. (2016). *Eco Sofía, o cómo armonizar las dimensiones que conviven en el humano: la dimensión Natural y la Social* (tesis de maestría). Universidad Santo Tomas de Aquino, Bogotá, Colombia.

**Viché, M.** (2018). Recuperando el patrimonio como espacio para la convivencialidad. *Quaderns d'animació i educació social*, (27), 6.

**Vinajera, R. M. A., & Ramos, J. P.** (2019): “La animación sociocultural en función de la transformación de la comunidad”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (diciembre 2019).

**Whittemore, R., Vilar-Compte, M., De La Cerda, S., Marron, D., Conover, R., Delvy, R., Lozano-Marrufo, A., & Pérez-Escamilla, R.** (2019). Challenges to diabetes self-management for adults with type 2

**Wojewódzka-Wiewiórska, A., Kloczko-Gajewska, A., & Sulewski, P.** (2019). Between the Social and Economic Dimensions of Sustainability in Rural Areas—In Search of Farmers’ Quality of Life. *Sustainability*, 12(1), 148.

**Anexos**

Imágenes Costa Verde, Ciudad de Lima



**Fuente:** Archivo Histórico El Comercio-Imágenes e historias del Perú y el mundo -1930



**Fuente:** Costa verde de Lima -1930. Pontificia Universidad Católica del Perú



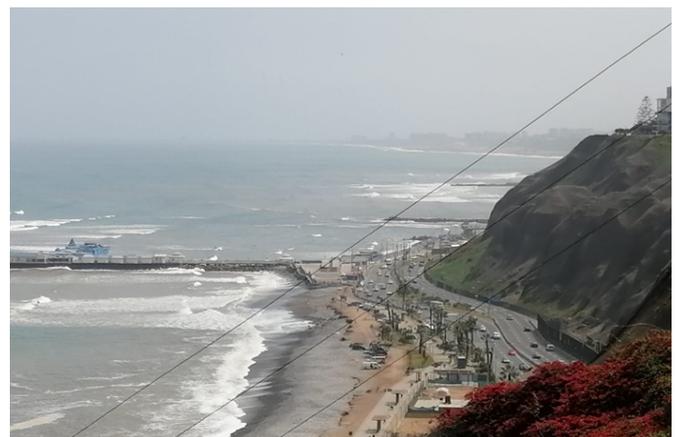
**Fuente:** Fuente: Pontificia Universidad Católica del Perú, 1967-Vista de Distrito Chorrillos



**Fuente:** Archivo Histórico El Comercio-Imágenes e historias del Perú y el mundo -1930



**Fuente:** Arq. Gisello Vila Z, 2023- Costa verde de la ciudad de Lima, vista Distrito de Chorrillos



**Fuente:** Lic.Jorge Vila Aranzaes, 2023-Costa verde de Lima , vista Dist. de Miraflores hacia dist. Callao



**Fuente:** Lic.Jorge Vila Aranzaes ,2023. Vista Costa Verde, composicion paisaje natural y edificaciones



**Fuente:** Lic.Jorge Vila Aranzaes,2023.Vista Costa Verde, composicion paisaje natural y edificaciones



**Fuente:** Lic.Jorge Vila Aranzaes 2023. Vista de los espigones de la Costa verde



**Fuente:** Arq. Gisello Vila Zorogastua 2023. Vista atardecer de la franja Costera d la ciudad de Lima

# INFLUENCIA DEL MARKETING SENSORIAL EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE LA PASTERERÍA ROXAS PERÚ

## INFLUENCE OF SENSORY MARKETING ON THE PURCHASE DECISION OF CUSTOMERS OF ROXAS PERU PASTRY SHOP

**Isaac Solano Paredes Bellido**

Solano.pb.27@gmail.com

Orcid: 0000-0002-0398-3669

Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

**Alberto Magno Cutipa-Limache**

acutipa@unap.edu.pe

Orcid: 0000-0001-8584-6424

Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

**Roger Freddy Fernández Burgos**

rfernandezb@unap.edu.pe

Orcid: 0000-0002-1309-5999.

Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

**Manuel Anchapuri Quispe**

manchapuri@unap.edu.pe

Orcid: 0000-0002-0339-2631

Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

**Resumen**

El marketing sensorial consiste en la estimulación estratégica de los sentidos humanos y juegan un papel crucial en la experiencia de compra de clientes actuales y nuevos. En este contexto, el objetivo del estudio fue determinar la influencia de los factores del marketing sensorial en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú SAC. Para ello, se desarrolló un modelo econométrico de regresión lineal múltiple. El procedimiento muestral fue probabilístico a 345 clientes, a quienes se le administró un cuestionario de 39 ítems. Los resultados mostraron que el marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil influyen con un coeficiente de determinación del 65% positiva y significativamente en la decisión de compra. En conclusión, los factores del marketing sensorial influyen en mayor medida en la variabilidad de la decisión de compra de los clientes de los clientes en la pastelería Roxas Perú SAC.

Palabras clave: Comportamiento del Consumidor, Decisión de Compra, Marketing Sensorial.

**Abstract**

Sensory marketing is the strategic stimulation of the human senses and they play a crucial role in the shopping experience of current and new customers. In this context, the objective of this research was to determine the influence of sensory marketing factors on the purchase decision of customers of the Roxas Perú SAC pastry shop. For this, an econometric model of multiple linear regression was developed. The sampling procedure was probabilistic to 345 clients, to whom a survey of 39 items was administered. The results showed that visual, olfactory, auditory, gustatory and tactile sensory marketing influence positively and significantly in the purchase decision with a coefficient of determination of 65%. In conclusion, the factors of sensory marketing influence to a greater extent the variability of the purchase decision of the clients of the clients in the Roxas Peru pastry shop.

Keywords: Consumer Behavior, Purchase Decisión, Sensory Marketing.

## Introducción

La industria de servicios de alimentos, que incluye al negocio de las cafeterías y panaderías tiene una estructura altamente competitiva. Por ejemplo, en el Reino Unido en el año 2007 había aproximadamente 10000 cafeterías, ese número se duplicó a 22000 en el 2017. Lo mismo sucede en los Estados Unidos donde la competencia entre cafeterías ha alcanzado su punto máximo (Jang & Lee, 2019).

En el Perú, de acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (SIN, 2021) el rubro productos de panadería continua por la senda del crecimiento, en junio del 2021 se tuvo una variación positiva de 45,3% respecto al mismo mes del año 2020. En este contexto de crecimiento del mercado las empresas utilizan diversas metodologías e instrumentos para la promoción de sus productos y servicios. Este análisis nos indica que se requiere la implementación de novedosas estrategias de marketing para los consumidores.

Kotler & Armstrong (2017) indica que la publicidad es como una comunicación no personal y onerosa de promoción de ideas, bienes o servicios que lleva a cabo un patrocinador identificado. El autor manifiesta que el sujeto reconoce la necesidad, y a través de esta identifica su insatisfacción y esto lo conlleva a la búsqueda de lo que desea conseguir, esto es posible por el estímulo de estas necesidades, los cuales se consiguen por medio de anuncios publicitarios, escaparates, publicidad en el lugar de venta, entre otros y de esta manera el consumidor tiende a buscar información, de manera activa o pasiva.

Respecto al marketing sensorial, Rahmah et al., (2018), señala que con el desarrollo de los tiempos la sociedad urbana viene experimentando cambios en su estilo de vida. Una manifestación del estilo moderno de hoy es la costumbre de ciertos grupos de personas que buscan comodidad. Estos consumidores han encontrado en las cafeterías los lugares donde encuentran comodidad, equipamiento y sobre todo satisfacción en las necesidades que buscan.

Del mismo modo, Berčík et al. (2020), indica que el marketing sensorial es una estrategia que vincula los sentidos en la toma de decisiones del individuo a la hora de adquirir bienes y servicios. Este tipo de marketing ocupa su estudio en como los aromas pueden estimular los sentidos y las emociones humanas y cambiar deliberadamente el comportamiento del cliente y mejorar la experiencia de compra (Grisales, 2019).

Según, Fürst et al. (2021), afirman que para generar respuestas favorables en los consumidores utilizan estrategias de marketing multisensorial, que consiste en la exposición deliberada a los consumidores a múltiples estímulos sensoriales, como el color, la textura; el color ambiental, la luz, el aroma, la música; destinados a afectar los sentidos de tal manera que resaltan los beneficios de la mercancía para los consumidores.

Kotler & Armstrong (2017) indica que la publicidad es como una comunicación no personal y onerosa de promoción de ideas, bienes o servicios que lleva a cabo un patrocinador

identificado. El autor manifiesta que el sujeto reconoce la necesidad, y a través de esta identifica su insatisfacción y esto lo conlleva a la búsqueda de lo que desea conseguir, esto es posible por el estímulo de estas necesidades, los cuales se consiguen por medio de anuncios publicitarios, escaparates, publicidad en el lugar de venta, entre otros y de esta manera el consumidor tiende a buscar información, de manera activa o pasiva.

Respecto al marketing sensorial, Rahmah et al., (2018), señala que con el desarrollo de los tiempos la sociedad urbana viene experimentando cambios en su estilo de vida. Una manifestación del estilo moderno de hoy es la costumbre de ciertos grupos de personas que buscan comodidad. Estos consumidores han encontrado en las cafeterías los lugares donde encuentran comodidad, equipamiento y sobre todo satisfacción en las necesidades que buscan.

Del mismo modo, Berčík et al. (2020), indica que el marketing sensorial es una estrategia que vincula los sentidos en la toma de decisiones del individuo a la hora de adquirir bienes y servicios. Este tipo de marketing ocupa su estudio en como los aromas pueden estimular los sentidos y las emociones humanas y cambiar deliberadamente el comportamiento del cliente y mejorar la experiencia de compra (Grisales, 2019).

Según, Fürst et al. (2021), afirman que para generar respuestas favorables en los consumidores utilizan estrategias de marketing multisensorial, que consiste en la exposición deliberada a los consumidores a múltiples estímulos sensoriales, como el color, la textura; el color ambiental, la luz, el aroma, la música; destinados a afectar los sentidos de tal manera que resaltan los beneficios de la mercancía para los consumidores.

Citando a, Fernández et al. (2021) mencionan que las estrategias comunicativas han ido cambiando y adaptándose continuamente a sus necesidades, y la estrategia que destaca en la comunicación de marca es el marketing experiencial, que prioriza la atención al consumidor y la necesidad de brindarle la mejor experiencia. Asimismo, indican que el marketing experiencial y el marketing sensorial influyen en el comportamiento de compra. En el sector de moda femenino, los minoristas refuerzan su marca mediante la integración de experiencias multisensoriales dentro de la tienda física, como el olfato, para influir en las percepciones de los consumidores.

Por su parte, Morrin & Tepper (2021) señalan que el enfoque tradicional de la investigación sensorial se basa en metodologías de prueba altamente estandarizadas para medir con precisión las diferencias entre productos. Ahora las técnicas han cambiado hacia la utilización de entornos de prueba más reales haciendo uso de dispositivos de realidad virtual o espacios físico construidos para imitar entornos de consumo del mundo real.

En el sector hotelero Gonzalez & Gonzalez-Anleo (2020) en su trabajo de investigación sobre la presencia de acciones de Marketing Olfativo en hoteles de lujo (5 estrellas) del centro

de Madrid, encontraron que un 79 % de los hoteles encuestados ya han implementado este tipo de estrategias, los sistemas de aromatización más utilizados son los aerosoles y los ambientadores eléctricos esto dependiendo del tamaño de los ambientes que quieran aromatizar. Las zonas comunes y con mayor afluencia de personas como el vestíbulo y área de servicios son las que deben de ser aromatizadas.

En el sector textil Jiménez-Marín et al. (2018) los autores aplicaron el modelo de Hulten, Broweus y Van Dijk aplicado al retail español sus resultados revelan que existe un aumento considerable en las ventas, también se destaca que se incrementó el tiempo de permanencia de los clientes e, incluso, el nivel de la satisfacción se elevó validándose dicho modelo para un establecimiento comercial pequeño.

En el Perú, son pocas las empresas que aplican estrategias de marketing sensorial, sin embargo, invierten casi el 30% de su presupuesto anual en campañas de publicidad y promoción (Vásquez, 2018). La Pastelería Roxas Perú SAC se ubica en el distrito de La Victoria Lima, en este lugar existen alrededor de 30 empresas en el rubro y se enfocan en su mayoría en el uso de estrategias de marketing visual. Es el caso de Roxas que no hace uso de una estrategia de ventas adecuado que resalte los elementos sensoriales como: los olores, la iluminación al interior de sus locales, la exhibición de los productos, la música ambiental, la publicidad y otros. Asimismo, se tiene que la empresa cuenta con una propuesta de valor que lo diferencia de la competencia, sin embargo, estas alternativas no vienen siendo aprovechadas, situación que influye la decisión de compra de los clientes, en consecuencia, las ventas no se han incrementado.

Otras características problema son que la empresa no cuenta con tecnología adecuada para los procesos productivos siendo estos artesanales, asimismo, el personal no necesariamente cuenta con las competencias y especialización correspondiente, la implementación de los programas de marketing es parcial y débil debido al desconocimiento de estrategias de marketing sensorial en concreto.

Bajo el contexto planteado, el estudio tiene como objetivo determinar la influencia de los factores del marketing sensorial en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú SAC. Para alcanzar dicho propósito, se encuestó a 345 clientes en el Distrito de La Victoria, Lima, Perú, mediante un cuestionario tipo Likert que constaba de 39 ítems. Como consecuencia, se encontró que los factores que más influyen en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú SAC son el marketing sensorial olfativo, auditivo y visual. Por lo tanto, los esfuerzos del programa de marketing de la pastelería Roxas Perú SAC deberían estar orientados principalmente hacia el marketing sensorial olfativo para persuadir y crear experiencias inolvidables en la clientela.

## Marco Teórico

### Marketing sensorial

El marketing sensorial es una estrategia que vincula los sentidos en la toma de decisiones del individuo a la hora de adquirir bienes y servicios (Berčik et al., 2020). Este tipo de marketing estimula los sentidos, las emociones y cambia deliberadamente el comportamiento del cliente y mejorar la experiencia de compra (Grisales, 2019). Según, (Fürst et al., 2021), afirman que para generar respuestas favorables en los consumidores utilizan estrategias de marketing multisensorial como el color, la textura, la luz, el aroma y la música destinados a afectar los sentidos de los clientes para resaltar los beneficios del producto; Ahora las técnicas han cambiado hacia la utilización de entornos de prueba más reales haciendo uso de dispositivos de realidad virtual o espacios físico construidos para imitar entornos de consumo del mundo real (Morris & Tepper, 2021) el enfoque tradicional de la investigación sensorial se basa en metodologías de prueba altamente estandarizadas para medir con precisión las diferencias entre productos.

El marketing sensorial es una forma diferente de hacer marketing que busca alejarse de lo tradicional; su objetivo es cautivar al consumidor por medio de sus sentidos; con el desarrollo de los tiempos la sociedad urbana viene experimentando cambios en su estilo de vida (Rahmah et al., 2018), el estilo moderno de hoy es la costumbre de ciertos grupos de personas que buscan comodidad, equipamiento y sobre todo satisfacción en las necesidades que buscan afectar sus creencias, juicios, comportamientos y emociones, también forma parte de una estrategia que vincula los sentidos en la toma de decisiones del individuo a la hora de adquirir bienes y servicios (Berčik et al., 2020). Por lo que, el marketing sensorial refuerza con efectos positivos el valor de la marca e influye en las percepciones y en la decisión de compra de los consumidores mediante la integración de experiencias multisensoriales como el olfativo (Fernández et al., 2021), visual, auditivo, gustativo y táctil.

El marketing olfativo, se refiere a los aromas que tienen un potente impacto en las emociones humanas, siendo capaces de alterar el comportamiento del cliente y mejorar la experiencia de compra (Grisales, 2019). En el sector hotelero, la aromatización de espacios, en particular en áreas de gran concurrencia, ha demostrado ser una estrategia eficaz (Gonzalez & Gonzalez-Anleo, 2020). En el marketing visual, la visualización tiene un papel crucial en la presentación de productos. Aspectos como el color ambiental y la luz son factores esenciales que contribuyen a crear una atmósfera que genera emociones y experiencias positivas asociadas a una marca (Gómez & García, 2012). El uso de la realidad virtual para imitar entornos de consumo real ha cambiado el enfoque tradicional de la investigación sensorial (Morris & Tepper, 2021). Por lo tanto, el sentido de la vista es el canal dominante en la decisión de compra de los clientes que llama la atención a los marketeros a la hora de diseñar el programa de marketing.

Adicionalmente, en el marketing auditivo la música ambiental y su gestión se han convertido en herramientas esenciales para

las PYMES. La posibilidad de controlar la música y evitar interrupciones mejora la experiencia de compra del cliente (Sánchez-Crespo & Carrasco-Santos, 2023). Por otro lado, en el marketing gustativo la percepción gustativa del consumidor puede influirse significativamente mediante estrategias de marketing. La presentación del producto con información nutricional asociado a los sentidos afecta la percepción del consumidor (Andrade et al., 2022). Del mismo modo, el packaging puede alterar las percepciones gustativas, como se ha demostrado en el caso del chocolate (Gonzalez & Saldaña, 2021).

Finalmente, en el marketing táctil es importante destacar el rol del sentido del tacto como la textura de los productos, la suavidad de los tejidos o la ergonomía de un dispositivo son ejemplos de cómo el tacto puede influir en la percepción y decisión de compra del consumidor. Según Campos & Saldaña (2023) la estrategia del marketing táctil debe centrarse en desarrollar el sentido del tacto, es decir, mejorar la tactibilidad de los elementos complementario como los muebles, las vajillas y otras para aumentar el valor experiencial, sin descuidar los otros cuatro sentidos.

### Decisión de Compra

La decisión de compra es un proceso complejo y multifacético que involucra múltiples factores por el cual un consumidor opta por un producto (bienes y/o servicios) específico entre una variedad de opciones (Kim & Sung, 2009). Está influenciada no solo por las características inherentes del producto, sino también de factores externos como las estrategias de marketing sensorial, emociones, percepciones y experiencias del consumidor. Además, la decisión de compra puede variar ampliamente según el producto en cuestión. Por ejemplo, para productos complejos o de alto valor suelen ser más intrincados, requieren una mayor deliberación y pueden verse influenciados por múltiples factores, desde ventajas competitivas hasta estímulos sensoriales (Kotler & Armstrong, 2017), la cultura, la pertenencia a grupos sociales (Salem, 2018), entre otros.

La decisión de compra sigue cinco etapas cruciales en el proceso de compra: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento poscompra (Maslova et al., 2020). Estas etapas no solo representan el recorrido lógico que sigue un consumidor antes de adquirir un producto, sino que también subrayan la interacción entre las diferentes dimensiones del proceso y cómo una etapa puede influir en la siguiente, por lo tanto, existen diversos elementos a considerar por los compradores en cada etapa (Salazar, 2023).

Dentro del proceso de decisión de compra, varios factores influncian la decisión final del consumidor. Estos factores se pueden categorizar en individuales, sociales y psicológicos (Schiffman & Kanuk, 2010). Los factores individuales incluyen las necesidades, motivaciones, percepciones, actitudes y aprendizaje del consumidor.

Los factores sociales se refieren a influencias externas, como la familia, amigos, grupos de referencia y la sociedad en

general. Mientras que los factores psicológicos abarcan la percepción, motivación, creencias y actitudes del consumidor. Por lo tanto, es esencial para las empresas entender estos factores y cómo interactúan, ya que ofrecen insights valiosos para diseñar estrategias de marketing sensorial más efectivas con orientación a nuevos modelos de decisión de compra para la realidad latinoamericana, la cual va cambiando de hábitos de consumo (Saravia-Ramos, 2022).

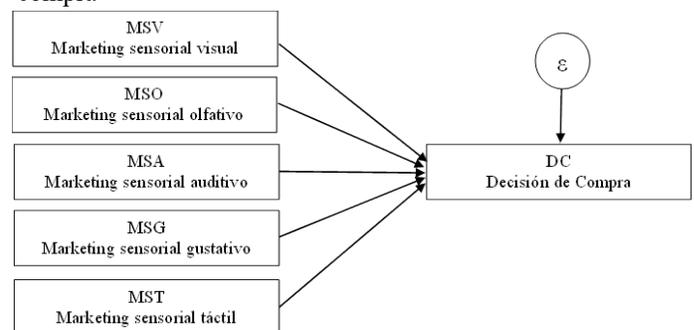
### Materiales y métodos

La empresa Pastelería Roxas Perú SAC objeto de estudio se ubica en el Distrito de La Victoria, Provincia de Lima. El enfoque es el cuantitativo, el tipo de investigación fue el explicativo, el diseño fue el no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 5258 clientes en promedio al mes. La muestra fue la probabilística conformada por 345 clientes, a quienes se les encuestó mediante la aplicación de un cuestionario de tipo Likert con un total de 39 ítems, cada pregunta tiene cinco alternativas de respuesta (totalmente en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, de acuerdo = 4, totalmente de acuerdo = 5). Además, la investigación se ejecutó en el año 2022 en el Distrito de La Victoria, Provincia de Lima.

En el estudio se adoptó un enfoque econométrico mediante la técnica estadística de regresión lineal múltiple, dado el modelo matemático:  $DC = \beta_0 + \beta_1 MSV + \beta_2 MSO + \beta_3 MSA + \beta_4 MSG + \beta_5 MST + \epsilon$ , donde las variables independientes son: Marketing Sensorial Visual (MSV), Marketing Sensorial Olfativo (MSO), Marketing Sensorial Auditivo (MSA), Marketing Sensorial Gustativo (MSG) y Marketing Sensorial Táctil (MST), que influyen en la variable dependiente Decisión de Compra (DC) de los clientes de la Pastelería Roxas Perú SAC, más el error asumido por la variable aleatoria ( $\epsilon$ ) y  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ , son los parámetros desconocidos del modelo. La figura 1 ilustra el modelo teórico asumido en la investigación.

**Gráfico 1**

Modelo Factores de marketing sensorial y la decisión de compra



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1**  
Validez y confiabilidad del marketing sensorial y decisión de compra

| Variables           | Confiabilidad  | Validez  |           |           |
|---------------------|----------------|----------|-----------|-----------|
|                     | $\alpha > .70$ | KMO > .5 | AVE > .55 | COM > .50 |
| Marketing sensorial | .85            | .77      | .85       | .95       |
| Decisión de compra  | .79            | .73      | .83       | .74       |

Nota. Confiabilidad ( $\alpha$ ), Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Varianza Extraída Media (AVE) y Comunalidades (COM)

Fuente: Elaboración propia

Se verificó la confiabilidad y validez del instrumento de ambas variables (MS y DC), mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, después de analizar un total de 25 clientes encuestados como prueba de piloto, se observa en la Tabla 1, el coeficiente de Alfa de Cronbach tiene valores por encima de los parámetros de aceptación ( $\alpha > .70$ ), de igual forma el Kaiser Meyer Olkin (KMO > .70), lo cual nos indica que el coeficiente de correlación está dentro de los valores de aceptación, así mismo, el coeficiente de varianza extraída media (AVE > .55 cumple el valor de aceptación, es decir, el constructo del contenido comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores, y finalmente la comunalidad (COM > .50, es superior a los estándares de aceptación. Por lo tanto, es confiable y valido en todos los estadísticos de evaluación de ambas variables estudiadas.

**Resultados**

Los resultados sobre las características demográficas indican, que los clientes de la pastelería corresponden en su mayoría al sexo femenino equivalente al 62.6%, asimismo, cuentan con estudios a nivel secundario equivalente al 63.5% y solo un 23.2% cuentan con estudios superiores; referente al ingreso económico los clientes se ubican en el nivel bajo con un 54.5%, mientras que en la categoría muy bajo se coloca el 34.5%; por último, la edad de los clientes se sitúa entre los 21 a 30 años siendo estos jóvenes con un 40%, mientras que un 20.3% cuentan con 31 a 40 años siendo estos adultos (Tabla 2).

**Tabla 2**  
Características demográficas de los clientes

| Características     | Frecuencia   | %     | Características | Frecuencia      | %     |       |
|---------------------|--------------|-------|-----------------|-----------------|-------|-------|
| Educación           |              |       | Sexo            |                 |       |       |
|                     | Sin estudios | 14    | 4.10            | Masculino       | 37.40 | 37.40 |
|                     | Primaria     | 32    | 9.30            | Femenino        | 62.60 | 62.60 |
| Secundaria Superior | 219          | 63.50 |                 |                 |       |       |
|                     | 80           | 23.20 |                 |                 |       |       |
| Ingreso económico   |              |       | Edad            |                 |       |       |
|                     | Muy bajo     | 119   | 34.50           | - de 20 años    | 13.60 | 13.60 |
|                     | Bajo         | 188   | 54.50           | de 21 a 30 años | 40.00 | 40.00 |
|                     | Medio        | 31    | 9.0             | de 31 a 40 años | 20.3  | 20.3  |
|                     | Alto         | 3     | 9               | de 41 a 50 años | 17.4  | 17.4  |
| Muy alto            | 4            | 0     | más de 50 años  | 8.7             | 8.7   |       |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del estadístico de bondad de ajuste (Tabla 3) del modelo decisión de compra nos evidencian que los factores MSV, MSO, MSA, MSG y MST del modelo [1,2,3,4,5,] todas presentan un coeficiente de correlación de Pearson alta [R = 0.73, 0.77, 0.79, 0.80, 0.81], evidenciándose que los cinco factores de marketing sensorial están fuertemente correlacionados con la decisión de compra de los clientes. Respecto a los resultados de los coeficientes de determinación de los modelos

se [R2 = 0.53, 0.60, 0.63, 0.64, 0.65] incrementan su valor en la medida que se van incluyendo los factores del marketing sensorial, según los resultados de cambio en R2 = 0.53, 0.07, 0.04, 0.01, 0.00. Considerando el modelo cuyo coeficiente de determinación es [R2 = 0.65] este resultado señala que la variabilidad de la decisión de compra es equivalente al 65% considerando a los cinco factores del marketing sensorial (visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil). También se aprecia que [R2 ajustado = 0.64], ello nos indica que, obtener un valor elevado de R2, no implica que nuestros resultados son fiables o perfectas (R2 = 1), en este caso, los valores de R ajustado de los cinco factores tienen una mínima diferencia respecto a los R^2 y finalmente el [Sig.Cambio en F = .00] son significativas en todos los factores sensoriales (p < 0.05).

**Tabla 3**  
Estadísticos de bondad de ajuste (Resumen del modelof)

| Modelo | R                | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> Ajustado | Error típico de la estimación | Estadísticos de cambio   |             |     |     |                  |
|--------|------------------|----------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
|        |                  |                |                         |                               | Cambio en R <sup>2</sup> | Cambio en F | gI1 | gI2 | Sig. Cambio en F |
| 1      | .73 <sup>a</sup> | .53            | .53                     | 5.54                          | .53                      | 382.91      | 1   | 343 | .00              |
| 2      | .77 <sup>b</sup> | .60            | .59                     | 5.12                          | .07                      | 58.52       | 1   | 342 | .00              |
| 3      | .79 <sup>c</sup> | .63            | .63                     | 4.90                          | .04                      | 33.49       | 1   | 341 | .00              |
| 4      | .80 <sup>d</sup> | .64            | .64                     | 4.82                          | .01                      | 11.35       | 1   | 340 | .00              |
| 5      | .81 <sup>e</sup> | .65            | .64                     | 4.80                          | .00                      | 4.17        | 1   | 339 | .00              |

Nota. Variables predictoras: Modelo1 a) Constante, MSV; Modelo2 b) Constante, MSV, MSA; Modelo3 c) Contante, MSV, MSA, MSO; Modelo4 d) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG; Modelo5 e) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG, MST; f) Variable dependiente: DC.

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345)

Los resultados del análisis de la varianza ANOVA (Tabla 4) para los modelos 1, 2, 3, 4 y 5, los valores de probabilidad [0.00, 0.00, 0.00, 0.00, 0.00] asociado a la prueba de Fisher Sndecor [F=382.91, 252.82, 195.72, 154.09, 125.25], son menores que 0.05 (p < 0.05), es decir se aprecia una significancia de 0.00 para los cinco modelos, ello quiere decir que, los cinco factores del marketing sensorial (visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil), es bueno y consistente para explicar la varianza de la decisión de compra. Es decir, las variaciones en los factores del marketing sensorial, se explican significativamente por el conjunto de efectos predictivos identificados sobre la variable dependiente decisión de compra, cuánto más se aproxima a 0.00, más sólido el modelo, dado por la ecuación representada por:

Modelo: DC=  $\beta_0 + \beta_1$  MSO +  $\beta_2$ MSA+  $\beta_3$ MSV+  $\beta_4$  MST+  $\beta_5$  MSG+  $\epsilon$

**Tabla 4**  
Análisis de la varianza (ANOVA).

| Modelo |           | Suma de cuadrados | GI  | Media cuadrática | F      | Sig. |
|--------|-----------|-------------------|-----|------------------|--------|------|
| 1      | Regresión | 11740.93          | 1   | 11740.93         | 382.91 | .00  |
|        | Residual  | 10517.11          | 343 | 30.66            |        |      |
|        | Total     | 22258.04          | 344 |                  |        |      |
| 2      | Regresión | 13277.57          | 2   | 6638.78          | 252.82 | .00  |
|        | Residual  | 8980.47           | 342 | 26.26            |        |      |
|        | Total     | 22258.04          | 344 |                  |        |      |
| 3      | Regresión | 14080.59          | 3   | 4693.53          | 195.72 | .00  |
|        | Residual  | 8177.45           | 341 | 23.98            |        |      |
|        | Total     | 22258.04          | 344 |                  |        |      |
| 4      | Regresión | 14344.81          | 4   | 3586.20          | 154.09 | .00  |
|        | Residual  | 7913.23           | 340 | 23.27            |        |      |
|        | Total     | 22258.04          | 344 |                  |        |      |
| 5      | Regresión | 14440.93          | 5   | 2888.19          | 125.25 | .00  |
|        | Residual  | 7817.11           | 339 | 23.06            |        |      |
|        | Total     | 22258.04          | 344 |                  |        |      |

Nota. Variables predictoras: Modelo1 a) Constante, MSV; Modelo2 b) Constante, MSV, MSA; Modelo3 c) Contante, MSV, MSA, MSO; Modelo4 d) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG; Modelo5 e) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG, MST; f) Variable dependiente: DC.

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345)

Los resultados de las estimaciones del coeficiente de regresión del modelo de decisión de compra (Tabla 5), se evidencia un incremento en los  $\beta$ , donde todas son diferentes de ( $\beta \neq 0$ ), eso significa que los cinco factores del marketing sensorial, son positivas en la pendiente de los factores del marketing sensorial respecto a la decisión de compra, lo cual refleja que por un punto más en cada factor del marketing sensorial se incrementan las betas [ $\beta=0.50, 0.88, 1.39, 3.70, 7.44$ ] en puntos. También se observa de no haber la variabilidad de la decisión de compra prevista en ausencia de los factores del marketing sensorial se mantiene en 0.50. Según la información proporcionada, la ecuación que representa los factores del marketing sensorial en la decisión de compra es: Modelo:

$$DC = 18.54 + 1.39*MSO + .88*MSA + .50*MSV + 7.44*MST + 3.70*MSG +$$

**Tabla 5**  
Estimaciones de coeficientes.

| Modelo |                                     | Coeficientes no estandarizados |              | Coeficientes tipificados Beta | t     |
|--------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------|-------|
|        |                                     | B                              | Error típico |                               |       |
| 1      | (Constante)                         | 22.07                          | 1.80         |                               | 12.28 |
|        | Marketing sensorial visual (MSV)    | 1.35                           | .07          | .73                           | 19.57 |
| 2      | (Constante)                         | 19.60                          | 1.70         |                               | 11.57 |
|        | Marketing sensorial visual (MSV)    | .98                            | .08          | .53                           | 12.38 |
|        | Marketing sensorial auditivo (MSA)  | 1.02                           | .13          | .33                           | 7.65  |
|        | (Constante)                         | 18.89                          | 1.62         |                               | 11.63 |
| 3      | Marketing sensorial visual (MSV)    | .69                            | .09          | .37                           | 7.47  |
|        | Marketing sensorial auditivo (MSA)  | .81                            | .13          | .26                           | 6.13  |
|        | Marketing sensorial olfativo (MSO)  | 1.29                           | .22          | .28                           | 5.79  |
|        | (Constante)                         | 16.94                          | 1.70         |                               | 9.96  |
| 4      | Marketing sensorial visual (MSV)    | .49                            | .11          | .26                           | 4.50  |
|        | Marketing sensorial auditivo (MSA)  | .74                            | .13          | .24                           | 5.65  |
|        | Marketing sensorial olfativo (MSO)  | 1.35                           | .22          | .29                           | 6.11  |
|        | Marketing sensorial gustativo (MSG) | .79                            | .24          | .16                           | 3.40  |
| 5      | (Constante)                         | 18.54                          | 1.86         |                               | 9.94  |
|        | Marketing sensorial visual (MSV)    | .50                            | .11          | .27                           | 4.67  |
|        | Marketing sensorial auditivo (MSA)  | .88                            | .15          | .28                           | 5.99  |
|        | Marketing sensorial olfativo (MSO)  | 1.39                           | .22          | .30                           | 6.29  |
|        | Marketing sensorial gustativo (MSG) | 3.70                           | .24          | .14                           | 2.95  |
|        | Marketing sensorial táctil (MST)    | 7.44                           | .47          | .20                           | 2.04  |

Nota. Variables predictoras: Modelo1 a) Constante, MSV; Modelo2 b) Constante, MSV, MSA; Modelo3 c) Contante, MSV, MSA, MSO; Modelo4 d) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG; Modelo5 e) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG, MST; f) Variable dependiente: DC.

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345)

### Evaluación del modelo

El modelo factores de marketing sensorial en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú SAC, se evaluó mediante los supuestos de normalidad, autocorrelación, colinealidad y multicolinealidad. Para detectar la presencia o ausencia de auto correlación se utilizó el estadístico de Durbin Watson (independencia de residuos), es decir, los errores en la medición de las variables explicativas deben ser independientes entre sí. Si su valor esta próximo 2, entonces los residuos están incorrelados y si el valor está cercano a 0 estarán positivamente autocorrelados. En la (Tabla 6), presentamos la evaluación mediante el test de autocorrelación de las variables explicativas (MSV, MSA, MSO, MSG, MST), se evidencia que el estadístico [Durbin Watson = 1.88] el mismo que es cercano a 2. Por lo tanto, podemos afirmar que no hay autocorrelación entre las perturbaciones, es decir, cumple con los supuestos de independencia de los residuos.

**Tabla 6**  
Autocorrelación de Durbin Watson

| Modelo | R                | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> Ajustado | Error típico. de la estimación | Durbin-Watson |
|--------|------------------|----------------|-------------------------|--------------------------------|---------------|
| 5      | .81 <sup>c</sup> | .65            | .64                     | 4.80                           | 1.88          |

Nota. Variables predictoras: Modelo1 a) Constante, MSV; Modelo2 b) Constante, MSV, MSA; Modelo3 c) Contante, MSV, MSA, MSO; Modelo4 d) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG; Modelo5 e) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG, MST; f) Variable dependiente: DC.

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345)

Lo resultados del diagnóstico de colinealidad nos indica que si cualquiera de los VIF es mayor que 5 o 10 va a ser indicio de que los coeficientes asociados de regresión están mal estimados debido a la multicolinealidad. En la (Tabla 7) se tienen los valores VIF ( $1 < FIV < 10$ ) hallados los que contradicen la afirmación, y además la tolerancia fue mayor a 0.10. por lo que concluimos que no existe multicolinealidad en los regresores.

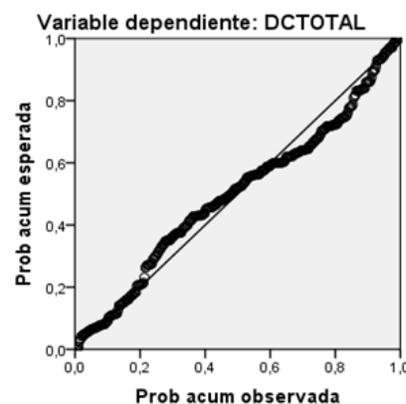
**Tabla 7**  
Multicolinealidad: valor inflación de la varianza (VIF)

| Modelo |                                     | Estadísticos de colinealidad |      |
|--------|-------------------------------------|------------------------------|------|
|        |                                     | Tolerancia                   | VIF  |
| 5      | Constante                           |                              |      |
|        | Marketing sensorial visual (MSV)    | .31                          | 3.27 |
|        | Marketing sensorial auditivo (MSA)  | .47                          | 2.15 |
|        | Marketing sensorial olfativo (MSO)  | .45                          | 2.23 |
|        | Marketing sensorial gustativo (MSG) | .46                          | 2.15 |
|        | Marketing sensorial táctil (MST)    | .66                          | 1.51 |

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345)

El diagnostico visual nos evidencia que la desviación es normal y positiva, lo que significa que el modelo con las variables predictoras los residuos (error) tienen una distribución normal.

**Gráfico 2**  
Normalidad de regresión de residuo tipificado.



Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345) año 2021.

### Discusión

Los resultados de la investigación con base en las evidencias empíricas permiten concluir que los factores de marketing sensorial (visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil) tienen una influencia positiva y significativa en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú SAC. La información precedente puede ser corroborada con los antecedentes que se hacen mención, donde diversos autores concluyen que existen relación entre las variables estudiadas en diferentes

contextos, sectores económicos y ramas de la producción. En esta línea, los resultados de investigación de Nadanyiova et al. (2018) son coincidentes con nuestro estudio al indicar que el marketing sensorial es una forma efectiva de asegurar la lealtad de los clientes actuales y nuevos, al mismo tiempo que brinda a los clientes una experiencia única de compra. Además, refiere que, en el marketing sensorial, la expectativa es el motor del éxito. El primer vistazo al producto ofrece expectativas sobre la forma, el material y el olor. Si estas expectativas no se cumplen, significa que no responden a la percepción sensorial del consumidor.

Asimismo, González & Pallarés (2020) aplicó la estrategia de flagship en un punto de venta de una calle emblemática de Barcelona, a lo largo del recorrido se colocó una gran variedad de estímulos que activaron los sentidos de la vista, el olfato y el gusto para ello se empleó luces, colores y aromas en la zona de degustación.

Por otro lado, Kim et al. (2021) explora la eficacia del marketing sensorial en los patrones de consumo de bebidas en un bar real. Los resultados muestran que los elementos visuales tienen un efecto significativo en el consumo de bebidas, pero no así en la densidad social. El efecto conjunto entre ambos factores es tan significativo que el efecto de los elementos visuales es mayor cuando la densidad social es baja. Este estudio contribuye a la literatura de marketing sensorial al revelar la interacción entre las señales visuales y espaciales en un entorno de campo.

Artacho et al. (2020) en su estudio análisis multisensorial de la interacción consumidor-producto durante la experiencia de compra de cerámicas baldosas, encontró que las dimensiones utilitarias y sensorias del producto permiten a los diseñadores, comercializadores y minoristas comprender las acciones de exploración de los consumidores, los sentidos involucrados, sus importancias, las jerarquías, y las propiedades físicas de los productos evaluados. Por lo tanto, el papel que juegan las modalidades sensoriales varía a lo largo de la secuencia de inspección. Se tiene que existe diferencias y predominancia entre los sentidos.

Shabgou & Daryani (2014) destacan que los especialistas en marketing han descubierto que los sentidos humanos tienen un papel crucial en su experiencia de compra y, a través de la estimulación estratégica de estos sentidos, el comportamiento de compra del consumidor se verá influenciado de una manera tan innovadora. También, indican que el marketing sensorial pone al cerebro humano, en el centro del marketing y muestra que las empresas y los minoristas pueden tener un impacto positivo en los cinco sentidos del consumidor a través de los diferentes sentidos como el color, el olfato, la música, el gusto y la textura.

Finalmente, Marín & Gómez-Carmona (2021) señalan que los directivos de marketing utilizan distintas técnicas que permiten mejorar la experiencia del consumidor a través de sus sentidos. Es decir, la práctica del tradicional merchandising visual está

siendo canibalizada por el merchandising de seducción, que implica a más de un sentido mejorando la sensación del consumidor en el punto de venta.

En relación a los factores específicos, se tienen los siguientes estudios: Factor marketing sensorial visual, Enrique (2020) indica que el sentido de la vista es el que recibe los primeros estímulos cuando entras a una tienda, señala que los colores, la música o los aromas son acciones de marketing sensorial que generan estados de ánimo positivos en los clientes y por ende se traducen en mejores resultados en las ventas, sobre todo en los negocios del retail colombianos. Asimismo, Hadjer (2021) señala que, el oído y la vista pueden reforzar un sentimiento positivo de acuerdo con la lógica de la experiencia, que otorga un cierto valor al individuo y genera una imagen de marca en particular. El poder de la vista y el sonido están directamente relacionados con el comportamiento del consumidor y la toma de decisiones. Sobre la base de numerosos estudios empíricos, la visión y el sonido juegan un papel en las prácticas de marketing modernas. Del mismo modo, el estudio de Sernaqué & Gamboa (2019) concluye que la vista es uno de los sentidos que mayor impresión causa al momento de la decisión de compra.

Respecto al factor marketing sensorial olfativo Jimenez & Elias (2018) concluyen que se debe estimular el canal sensorial olfativo, sonoro y visual; si quieren mejorar el recuerdo de los productos y marcas, se debe enfatizar la estimulación olfativa. Del mismo modo, en un estudio sobre percepción de los consumidores Grisales et al. (2021) encontró que las notas olfativas con mayor aceptación; son las relajantes, tanto para mujeres como para hombres mayores de 36 años. Los aromas relajantes están relacionados con salud y la paz interior, para los menores de 35 años, las notas olfativas preferidas son las cítricas.

Gonzalez & Saldaña (2021) con relación al factor marketing sensorial gustativo, concluyen que los tipos o conceptos de packaging están moderadamente asociados a las percepciones sensoriales gustativas de los consumidores centennial y de forma débil estos conceptos pueden direccionar dicha percepción, bajo este hallazgo se dice que un packaging del tipo premium está asociado con percepciones gustativas más agradables que un packaging del tipo estándar, el cual tiende a mantener percepciones promedio. A este hallazgo se suma evidencia que señala que la percepción del consumidor sobre el diseño de packaging también afecta en distintas intensidades a la percepción sensorial gustativa que tiene del producto, en otras palabras, se deduce una probabilidad mayor de que si al consumidor centennial le gusta el diseño de packaging su percepción sensorial gustativa también será mejor o mayor. En la misma línea el estudio de Mori (2018) identificó que los sentidos más relevantes en la implementación del marketing sensorial en el Restaurant Caserío-Chiclayo 2018 fueron el gusto, representando el 56%, seguido del oído con un 23%, la vista con un 12%, y el olfato con un 8%. Sin embargo, no se encontraron datos que indiquen la relevancia del sentido del tacto en la experiencia sensorial del restaurante.

En alusión al factor marketing sensorial auditivo, el estudio de Ayala (2022) señala que, si existe una influencia positiva en el consumidor cuando se emplean recursos como el marketing auditivo para llegar al cliente, para ello se hace uso de elementos auditivos, olfativos, gustativos, entre otros. Del mismo modo, Avendaño et al. (2015) indica que la ambientación musical del Centro Comercial, es adecuada con el manejo de música exclusiva, melodías en términos bajos de volumen que contrarresta los tiempos acelerados, sin pausas ni recesos, que brinda un ambiente placentero a los visitantes.

Por último, Peceros & Salcedo (2022) respecto al marketing sensorial táctil concluyen, que un mayor manejo del factor tacto genera un impulso mayor de motivación hacia la compra; puesto que, el sentido del tacto genera ciertos estímulos que son interpretados por el cerebro humano para la motivación hacia la compra. Del mismo modo, Andrade et al. (2022) señala que la carne de búfalo y Nellore no mostró rechazo sensorial en términos de textura, jugosidad y sabor, lo que sugiere aceptación sensorial por parte de los consumidores después de la experiencia de degustación. Señala que se debe promover estrategias de marketing para potenciar las características sensoriales (sabor, jugosidad y textura) y así ampliar el público objetivo.

### Conclusiones

Los factores del marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil influyen positiva y significativamente en la decisión de compra de los clientes de Roxas Perú SAC; esto debido a que los resultados del análisis de la varianza reveló una significancia menor al 5% ( $p-v = 0.00$ ), y los coeficientes  $\beta$  mostraron un incremento positivo por cada punto en la regresión lineal múltiple; considerando el coeficiente de determinación  $R^2 = .65$ , se concluye que el 65% de la varianza de la decisión de compra esta explicada por las variables predictoras del marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil.

Los predictores más importantes que influyen en la decisión de compra de los clientes en la Pastelería Roxas Perú SAC son el marketing sensorial olfativo con un coeficiente tipificado de beta .30, seguido del marketing sensorial auditivo con un coeficiente tipificado de beta .28 y el marketing sensorial visual con un coeficiente tipificado de beta .27. Por lo tanto, los esfuerzos del programa de marketing de la Pastelería Roxas Perú SAC deben estar orientados principalmente al marketing sensorial olfativo para persuadir y generar experiencias inolvidables en la Pastelería Roxas Perú SAC.

### Limitaciones y futuras líneas de investigación

El estudio tiene algunas limitaciones. Primero, los datos solo se recopilaron en la pastelería Roxas Perú SAC, que cualquier generalización de los hallazgos debe tener en cuenta. Por lo tanto, una generalización de los hallazgos debe ser prudente. En segundo lugar, el grado de marketing sensorial podría diferenciarse en función al modelo de negocio de la pastelería, como el nivel individual o el nivel principal. Por lo tanto, los futuros investigadores deberían considerar desarrollar un modelo similar a la Pastelería Roxas Perú SAC.

Este enfoque no captura si la pastelería ha utilizado el marketing sensorial ni cómo lo han hecho. La investigación futura podría considerar un enfoque de recopilación de datos masivos, ampliar el número de pastelerías, incluido un período prolongado. Por último, es necesario investigar a diversas escalas y con diversas medidas en los factores del marketing sensorial y las decisiones de compra de los clientes.

### Agradecimientos

El manuscrito es fruto de la tesis de investigación en el pregrado para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú: Factores del marketing sensorial y su influencia en la decisión de compra de los clientes de la Pastelería Roxas Perú SAC, La Victoria, Lima-2020.

### Referencias bibliográficas

- Andrade, B. F., Paula, M. M. O., Carneiro, J. D. S., Fontes, P. R., Torres Filho, R. A., Ramos, E. M., & Ramos, A. L. S. (2022). Influence of intrinsic and extrinsic factors on the sensory perception and intention to purchase buffalo meat by consumers in Southeast Brazil. *Brazilian Journal of Food Technology*, 25, e2022002. <https://doi.org/10.1590/1981-6723.00222>
- Artacho, M. A., Alcántara, E. & Martínez, N. (2020). Multi-sensory Analysis of Consumer-Product Interaction during Ceramic Tile Shopping Experiences. *Multisensory Research*, 33(2), 213–249. <https://doi.org/10.1163/22134808-20191391>
- Avendaño, W., Paz, L. S. & Rueda, G. (2015). Estímulos auditivos en prácticas de neuromarketing. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 31(53), 117–129. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452015000100011&lng=en&tln=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452015000100011&lng=en&tln=en)
- Berčík, J., Virágh, R., Kádeková, Z. & Duchoňová, T. (2020). Aroma Marketing As A Tool To Increase Turnover In A Chosen Business Entity. *Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 14(October), 1161–1175. <https://doi.org/10.5219/1475>
- Ayala, E. B. (2022). Marketing auditivo y su influencia en la compra del consumidor de supermercados de la ciudad de Machala. [trabajo de titulación], UTMACH, Facultad De ciencias Empresariales, Machala, Ecuador. 17 p. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/18589>
- Campos, A. S. & Saldaña, D. K. (2023). Uso del marketing sensorial en la hotelería. <http://hdl.handle.net/10757/668235>
- Cruz, K. E. (2018). Facultad de Ciencias Empresariales. Normas Tributarias, 44. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/reameam/handle/20.500.12692/52048/Jaimes\\_VCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/reameam/handle/20.500.12692/52048/Jaimes_VCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Enrique, E. (2020). Percepción de los decisores de centros comerciales sobre aplicación de acciones de marketing. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32431>
- Fernández, C., Arribas, F. & Martín, C. (2021). Sensory marketing in the women's fashion sector: The smell of the shops in Madrid. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 7(1), 31–40. <https://doi.org/10.29393/ran6-1smcf20001>

- Fürst, A., Pečornik, N. & Binder, C.** (2021). All or Nothing in Sensory Marketing: Must All or Only Some Sensory Attributes Be Congruent With a Product's Primary Function? *Journal of Retailing*, 97(3), 439–458. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.09.006>
- Gonzalez, P. & Saldaña, I.** (2021). Efectos del packaging en la percepción sensorial gustativa de barras de chocolate negro en consumidores centennials en la ciudad de Cuenca. *Revista Economía y Política*, 34, 1–30. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2477-90752021000100073&lang=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100073&lang=es)
- Gonzalez, A. & Gonzalez-Anleo, J. M.** (2020). Marketing Olfativo en hoteles de lujo de Madrid centro. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 23(23), 90–107. <https://doi.org/10.7263/adresic-023-05>
- González, Z. F. & Pallarés, C.** (2020). La experiencia Nespresso, el marketing sensorial aplicado al sector del café. *Miguel Hernández Communication Journal*, 11(1), 75–96. <https://doi.org/10.21134/mhcej.v11i0.325>
- Grisales, C. P.** (2019). El marketing olfativo como posicionamiento de marcas. *Tendencias*, 20(2), 69–92. <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.123>
- Grisales, C. P., Hernández, E. A. & Montenegro, E. X.** (2021). Percepción del consumidor sobre el impacto del merchandising olfativo como estrategia del marketing sensorial. *Tendencias*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.166>
- Hadjer, B. & Hocinlamine, C.** (2021). A sample study of costumers in fashion retail stores-impact of visual and auditory marketing on buying decision. *Economic Sciences, Management and Commercial Sciences Review*, 14 (1), 733-744. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154264>
- Jang, H. W. & Lee, S. B.** (2019). Applying effective sensory marketing to sustainable coffee shop business management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226430>
- Jiménez-Marín, G., Elías-Zambrano, R. & García-Medina, I.** (2018). El modelo de Hulten, Broweus y Van Dijk de marketing sensorial aplicado al retail español. Caso textil. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 9(1), 401. <https://doi.org/10.14198/medcom2018.9.1.25>
- Jimenez, G. & Elias, R.** (2018). Marketing sensorial: merchandising a través de las emociones en el punto de venta. Análisis de un caso. *Adcomunica-Revista Científica De Estrategias Tendencias E Innovacion En Comunicacion*, 15, 235–253. <https://idus.us.es/handle/11441/77546>
- Kotler, P. & Armstrong, G.** (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson
- Kim, J., & Sung, Y.** (2009). Dimensions of purchase-decisión involvement: Affective and cognitive involvement in product and brand. *Journal of Brand Management*. <http://doi.org/10.1057/bm.2008.39>
- Kim, M. G., Yang, H. & Mattila, A. S.** (2021). Effects of Visual Cues and Social Density on Beverage Consumption: A Field Experiment in a Bar. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/1938965520985498>
- Marín, P. P. & Gómez-Carmona, D.** (2021). Aplicación de las técnicas de marketing sensorial en los establecimientos de moda: el caso de Zara y Stradivarius. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 17–32. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1392>
- Maslova, T., Pletneva, N., Althonayan, A., Tarasova, E., & Krasnov, A.** (2020). Transformation of consumer behavior in the tourism industry in the conditions of digital economy. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940, 1-7. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/940/1/012070>
- Morrin, M. & Tepper, B. J.** (2021). Multisensory marketing: effects of environmental aroma cues on perception, appetite, and consumption of foods and drinks. *Current Opinion in Food Science*, 40, 204–210. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2021.04.008>
- Mori, R. Y.** (2018). Estrategias de marketing sensorial para la captación de clientes del restaurant Caserío-Chiclayo 2018 [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5745>
- Nadanyiova, M., Kliestikova, J. & Kolencik, J.** (2018). Sensory Marketing from the Perspective of a Support Tool for Building Brand Value. *Economics and Culture*, 15(1), 96–104. <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0011>
- Peceros, L. & Salcedo, M. K.** (2022). Estrategia de asignación de precios y posicionamiento en el establecimiento AGRIFER INMAR en la provincia de Andahuaylas - 2022. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93919>
- Rahmah, K., Sumarwan, U. & Maestr, M.** (2018). The effect of brand equity , marketing mix , and lifestyle toward purchase decision at coffee shop in bogor. *ournal of Consumer Sciences*, 3(2), 01-15. <https://www.semanticscholar.org/paper/-THE-EFFECT-OF-BRAND-EQUITY-%2C-MARKETING-MIX-%2C-AND-AT-Rahmah-Sumarwan/51881045e01d3c30b4a8d2be1c51d3a4d60ce01f>
- Salazar, D.** (2023). Proceso de compra del consumidor en restaurantes y cafeterías de la ciudad de Quito. *Innovar*, 34(91). <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n91.103059>
- Salem, M. Z.** (2018). Efectos de los envases de perfumes en la decisión de compra de las consumidoras vascas en España, *Management Decision*, vol. 56 núm. 8, págs. 1748-1768. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0363>
- Sánchez-Crespo, I., & Carrasco-Santos, M. J.** (2023). Experiencia sensorial y marketing sonoro: La motivación del uso de la música en locales comerciales y sus consecuencias en el comportamiento del consumidor. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 20(5), 1-15. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v20.4952>
- Saravia-Ramos, G., Carhuancho-Mendoza, I. M., Vasco-Mora, F. A., y Orihuela-Ríos, N. C.** (2022). Determinantes de la decisión de compra virtual de los consumidores en los países de Perú y Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 1362-1381. <https://doi.org/10.52080/rvg-luz.27.8.40>
- Sociedad Nacional de Industrias.** (2021). SNI: Industria de alimentos superó los niveles prepandemia, pero bebidas sigue rezagada.

<https://sni.org.pe/industria-de-alimentos-supero-los-niveles-prepandemia-pero-bebidas-sigue-rezagada/>

**Shabgou, M. & Daryani, S. M.** (2014). Towards the sensory marketing: Stimulating the five senses (sight, hearing, smell, touch and taste) and its impact on consumer behavior. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(S1), 573–581. [http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/01/00\(68\).pdf](http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/01/00(68).pdf)

**Schiffman L. G. & Kanuk L. L.** (2010). *Comportamiento del consumidor*. Pearson

**Vásquez, J.** (2018). *Marketing sensorial y comportamiento del consumidor del café D'Marce, Andahuaylas, Apurímac - 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNA\\_J\\_5661ac85dd8ce4da6e14bbf88dbffd3c](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNA_J_5661ac85dd8ce4da6e14bbf88dbffd3c)

# LA ADMINISTRACIÓN EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA REGIÓN PUNO, 2020

ADMINISTRATION IN PEDAGOGICAL LEADERSHIP FOR QUALITY SCHOOL MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS FROM THE PUNO REGION, 2020

## Norma Natividad Lopez Tapia

normanatividadlopeztapia@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2538-3610>

Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca

## Paul Mamani Tisnado

<https://orcid.org/0000-0003-2538-3610>

Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca

## Consuelo Paola Mamani Lopez

consu.paola@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-3343-2733>

Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca

## Demetrio Flavio Machaca Huancollo

fmachacah@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8326-7103>

Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca

## Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar el grado de influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar de calidad en las instituciones educativas de la región Puno, 2020, la metodología fue un proceso de investigación aplicada, y descriptiva correlacional, con un diseño no experimental de tipo transversal, la muestra estuvo conformada por 243 docentes a quienes se les aplicó una encuesta, cuya confiabilidad mostró el coeficiente Alpha de Cronbach de 0.912 donde se concluye que tiene una alta confiabilidad, en tal sentido la práctica del liderazgo pedagógico en las entidades educativas, debe ser la de motivar e inspirar confianza en los trabajadores y docentes; creando un ambiente acogedor, e incidiendo en la efectividad del logro de aprendizajes; garantizando eficiencia en la gestión escolar, y es que una institución educativa debe ser considerada una organización empresarial donde existen diversas áreas de desarrollo, niveles de jerarquía, donde el directivo es el gerente encargado de la administración de los recursos y liderar a sus docentes que son el talento humano de la institución. Asimismo, se demuestra que en toda organización existe un producto final y en las instituciones educativas este es lograr formar a los estudiantes con calidad para que puedan convertirse en el futuro del país.

Palabras clave: liderazgo, gestión escolar, calidad, administración.

## Abstract

The objective of this research was to determine the degree of influence of pedagogical leadership in quality school management in educational institutions in the Puno region, 2020, the methodology was an applied, descriptive and correlational research process, with a non-experimental design. transversal type, the sample was made up of 243 teachers to whom a survey was applied, whose reliability showed a Cronbach's Alpha coefficient of 0.912 from which it was concluded that it had a high reliability, in this sense the practice of pedagogical leadership in educational entities must be there to motivate and inspire confidence in workers and teachers; creating a welcoming environment, and influencing the effectiveness of learning achievement; guaranteeing efficiency in school management, an educational institution must be considered a business organization where there are several areas of development, seniority levels, where the director is the manager in charge of the administration of resources and leading its teachers who are the human talent of the institution. Likewise, it is demonstrated that in every organization there is a final product and, in the case of educational institutions, it is to train students with quality so that they can become the future of the country.

Keywords: leadership, school management, quality, administration

## Introducción

Grandes exponentes de la administración como Fayol y Chiaventato establecieron que la administración se refería a prever, organizar, coordinar, controlar, planear, y dirigir todos los recursos existentes para alcanzar las metas propuestas dentro de una organización (Julio, 2020). Sin embargo, más allá de estos procesos mencionados es importante tomar en consideración, que la administración es una ciencia y que comprende una serie de métodos, técnicas y teorías que permiten utilizar el recurso existente para lograr los objetivos propuestos tomando en cuenta el recurso humano de manera eficiente.

Por lo tanto, toda empresa sea cual sea su objeto, tiene como propósito ser eficiente, productiva, competitiva integrando cada proceso para alcanzar las metas deseadas con calidad y para ello, un buen liderazgo puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial (Julio, 2020).

Liderar se ha convertido en un tema de estudio con el paso del tiempo, y que muchos han visto con preocupación tanto en la administración pública como privada. En este sentido González-Castro et al. (2021) menciona que el liderazgo está asociado a procesos sociológicos caracterizados por la existencia de un líder que interactúa con los seguidores y que comparten situaciones comunes y de contexto.

Asimismo, mencionan que las organizaciones deben ser vistas como un todo desde el punto de vista holístico donde cada integrante es pieza fundamental para transformar el sistema y que para ello deben relacionarse entre sí, siendo el hombre factor primordial para que surja el liderazgo, y en conjunto puedan tener visiones compartidas (González-Castro et al., 2021). Y es que, el enfoque laboral actual que debe ser considerado en toda organización es el hombre y su aspecto etológico, ya que su desenvolvimiento es un hecho que afecta todo el “desarrollo y progreso” de una empresa (Anchelia-González et al., 2021, p. 2). De esto surge la gestión empresarial, pues administrar no debe ser evaluada por partes, sino como un complejo conjunto donde ocurren procesos e intervienen la gerencia, el administrador y el proceso operativo (Julio, 2020). Con base en lo antes expuesto, se puede mencionar que el recurso humano de la organización, es el factor principal dentro de ella, y saber administrarlo de manera eficaz es clave fundamental en cada líder en las diferentes áreas existentes, pues cualquiera que sea el área o institución que se desee evaluar, el administrador debe tener claro cómo manejar los asuntos relacionados con los trabajadores en referencia a los recursos humanos de manera que pueda lograr el éxito empresarial, bajo lemas de excelencia y competitividad (Anchelia-González et al., 2021).

De manera que, para lograr la excelencia y ser competitivo debe existir la calidad, no solo en un producto final o en los servicios brindados, sino en los procesos de la gestión empresarial donde interviene la administración, la dirección y la gestión para lograr manejar los recursos hacia el cumplimiento de un objetivo, gestionando estos de manera eficaz y eficiente para obtener beneficios, y esto se logra influyendo,

dirigiendo y motivando a los empleados para que ejecuten las tareas asignadas a cada uno y alcanzar las metas deseadas (Julio, 2020).

En este sentido lograr la calidad empresarial, viene de la mano con individuos que sean capaces de liderar, donde a través de instrucciones pueda desarrollar habilidades y competencias explotando su potencial promoviendo la productividad y la sostenibilidad del capital organizacional y el talento humano (Santander-Salmon y Lara-Rivadeneira, 2023).

Al hablar de calidad empresarial se refiere al desarrollo de políticas de control que contribuyan a la supervisión y a la correcta distribución de los recursos y esto se logra tomando buenas decisiones desde el área directiva, con una adecuada planificación y organización llegando a mejorar los indicadores de desempeño para así alcanzar los objetivos de la organización (Rey et al., 2022). Aunado a esto es necesario considerar una serie de principios mencionados por Araujo et al. (2020) y estos son:

- Enfoque en el cliente
- Colaboradores participativos
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque basado de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Gestión de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor
- Liderazgo.

De esta última se desprenden diferentes estilos de liderazgo que se adaptan de acuerdo a las necesidades de la organización, y son esenciales para que pueda sobrevivir a los complejos procesos que surgen en ella, de esta manera la capacidad de liderar se conjuga con la responsabilidad y la motivación para poder incidir sobre los otros y lograr que la organización posea su propia cultura organizacional (Santander-Salmon y Lara-Rivadeneira, 2023).

El liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, pues su existencia se presume desde el origen del ser humano, y González-Castro et al. (2021) expresan que los individuos siempre han vivido en comunidad, sea bajo organizaciones estructuradas como la familia, en el ámbito político o militar o en grupos no formales donde existe una línea de jerarquía, por lo que se ha tratado de ver el liderazgo como un aspecto que contribuye a la eficiencia de la organización, y la búsqueda constante de modelos o teorías que permitan comprender de mejor manera los tipos de liderazgo existentes, sus características, y su impacto en la empresa.

Partiendo de esta información, Santander-Salmon y Lara-Rivadeneira (2023) y Campo et al. (2021) muestran diferentes estilos de liderazgo a nivel empresarial y estos son:

- Liderazgo coercitivo: se les exige a los colaboradores cumplir inmediatamente las órdenes impartidas por el líder, estos se orientan al logro y poseen un buen autocontrol, alcanzando mejores resultados, pero a pesar de esto, gestionar trabajadores problemáticos genera impactos

negativos en el ambiente laboral, sin embargo, al mejorar estas situaciones dejan de repercutir y generar problemas. Este liderazgo es ideal para enfrentar situaciones de emergencia o cuando sea solo necesario.

- Liderazgo afiliativo: considerando el comportamiento humano, para este líder lo primordial es generar armonía y una conexión emocional en la organización, demostrando empatía, comunicación y creando relaciones que permitan resolver problemas en cualquier situación.
- Liderazgo democrático: este líder facilita la comunicación entre sus trabajadores, y tomando en cuenta sus opiniones, creando un ambiente muy positivo y logrando un compromiso entre los trabajadores.
- Liderazgo imitativo: el líder procura hacer que los directivos cumplan con sus promesas hacia las solicitudes de los trabajadores demostrando así compromiso, por lo que el líder espera que sus trabajadores realicen sus actividades como si fuese él.
- Coaching: este tipo de líder motivador, contribuye a que los empleados logren descubrir cuáles son sus habilidades, fortalezas y capacidades, a través del diálogo demostrándole al trabajador que el líder tiene interés en sus necesidades más allá de solo querer el cumplimiento de sus actividades.
- Liderazgo autocrático: es el líder que impone como se debe trabajar, las decisiones solo las toma el, limitando las opiniones y la participación de los trabajadores.
- Liderazgo carismático: este tipo posee dos vertientes: aquel carismático personalizado donde los objetivos que persigue son impulsados por el líder y promueve que exista obediencia entre sus seguidores. Por otro lado, el carismático socializado quien persigue objetivos que son decididos por la organización delegando tareas, un crecimiento personal y todos los seguidores deben participar por igual.
- Liderazgo transaccional: busca la estabilidad de la empresa sin necesidad de realizar cambios en ella.
- Liderazgo transformacional: es este tipo los líderes tienen la capacidad de transformar la visión de la realidad, influyendo en un grupo de trabajadores para que cumplan sus actividades con entusiasmo.

Con base en esto, se desea profundizar en el complejo tema de la administración y el liderazgo a nivel educativo, pues estas instituciones no están exentas de aplicárseles procesos de gestión administrativas y de calidad para evaluar y supervisar su comportamiento, su eficiencia, eficacia y desenvolvimiento de cada uno de los procesos que ocurren en estas instituciones. En este sentido se indica que, la educación forjada de manera pertinente y de calidad a todas las personas que habitan en un determinado lugar, garantiza un crecimiento socioeconómico de forma positiva para todos y promueve oportunidades de aprendizaje, generando un mejor porvenir durante su formación humana y ayudando a salir de la pobreza a cada uno de ellos.

Las sociedades actualmente se enfrentan a grandes desafíos, como la crisis financiera, desarrollo social, formación humana, desarrollo sostenible, y los efectos de la era de la información, para contrarrestar estos aspectos, está la educación y el

liderazgo estratégico que son las armas para combatir estos retos, sin embargo, el sistema educativo a nivel mundial todavía no logra ofrecer una educación justa, equitativa y de calidad para la vida. De igual manera, estos sistemas educativos deben contar con directivos líderes y herramientas indispensables, que les permitan desarrollar los procesos de gestión en forma eficiente y eficaz, para estar comprometidos realmente con el desarrollo de la sociedad (OCDE, 2019).

En las instituciones educativas es de gran importancia establecer diversos tipos de liderazgo de acuerdo a las necesidades en las diferentes áreas, siendo el principal, el liderazgo directivo, el cual es vital para la transformación de la gestión escolar y académica en todas las entidades educativas, porque pone su profesionalismo y conocimiento para buscar estrategias de cambio permanente en la entidad educativa, y así mismo, toma en consideración una educación inclusiva y equitativa de calidad, promoviendo una gestión pedagógica acorde a los nuevos cambios de la sociedad.

Asimismo, el liderazgo pedagógico impartido de forma pertinente y eficiente a todos los involucrados en el quehacer educativo, hace que la gestión escolar sea de calidad para todos; puesto que pone en práctica su experticia, conocimiento y habilidades profesionales, en mejorar la gestión escolar en todas las entidades educativas del estado peruano.

En cuanto al liderazgo pedagógico, Arbañil (2019) manifiesta que:

Es la capacidad que tienen las personas para poder ejercer su función como gestor de la educación, donde ésta debe ser de forma dinámica y acorde a los cambios actuales. Además, el liderazgo debe ser contagiante a todos los seguidores dependiendo de las roles, tareas y actividades a desarrollarse (p. 97).

En este sentido, el liderazgo pedagógico es el ente que ejerce influencia a todos los agentes educativos, comprometiéndolos a mejorar y transformar la forma de enseñar y transmitir el conocimiento de forma efectiva, y sobre todo considerar como aspecto fundamental los aprendizajes de los alumnos, generando empatía, compromiso, identidad y visión positiva para mejorar la institución. De igual manera se menciona que los líderes pedagógicos son creativos e innovadores, transformando la gestión educativa, promoviendo un ambiente cálido, acogedor, armonía emocional, trabajo colaborativo, y compromiso de trabajo; en razón de mejorar la educación y logro de aprendizajes de cada uno de los alumnos (Camacho y Espinosa, 2016).

Lo antes mencionado se relaciona completamente con la administración y la gestión empresarial en cualquier organización diferente a la educativa, pues todas buscan el mismo objetivo que es lograr alcanzar los objetivos planteados, las metas, a través de un adecuado manejo del talento humano para obtener beneficios y satisfacer las necesidades de sus usuarios o clientes.

Asimismo, se menciona que el director dentro de las

instituciones educativas debe ser capaz de gestionar los diferentes procesos educativos, tales como la gestión administrativa, gestión institucional, y lo que es fundamental en estos tiempos es la gestión pedagógica; tomando en consideración la optimización de los medios, recursos, tiempo y talento humano, generando un ambiente acogedor, comunicación fluida, práctica de valores, empatía, entre otros aspectos relevantes para la buena conducción de la institución.

En las prácticas de liderazgo pedagógico, se hace referencia a establecer una visión compartida entre todos los miembros de la comunidad educativa, establecer metas claras de forma grupal, fortalecer las capacidades personales de todos, realizar una reingeniería de la organización, gestionar eficientemente las estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, y realizar el monitoreo del profesor, el acompañamiento docente, motivar y estimular a los docentes a que trabajen de forma activa.

Dentro de las dimensiones del liderazgo directivo Arbañil (2019) considera las siguientes dimensiones:

Dimensión carismática, donde irradie alegría y simpatía, para que los demás agentes educativos confíen en él y se sientan satisfechos con su forma de ser; y así mismo, que provoque estar a su lado y se sientan lo más cómodo posible cuando están a su lado; Dimensión emocional, donde muestre una actitud positiva de paz y tranquilidad, y sobre todo tener una relación interpersonal positiva frente a cada uno de ellos. Dentro y fuera de la institución debe comportarse a una altura de respeto a todos, ser amable con cada uno de ellos, debe tener consideración con todas las personas, y debe reconocer los méritos alcanzados por cada uno. Además, debe de promover que todos reconozcan y valoren la dignidad de la persona y estima a cada uno de ellos; Dimensión anticipadora, donde el líder muestre su capacidad de previsión antes que suceda el problema, es decir debe de anticiparse a los futuros problemas o mejorías que se tiene que tomar en cuenta, para posteriormente resolverlos sin ninguna dificultades. Debe hacer una especie de planificación, previendo las actividades, tareas o retos que quieren lograr en la institución; Dimensión profesional, donde el líder pone de manera acertada sus capacidades y competencias profesionales para formular adecuadamente el PEI y los instrumentos de gestión acordes a la realidad de la entidad educativa. Así mismo, debe crear espacios acordes a los intereses de los agentes educativos para fortalecer sus capacidades formativas, generando de esa manera elevar la calidad educativa; Dimensión participativa, el líder debe promover de forma dinámica trabajos en grupo y trabajo colaborativo con todos los actores de la educación, estimulando de forma permanente la mejoría de su rol formador, para que se alcancen los objetivos propuestos, y

sobre todo lograr el objetivo central, que es mejorar los aprendizajes de los alumnos; Dimensión cultural, el líder debe promover y crear un pensamiento filosófico para la organización educativa, consolidando entre todos los agentes educativos una cultura base de acuerdo a la realidad de los estudiantes y realidad educativa, siempre con el sentido de fomentar y practicar la identidad cultural; generando también, un compromiso real para defender la cultura adoptada; Dimensión formativa, el líder debe ser un ente investigador y creador de su propio conocimiento, auto capacitarse y perfeccionarse por sí mismo, y a través de medios digitales. Así también, debe incentivar a que cada uno de los docentes se preparen de forma activa y dotándoles de materiales y recursos educativos para su formación pedagógica y personal; Dimensión administrativa, el líder debe tener la capacidad de planificar los procesos de la gestión en sus diferentes fases, reduciendo enormemente la burocracia del papeleo, para así brindar un mejor servicio a los usuarios. Así mismo, debe consensuar los contenidos educativos de acuerdo al entorno de la institución educativa (p.98).

Estas dimensiones son similares a las ejecutadas en cualquier otra organización, y para alcanzar y lograr a cabalidad cada una de ellas, el líder directivo debe ponerlo en práctica dentro y fuera de la institución, tomando siempre en consideración su profesionalismo, compromiso y ética, para mejorar los procesos de gestión administrativa, institucional y académica, generando un clima organizacional positivo, y de sobre manera pensar siempre en lograr cambios radicales y eficaces.

En cuanto a la gestión escolar se menciona que es una estructura organizativa que está conformada por actores educativos, como son las personas que conviven dentro del recinto institucional, asimismo son acciones que lo realizan de forma conjunta los actores de la educación, con el único propósito de hacer de la institución educativa un ambiente de aprendizaje y sobre todo formular programas y proyectos específicos para lograr los objetivos trazados inicialmente (García et al., 2018).

El Ministerio de Educación de Perú, MINEDU (2014) enfatiza que para que la gestión escolar responda a conseguir aprendizajes efectivos y exitosos, deben de considerarse compromisos reales a la situación de la escuela, que les sirva de orientación al accionar de la institución educativa, garantizando información valiosa para la reflexión, mejora de los aprendizajes y tomar las mejores decisiones (p. 13). De igual manera, señala principalmente 4 dimensiones de gestión escolar: Estratégica, Administrativa, Pedagógica y Comunitaria

Por lo tanto, el liderazgo pedagógico es una opción estratégica que deben adoptar los directivos de las instituciones educativas, porque promueven actividades de enseñanza eficaces, desarrollan acciones para fortalecer el desempeño docente, generan espacios adecuados al trabajo colaborativo, establecen propósitos y metas con visión compartida, generando una cultura de colaboración y una adecuada gestión escolar de calidad (Gajardo y Ulloa, 2016).

Con base en lo anterior, se presenta la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el grado de influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar de calidad en las instituciones educativas de la región Puno? Y a su vez se plantea como objetivo general: determinar el grado de influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar de calidad en las instituciones educativas de la región Puno, 2020.

Asimismo, se plantean diversas investigaciones que dan soporte científico a lo antes descrito, como es el caso de la investigación de González-Castro (2021), en su artículo científico titulado “Liderazgo: una práctica sistemática en el futuro empresarial”, donde a través de un enfoque cualitativo por medio de una revisión documental, se hace un estudio sobre el liderazgo, su evolución, analizando sus teorías concluyendo que el liderazgo del futuro debe surgir desde un punto de vista holístico evaluando la organización como un todo, con visiones compartidas incluyendo valores, como la ética, la responsabilidad social y el trabajo en equipo.

Por otra parte, la investigación de Rey et al. (2022) a través de su artículo científico titulado “Industria 4.0 y gestión de calidad empresarial”, cuyo objetivo se basó en realizar una reflexión sobre la gestión de calidad empresarial a través de una revisión sistemática con apoyo bibliográfico, donde se pudo apreciar que la calidad se refiere a la aplicación de diferentes estrategias que contribuyen a la toma de decisiones efectivas, logrando el uso eficiente de los recursos, atender las necesidades de los clientes a través de personal capacitado y con tecnología de punta.

También Riveras (2020) en su trabajo relacionado al cambio transformacional en las instituciones educativas a través de un cambio institucional y cultura organizacional, bajo la dirección de un liderazgo efectivo, el autor indica que en la actualidad vive en un mundo eminentemente tecnológico y ello ocasionó que las personas, empresas e instituciones a nivel del mundo cambien su manera de pensar, cambien su forma de trabajo, cambien y se adapten al sistema que impera en estos tiempos; para que no sean reducidos, ni opacados dentro de la sociedad. Las entidades educativas no están ajenas a estos cambios, puesto que la sociedad moderna requiere de personas competentes, innovadores y creativos, las cuales se adapten de forma rápida al cambio de las redes informáticas, y sobre todo hagan del conocimiento una constante como cultura organizacional. Se concluye que el liderazgo directivo es influyente para que exista un cambio radical en los aspectos administrativos y pedagógicos durante la gestión escolar.

Durante su trabajo aplicó el enfoque de investigación mixto, puesto que aplicó la guía de entrevista y cuestionario como instrumentos, cumpliendo con rigurosidad la validez de contenido y fiabilidad del mismo. Así mismo, utilizó el diseño no experimental de tipo transversal.

En dicha investigación se pudo determinar que, el liderazgo del director hace que las personas y trabajadores de la entidad educativa, se sientan motivados con el trabajo, y en función

de ellos son mucho más productivos en su desempeño laboral, y por ende son más innovadores y creativos, para apoyar la gestión educativa.

Asimismo, Cerdán y Guarniz (2022) en su trabajo “Liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente”, los autores resumen que el MINEDU siempre tenía en sus miras estratégicas mejorar la calidad de los directivos de las entidades educativas, por ello realizó constantes capacitaciones para el personal directivo, y convocó a diferentes concursos para tales fines; dando prioridad al liderazgo directivo para que ponga en práctica sus dones y capacidad profesional, para conducir la gestión escolar de forma eficiente, motivando siempre a los agentes educativos, y generando en todo momento un clima laboral positivo y trabajo de forma colaborativa, y en equipo. Durante su estudio usó el diseño no experimental de corte transeccional, tomando en consideración el cuestionario como instrumento primordial, y aplicándolo a 308 docentes. Así mismo, obtuvo  $R=0.684$  a través del estadístico de prueba de Rho Spearman, demostrando que sí existe una relación fuerte positiva en ambas variables de estudio.

En este trabajo llegaron a concluir que, el liderazgo transformacional del director, promueve que exista confianza única entre cada uno de ellos y de forma conjunta; así también, utiliza su forma de proceder de forma amical, generando confianza, respeto, y compartiendo de forma clara la visión que se pretende alcanzar, sobre todo tener consideración de forma individual y grupal.

Igualmente, Calsin (2019) en su trabajo enfocado al desarrollo positivo del desempeño laboral sobre la práctica continua del liderazgo directivo, la autora resume que el liderazgo pedagógico es muy importante para realizar un proceso de gestión eficiente dentro de las IE, puesto que se centra básicamente en el mejoramiento eficaz de los aprendizajes de los alumnos, forjándoles capacidades y competencias de forma pertinente para ponerlos en práctica en el lugar donde se desenvuelven. La investigación tuvo como referencia el enfoque cuantitativo durante todas las etapas del proceso, y así mismo, tuvo en consideración el diseño no experimental de corte transeccional, aplicado a 92 docentes de las diferentes entidades educativas del nivel primario, aplicando un cuestionario la cual fue validada por personas conocedoras en el tema.

En esta investigación lograron determinar que, las prácticas pedagógicas efectuadas por los directivos hacen que la gestión en la institución educativa se torne en un ambiente dinámico y de buenas relaciones interpersonales entre los agentes educativos, comprometiéndolos en cambiar su forma de pensar, pensando siempre en los aprendizajes de los alumnos.

### Metodología

Este estudio se enfocó en la evaluación de aspectos relacionado con el grado de influencia del liderazgo a nivel pedagógico en la gestión de calidad de las instituciones educativas de la región Puno en el año 2020, planteando una serie de objetivos específicos como son: (a) Establecer la relación

entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión escolar de calidad. (b) Determinar las características del liderazgo para una gestión escolar de calidad. (c) Determinar la importancia del liderazgo empresarial dentro de las instituciones educativas

**Enfoque y tipo de investigación**

El método aplicado en esta investigación fue el científico, donde Bunge (2004) afirma que “para un proceso de investigación se requiere aplicar procedimientos o procesos muy rigurosos y comprobados, por ello el método científico se utiliza por su rigurosidad científica comprobada” (p s/n)

De igual manera, la investigación fue aplicada, y descriptiva correlacional, y el nivel de investigación aplicado fue la básica explicativa, ya que se hizo uso de teorías educativas comprobadas y se contrastó con la realidad explicando sucintamente sus ventajas y desventajas. A esto, Hernández et al. (2014) afirma que al hablar de correlacional se mide las variables del problema a investigar, y se puede prueba a través del análisis estadístico de forma rigurosa.

El diseño aplicado fue el no experimental de tipo transversal, considerando la siguiente función:

$$\text{Diseño de estudio explicativa}$$

$$Y = f(X)$$

Donde:

Y: Gestión educativa de calidad.

f: Función.

X: Liderazgo pedagógico.

**Población y muestra**

*Población*

La población estuvo conformada por los 3965 directivos y 19984 docentes, las cuales hacen un total de 23949 trabajadores de las IE de gestión estatal de la región Puno. Vara (2012) manifiesta que teniendo una gran cantidad de elementos o sujetos para fines de estudio, se les considera como población a un todo, y que la sub parte vendría a ser la muestra de estudio. En la siguiente tabla se muestra la población existente.

**Tabla 1**

*Cantidad de directivos y docentes de las IE de la región Puno*

| Nº           | CARGO     | CANTIDAD     |
|--------------|-----------|--------------|
| 1            | Directivo | 3965         |
| 2            | Docente   | 19984        |
| <b>TOTAL</b> |           | <b>23949</b> |

Fuente: Minedu (2019)

*Muestra*

El tamaño de muestra se calculó según la fórmula que se muestra a continuación:

n= Tamaño muestra.

N= 23949

p= 80% = 0,80

q= 20% = 0,20

Z= 95% = 1,96

E= 5% = 0,05

$$n = \frac{Npq[Z_{\alpha/2}]^2}{pq[Z_{\alpha/2}]^2 + (N - 1)E^2}$$

$$n = \frac{23949(0,80)(0,20)[1,96]^2}{0,80(0,20)[1,96]^2 + (23949 - 1)(0,05)^2}$$

n = 243 trabajadores de la educación.

Quedando en la tabla 2 la muestra para el estudio

**Tabla 2**

*Tamaño de muestra de directivos y docentes de la región Puno*

| Nº           | CARGO     | CANTIDAD   |
|--------------|-----------|------------|
| 1            | Directivo | 40         |
| 2            | Docente   | 203        |
| <b>TOTAL</b> |           | <b>243</b> |

**Técnicas e instrumentos de recolección de información**

En cuanto a este apartado se menciona que, la técnica aplicada fue la encuesta, que según Arredondo et al. (2005) afirma que es imprescindible hacer la recolección de los datos por medio de técnicas específicas, para luego procesarlas, y una de esas técnicas es la encuesta.

El instrumento aplicado fue el cuestionario, donde se determinaron preguntas acordes a los encuestados y en base a los ítems específicos.

**Validez y confiabilidad del instrumento de investigación**

*Validación de los instrumentos*

El instrumento aplicado estuvo validado por personas con alta trayectoria académica, tomando en consideración aspectos de forma y relevancia.

**Tabla 3**

*Validez del instrumento*

| Nº | Validador | Resultado |
|----|-----------|-----------|
| 1  | Experto 1 | Aplicable |
| 2  | Experto 2 | Aplicable |
| 3  | Experto 3 | Aplicable |

La confiabilidad debe mostrar la certeza de que los instrumentos están validados, y esto se realiza con el coeficiente Alpha de Cronbach.

**Tabla 4**

*Escala de Alpha de Cronbach*

| Nº | Escala      | Significado            |
|----|-------------|------------------------|
| 1  | -1 a 0      | No es confiable        |
| 2  | 0.01 – 0.49 | Baja confiabilidad     |
| 3  | 0.50 – 0.69 | Moderada confiabilidad |
| 4  | 0.70 – 0.89 | Fuerte confiabilidad   |
| 5  | 0.90 – 1.00 | Alta confiabilidad     |

La fórmula es:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

$S_i^2$  : varianza del ítem  $i$ .

$S_t^2$  : varianza de los valores en su generalidad.

$K$  : totalidad de afirmaciones.

La herramienta del SPSS es un aplicativo informático que se utilizó para la captura de la gran cantidad de datos, para posteriormente procesarlos, generando tablas y figuras estadísticas:

**Tabla 5**  
*Confiabilidad de las preguntas de la variable independiente.*

| Instrumento            | Alpha de Cronbach | Ítems |
|------------------------|-------------------|-------|
| Variable independiente | 0.912             | 5     |

Según los resultados se obtiene un valor de 0.912 donde se concluye que tiene una alta confiabilidad.

**Tabla 6**  
*Confiabilidad de las preguntas de la variable dependiente.*

| Instrumentos         | Alpha de Cronbach | Elementos |
|----------------------|-------------------|-----------|
| Variable dependiente | 0.931             | 7         |

Según los resultados se obtiene un valor de 0.931 donde se concluye que tiene una alta confiabilidad.

## Resultados

**Tabla 7**  
*Pregunta del cuestionario N° 01.*

*En la IE se practica un liderazgo democrático, donde se fomenta la consulta y participación de la comunidad educativa.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0%         |
| Casi Nunca   | 117        | 48%        |
| A veces      | 76         | 31%        |
| Casi Siempre | 36         | 15%        |
| Siempre      | 14         | 6%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 48% señala que en la institución educativa casi nunca se practica un liderazgo democrático, donde se fomenta la consulta y participación de la comunidad educativa, el 31% dice que a veces, el 15% manifiesta que casi siempre, y el 6% confirma que siempre.

**Tabla 8**  
*Pregunta del cuestionario N° 02*

*En la IE se practica un liderazgo transaccional, donde se utiliza las recompensas y castigos en el cumplimiento de su trabajo.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 58         | 24         |
| A veces      | 102        | 42         |
| Casi Siempre | 61         | 25         |
| Siempre      | 22         | 9          |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 42% señala que a veces en la institución educativa se practica un liderazgo transaccional, donde se utilizan las recompensas y castigos en el cumplimiento de su trabajo, el 25% señala casi siempre, el 24% señala que casi nunca y el 9% señala siempre.

**Tabla 9**  
*Pregunta del cuestionario N° 03*

*En la IE se practica un liderazgo transformacional, donde se inspire y motive a cada trabajador a lograr sus metas y buscar las mejores soluciones a los problemas.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 135        | 56         |
| A veces      | 83         | 34         |
| Casi Siempre | 25         | 10         |
| Siempre      | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 56% señala que en la institución educativa casi nunca se practica un liderazgo transformacional, donde se inspire y motive a cada trabajador a lograr sus metas y buscar las mejores soluciones a los problemas, el 34% afirma que a veces, y el 10% afirma que casi siempre.

**Tabla 10**  
*Pregunta del cuestionario N° 04*

*Considera que las instituciones educativas deben adoptar un liderazgo empresarial, con habilidades de gestión y dirección de trabajo, para alcanzar los objetivos.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 0          | 0          |
| A veces      | 22         | 9          |
| Casi Siempre | 154        | 63         |
| Siempre      | 67         | 28         |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 63% señala que casi siempre las instituciones educativas deben adoptar un liderazgo empresarial, con habilidades de gestión y dirección de trabajo, para alcanzar los objetivos, el 28% afirma que siempre y el 9% señala que a veces.

**Tabla 11**  
*Pregunta del cuestionario N° 05*

*Considera que las instituciones educativas deben adoptar un liderazgo pedagógico, donde se promueva una gestión centrada en los logros de aprendizaje de los estudiantes.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 0          | 0          |
| A veces      | 56         | 23         |
| Casi Siempre | 78         | 32         |
| Siempre      | 109        | 45         |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 23% señala que las instituciones educativas a veces deben adoptar un liderazgo pedagógico, donde se promueva una gestión centrada en los logros de aprendizaje de los estudiantes; el 32% afirma que casi siempre, y el 45% afirma que siempre.

**Tabla 12**  
*Pregunta del cuestionario N° 06*

*En la institución educativa se desarrolla una gestión educativa como proceso, aplicando el enfoque de sistemas.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 78         | 32         |
| Casi Nunca   | 111        | 46         |
| A veces      | 35         | 14         |
| Casi Siempre | 19         | 8          |
| Siempre      | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 32% señala que en la institución educativa nunca se desarrolla una gestión educativa como proceso, aplicando el enfoque de sistemas, el 46% afirma que casi nunca, el 14% afirma que a veces, y el 8% afirma que casi siempre.

**Tabla 13**  
*Pregunta del cuestionario N° 07.*

*En la IE se practica una gestión educativa netamente pedagógica.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 47         | 19         |
| A veces      | 72         | 30         |
| Casi Siempre | 124        | 51         |
| Siempre      | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 19% señala que en la IE casi nunca se practica una gestión educativa netamente pedagógica, el 30% señala que a veces, y el 51% afirma que casi siempre.

**Tabla 14**  
*Pregunta del cuestionario N° 08*

*En la institución educativa se promueve una gestión educativa como estrategia para transformar el proceso educativo.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 43         | 18         |
| A veces      | 133        | 55         |
| Casi Siempre | 67         | 28         |
| Siempre      | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 18% señala que en la IE casi nunca se promueve una gestión educativa como estrategia para transformar el proceso educativo, el 55% señala que a veces, y el 27% señala que casi siempre.

**Tabla 15**  
*Pregunta del cuestionario N° 09*

*En la institución educativa se observa una gestión directiva eficiente y de liderazgo.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 145        | 60         |
| A veces      | 51         | 21         |
| Casi Siempre | 47         | 19         |
| Siempre      | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 60% señala que en la IE casi nunca se observa una gestión directiva eficiente y de liderazgo, el 21% señala que a veces, y el 19% señala que casi siempre.

**Tabla 16**  
*Pregunta del cuestionario N° 10*

*En la IE se observa una gestión pedagógica y académica acorde a los nuevos retos educativos.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 98         | 40         |
| A veces      | 74         | 30         |
| Casi Siempre | 71         | 29         |
| Siempre      | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 40% señala que en la IE casi nunca se observa una gestión pedagógica y académica acorde a los nuevos retos educativos, el 31% afirma que a veces, y el 29% afirma que casi siempre.

**Tabla 17**  
*Pregunta del cuestionario N° 11*

*En la institución educativa se realiza una adecuada gestión administrativa y financiera.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 0          | 0          |
| A veces      | 126        | 52         |
| Casi Siempre | 97         | 40         |
| Siempre      | 20         | 8          |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 52% señala que en la IE a veces se realiza una adecuada gestión administrativa y financiera, y el 40% afirma que casi siempre, y el 8% afirma que siempre.

**Tabla 18**  
*Pregunta del cuestionario N° 12*

*En la IE se evidencia una gestión de la comunidad, armonizando relaciones institucionales con el entorno para favorecer el desarrollo de la comunidad.*

| Detalle      | Frecuencia | %          |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 0          | 0          |
| Casi Nunca   | 49         | 20         |
| A veces      | 123        | 51         |
| Casi Siempre | 46         | 19         |
| Siempre      | 25         | 10         |
| <b>TOTAL</b> | <b>243</b> | <b>100</b> |

El 20% señala en la IE casi nunca se evidencia una gestión de la comunidad, armonizando relaciones institucionales con el entorno para favorecer el desarrollo de la comunidad, el 51% afirma que a veces, el 19% afirma que casi siempre, y el 10% afirma que siempre.

*Proceso de la prueba de hipótesis*

Planteamiento de la hipótesis

- Hipótesis alterna Ha:  $r \neq 0$

El liderazgo pedagógico influye positivamente en la gestión escolar de calidad en las IE de la región Puno en el 2020

$$P_1 \neq P_2 \neq P_3 \neq \dots \neq P_n$$

- Hipótesis nula Ho:  $r = 0$

El liderazgo pedagógico no influye positivamente en la gestión escolar de calidad en las IE de la región Puno en el 2020.

$$P_1 = P_2 = P_3 = \dots = P_n$$

- Nivel de significancia  $\alpha=0.05$  (5%)

- Prueba estadística

Se aplicó la prueba Chi-cuadrado, por su objeto de estudio.

*Cálculo estadístico de la prueba*

**Tabla 19**  
*Prueba de hipótesis general: Prueba de Chi-cuadrado*

|                         | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 95,109 <sup>a</sup> | 4  | ,000                        |
| N de casos válidos      | 243                 |    |                             |

Según se observa en la tabla 26, la prueba de Chi cuadrada es igual a 95.109 que según los valores calculados de la Chi cuadrado tabla resulta ser mayor, lo que genera contar una probabilidad de  $p = 0.000$  menor a 0.05.

Según los resultados, se afirma que la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, el liderazgo pedagógico influye positivamente en la gestión escolar de calidad en las instituciones educativas de la región Puno en el 2020.

### Discusión

A nivel empresarial se menciona el estudio de Portela et al. (2022) relacionado con el análisis de la asociación existente entre el liderazgo transformador y las prácticas de gestión de la calidad, realizando un estudio de conglomerado de variables como liderazgo transformacional y la gestión de calidad mostrando que existe una doble asociación entre ambas variables, esto demuestra que el liderazgo está relacionado con la gestión de la calidad.

Sáenz (2018) en su trabajo relacionado a la transformación de la gestión educativa en las entidades educativas a través del liderazgo pedagógico; se determinó la relación entre las dos variables de estudio, donde, en ambas variables se aplicaron el instrumento del cuestionario, y la prueba de correlación de Spearman resultando  $RS=0.463$  por lo que se concluye que existe una correlación directa positiva de las dos variables; empero, en el trabajo investigado, también se aplicó el cuestionario para ambas variables, obteniendo como resultado de la prueba de Chi Cuadrado el valor de 95.109 concluyendo también que el liderazgo pedagógico influye positivamente en la gestión escolar de calidad en las entidades educativas.

Cerdán y Guarniz (2022) en su informe final relacionado al mejoramiento del desempeño docente como factor influyente del liderazgo pedagógico, debido a que se desarrollaban monitoreos permanentes a los docentes, para luego realizar un acompañamiento de forma personalizada, y fortalecer sus debilidades encontradas durante la observación que se hizo; aplicando también el instrumento del cuestionario para ambas variables, obteniendo como resultado según la prueba de correlación de Rho Spearman igual 0.684 y concluyendo además, que existe una relación fuerte positiva entre las variables de estudio; lo cual se evidencia también en el trabajo presentado.

Asimismo la investigación de Campo et al. (2021) cuyo estudio se basó en determinar los estilos de liderazgo en las instituciones educativas de acuerdo a sus necesidades a través del estudio exploratorio se pudo obtener que la mayoría de las instituciones educativas aplican el liderazgo democrático permitiendo la participación para tomar decisiones en conjunto con los docentes, así como también el liderazgo transformacional que contribuye a la guía y motivación de sus docentes para buscar cambios y mejoras continuas durante la gestión educativa brindando excelencia y calidad.

### Conclusiones

En los diferentes entornos laborales existen variedad de liderazgo, donde el líder es capaz de aplicar distintos tipos de acuerdo al área, y al grupo de trabajo, con el fin de poder alcanzar los objetivos, y esto se debe a que no todas las personas tienen el mismo carácter, pensamiento, habilidades y destrezas por lo que es necesario ejercer diferentes tipos de motivaciones, de empuje y de orientación, para que se dé una buena gestión de calidad, por lo tanto, es necesario que los directivos de la empresa brinden los recursos necesarios para que los trabajadores más allá de sentirse a gusto en sus labores muestren compromiso así como también le brinden al líder confianza para que maneje cualquier situación que se presente dentro de la organización.

Esta situación ocurre igualmente a nivel educativo con la diferencia de que en las instituciones educativas predomina el liderazgo pedagógico, el cual es el más ideal para gestionar todo lo referente a la educación y a la calidad educativa. El liderazgo es una virtud que sólo los seres humanos lo poseen, en tal sentido la práctica del liderazgo pedagógico en las entidades educativas, debe ser la de motivar e inspirar confianza en sus demás trabajadores docentes; creando un ambiente acogedor, ameno e incidiendo básicamente en la efectividad del logro de aprendizajes; garantizando de forma eficiente la gestión escolar o acciones pedagógicas.

De igual manera, se pudo constatar que, el liderazgo directivo debe ejercer un liderazgo transformacional capaz de realizar la planificación educativa con todos los actores de la educación, y aprovechando el talento profesional de cada uno de los participantes; garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en los instrumentos de gestión, de tal forma que las acciones pedagógicas y de evaluación estén centradas en los aprendizajes de los alumnos.

El liderazgo pedagógico debe tener la capacidad, habilidad y eficacia directiva en las entidades educativas, para cristalizar la efectividad en las acciones técnico pedagógicas dentro y fuera de la institución, considerando la participación activa de los actores educativos.

Dentro de las características principales del liderazgo es desarrollar una comunicación efectiva y empatía dentro y fuera del trabajo, fomentando un clima armonioso lleno de confianza mutua, crecimiento personal, mentalidad positiva, y desarrollando una actitud positiva frente al trabajo; para garantizar una gestión escolar eficaz y eficiente.

Finalmente, con base en lo antes expuesto se puede indicar que una institución educativa debe ser considerada una organización empresarial donde existen diversas áreas de desarrollo, niveles de jerarquía, donde el directivo es el gerente encargado de administrar los recursos y liderar a sus docentes que se convierten en el talento humano de la institución. Asimismo, se demuestra que en toda organización existe un producto final y en las instituciones educativas este es lograr formar a los estudiantes con calidad para que puedan convertirse en el futuro del país, de manera que este sea el beneficio que obtienen las instituciones al alcanzar una gestión escolar de calidad

**Referencias bibliográficas**

- Anchelia-González, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J.** (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(Especial 1). doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Araujo, R., Orellana, M., Cortéz, G., & Zambrano, J.** (2020). Principios de gestión de la Calidad en Estudios a Distancia de Universidades Privadas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 460-481. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/articulo/view/33383>
- Arbañil, M.** (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directivo en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95-106. doi:<https://doi.org/10.33554/ri.v.13.2.235>
- Arredondo, M., Ascencio, S., Cid, S., Kimelman, E., Micheli, B., Poblete, M., & Quintanilla, P.** (2005). Diseño de proyecto en investigación educativo. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/334644401/Diseno-de-Proyectos-en-Investigacion-Educativa#>
- Bunge, M.** (2004). La investigación científica. Siglo XXI Editores S.A. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=iDjRhR82JHYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Calsin, S.** (2019). Prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la región Puno. Tesis. Obtenido de <https://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/12425>
- Camacho, C., & Espinosa, R.** (2016). El coaching educativo y el desarrollo socioafectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del Colegio Marco Fidel Suárez I.E.D de Bogotá D.A. Universidad Libre. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10901/9748>
- Campo, Y., Yulán, L., & Costez, J.** (2021). Estilos de liderazgo: influencia en la gestión administrativa en instituciones educativas. *MAPA Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 7(22), 101-124. Obtenido de <http://revistamapa.org/index.php/es>
- Cerdán, S., & Guarniz, A.** (2022). El liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Obtenido de [http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/2412/-Tesis%20Sara%20Cerd%C3%A1n\\_Amparo%20Guarniz.pdf?sequence=1](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/2412/-Tesis%20Sara%20Cerd%C3%A1n_Amparo%20Guarniz.pdf?sequence=1)
- Freite, S., & Miranda, A.** (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Obtenido de <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Gajardo, J., & Ulloa, J.** (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción. Obtenido de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L.** (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista cubana de educación superior*, 37(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200016&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200016&script=sci_arttext&tlng=pt)
- González-Castro, Y., Manzano-Durán, O., & Torres-Zamudio, M.** (2021). Liderazgo: una práctica sistemática en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64-72. doi:<https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P.** (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw Hill.
- Julio, P.** (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, 4(16), 272-283. doi:<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Ministerio de Educación de Perú, MINEDU.** (2014). Fascículo Escolar centrada en los aprendizajes. Directivos Construyendo escuela. MINEDU.
- Ministerio de Educación de Perú, MINEDU.** (2019). Escale: Estadística de la calidad educativa. Obtenido de [http://escale.minedu.gob.pe/uee/-/document\\_library\\_display/GMv7/view/958881](http://escale.minedu.gob.pe/uee/-/document_library_display/GMv7/view/958881)
- OCDE.** (2019). El trabajo de la OCDE sobre Educación y Competencias. OCDE. Obtenido de <https://www.oecd.org/education/El-trabajo-de-la-ocde-sobre-educacion-y-competencias.pdf>
- Portela, S., Tarí, J., & Molina, J.** (2022). Asociaciones entre el liderazgo transformador y las prácticas de gestión de la calidad en hoteles españoles. *Revista Investigaciones Turísticas*(24), 106-125. doi:<https://doi.org/10.14198/INTU-RI2022.24.6>
- Rey, S., Garivay, F., Jacha, J., & Malpartida, J.** (2022). Industria 4.0 y gestión de calidad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(97), 289-298. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.20>
- Riveras, J.** (2020). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcr11de1.pdf?sequence=>
- Sáenz, L.** (2018). Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, 2017. Universidad San Pedro. Obtenido de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPE-DRO/10760>
- Santander-Salmon, E., & Lara-Rivadeneira, L.** (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Vara, A.** (2012). 7 pasos para una tesis exitosa. Desde la idea inicial hasta la sustentación. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

# MODELO DE TRIPLE HÉLICE UNIVERSIDAD-ESTADO-EMPRESA EN LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

## ACADEMIA-GOVERNMENT-INDUSTRY TRIPLE HELIX MODEL IN LATIN AMERICA: A SYSTEMATIC REVIEW

**Marisol Irene Perez Mollinedo**

marisol.perez.mollinedo@gmail.com

Orcid 0009-0009-3956-9329.

Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia

### Resumen

El modelo de triple hélice fue fundamentado entre la última década del 1900 y la primera del 2000, tomando como eje principal la interacción necesaria entre universidad, Estado y empresa para generar desarrollo social a través del tiempo. Se ha tenido como objetivo, describir el modelo de triple hélice y sus avances o reversiones en los últimos años, particularmente en América Latina. Se revisaron los índices Redalyc y Scielo, a partir de la selección de 12 artículos de los últimos 5 años. Se obtuvo como resultado que, el modelo se ha utilizado en Latinoamérica inicialmente de forma vaga, teniendo avances en el tiempo, pero sin llegar a conseguir el ideal interactivo entre las hélices sociales. Como conclusión, la universidad debe modificar su currículo para innovar, emprender y hacer extensión; las empresas deben tener más responsabilidad social e investigar, de la mano con la universidad; y, el Estado, cumplir con sus funciones de fomento, supervisión y mantenimiento de alianzas.

Palabras clave: Estado, Empresa, Latinoamérica, Triple hélice, Universidad.

### Abstract

The triple helix model was founded between the last decade of 1900 and the first decade of 2000, taking as its main axis the necessary interaction between the academia (university), government and Industry to generate social development over time. The objective is to describe the triple helix model and its advances or reversals in recent years, particularly in Latin America. The Redalyc and Scielo indexes were reviewed, based on the selection of 12 articles from the last 5 years. The result was that the model has been used in Latin America initially in a vague way, making progress over time, but without achieving the interactive ideal between social helices. In conclusion, the academia (university) must modify its curriculum to innovate, undertake and extend; the industry must have more social responsibility and conduct research, hand in hand with the academia; and, the government, fulfill its functions of promoting, supervising and maintaining alliances.

Keywords: Government, Industry, Latin America, Triple helix, Academia.

## Introducción

Hay una gran cantidad de ideas novedosas en los estudios de innovación que tienen como objetivo representar los aspectos más recientes de la sociedad actual. Para describir las conexiones dinámicas entre el Estado, las empresas y la academia para promover el emprendimiento, la innovación y el crecimiento económico en una economía basada en el conocimiento, Etzkowitz y Leydesdorff (1995) sugirieron por primera vez el modelo de la Triple Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Los modelos de invención de Triple Hélice (M3H) y Cuádruple Hélice (M4H) son dos ideas aparentemente opuestas que se han empleado ampliamente en investigaciones empíricas en estudios de innovación, lo que los convierte en dos de los marcos conceptuales más utilizados en este campo (Cai & Lattu, 2022).

Desde entonces, el M3H ha ganado popularidad entre los académicos que estudian la innovación. Sin embargo, algunos críticos han cuestionado su capacidad para explicar fenómenos (Cai & Etzkowitz, 2020), especialmente a la luz del modelo de la Cuádruple Hélice desarrollado por Carayannis y Campbell (2009), que incluye a la sociedad civil o al sector público como una cuarta hélice. Además, Carayannis y Campbell (Carayannis & Campbell, 2010) agregaron una quinta hélice a la Quintuple Hélice: el entorno natural de la civilización. La Quintuple Hélice aporta un enfoque ambientalmente sensible al tema de la innovación y la generación de conocimiento, abordando la transformación socioecológica de la sociedad y la economía en el siglo XXI (Carayannis & Campbell, 2010).

En comparación con el M4H, es menos popular en la investigación empírica. Probablemente esto se deba al hecho de que, cuando se trata de la conceptualización de la Quintuple Hélice, "la conexión de la hélice ambiental con las otras cuatro hélices es un desafío" (König et al. 2020: 8). Dado que el modelo de Quintuple Hélice (M5H) sigue esencialmente el mismo marco teórico que el M4H, no se hará énfasis en él en este estudio.

Según Carayannis y Campbell, la evolución de la sociedad del conocimiento llevó a la creación de los modelos Cuádruple Hélice y Quintuple Hélice. Según Campbell (2019: 59), la Quintuple Hélice también se refiere a "la ecología social, las interacciones sociedad-naturaleza [y] la transición socioecológica", mientras que la Triple Hélice "representa un modelo central básico de innovación para la" economía del conocimiento". La cuarta hélice describe tanto la sociedad como la democracia del conocimiento. Esto se relaciona con una percepción cambiante: la gente tiende a ver el modelo de la Cuádruple Hélice como más apropiado y oportuno para abordar nuevos aspectos de la sociedad como consecuencia de una mayor conciencia sobre los problemas sociales. la innovación consciente y el papel que juega la sociedad civil en el avance de la ciencia y la tecnología en las políticas gubernamentales (Cai & Lattu, 2022).

Leydesdorff y Etzkowitz, los creadores del modelo de la Triple Hélice, también estaban interesados en cómo afectarían al modelo los cambios sociales. "¿Se puede considerar "lo público" como una cuarta hélice en las relaciones

universidad-industria-gobierno?" fue el titular de un artículo que escribieron en 2003 (Leydesdorff & Etzkowitz, 2003). En él, argumentaron que la Triple Hélice se ha desarrollado con mayor éxito dentro de un marco social amplio que garantiza la libertad de expresión y la iniciativa de formación de organizaciones, y que no es necesario convertirla en una Cuádruple Hélice porque la sociedad civil no es una esfera institucional. al mismo nivel que una universidad, una industria o un gobierno.

Leydesdorff (2012) señaló que apoyar el modelo de la Triple Hélice no implica limitar la explicación de desarrollos complicados a las tres hélices. Propuso que la disponibilidad de datos empíricos y el contexto empírico deberían determinar si el análisis requiere más de tres hélices. Tomando en consideración estas diferencias conceptuales establecidas por los mismos autores y por la literatura académica, se ha tenido como objetivo de este artículo describir las perspectivas teóricas sobre el modelo de triple hélice y sus avances o reversiones en los últimos años, particularmente en América Latina.

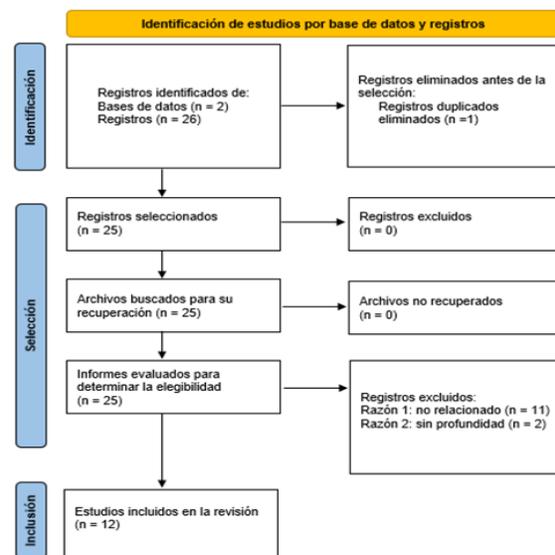
## Método

Para la presente revisión sistemática de la literatura se ha utilizado una búsqueda en los principales repositorios latinoamericanos: SciELO y Redalyc, partiendo de los términos "modelo", "triple hélice" y su respectiva combinación, para la cual se usó el término booleano AND ("y" en inglés), de forma que se mostraran únicamente los resultados que pudiesen tener ambos términos. Por otra parte, se delimitó el tiempo a la búsqueda dentro del rango 2020-2024, utilizando como idiomas el inglés, español y portugués

## Resultados

Inicialmente, para mostrar los pasos seguidos en la búsqueda, se ha utilizado un diagrama de PRISMA (Page, et al., 2021) en torno a la revisión sistemática de la bibliografía. En el mismo, se señalan los registros ubicados en los repositorios utilizados.

**Figura 1**  
Diagrama de PRISMA



Nota. Elaboración propia (2024).

En la Figura 1, se puede identificar que, luego de un registro inicial de 26 artículos en las bases de datos seleccionadas, se eliminó un duplicado. Posteriormente, se adquirieron todos los archivos para su revisión de elegibilidad. De ellos, se excluyeron 11, debido a que su contenido no estaba relacionado con la temática a investigar y, otros 2 dada su poca profundidad en el tema. Por lo tanto, al final se incluyeron 12 estudios en la revisión.

En ellos, se ha visto que, a partir del modelo de triple hélice, se han usado distintos software para analizar la interacción Estado-Empresa-Universidad. En este sentido, la utilización de análisis de los gestores públicos de esta interacción estratégica para el Estado como instrumento para la toma de decisiones se considera una de las aplicaciones potenciales de la investigación. La posibilidad de intensificar los esfuerzos para ampliar las acciones en este sentido, así como seguir apostando por su promoción para que se produzca esta interacción en el Estado, que requiere alianzas y atrae inversiones, existe una vez que se ha tomado en cuenta la importancia del papel del espacio de consenso, lo cual puede ser analizado a través de Fapemig (software), lo cual queda demostrado para Ferreira, Viola, Gonçalves, Gontijo, & Bambirra (2020).

En cuanto a la articulación de la interacción triple hélice y el actuar como agente gubernamental, este software podría destacar en sus informes a las universidades con mayor involucramiento en sus programas, para que sirvan de benchmarking para otras que lo encuentran más difícil y buscan involucrar a las empresas de sectores emergentes en sus programas para difundir la innovación en el estado y, si esto ya se hace, buscar exponerlo más en sus informes para incentivar a más empresas de estos sectores a aprovechar este tipo de interacción.

Aunque todavía están en su etapa primaria, las sociedades latinoamericanas exhiben una variedad de conexiones sociales, principalmente a través de técnicas productivas. Sin embargo, los enfoques sociales también se están volviendo sofisticados y están arraigados en el paradigma de la Cuádruple Hélice.

Brasil se establece como una de las primeras naciones de América Latina en implementar "incubadoras de empresas" como medio para fomentar un mayor desarrollo socioeconómico, donde la participación social partía de la conexión universidad-Estado, conformando así la nueva industria. Estas incubadoras estaban destinadas a apoyar el avance tecnológico y la innovación, así como el emprendimiento cultural y las necesidades de los pueblos nativos. Allí, también se destaca también la investigación farmacológica con enfoque social (Zamora, Rodríguez, & Barrutia, 2022).

Refiriéndose ahora a Chile, una nación rica en recursos naturales, allí se desarrollaron sistemas de innovación como consecuencia de la cooperación entre administraciones públicas, empresas y universidades. Estas innovaciones tuvieron una influencia significativa y fueron demostradas previamente en otras naciones (Zamora et al, 2022).

En Colombia, los Comités Estatales Comerciales Universitarios (CUEE) y las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) universitarias son programas efectivos para ofrecer respuestas a inquietudes sociales y comerciales. Los Proyectos Universitarios de Vinculación con la Sociedad (PUVS) son el conducto preferido para la asociación universidad-empresa-administración-sociedad en Ecuador. Investigaciones como la de Rueda, Acosta y Cueva (2020) y Contreras, Fierro y Martínez (2021) examinan estas iniciativas y demuestran la dedicación de las universidades ecuatorianas en este contexto, enfatizando la necesidad de desarrollar un diagnóstico preciso de las necesidades a atender, el procedimiento a seguir en la ejecución de los proyectos y la ausencia de un modelo para su ejecución. evaluación exhaustiva.

En el caso de México, existía una conexión débil entre las empresas y la academia en México, aunque últimamente ha mejorado. Particularmente, tanto en México como en Latinoamérica en general, existe un modelo arraigado indirectamente de la interacción de la triple hélice. Por ejemplo, Lamas-Huerta y Florez-Zepeda (2022) plantean que un Estado que ofrece universidades públicas, como la Universidad de Guadalajara, depende del financiamiento que propone, y el Estado depende de las Políticas Públicas de la Federación, las cuales se derivan del Plan Nacional de Desarrollo y sus programas sectoriales, regionales, especiales y programas institucionales. Por lo que, en algunos casos debiese existir un modelo de gestión adicional a las normas de la universidad. Ante esto, un componente esencial del estudio de las políticas institucionales es el modelo de gestión universitaria.

Por otro lado, Ecuador, ha presentado distintos problemas alrededor de la implementación del modelo, al igual que otros países. Las principales barreras a la innovación en él son: la falta de apoyo financiero permanente de las políticas públicas, la falta de inversión en el desarrollo de habilidades a largo plazo y la falta de producción creativa que resulta en una escasez de patentes (Espinoza, Montes de Oca, Álvarez, & Cuaran, 2022). Estos problemas se pueden atribuir a la Triple Hélice -la parcelación del trabajo entre los sectores académico, privado y público- porque, de acuerdo con Ponce y Jácome (2021), las universidades del Ecuador no generan suficiente potencial humano para ejecutar, desarrollar y generar innovación. Si bien es cierto que el país ha intentado centrar sus esfuerzos en promover el incremento de la innovación, este objetivo aún no se ha logrado. Esto se debe a la necesidad de evaluar y pensar si esta ola de iniciativas está respaldada por programas estratégicos en los que tiene un papel significativo, así como si las empresas difieren en el nivel de madurez y seriedad con la que abordan este problema (Zamora et al., 2022)

Se han evaluado los distintos aspectos que puede involucrar el modelo, por ejemplo: la responsabilidad social, donde se generan interacciones entre las necesidades del Estado, la responsabilidad propia de la empresa y la extensión universitaria (Hernández, Báez, & Carrasco, 2020). Por ello, los valores de un trabajador, el impacto de los valores sociales en los

valores organizacionales, su grado de satisfacción laboral, el desarrollo de habilidades laborales y otros factores están relacionados con la responsabilidad social corporativa y, por tanto, con el modelo de una forma tanto directa como indirecta (Reyes, Leyva, Pérez, & Sánchez, 2022). Por ello, también se valora como un elemento extra la comunicación intra e inter institucional.

Finalmente, un aspecto que se ha considerado ampliamente es el diseño curricular universitario, dado que este influye de forma directa en el Estado, la industria y la sociedad en general. Allí, se encuentran carencias debido a la falta de innovación enrumadas a la creación de pequeñas y medianas empresas (Rangel, Molina, & López, 2021). Por ello, Ponce y Jácome (2021) mencionan que se fomenta poco el espíritu empresarial, lo que impide que los graduados con un título en administración de empresas, ingeniería y otras carreras, desarrollen sus habilidades y talentos empresariales, además de que hay pocas opciones de financiación disponibles, lo que restringe la implementación de proyectos empresariales.

### Discusión

En Colombia, así como en el resto de Latinoamérica, ha habido relaciones exitosas academia-empresa-Estado donde se ha desarrollado nueva información científica y técnica y la sociedad se ha beneficiado (Barrios-Hernández & Olivero-Vega, 2020). Sin embargo, las historias de éxito son escasas y tienen un impacto social limitado cuando se confronta el sector productivo con alrededor de un millón y medio de empresas (Confecámaras, 2018).

La limitada capacidad del sector productivo para innovar productos y servicios en favor de la industria como totalidad y de la sociedad en conjunto. Su limitada presencia en el mercado mundial con servicios o bienes novedosos, la corta vida útil de los emprendimientos y la falta de visión de los directivos para limitar el uso de tecnología en las MIPYMES hacia internet (correo electrónico, sitios web, voz sobre IP, entre otros) y el uso de tecnologías básicas como impresoras y computadoras, entre otras, son todos indicadores de la falta de interacción entre las 3 o 4 hélices propuestas (Lozada, Casas, Bedoya, Castellanos, & Rey, 2022).

Uno de los grandes problemas a los que se ha enfrentado el modelo triple hélice ha sido que, está que la Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación (PPCTeI) ha experimentado un fenómeno conocido como desajuste estratégico entre lo que se pretendía y lo que realmente se ejecutó. Este fenómeno se ha atribuido principalmente a la falta de financiamiento, a la falta de claridad de los actores del Sistema y a la desvinculación del PPCTeI de otros programas públicos. Además, debido a los esfuerzos inconsistentes, la ciencia, la tecnología y la innovación no reciben la prioridad que merecen, las naciones y su aparato productivo dependen fuertemente de la tecnología y existe un sistema deficiente para rastrear y evaluar los compromisos y metas (Montoya, Velásquez, & Montoya, 2020). Según Velásquez (2019), Latinoamérica ha avanzado poco en CTeI, lo que ha llevado a una condición conocida como “desesperanza aprendida” entre los involucrados.

### Conclusiones

Basado en el modelo de triple hélice, las relaciones entre el Estado, la empresa y la academia, así como otros actores sociales, pueden ayudar a desarrollar productos o procesos novedosos que tengan como objetivo influir en estos actores y al mismo tiempo brindar respuestas a problemas reales que cualquiera de los actores pueda plantear. Se han planteado distintos modelos que involucran más hélices, entre ellas, la participación ciudadana, pero uno de los aspectos fundamentales a considerar es que cada momento y situación, puede o no enmarcar las distintas hélices a partir de las 3 principales. Sin embargo, suelen añadirse otras al modelo inicial.

Por un lado, el financiamiento de actividades de investigación, desarrollo e innovación (CTeI) es necesario para darle vitalidad a la política y a sus logros. Por otro lado, es evidente que simplemente agregar más partidas presupuestarias para aumentar los montos y la cartera de actividades del CTeI no aborda muchos temas y no aumenta la relevancia de la PPCTeI. En la investigación realizada con un enfoque de Latinoamérica no se ha podido evidenciar que en Bolivia se hayan desarrollado estudios con el enfoque Universidad – Empresa y Estado, lo que hace que este tema pueda ser desarrollado con éxito. Se enfatiza la necesidad de que las universidades se ajusten a las demandas sociales cambiantes que exigen la aplicación de la información producida dentro de sus paredes a las principales prioridades del estado. Debido a lo anterior, las instituciones deben emprender una reorganización organizacional que facilite la incorporación de un nuevo rol: el emprendimiento, sin desmerecer sus misiones centrales de investigación y docencia.

De manera similar, las empresas descubrieron que necesitaban integrar la I+D en sus operaciones. Esto les permitió innovar y obtener una ventaja competitiva en la industria en la que se encontraban, pero estas necesidades implicaban un costo de inversión significativo. Teniendo en cuenta lo anterior, la comunidad empresarial espera que las universidades puedan satisfacer esta demanda a través de su investigación. Finalmente, entre los primordiales objetivos del Estado se encuentra impulsar el desarrollo social y económico de las regiones para hacerlas más competitivas. Con este fin, el gobierno debe hacer fomento, supervisión y mantenimiento de alianzas entre las universidades y la comunidad empresarial para proporcionar servicios y productos de valor agregado que sean resultado del conocimiento producido dentro de los muros de la universidad. Sin embargo, este suele ser uno de los principales problemas a nivel de cumplimiento.

### Referencias

- Barrios-Hernández, K. C., & Olivero-Vega, E.** (2020). Relación universidad-empresa-estado: un análisis desde las instituciones de educación superior de Barranquilla-Colombia, para el desarrollo de su capacidad de innovación. *Formación Universitaria*, 13(2), 21-28. <https://doi.org/10.4067/>
- Cai, Y., & Etzkowitz, H.** (2020). Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. *Triple Helix* 7(2–3), 189–226. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003>.

- Cai, Y., & Lattu, A.** (2022). Triple Helix or Quadruple Helix: Which Model of Innovation to Choose for Empirical Studies? *Minerva*, 60(1), 257–280. <https://doi.org/10.1007/s11024-021-09453-6>.
- Campbell, D. F.** (2019). *Global Quality of Democracy as Innovation Enabler: Measuring Democracy for Success*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72529-1>.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F.** (2009). “Mode 3” and “Quadruple helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(4), 201–234.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F.** (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation, and environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69.
- Confecámaras.** (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia. [https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos\\_An%C3%A1lisis\\_Econ%C3%B3mico/Cuaderno\\_demografia\\_empresarial/Cartilla17.pdf](https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf).
- Contreras, D. C., Fierro, A. F., & Martínez, A.** (2021). Capacidades de los centros de investigación colombianos del sector aeronáutico militar y su enfoque estratégico. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(35), 679-701. <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>.
- Espinoza, O. R., Montes de Oca, J. E., Álvarez, S. R., & Cuaran, M. S.** (2022). Modelo de cuatro hélices: una variante para la transferencia de conocimiento y el desarrollo económico en Ecuador. *Revista Conrado*, 18(84), 108-117. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n84/1990-8644-rc-18-84-108.pdf>.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L.** (1995). The Triple Helix—University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review* 14(1), 14–19.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L.** (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy* 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
- Ferreira, C., Viola, J., Gonçalo, W., Gontijo, A., & Bambierra, L.** (2020). Triple Helix analysis from Fapemig data for the last 10 years. *Innovation & Management Review*, 17(4), 431-446. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=537565799005>.
- Hernández, C., Báez, A., & Carrasco, M.** (2020). Gestión universitaria del conocimiento, desarrollo local y redes. *Espacio Abierto*, 29(4), 314-329.
- König, J., Suwala, L., & Delargy, C.** (2020). Helix Models of Innovation and Sustainable Development Goals. En W. Filho, A. Azul, L. Brandli, A. Lange, & T. Wall, *Industry, Innovation and Infrastructure* (págs. 1-15). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72529-1>.
- Lamas-Huerta, P., & Flores-Zepeda, M.** (2022). Gestión y estructura: elementos para el análisis de la política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en México, 2013-2018. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XIII(37), 103-118. <https://doi.org/10.22201/iesue.20072872e.2022.37.1306>.
- Leydesdorff, L.** (2012). The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an  $N$ -Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? *Journal of the Knowledge Economy*, 3(1), 25–35. <https://doi.org/10.1007/s13132-011-0049-4>.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H.** (2003). Can “The Public” Be Considered as a Fourth Helix in University-Industry-Government Relations? Report of the Fourth Triple Helix Conference. *Science & Public Policy* 30(1), 55–61.
- Lozada, Á., Casallas, R., Bedoya, J., Castellanos, J., & Rey, A.** (2022). Dispensador de cajetillas de cigarrillos para Mipyme como experiencia de relación academia-sector productivo, Tuluá. *Revista Científica*, 43(1), 109-123. <https://doi.org/10.14483/23448350.17642>.
- Montoya, I., Velásquez, Ó. H., & Montoya, A.** (2020). Escenarios futuros de la pertinencia de la política pública de ciencia, tecnología e innovación en Colombia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(90), 154-168. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27965038011>.
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., . . . Mayo-Wilson, E.** (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 372(71), 1-13. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.
- Ponce, P. M., & Jácome, X.** (2021). La innovación y su incidencia en emprendimientos de los graduados de marketing de la ULEAM. *ECA Sinergia*, 12(1), 43-58. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i1.2821](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i1.2821).
- Rangel, M., Molina, R., & López, A.** (2021). La vinculación universidad – empresa – gobierno para la creación de spin-off universitarias de base tecnológica: el caso de una universidad pública del estado de Guanajuato. *Revista Academia & Negocios*, 7(2), 193-204. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560868098006>.
- Reyes, L. A., Leyva, C., Pérez, R., & Sánchez, A.** (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 286-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06>.
- Rueda, I., Acosta, B., & Cueva, F.** (2020). Las universidades y sus prácticas de vinculación con la sociedad. *Educação & Sociedade*, 41(1), 1-20. <https://doi.org/10.1590/ES.218154>.
- Velásquez, Ó.** (2019). El desarrollo de la Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación como un despliegue estratégico, en las instituciones de educación superior colombianas. Universidad Nacional de Colombia.
- Zamora, R., Rodríguez, A., & Barrutia, J.** (2022). Universidades y desarrollo socioeconómico: una propuesta de evaluación de sus proyectos de vinculación con la sociedad. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 53(210), 181-205. <https://doi.org/10.22201/ieec.20078951e.2022.210.69807>.

# TURISMO Y PAISAJE CULTURAL: PERCEPCIONES DESDE LAS ASOCIACIONES PRODUCTORAS DE CACAO EN ECUADOR.

## TOURISM AND CULTURAL LANDSCAPE: PERCEPTIONS FROM COCOA PRODUCTION ASSOCIATIONS IN ECUADOR

**Ángel Guillermo Félix Mendoza**

afelix@espam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1586-1068>

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí

**Cristhian Herasmo Navarrete Basurto**

crisnavarrete12@gmail.com

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí

**Karla Patricia Ayala García**

carla.ayala@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí

### Resumen

El cacao es el producto ecuatoriano con mayor crecimiento en el mercado internacional. La presente investigación se ubica en Manabí, esta provincia posee la variedad de cacao mejor cotizada internacionalmente como lo es el "cacao fino y de aroma". El objetivo de la investigación es de conocer la percepción de las asociaciones productoras de cacao con respecto al turismo y el concepto de paisaje cultural. La investigación hace uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, con enfoque exploratorio y descriptivo. Se plantean tres fases investigativas: caracterización de las asociaciones, percepción del turismo/concepto de paisaje cultural; y por último se proponen estrategias de posicionamiento. Se identificaron trece asociaciones, unas cuantas con representatividad en el mercado (cantidad de asociados y exportación directa). Los socios muestran un significativo interés por el desarrollo del agroturismo en sus fincas basados en la producción del cacao. Se establece tanto en dirigentes, como miembros intereses por el turismo y el paisaje cultural como una alternativa para darle valor agregado a su producto. Se proponen estrategias ligadas a la formación integral de los socios, innovación de productos agroturísticos y generación de capacitaciones técnicas.

Palabras clave: Cacao ecuatoriano, asociaciones cacaoteras, turismo, paisaje cultural del cacao, Ecuador

### Abstract

Cocoa is the Ecuadorian product with the highest growth in the international market. This research was carried out in Manabí, this province has the best internationally valued cocoa variety such as "fine and aroma cocoa". The objective of the research is to know the perception of cocoa production associations regarding tourism and the concept of cultural landscape. The research uses qualitative and quantitative tools, with an exploratory and descriptive approach. Three investigative phases are proposed: characterization of associations, perception of tourism/concept of cultural landscape; and finally positioning strategies are proposed. Thirteen associations were identified, a few with representativeness in the market (number of associates and direct export). The partners show significant interest in the development of agrotourism on their farms based on cocoa production. Both leaders and members are established with interest in tourism and the cultural landscape as an alternative to add value to their product. Strategies linked to the comprehensive training of partners, innovation of agrotourism products and generation of technical training are proposed.

Keywords: Ecuadorian cocoa, cocoa associations, tourism, cocoa cultural landscape, Ecuador.

## Introducción

Los paisajes culturales son concebidos como el producto de desarrollo de las actividades humanas en un determinado territorio, se lo puede definir como una obra conjunta del hombre y la naturaleza que ilustra la evolución de la sociedad a lo largo de los años a través de las formas históricas de ocupación territorial, sistemas productivos y formas de vida, donde se configuran los paisajes multicolores, de imágenes y texturas diversas (Azcarate y Fernández, 2017). La agricultura y el patrimonio agrario que lo rodea es un ejemplo claro de esta relación, puesto que los territorios naturales han sido modificados y de esta manera se ha permitido la transformación de estos, sin embargo, esto trae como consecuencia a su vez, una serie de impactos ambientales como la degradación de la tierra, deforestación y calentamiento global, aspectos a los que se debe dar solución inmediata.

En consecuencia con estos nuevos retos Pahos et al. (2010) menciona que “la consolidación del turismo cultural como alternativa de desarrollo en Latinoamérica, en las dos últimas décadas ha respondido a la consolidación de esta propuesta como una alternativa “sustentable” y socialmente responsable” (p. 3), por lo que muchos territorios relacionados a la producción agrícolas de productos de relevancia mundial como el tequila, el vino, el café, los quesos, entre otros, en la actualidad visualizan el potencial de sus paisajes productivos, vinculándolos a la actividad turística como opción de desarrollo. De esta forma, se presentan nuevas propuestas que ayuden a contrarrestar los resultados nefastos del turismo de masa de alto impacto, donde la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha puesto su grano de arena integrando en 1992 a los paisajes culturales dentro de sus programas y categorías en torno al rescate del patrimonio cultural.

Para aclarar un poco el panorama teórico-práctico relacionado a los paisajes culturales, podríamos hablar sobre un claro ejemplo de esta categoría en Sudamérica como lo es el “Paisaje Cultural del Eje Cafetero de Colombia” el cual ha contribuido al repunte socioeconómico de la región cafetera del país, estructurando una importante oferta en torno a este rubro económico. Según Velandia (2016) para obtener la declaratoria de la UNESCO “se realizaron una serie de acciones por parte del Ministerio de Cultura colombiano y la Federación Nacional de Cafeteros, procesos de difusión del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC), con el objetivo de lograr su apropiación por parte de sus habitantes” (p.11). Sin embargo, en la actualidad los paisajes culturales están sufriendo problemáticas relacionadas con el proceso de transformación social y cultural, donde la intervención humana sin planificación está causando serios inconvenientes, un ejemplo de esto es la intensificación agraria y el abandono rural, en el cual la explotación industrial conlleva un excesivo consumo de recursos y energía, pérdida de patrimonio cultural y degradación del medio ambiente.

Dentro de la actividad turística la comunidad local es uno de los elementos claves y más sensibles que forman parte del

sistema. Por esta razón es primordial conocer la percepción de la comunidad anfitriona sobre los procesos de comodificación en el territorio, y como estos conducen a identificar problemas, necesidades y las posibles soluciones que propicien el desarrollo a través de la participación de estas (García et al, 2015; Morales y Gómez, 2020). La correcta interacción entre los actores claves de la puesta en valor puede lograr que zonas eminentemente agro-productivas puedan dar un salto de calidad con el impulso del turismo (García et al, 2015), pero para esto es necesario la gestión y planificación local, basada en la productividad del territorio y sus cualidades culturales que fomenten el progreso de las comunidades rurales (García et al, 2015). Mediante el posicionamiento del turismo y nuevos conceptos de valor agregado como el del paisaje cultural, se presentan nuevas alternativas beneficiosas que contribuyen al desarrollo integral mediante la puesta en valor de la agro productividad y atributos generales de los territorios.

El cultivo del cacao tiene gran importancia en el desarrollo de la agricultura en algunos países de Latinoamérica (Aguilar, 2018). Sánchez et al. (2019) menciona que este producto posee una histórica trayectoria vinculada a millones de personas y es un producto de exportación con gran representatividad en la región. En América Latina el cultivo de cacao se ha difundido a nivel comercial en al menos 23 países, con una producción combinada superior a las 675 000 toneladas métricas y alrededor de 1 700 000 hectáreas cultivadas, donde Brasil, Ecuador, República Dominicana, Perú, Colombia y México representan los mayores productores, concentrando más del 90 % de la producción y de la superficie sembrada del continente (Arvelo, 2017). Pese a esto, la producción del cacao no alcanza un verdadero desarrollo que permita fortalecer el sector productivo, debido a las escasas estrategias institucionales que fomenten la cadena de valor, deficiente asistencia técnica para el productor, precios bajos, entre otras problemáticas (Félix et al, 2021). Donde se enfatiza que es necesario que se aproveche la denominación de origen que cuenta este cultivo contribuyendo a la mejora del país ofreciendo productos con un valor diferenciado ya que en el momento que un producto adquiere esta identificación le ofrece al consumidor obtener un nivel de calidad único (Félix et al, 2021).

Ecuador es un país con diferentes pisos climáticos, por ende, altamente agrícola, productos como el banano, las flores, el camarón y el cacao, son los principales, lo cual lo posiciona a nivel internacional como un exportador de varios productos agrícolas de calidad. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015) “la mayor concentración del cultivo de cacao se encuentra en provincias litorales, (Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas y El Oro), en las estribaciones de la Cordillera Occidental y en las provincias del nororiente del Ecuador (Sucumbíos, Orellana y Napo)” (p. 2). De manera que estos sectores pueden ser considerados puntos estratégicos para desarrollar propuestas de valor relacionadas a la producción del cacao convirtiéndose en otra fuente de ingresos económicos locales. La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO, 2015) basada en los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

manifiesta que el sector cacaotero contribuye con el 5% de la población económicamente activa nacional (PEA) y el 15% de la PEA rural, constituyendo una base fundamental de la economía familiar costera del país, y que el cacao de la provincia de Manabí posee características especiales, altamente valoradas en mercados internacionales. La demanda de la producción de cacao es alta a nivel nacional pero no es aprovechada para el fomento de los paisajes culturales que se han construido con el paso del tiempo en sus territorios, para lo cual es necesario que se gestione y promueva la participación social que permita fortalecer la cadena productiva y con ello apuntar a actividades como el turismo (Félix y Cedeño, 2022).

La Provincia de Manabí es una provincia posicionada en el ámbito agropecuario debido a sus condiciones climáticas y su tierra productiva. Según el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias en Manabí existen “100.961 hectáreas sembradas con cacao, de éstas 52.546 son en monocultivos y 48.415 asociados, en la actualidad se está exportando 500 toneladas y la demanda está en aumento por la calidad del producto” (INIAP, 2019, p.13). De igual manera, el componente cultural manabita no pasa desapercibido ya que precisamente el paisaje “está supeditado a cuestiones históricas y sociales, y es inseparable de la concepción relativista de la sociedad y la cultura” (Hormaza y Torres, 2020). Estos mismos autores destacan que la riqueza productiva de la provincia es producto de una herencia cultural que se encuentra arraizada con la cosmovisión, las costumbres y tradiciones locales que la distinguen del resto del país. Por lo que se evidencia Manabí se puede posicionar como un sitio ideal para realizar actividades turísticas direccionadas al paisaje cultural cacaotero (Félix y Cedeño, 2022).

La zona centro de Manabí comprende los siguientes cantones Junín, Bolívar, Tosagua y Chone, también se tomaron en cuenta los cantones Portoviejo y Flavio Alfaro los cuales se encuentran privilegiados entre grandes áreas naturales que se dedican a la producción agrícola y ganadera siendo estas el principal ingreso económico para los habitantes, de la misma manera es importante mencionar que Chone es catalogado mediante registro en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) como: Capital Mundial del Cacao Fino de Aroma debido a que mantiene mayor producción de cacao fino de aroma además de que cuenta con una diversidad de cultura y tradiciones, por lo que en la actualidad se lo promociona como un lugar de gran variedad, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone (2016).

Por otra parte, la zona centro de Manabí carece de proyectos que ayuden a fortalecer el concepto de paisaje cultural cacaotero, por lo que se presenta desinterés y desconocimiento sobre esta actividad que se le puede vincular directamente con el agroturismo (Andrade y Mendoza, 2015). En la actualidad existe un déficit de gestión y planificación con respecto al desarrollo de la actividad turística, fundamentalmente en la enfocada al agroturismo, debido que las autoridades se centran en otras áreas de turismo demostrando un desinterés por estas zonas. Desde este punto de vista es importante la vinculación

con la actividad agropecuaria, por lo que es importante brindar capacitaciones a los dueños de fincas cacaoteras y de esta manera se logra un enfoque agroturístico en sus fincas. Por lo que es importante fomentar y posicionar el uso de la categoría Paisaje Cultural en la percepción de los productores de cacao, como una nueva forma de entender, proteger, gestionar y difundir el patrimonio a través de la integralidad de los diferentes ámbitos que conforman el Patrimonio Cultural. Además, es necesario que estas asociaciones productoras gestionen y promuevan la participación social que permita fortalecer la cadena productiva para tener una mejor perspectiva turística. Por ello surge la siguiente interrogante:

¿Cómo influye la percepción del turismo y paisaje cultural por parte de los miembros de las asociaciones productoras de cacao para en la zona centro de Manabí?

### Metodología

La investigación hace uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, con enfoque exploratorio y descriptivo. Se plantean tres fases investigativas: caracterización de las asociaciones, percepción del turismo/concepto de paisaje cultural; y por último se proponen estrategias de posicionamiento. El área de estudio se encuentra delimitada dentro de la zona norte de Manabí, se centra en indagar sobre aspectos concretos de una situación o realidad que no ha sido abordada, con un enfoque mixto que permitió el análisis de las cualidades que posee el área de estudio y cuantitativo porque se realizaron análisis estadísticos en las encuestas.

La primera fase tiene como finalidad definir el objeto de estudio, así como realizar la caracterización de las asociaciones de la zona centro de Manabí, empezando con la búsqueda de información sobre las asociaciones dedicadas a la producción de cacao mediante el análisis de contenidos de documentación oficial que permitieron indagar aspectos relacionados al registro de las asociaciones, su operatividad y actual funcionamiento de éstas, obteniéndose dicha información mediante informes oficiales de entidades como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Como segundo punto, se efectuó la selección de asociaciones para realizar el muestreo y se constituyeron en el objeto real de estudio; cabe destacar que el criterio de selección de las asociaciones estudiadas responde a la cantidad de socios que la componen, por ello se efectuó una búsqueda en las bases de datos oficiales estatales, así como en los informes oficiales emitidos por los órganos competentes, donde según la revisión resultó que existen pocas asociaciones que sobrepasan los 100 socios, por lo que, las grupos que excedan este número representan una muestra significativa dentro de la provincia.

Para la recolección de datos, se efectuaron visitas de campo utilizando herramientas de observación científica, respaldada en las fichas de diagnóstico local de comunidades turísticas propuesta por Ricaurte (2009), las mismas que permitieron recabar datos específicos en la zona con el respaldo de los dirigentes de estas asociaciones.

Posteriormente se realizó la georreferenciación correspondiente con el uso de GPS, lo cual estuvo representado en un mapa, donde se utilizó aplicaciones GIS, (Google Maps, Google Earth, ARCGIS, ARC MAPS), propiciando en su conjunto las referencias de los encuestados en el territorio.

Para evaluar el concepto del paisaje cultural y turismo por parte de los directores o presidentes de las asociaciones, para su efecto se compone de tres actividades; la primera que consistió en la elaboración de las herramientas de recolección de datos como las entrevistas semi estructuradas, la mismo que constó de cinco preguntas de respuesta abierta.

También se procedió a la realización de las encuestas en el territorio de la zona norte, los cuestionarios estaban conformados por 14 preguntas, divididas en tres bloques, el primero es recoge datos del perfil de los asociados, el segundo bloque trata del turismo en las asociaciones y como tercer bloque aborda el conocimiento del paisaje cultural. Para mostrar el estudio estadístico se aplicaron en total 195 encuestas para esto se extrajo de acuerdo con la fórmula de población finita o conocida debido a que se conoce el número de socio (2.377 asociados) de cada corporación obteniendo 195 encuestas que se dividió para las 5 asociaciones dando como resultado 39 encuestas por asociación a través del muestreo aleatorio simple, esto ayudó a conocer la percepción por parte de los asociados.

La estructuración del cuestionario para la encuesta responde a los requerimientos de la investigación que pretende conocer el perfil y la percepción turística de los asociados. Se tomaron en consideración 6 variables los cuales fueron planteadas en base a los criterios de los autores de la investigación (perfil de los socios, satisfacción con la asociatividad, beneficios de la asociatividad, interés por el turismo, interés por formar parte de una iniciativa turística, percepción del paisaje cultural del cacao para Manabí). A su vez se conformaron un total de 14 preguntas en función a tres bloques que recogen datos del perfil de los asociados, el turismo en las asociaciones y el conocimiento del concepto del paisaje cultural, mismas que son: variables demográficas de los encuestados, de qué forma está constituida la asociación, datos generales, si están satisfecho con los roles que desarrolla la empresa, sus principales beneficios, además que si están dispuesto en formar parte de alguna actividad turística.

Se utilizó la fórmula de población finita y se tomó como referencia datos de instituciones públicas como MAG donde consta información sobre los miembros de las asociaciones. Como resultado se obtuvo 195 encuesta, se realizó un muestreo no probabilístico intencional con los representantes de las asociaciones, estratificando la muestra según la cantidad de socios. Por otro lado, para el tratamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS donde extraen los datos más importantes sobre la percepción del turismo y el concepto del paisaje cultural en dichas organizaciones.

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión.

Para desarrollar la fórmula se fijó un nivel de confianza del 95%,

$$n = \frac{N \times Z \alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z \alpha^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{1469(1,96^2)(0,5)(0,5)}{0,08^2 (1469 - 1) + (1,96^2)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{980(5.758,48)(0,25)}{0,0064 (1468) + (5.758,48) (0,25)}$$

$$N = \frac{2.114,801,78}{10,832.82}$$

$$N = 195,22$$

### Resultados

Los resultados estarán agrupados en 3 epígrafes donde se tratará de ir argumentando los hallazgos de manera secuencial y paralelamente ir discutiéndolos, por lo que no se usará un apartado especial de discusiones, ya que es una investigación empírica que trata de describir variables mas no de responder hipótesis concretas. Los apartados seguirán el orden metodológico descrito anteriormente, donde se describirá el perfil de las asociaciones (revisión de informes oficiales), se analizarán los criterios emitidos por los directivos (entrevistas) y por último se analizarán las respuestas otorgadas por los asociados (encuestas).

### Caracterización y selección de las asociaciones cacaoteras.

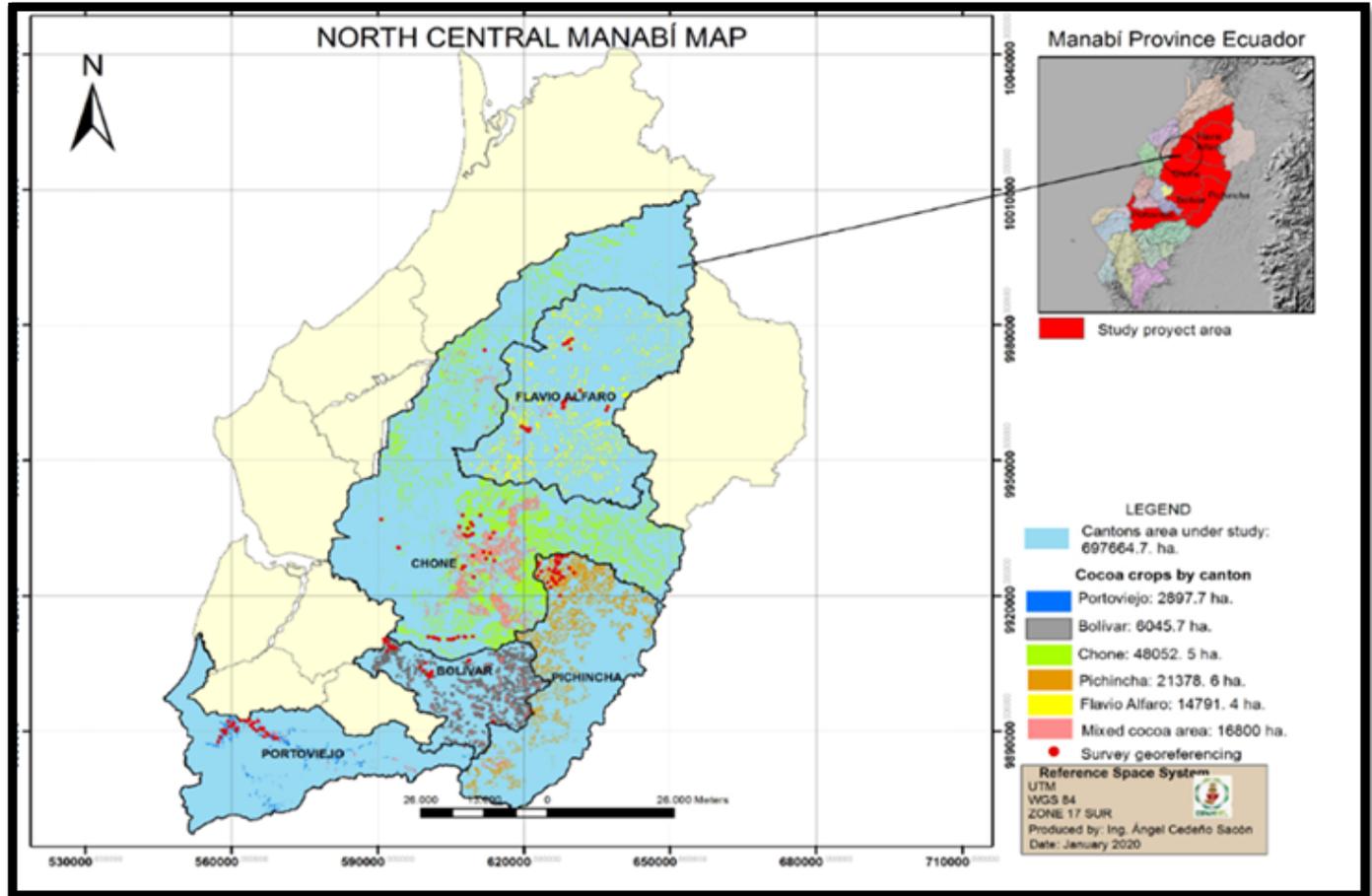
El área de estudio está ubicada en la provincia de Manabí donde el cacao es su principal producto de comercialización y de exportación, así la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO, 2015) mencionan que el producto proveniente de Manabí es altamente valorado en la industria chocolatera mundial, gracias a que es un producto de alta calidad, con características organolépticas únicas, sabores florales y cítricos predominantes, lo cual genera una comercialización diferenciada. Es decir que este producto es reconocido gracias a sus características singulares desarrolladas gracias al suelo, temperatura y clima característico de Manabí, además de los sistemas de cultivos asociativos existentes, que son parte de la identidad local.

Si bien es cierto Manabí tiene más de 100.000 hectáreas de cacao cultivadas, Mendoza et al. (2016) menciona que “el cantón Chone posee una producción de 35.487 hectáreas, el cantón Flavio Alfaro una producción de 14.498 hectáreas, el cantón Bolívar una producción de 7.228 hectáreas, y el cantón de Portoviejo una producción de 4.139 hectáreas” (p.240). Teniendo a Chone como la capital mundial del cacao fino de aroma, con el de mayor porcentaje de exportación, estos datos demuestran la importancia del cacao en esta provincia debido a que muchas familias son beneficiadas, desde el momento en que se dedican a producir la tierra con la siembra y cosecha de este producto. Además, las zonas rurales tienen paisajes únicos que llaman la atención de turistas ya que existen

personas interesadas en conocer los diferentes procesos que tiene el cacao y esto genera creación de producto turísticos como el agroturismo además de resaltar el valor al paisaje cultural cacaotero (Félix et al, 2021).

**Gráfico 1**

*Mapa de referencia del área de estudio.*



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Es bien conocido que dentro del sector primario manabita, la agricultura es justamente una de las actividades con mayor participación dentro del mercado por las razones expuestas en párrafos anteriores, rubro que genera alrededor de 273 millones de dólares coadyuvando a la economía local, empleando a gran cantidad de personas, que a pesar de ello y sus potencialidades, el sector agrícola en general posee un producción de bajo valor agregado, repercutiendo principalmente en el deficiente desarrollo y dinamismo rural. Por lo que se evidencia la necesidad de crear valor agregado a la producción cacaotera en especial, de modo que en conjunto con los atributos del paisaje se coadyuve al desarrollo integral en estas zonas mediante el posicionamiento del paisaje cultural.

A continuación, se muestran cada una de las asociaciones donde se recopiló información a través de la ficha de técnica de caracterización que, es importante destacar, tomó ciertas de las variables propuestas por Ricaurte (2009), sin embargo, los autores de la investigación incluyeron otros aspectos relevan

A continuación, se muestran cada una de las asociaciones donde se recopiló información a través de la ficha de técnica de caracterización que, es importante destacar, tomó ciertas de las variables propuestas por Ricaurte (2009), sin embargo, los autores de la investigación incluyeron otros aspectos relevantes para el desarrollo del trabajo de titulación.

La misma que contempla diversos criterios como datos básicos de las asociaciones (nombre, dirección, teléfono, email y años de funcionamiento, años de funcionamiento), estructura (propietario, número de asociados y empleados), vinculación al turismo (realización de actividad turística), infraestructura (tipo), facilidades y servicios (accesibilidad, transporte de acceso, cobertura telefónica, servicios básicos), gobernanza (alianzas y vinculación con la comunidad) y, finalmente, aspectos ligados a la operación de éstas (producción y comercialización) que pretende exhibir información base para entender la posición y situación de los grupos cacaoteros así como también identificar los factores claves para el posicionamiento del paisaje cultural.

**Tabla 1**  
*Listado de las asociaciones cacaoteras activas en la zona norte de Manabí.*

| CANTÓN        | NOMBRE   | SOCIOS | ADSCRITO | TIPO          | ACTIVIDAD   |
|---------------|--|--------|----------|---------------|---|
| Flavio Alfaro | Kakawen  | 100    | MAGAP    | Primer grado  | Compra y venta de cacao                           |
| Chone         | Asociación de trabajadores autónomos de camareta     | 60     | SEPS     | Primer grado  | Compra de cacao, maíz                             |
| Chone         | Asociación comunitaria la y de cucuy                 | 43     | MIES     | Primer grado  | Cultivo de cacao                                  |
| Chone         | Valle Noble  | 150    | MAGAP    | Segundo grado | Compra de cacao                                   |
| Chone         | Asociación la Fortaleza                              | 319    | SEPS     | Primer grado  | Compra de cacao                                   |
| CHONE         | Asociación Agrícola Río Grande                       | 64     | SEPS     | Primer grado  | COMPRA DE CACAO                                   |
| Portoviejo    | Corp. cacao fino de aroma san plácido                | 80     | MAGAP    | Segundo grado | Compra de cacao                                   |
| Portoviejo    | Comuna la cantera                                    | 100    | MAGAP    | Segundo grado | Compra de cacao y café                            |
| Bolívar       | Corporación fortaleza del valle                      | 987    | MAGAP    | Segundo grado | Venta al por mayor de café, cacao, te y especias. |
| Bolívar       | Unión de organizaciones campesina del cantón Bolívar | 80     | MIES     | Segundo grado | Compra y venta de cacao                           |
| Bolívar       | Asociación artesanal la pepa de oro de membrillo     | 35     | SEPS     | Primer grado  | Cultivos de cacao                                 |
| Bolívar       | Asociación agrícola Valle Del Carrizal               | 300    | SEPS     | Primer grado  | Compra de cacao                                   |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Una vez que se realizó la investigación de cuantas asociaciones existen en la provincia de Manabí se procedió a escoger las que realmente se encuentran en el área de estudio que comprende la zona centro (siete asociaciones), pero también se tomó en consideración los cantones de Flavio Alfaro y Chone debido a que tienen altos índices de producción de cacao y es su principal producto de comercialización a gran escala. Por lo que se identificaron cinco asociaciones que se encuentran en el área; Corporación Fortaleza del Valle, Asociación Valle Noble, Kakawen, Asociación la Fortaleza y Comuna la cantera.

**Percepción sobre el turismo y paisaje cultural por parte de los dirigentes.**

Primero se procede a identificar el criterio de los directivos de las asociaciones productoras de cacao en la zona centro de Manabí, en total se aplicaron 5 entrevistas (ver tabla 2), esta encuesta contemplan cinco preguntas abiertas, con la finalidad de conocer sobre el manejo de las asociaciones y el ambiente laboral con los demás socios, pero lo fundamental fue identificar si le parece importante incorporar el turismo en sus actividades económicas, así como el conocimiento que poseen éstos respecto al concepto del paisaje cultural.

Las variables que se tomaron en consideración fueron las siguientes: relación existente, evaluación de la organización, importancia del turismo en las asociaciones, actividades de interés, evaluación del paisaje cultural cacaotero, estos criterios ayudaron a generar un acercamiento a la percepción que tiene los directivos de las asociaciones acerca del turismo y del paisaje cultural.

**Tabla 2**  
*Resumen de las entrevistas a los principales directivos de las asociaciones*

| ITEMS   | Kakawen (Santiago Arroyo)   | Valle Noble (Jorge Zambrano)  | Fortaleza del Valle (Holger Vera)   | La Fortaleza (Maria Pérez)  | La Cantera (Juan Sánchez)   |
|---|---|---|---|---|---|
| Relación existente a criterio del entrevistado            | Buena   | Buena   | Buena   | Buena   | Buena   |
| Evaluación de la organización a criterio del entrevistado | Buena   | Buena   | Estable y permanente  | Buena   | Buena   |
| Importancia del turismo en las asociaciones               | No es relevante   | Importante  | No es trascendente  | Importante  | Muy Importante  |
| Actividades de interés                                    | Recorridos explicativos sobre la siembra, cosecha del cacao.        | Preparación de comidas tradicionales, recorridos explicativos sobre cultura manabita entre otras. | Elaboración de artesanías, recorridos sobre la cultura manabita y recorridos explicativos sobre la cosecha del cacao. | Recorridos de observación de flora y fauna.   | Recorridos de observación de flora y fauna, elaboración de artesanías y recorridos experimentales sobre la cosecha y post cosechas. |
| Concepto del paisaje cultural cacaotero                   | Todo lo relacionado con el paisaje del cacao y su entorno cultural. | Es una denominación que le otorga la UNESCO   | Es una de las formas de establecer condiciones climáticas para los cultivos   | Actividades agro productivas armónicas con la naturaleza, compatibles con la flora y fauna. | son plantaciones con un buen manejo y cuidado de sus plantas y todo está en armonía con la naturaleza                               |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

De acuerdo con la información obtenida por sus dirigentes, las asociaciones están en constante trabajo para poder lograr que exista una buena relación de ambas partes, además se realizan asambleas constantemente permitiendo aclarar las dudas de los socios y solventar las necesidades de los productores. Sin embargo, existe una deficiente comunicación de parte y parte puesto que es necesario que se fomente la participación de los socios, la cual es de gran importancia para alcanzar los objetivos comunes de estas asociaciones que su principal rol es la comercialización internacional de su producto a mejores precios. Los directivos de las asociaciones consideran que la organización de las asociaciones es adecuada, principalmente debido a que las entidades están en constante innovación, esta se ve reflejada en los programas continuos de capacitaciones y asesoramientos técnicos que permitan el mejoramiento de sus productos y por ende la estabilidad y credibilidad hacia la organización, sumándose como beneficios de manera directa a los socios de la empresa.

Con respecto a la importancia del turismo, los directivos consideran que las actividades turísticas serían de gran relevancia porque les permitirían más reconocimiento sobre su producto, pero a su vez, consideran que para realizar actividades turísticas, necesitarían un personal más capacitado o profesional en esta área, para procurar brindar un buen servicio, tanto en las asociaciones como en las fincas. Por otro lado, se toma en

cuenta que existe poco interés a la planificación y adecuación de las áreas para recibir turistas, la asociación KAKAWEN considera que por el momento no es apto realizar actividades turísticas debido a la situación por la que se está atravesando no solo el país, sino que el mundo entero (Covid 19), mientras que Fortaleza del Valle menciona el turismo actualmente no es una prioridad para ellos, sin embargo, consideran necesario la realización de actividades en un futuro no muy lejano ya que es una de las alternativas para mejorar las condiciones de vida de los socios, además de ser una fuente económica muy rentable para la organización.

Por otra parte, se menciona que el turismo podría ser un aliado estratégico para impulsar la economía local de algunas de estas empresas y mejorar el estilo de vida de los socios, cabe mencionar que se pudo evidenciar que las asociaciones que realizan actividades turísticas son pocas y las actividades que ofrecen no están del todo bien estructuradas para los turistas, para aquellas asociaciones que no realizan actividades turísticas consideran que sí es importante implementarlas ya que de esta manera dan conocer no solo el proceso del cacao sino la importancia de este producto para muchas familias manabitas, por lo que puede servir para la transferencia de las tradiciones culturales y vivencias de estas comunidades. Se pudo conocer mediante las entrevistas aplicadas aquellas actividades de interés por parte de las asociaciones de cacao, como el agroturismo, la preparación de comidas típica, elaboración de artesanías, recorridos explicativos sobre la cultura manabita, recorridos explicativos sobre la siembra, cosecha del cacao, recorridos de observación de flora y fauna, entre otros.

En relación sobre el paisaje cultural cacaotero, los directivos mencionaron que es una alternativa importante, sin embargo, es necesario socializar la propuesta para que sea apropiada por los agricultores y productores de cacao en las comunidades de la zona norte de Manabí y se interesen por temas como: el desarrollo sostenible, fincas agroturísticas, las tradiciones agroecológicas ancestrales, entre otros temas de importancia para el fortalecimiento de la propuesta. Además de buscar fuentes de financiamiento para mejorar las instalaciones de las asociaciones y fincas cacaoteras, además de capacitar a los productores sobre actividades de servicio, por otra parte, consideran que obtener una declaratoria de paisaje cultural cacaotero por la UNESCO mejoraría el valor agregado de sus productos en mercados internacionales, asimismo generaría sostenibilidad ambiental, económico y social a toda la región.

**Percepción sobre el turismo y paisaje cultural por parte de los socios.**

Mediante tablas estadísticas extraídas del programa SPSS, se presenta el análisis correspondiente de cada una de las preguntas que fueron aplicadas a los asociados, en las diferentes asociaciones que se encuentran en los cantones de Bolívar, Chone, Flavio Alfaro que corresponde al área de estudio, aunque por la situación que está atravesando el país no se obtuvo toda la información requerida para llevar a cabo la investigación.

La encuesta aplicada, se conocieron datos personales de los socios, edad, formación, ingresos básicos, conocimiento del turismo, gustos y preferencia de actividades turísticas, todos estos aspectos contribuyeron a la identificación de los motivos para formar parte de una asociación y la percepción que tienen sobre la actividad turística, además de conocer si estuviesen interesados en formar parte de alguna.

**Tabla 3**  
*Perfil de los socios encuestados.*

|   |   |
|---|---|
| Edad                                    | Entre 32 a 43                             |
| Procedencia                             | Bolívar, Portoviejo, Chone, Flavio Alfaro |
| Formación                               | Secundaria                                |
| Construcción Familiar                   | Entre 3 a 4 personas                      |
| Ingresos                                | Tienen un ingreso del básico o menos      |
| Hectáreas De Cultivo                    | Entre 1 a 4 hectáreas de cultivo          |
| Producción                              | Entre 3 a 5 quintales al mes              |
| Participación de la actividad turística | Sí  |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

De acuerdo con los datos recopilados la mayoría de los socios se encuentran en el rango de 32 a 43 años, su formación es secundaria lo cual evidencia la presencia de socios con un nivel de educación media ya que solo han alcanzados sus estudios hasta la secundaria. Con respecto a la construcción familiar los hogares de los encuestados están conformadas por 3 a 4 personas y por lo general tienen un ingreso similar al básico, demostrando una situación económica baja debido algunos factores como: mala producción, faltas de técnicas agrícolas, desconocimiento o poco interés por darle un valor agregado a la comercialización del cacao, entre otras. Referente a las hectáreas poseen de 1 a 4 ha de cultivos y la producción que tienen cada mes es de 3 a 5 quintales, por ende, es necesario que se fomente el cultivo del cacao en mayor escala y se aprovechen los recursos existentes.

**Tabla 4**  
*Edad promedio de años asociados a la empresa.*

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1          | 25         | 12,8              | 12,8                 |
|         | 2          | 54         | 27,7              | 40,5                 |
|         | 3          | 53         | 27,2              | 67,7                 |
|         | 4          | 30         | 15,4              | 83,1                 |
|         | 5          | 20         | 10,3              | 93,3                 |
|         | 6          | 5          | 2,6               | 95,9                 |
|         | 7          | 6          | 3,1               | 99,0                 |
|         | 8          | 1          | ,5                | 99,5                 |
|         | 9          | 1          | ,5                | 100,0                |
| Total   | 195        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Del total de encuestados, el 43% respondió de 3 a 4 años, mientras que el 40% de 1 a 2 años y menores porcentajes de 5 años en adelante. Lo cual evidencia que la confianza y el buen trato entre las dos partes tanto el socio como la empresa permite que se mantengan en la sociedad a lo largo del tiempo y sobre todo que sigan participando en las actividades que se realizan en la asociación. Cabe mencionar que aparte de recibir un buen trato, los asociados también buscan mejorar la economía de las zonas rurales con un crecimiento notable ya que en algunas zonas son marginadas.

**Tabla 5**  
*Motivación para asociarse a la empresa*

|                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos                       |            |            |                   |                      |
| Ubicación                     | 53         | 27,2       | 27,2              | 27,2                 |
| Pagan buen precio             | 60         | 30,8       | 30,8              | 57,9                 |
| Compran la producción         | 67         | 34,4       | 34,4              | 92,3                 |
| Por los beneficios que recibo | 15         | 7,7        | 7,7               | 100,0                |
| Total                         | 195        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Esta variable dictamina que el principal motivo en un 30% es que compran la producción, seguido de que pagan a buen precio en un 27% y la ubicación en 37%, en menor porcentaje 8% les corresponde a los beneficios recibidos. En las asociaciones es de suma importancia fomentar la producción del cacao, además de gestionar la entrega directa de su cacao sin intermediarios y recibir precios justos. Por ende, al pertenecer a una asociación deberían obtener más ayuda como capacitaciones tecnificadas agrícolas, insumos, herramientas para la fumigación y mantenimientos de las fincas cacaoteras entre otros beneficios que contribuyan a los productores rurales.

**Tabla 6**  
*Nivel de satisfacción del asociado*

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos         |            |            |                   |                      |
| poco satisfecho | 4          | 2,1        | 2,1               | 2,1                  |
| regular         | 35         | 17,9       | 17,9              | 20,0                 |
| satisfecho      | 125        | 64,1       | 64,1              | 84,1                 |
| muy satisfecho  | 31         | 15,9       | 15,9              | 100,0                |
| Total           | 195        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Del total de encuestados, la mayoría mencionaron que se sienten satisfechos de pertenecer a la asociación en un 64%, por lo cual se deduce que las asociaciones están trabajando de una buena manera y realizan actividades para que los socios se sienten muy seguros. Una de las limitantes en algunas ocasiones son las reuniones, o resultan ser tediosas para los asociados por eso es recomendable que no se realicen muy extensas y seguidas durante el año, además toda asociación debe tener una planificación adecuada para que esta contribuya con la sociedad y con sus propósitos como identidad legal.

**Tabla 7**  
*Beneficios de la asociatividad.*

|                                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos                             |            |            |                   |                      |
| Capacitaciones                      | 58         | 29,7       | 29,7              | 29,7                 |
| Ninguna                             | 57         | 29,2       | 29,2              | 58,9                 |
| Buen precio por parte de la empresa | 80         | 41,0       | 41,0              | 100,0                |
| Total                               | 195        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

El 64% mencionó que, si ha sido beneficioso pertenecer a una asociación, las principales razones están comprendidas por: la compra de producción a un buen precio, talleres o charlas de conocimientos del cacao e información relevante relacionada con el tratamiento y la producción para convertirlo en producto de calidad.

El 41% respondió que el buen precio por parte de la empresa, seguido de un 20% capacitaciones, en menor escala con un 29% mencionaron que no han obtenido ningún beneficio. Referente a los beneficios que reciben por parte de la empresa son buenos porque permiten obtener economía en los socios, además las asociaciones ofrecen capacitaciones a los productores ya que así les brindan la oportunidad de mejorar la calidad del producto y como es el adecuado proceso que se debe seguir para realizar el secado y así de esta manera obtener un buen producto, ya que algunas familias deciden secar el producto en lugares no aptos ya que perjudicial al momento de procesarlo y que llegue las manos del consumidor.

**Tabla 8**  
*Interés por participar en actividades turísticas*

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos |            |            |                   |                      |
| Si      | 193        | 99,0       | 99,0              | 99,0                 |
| No      | 2          | 1,0        | 1,0               | 100,0                |
| Total   | 195        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

El 99% de los encuestados mencionó que sí tiene interés por participar en actividades turísticas dentro de su finca, por esto es importante indicar que el turismo es percibido como fuente económica, además de ser una opción rentable para las personas involucradas en actividades relacionadas con la producción de cacao. Sumándole a esto las nuevas tendencias como el agroturismo que brinda beneficios a las comunidades económicas y culturales. Los socios consideran que si se debería implementar ya que esto implica innovar y realizar nuevas actividades lo que llamaría la atención de los turistas además tendrían más oportunidad para darse a conocer en el mercado ecuatoriano, si bien es cierto por la situación de la pandemia el turismo ha decaído y ha existido grandes pérdidas económicas por lo que es importante crear nuevas rutas turísticas que sea amigables con el medio ambiente.

**Tabla 9**  
*Disposición de formar parte de alguna iniciativa turística.*

| Disposición de formar parte de alguna actividad turística |                 |            |            |                   |                      |
|---|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos   | Poco dispuestos | 2          | 1,0        | 1,0               | 1,0                  |
|   | Regular         | 25         | 12,8       | 12,8              | 13,8                 |
|   | Dispuesto       | 125        | 64,1       | 64,1              | 77,9                 |
|   | Muy dispuesto   | 43         | 22,1       | 22,1              | 100,0                |
| Total   |                 | 195        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

El 64% mencionó que está dispuesto a formar parte de alguna iniciativa turística, por lo cual es fundamental considerar al turismo como una buena alternativa para los socios ya que es una fuente extra de ingresos económicos rentables permitiéndole así a cada productor mejorar la infraestructura de su finca además de mejorar sus procesos de sembrío y cosecha del cacao. En ocasiones los precios del producto cacaotero bajan y estos pueden ser mejorados a través de la agregación de valor a su producción o implementación de actividades relacionadas con el agroturismo, turismo rural, gastronómico, ecoturismo.

Con respecto a la forma de participación en la actividad turística, el 46% respondió que prefiere trabajar como empresa privada, seguido del 37% mediante la asociación y finalmente un 17% con instituciones públicas. El turismo en la actualidad a pesar de la pandemia se configura como un sector económico a nivel nacional, por esto es necesario que las personas piensen en el desarrollo de actividades turísticas más aún si cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo propuestas que beneficien a las comunidades rurales y asociaciones. En su mayoría los asociados prefieren comenzar como empresa privada debido a que piensan en obtener beneficios para sí mismos y no tener inconvenientes con terceras personas al momento de generar un negocio o emprendimiento.

Por otra parte se indagó sobre el conocimiento del Eje cafetero en Colombia y su interés mundial, donde el 72% respondió que sí lo conocía y un 28% que no lo conocía, se hace énfasis en la desinformación o escaso interés en las actividades relacionadas con el turismo es más el desconocimiento por parte de agricultores y asociados de grandes ejemplos de desarrollo económico como lo es el caso del eje cafetero en Colombia, donde conservan la cultura centenaria en torno a la recolección, producción y distribución del café. Además, este país, cuenta con una estructura organizacional en el sector cultural donde se encargan de planificar e implementar los lineamientos para el accionar del patrimonio cultural a nivel nacional e internacional.

También se indagó sobre el conocimiento de lo que es un paisaje cultural donde la respuesta fue poco favorable con un 79%, esta falta de conocimiento del paisaje cultural podría ser un inconveniente que debe ser resuelto con capacitaciones hacia los agricultores que facilite el aprendizaje de nuevos conceptos de valor en sus cultivos, teniendo como prioridad la venta de materia prima poniendo en evidencia que se

dedican a la comercialización mas no a la activación de nuevas fuentes de trabajo.

**Tabla 10**  
*Percepción de Manabí como Paisaje Cultural del Cacao.*

|         |    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 169        | 86,7       | 86,7              | 86,7                 |
|         | No | 26         | 13,3       | 13,3              | 100,0                |
| Total   |    | 195        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Luego de una inducción sobre lo que es un paisaje cultural y sus posibles ventajas y desventajas se indagó sobre su apreciación sobre Manabí como un Paisaje cultural del cacao, del total de encuestados el 87% respondió que sí, mientras el 13% que no, Manabí si posee potencial, una de las razones principales es la producción del cacao fino de aroma, un producto muy apetecido por mercados internacionales, además de la cultura manabita y su gastronomía, acompañada de los recursos naturales y culturales existentes. Sin embargo, es necesario que exista una gestión adecuada que permita cumplir con objetivos y metas claras que conlleven al desarrollo de la identidad de paisajes culturales lo que llevaría a Manabí a ser reconocido como destino con eje cacaotero.

**Tabla 11**  
*Aceptación de su territorio para formar parte del paisaje cultural del cacao*

|         |                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Poco desacuerdo | 1          | ,5         | ,5                | ,5                   |
|         | Regular         | 27         | 13,8       | 13,8              | 14,4                 |
|         | De acuerdo      | 138        | 70,8       | 70,8              | 85,1                 |
|         | Muy de acuerdo  | 29         | 14,9       | 14,9              | 100,0                |
| Total   |                 | 195        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Para finalizar el estudio se consolida el nivel de aceptación inmediato con respecto a una posible declaratoria en el territorio, el 71% respondió que están de acuerdo, seguido del 15% de acuerdo y un 14% se encuentra en el rango normal. En su mayoría quiere formar parte de alguna actividad relacionada con el turismo para obtener nuevas fuentes de ingresos, sin embargo, es necesario que den la iniciativa y piensen en emprendimientos innovadores que incorporen la producción del cacao con los recursos existentes en sus fincas.

**Conclusiones**

Es importante identificar las principales limitaciones del estudio que estuvieron relacionadas primeramente a la recolección de los datos, es de suma importancia aprovechar eventos de socialización o asambleas generales de socios para poder recolectar datos más eficientes, en estos eventos los participantes pueden ser incentivados por parte de los líderes asociativos e investigadores para que otorguen información de relevante que aporte al estudio. Se pudo identificar una notable diferencia en la calidad de la información recolectada en reuniones

ya la que fue recolectada de forma directa. También por factores de recursos humanos y económicos no fue posible realizar una recolección de muestra más amplia lo cual se recomienda tener en cuenta para futuras investigaciones, así como se recomienda seguir incentivando a las investigaciones relacionadas al cacao y turismo.

Mediante el análisis integral del territorio se pudo determinar que las condiciones del entorno manabita han propiciado que se hayan conformado varias asociaciones cacaoteras, las cuales se concentran mayoritariamente en la zona centro de Manabí donde se identificaron trece agrupaciones, pero solo se seleccionaron cinco: Fortaleza del Valle, Valle Noble, Kakawen, Maquita Cushunchic y Comuna la cantera. Éstas tienen organización de primer y segundo grado, que superan más de los 100 socios cada uno sumando un total de 2.377 asociados, donde todas se dedican a la compra y venta del cacao que se comercializa preponderantemente en el mercado europeo. Donde se refleja débiles procesos de planificación, deficiente gestión y gobernanza, así como comercialización a través de intermediarios, además del escaso presupuesto evidenciando la necesidad de crear valor agregado a la producción cacaotera de modo que en conjunto con los atributos del entorno se coadyuve al desarrollo integral en estas zonas mediante el posicionamiento del paisaje cultural.

En relación al conocimiento sobre el concepto paisaje cultural de los miembros de las asociaciones que son personas adultas que tienen una edad entre 32 a 43 años con formación de secundaria, que poseen entre 1 a 4 hectáreas de cultivo, lo cual hace que tenga una producción de 3 a 5 quintales al mes que a través de la evaluación pertinente se obtuvo que el 64% de éstos manifiestan que la zona centro de Manabí posee potencialidad para que se posicione el paisaje cultural entorno al cacao a pesar de que se presenta un déficit de entendimiento sobre la concepto y los beneficios del uso del paisaje cultural en un 70%, donde el 60% de éstos consideran al turismo como una alternativa para el desarrollo local y así mismo el 64% se encuentra dispuesto a formar parte de la actividad turística, ya que existen fincas y comunidades enfocados en el cultivo y producción del cacao, elaboración de artesanías, gastronomía típica de la zona, costumbres y tradiciones ancestrales. Sin embargo, se identificó que es necesario que las autoridades locales trabajen en conjunto para beneficiar a todos sus productores a través de la difusión y posicionamiento del turismo y el paisaje cultural como factor conducente al desarrollo local.

El paisaje cultural del cacao se presenta como una oportunidad muy atrayente para los productores de cacao que pertenecen a las asociaciones, se encuentra predispuestos de forma general a abrir las puertas de su casa a los turistas y a formar parte de iniciativas que promuevan al turismo y al paisaje cultural del cacao. Es necesario integrar a nuevos estudios a los órganos públicos relacionados a este tipo de iniciativas como lo son en Ecuador el Ministerio de Turismo, Ministerio de Cultura, Instituto Nacional del Patrimonio Cultural del Ecuador, Ministerio de Agricultura y Ganadería y los gobiernos

seccionales como Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, para de esta forma conocer sus puntos de vistas y junto con la academia tratar de integrar propuestas estratégicas sólidas que contribuyan al desarrollo del territorio.

## Referencias

- Aguilar-González, L.** (2018). El cacao (*Theobroma cacao* L.) en Nayarit como propuesta de agroturismo. *Agro Productividad*, 11(8).
- Andrade, L y Mendoza, H.** (2015). Paisaje natural y cultural del cacao fino de aroma como oferta agroturística en Manabí. *ESAMCIENCIA*, (6), 17-24. [http://190.15.136.171/index.php/Revista\\_ESAMCIENCIA/article/view/151](http://190.15.136.171/index.php/Revista_ESAMCIENCIA/article/view/151)
- Arvelo, M., González, D., Maroto, S., Delgado, T., y Montoya, P.** (2017). Estado actual sobre la producción, el comercio y cultivo del cacao en América (No. IICA F01-81). IICA, San José (Costa Rica) Fundación Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas, San Luis Huexotla (México).
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao.** (2015). Sin dudas en Manabí está el mejor cacao. <http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/sin-dudas-en-manabi-esta-el-mejor-cacao.html>
- Azcárate, B., y Fernández, A.** (2017). Geografía de los paisajes culturales. Editorial UNED. [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,71398207&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&idAsignatura=67021106](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,71398207&_dad=portal&_schema=PORTAL&idAsignatura=67021106)
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).** (2015). Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador. <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>
- Félix, Á., García, N., Cedeño, F. y Cedeño, W.** (2021). El cacao, de recurso agrario a potencial turístico cultural. Motivaciones de sus productores en la zona centro norte de Manabí, Ecuador. *Revista Turismo y Patrimonio*, 17, 61-78.
- Félix, Á., & Cedeño, W.** (2022). Aplicación turística de los modelos CARE y CANVAS para la construcción del Paisaje Cultural del Cacao en la provincia de Manabí, Ecuador. *Revista científica en ciencias sociales*, 4(2), 35-51.
- García, A., Serrano, R., Osorio, M y López, E.** (2015). Percepción de la comunidad en torno al turismo como factor de desarrollo local. Caso San Pedro Tultepec. *Turismo y Sociedad*, 16, 43-65. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4433/5147>
- Hormaza, D y Torres, R.** (2020). El patrimonio cultural en los servicios turísticos de la provincia de Manabí, Ecuador. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(3), 385-400.
- INIAP (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias)** (2019). La cadena de valor del cacao y el bienestar de los productores en la provincia de Manabí-Ecuador. <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/5377/1/iniapsc383.pdf>
- Mendoza, I., Félix, G., y Párraga, Y.** (2016). Inventario de recursos agroturísticos entorno al circuito del cacao en Manabí. <http://sigloxxi.esпам.edu.ec/Ponencias/V/ponencias/37.pdf>

Revista Científica Online  
**Investigación & Negocios**

ISSN ONLINE 2521-2737  
V.17 | N° 29 | AÑO 2024  
<https://doi.org/10.3814/invneg.v17i29>