

Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias de la Educación, Gestión, Administración y Salud

Compiladores
Roxana Julia Abarca Arrambide
Rolando Oscco Solorzano



Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias de la Educación, Gestión, Administración y Salud

Compiladores
Roxana Julia Abarca Arrambide
Rolando Oscco Solorzano



Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Aline Graziele Benitez

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI

Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR

Profa. Dra. Andréia Bulaty -UNESPAR

Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC

Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS

Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio -UFRGS

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN

Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE

Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB

Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch -UFSM

Profa. Dra Liziany Müller Medeiros - UFSM

Profa. Dra Marcela Mary José - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO

Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA

Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC

Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNILUS

Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB

Prof. Dr Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Investigaciones interdisciplinarias en ciencias de la educación, gestión, administración y salud [livro eletrônico] / compiladores Roxana Julia Abarca Arrambide, Rolando Oscco Solorzano. -- 1. ed. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2024.

PDF

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-382-7

1. Desenvolvimento social 2. Educação
3. Globalização 4. Inovações 5. Interdisciplinaridade
6. Saúde 7. Sustentabilidade ambiental I. Arrambide, Roxana Julia Abarca. II. Solorzano, Rolando Oscco.

24-238057

CDD-303.44

Índices para catálogo sistemático:

1. Desenvolvimento social : Sociologia 303.44

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



10.48209/978-65-5417-382-7

Os capítulos deste livro são provenientes de resultados de pesquisas científicas em atividades de ciência e tecnologia.

Parecer e revisão por pares

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para revisão por pares acadêmicos externos, os quais obtiveram parecer favorável sendo aprovados e indicados para publicação.



PRÓLOGO

El presente libro, *Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias de la Educación, Gestión, Administración y Salud*, surge como un compendio de investigaciones que reflejan la complejidad y la dinámica de los desafíos contemporáneos en áreas fundamentales para el desarrollo humano y social. La educación, la gestión administrativa, la salud y la sostenibilidad se interrelacionan profundamente en un contexto globalizado donde el cambio, la innovación y el compromiso social son esenciales para responder a las crecientes demandas de nuestras sociedades.

A través de un enfoque interdisciplinario, este libro explora desde distintas perspectivas el impacto de la gestión educativa en el desarrollo de competencias clave en los estudiantes, la necesidad de prácticas inclusivas que aseguren una educación equitativa y la importancia de modelos pedagógicos que se adapten a los tiempos actuales. Además, aborda temas de gran relevancia, como la sostenibilidad y el papel de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la implementación de prácticas responsables, así como los avances del e-gobierno en la administración pública, destacando su influencia en las innovaciones y la eficiencia en la gestión.

En el ámbito de la salud, se exploran los desafíos que enfrentan los profesionales para adoptar enfoques que trasciendan lo biomédico, incorporando modelos biopsicosociales que consideran las realidades y necesidades de los pacientes en un marco integral y humanista. La administración en los sistemas de salud y su contribución a un servicio sostenible y accesible también es un tema fundamental en este libro, aportando perspectivas innovadoras en la gestión y desarrollo social.

En conjunto, estas investigaciones nos ofrecen un panorama amplio y profundo sobre los retos y oportunidades en la educación, la gestión, la admi-

nistración y la salud, contribuyendo al diálogo entre disciplinas y fortaleciendo el conocimiento aplicado a problemas reales. Cada capítulo no solo profundiza en temas específicos, sino que también invita a la reflexión y a la acción, impulsando cambios que promuevan un desarrollo sostenible y una sociedad más equitativa. Así, este libro es una herramienta valiosa para investigadores, académicos y profesionales comprometidos con la mejora continua y la innovación en sus campos de estudio.

Los compiladores

CONTENIDO

CAPÍTULO 1

Estrés académico en el desarrollo de habilidades blandas y duras
.....11

Olga Patricia Gamarra Chirinos

Rosa Elvira Marmanillo Manga

Lucía Román Lantarón

Yashira Carolina Del Pino Quispe

doi: 10.48209/978-65-5417-382-0

CAPÍTULO 2

La educación inclusiva: diseño universal para el aprendizaje (DUA) con enfoque de justicia social y de derechos humanos
.....27

Nesias Ricardo Cerrón Zavala

Miguel Angel Capuñay Reátegui

Janner Erwin Chávez Pérez

Benedicto Baca Rosado

Haydeé Quispe Berríos

doi: 10.48209/978-65-5417-382-2

CAPÍTULO 3

Modelos pedagógicos para optimizar el proceso de enseñanza en un contexto educativo globalizado.....44

Monica Elena Barrueto Perez

Reynaldo Justo Mendoza Marín

Miguel Angel Capuñay Reátegui

Daniel Percy Rojas Hurtado

doi: 10.48209/978-65-5417-382-3

CAPÍTULO 4

Objetivos de Desarrollo Sostenible, educación de calidad y formación integral en la educación superior.....63

Monica Elena Barrueto Perez

Nila García Clavo

Luis Alberto Condezo Ordoñez

Haydeé Quispe Berrios

Efrain Parillo Sosa

doi: 10.48209/978-65-5417-382-4

CAPÍTULO 5

Prácticas de sostenibilidad social implementadas por las pymes...81

Amparo Perez Excelmes

Nila García Clavo

Cesar Augusto Meza Andamayo

Miguel Angel Carhuamaca Cuellar

doi: 10.48209/978-65-5417-382-5

CAPÍTULO 6

E-gobierno para promover las innovaciones en la Administración pública: una mirada latinoamericana.....94

Amparo Perez Excelmes

Edison Vega Otazu

Gilmer Lazo Chucos

Herlinda Melissa Aguirre López

doi: 10.48209/978-65-5417-382-6

CAPÍTULO 7

La gestión administrativa en los servicios de justicia del Poder Judicial: buenas prácticas y perspectivas de desarrollo115

Luis Ronald Rucoba del Castillo

Judith Elena Vásquez Dorado

Miguel Angel Carhuamaca Cuellar

Cesar Augusto Meza Andamayo

doi: 10.48209/978-65-5417-382-8

CAPÍTULO 8

Salud pública en Latinoamérica y desarrollo social: una revisión sistemática.....135

Nelly Marleni Hinostroza Robles

Elsa Ruth Montero Jara

Lucy Orellana de Piscoya

Arnaldo Virgilio Capcha Huamani

doi: 10.48209/978-65-5417-382-9

CAPÍTULO 9

De lo biomédico a lo biopsicosocial: una necesidad para formar profesionales de la salud.....155

Delia Jessica Astete Medrano

Rosario Abigail Castelo Collado

Azucena Natividad Prado Espinoza

Yda Flor Camposano Cordova

doi: 10.48209/978-65-5417-382-A

CAPÍTULO 10

Administración sostenible en los sistemas de gestión de los servicios de salud: una revisión sistemática.....172

Elsa Ruth Montero Jara

Nelly Marleni Hinostroza Robles

Tamara Carolina Barra Tello

Alicia Emma Arteaga Villanueva

Yda Flor Camposano Cordova

doi: 10.48209/978-65-5417-382-B

CAPÍTULO 11

La generación Z en la educación superior: un desafío para formar profesionales destacados.....190

Jhosiveth Jheninfer Zambrano Curitima

Delia Perea de Arévalo

Ketty Alarcon Ramirez

Cecilia Rios Perez

doi: 10.48209/978-65-5417-382-C

CAPÍTULO 12

La gestión educativa como elemento transformador e innovador: una revisión sistemática y análisis bibliométrico214

Reynaldo Justo Mendoza Marín

Benedicto Baca Rosado

Enma Sofía Reeves Huapaya

Daniel Percy Rojas Hurtado

Efrain Parillo Sosa

doi: 10.48209/978-65-5417-382-D

CAPÍTULO 13

Impacto de la interacción entre la gestión administrativa y el desarrollo de proyectos de innovación a nivel universitario.....236

Gilmer Lazo Chucos

Bernabe Teodoro Vila Hinojo

Delia Jessica Astete Medrano

Nelson Demetrio Mendo Chávez

Herlinda Melissa Aguirre López

doi: 10.48209/978-65-5417-382-E

Datos de los compiladores.....254

Sobre las autoras y los autores.....255

CAPÍTULO 1

ESTRÉS ACADÉMICO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS

Academic stress in the development of soft and hard skills

Olga Patricia Gamarra Chirinos

Rosa Elvira Marmanillo Manga

Lucía Román Lantarón

Yashira Carolina Del Pino Quispe

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-0

Resumen: El estrés académico es una realidad que afecta a los estudiantes de todos los niveles educativos. Con el aumento de las expectativas y las demandas contemporáneas, los alumnos enfrentan desafíos que pueden generar altos índices de estrés, que afectan tanto sus resultados académicos como su bienestar. Esto puede dificultar la adquisición de habilidades y retrasar su desarrollo integral. Esta investigación tuvo como objetivo analizar estudios recientes sobre el impacto del estrés académico en el desarrollo de habilidades duras y blandas. Para ello, se aplicó la metodología Prisma y se seleccionaron estudios en español e inglés, publicados entre 2020 y 2024, que sean de acceso libre. Las bases de datos utilizadas fueron Scielo, Scopus y Dialnet, de las cuales se identificaron inicialmente 3249 estudios. Tras el filtrado por título, resumen y texto completo, fueron incluidos 13 estudios en la revisión. Los resultados mostraron que las principales causas del estrés académico son las formas de evaluación, las estrategias docentes, la carga de tareas y el escaso tiempo para completarlas, así como la falta de comprensión de los temas. Las habilidades blandas, como la organización, la interacción social y el sentido de vida, actúan como factores protectores frente al estrés. En conclusión, el estrés académico tiene un impacto negativo en la adquisición de habilidades duras, lo que se refleja en una menor producción

académica y bajas calificaciones, mientras que las habilidades blandas mitigan los efectos del estrés.

Palabras clave: estrés académico, habilidades blandas, habilidades duras, desarrollo integral, bienestar estudiantil.

Abstract: Academic stress is a reality that affects students at all levels of education. With increasing expectations and contemporary demands, students face challenges that can generate high rates of stress, affecting both their academic results and their well-being. This can hinder the acquisition of skills and delay their holistic development. This research aimed to analyze recent studies on the impact of academic stress on the development of hard and soft skills. For this purpose, the Prisma methodology was applied and studies in Spanish and English, published between 2020 and 2024, which are open access, were selected. The databases used were Scielo, Scopus and Dialnet, from which 3249 studies were initially identified. After filtering by title, abstract and full text, 13 studies were included in the review. The results showed that the main causes of academic stress are the forms of assessment, teaching strategies, homework load and the short time to complete it, as well as the lack of understanding of the subjects. Soft skills, such as organization, social interaction and sense of life, act as protective factors against stress. In conclusion, academic stress has a negative impact on the acquisition of hard skills, which is reflected in lower academic production and low grades, while soft skills mitigate the effects of stress.

Keywords: academic stress, soft skills, hard skills, integral development, student wellness.

Introducción

En las últimas décadas, el estudio de la adquisición de habilidades blandas y duras ha cobrado especial relevancia, especialmente, en entornos de educación superior en los que el desarrollo de dichas habilidades influye en gran medida en el acceso a empleo e impacta en el futuro desarrollo profesional de los egresados (Aleksandrova *et al.*, 2023; Rivera-Valderrama *et al.*, 2024). Sin embargo, la adquisición de estas habilidades no es exclusiva del nivel superior, ya que dependen de la formación obtenida durante la educación básica.

El estrés académico es una realidad presente en todos los entornos educativos alrededor del mundo y afecta a estudiantes de todos los niveles de enseñanza (Sales Chillida *et al.*, 2020). Con el aumento de las expectativas académicas, las demandas del currículo y la competencia por el éxito académico, los estudiantes se enfrentan a una variedad de desafíos que pueden generar un estrés significativo (Aguirre Sajami & Rojas Martínez, 2021; Linares Ríos, 2021). Diversos estudios que exploran las habilidades blandas o interpersonales, se refieren a estas como destrezas no técnicas que son necesarias para tener éxito en diversos contextos, ya sean laborales o sociales. Estas habilidades se centran en las interacciones sociales, comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, empatía, inteligencia emocional, adaptabilidad, creatividad, capacidad de liderazgo, entre otras; mientras que las habilidades duras son específicas y medibles, como la capacidad para realizar cálculos, resúmenes de texto o manejar alguna tecnología de información y comunicación (Borges & Grato de Souza, 2024; Gehreke *et al.*, 2024).

A medida que la comunidad científica y educativa ha profundizado en la comprensión del impacto del estrés académico, ha ido surgiendo un interés creciente por la forma en que este fenómeno influye en el desarrollo integral de los estudiantes, especialmente, en su relación con la adquisición de habilidades duras y blandas (Salas Regalado, 2023).

Este artículo de revisión tiene como objetivo analizar y sintetizar la investigación sobre el impacto del estrés académico en el desarrollo de habilidades duras y blandas entre estudiantes de diferentes niveles educativos, explorando las complejas interacciones entre el estrés académico y la adquisición de habilidades técnicas específicas, así como el desarrollo de habilidades interpersonales, emocionales y cognitivas. Para ello, se planteó la siguiente pregunta general: ¿cómo impacta el estrés académico en la adquisición de habilidades duras y blandas?, así como las siguientes preguntas específicas: ¿qué habilidades duras

son las más afectadas por el estrés académico? y ¿qué habilidades blandas son afectadas por el estrés académico?

A través de esta revisión exhaustiva, se pretende avanzar en el conocimiento sobre el complejo vínculo entre el estrés académico y el desarrollo de habilidades duras y blandas, identificar lagunas en la investigación existente y proporcionar recomendaciones para futuras investigaciones y prácticas educativas.

Método

Esta revisión se desarrolló en el marco de la metodología Prisma (Page *et al.*, 2021). Para llevar a cabo la investigación se seleccionaron estudios que cumplan con los siguientes criterios: estar publicados en español o inglés, la población debe estar compuesta por estudiantes de educación primaria y secundaria o bachillerato (desde 6 a 18 años), haber sido publicados entre los años 2020 y 2024, y que sean de acceso libre. Además, los estudios deben contemplar tanto habilidades interpersonales, de gestión de tiempo, trabajo en equipo y organización, como habilidades asociadas al desempeño académico, por ejemplo, capacidades relacionadas con la lectura y la matemática. Finalmente, se consideraron como criterios de exclusión aquellos artículos enfocados en estudiantes con necesidades educativas especiales, discapacidad o con algún diagnóstico de dolencia física o mental. Para la búsqueda bibliográfica, se consultaron las bases de datos Scielo, Scopus y Dialnet; y se utilizaron términos como “estrés académico”, “habilidades blandas” y “desempeño académico”, tal como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. *Términos de búsqueda utilizados por base de datos*

	Inglés	Español
Estrés académico	School-related stress, Educational stress, Academic stress, Student stress	Estudiantes; estrés estudiantil; estrés académico
Habilidades blandas	Soft skills, Interpersonal skills, Communication skills, Teamwork skills, Emotional intelligence, Critical thinking skills, Negotiation skills, Empathy skills, Social skills	Habilidades blandas, habilidades interpersonales, habilidades de comunicación, inteligencia emocional, habilidades sociales, habilidades de trabajo en equipo
Habilidades duras	Hard skills, cognitive skills, academic skills	Habilidades duras, habilidades cognitivas, competencias académicas

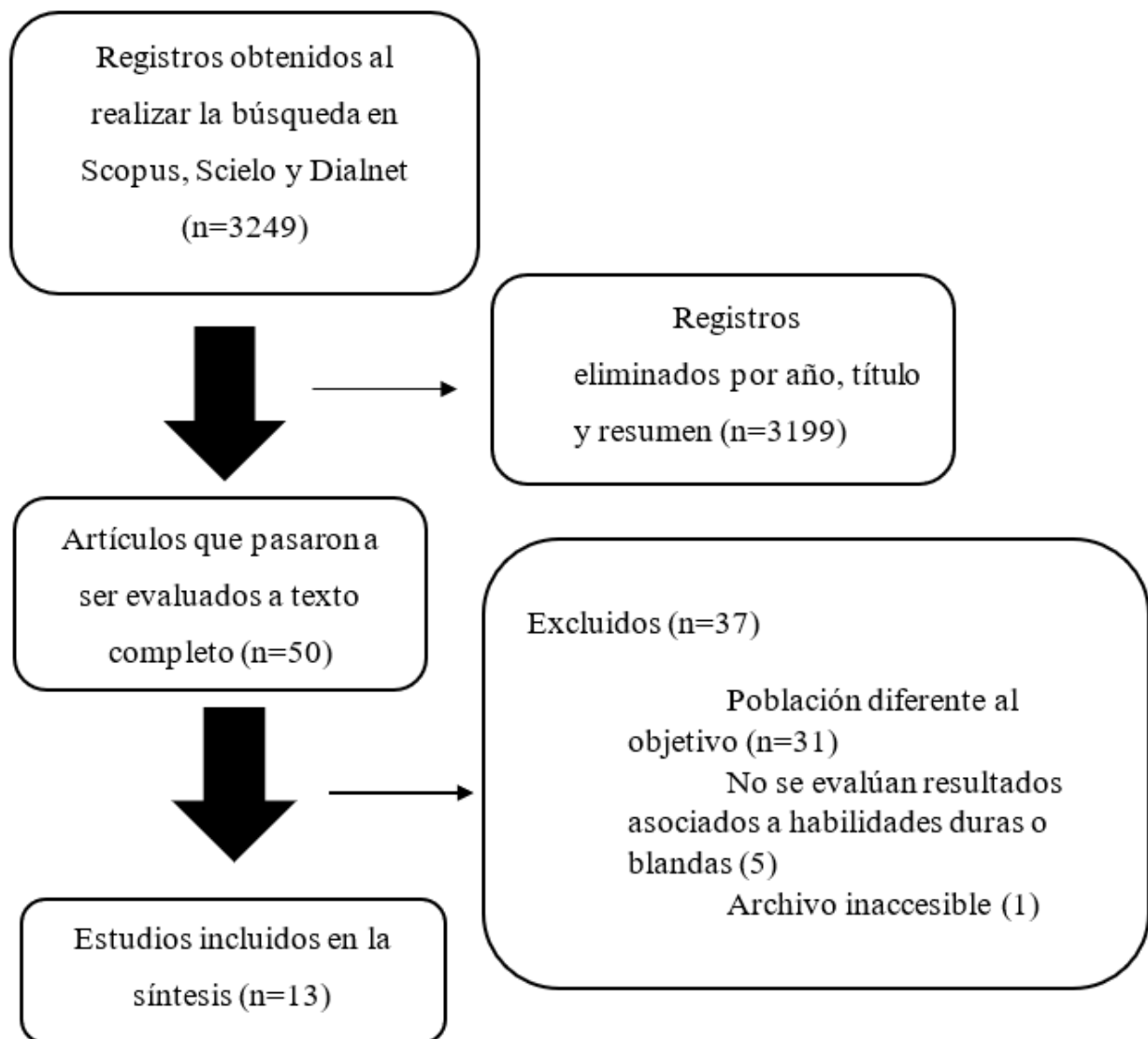
Nota. Elaboración propia

Para el análisis de los resultados, se realizó una categorización de los estudios en la que se incluyeron año de publicación, país de origen, categoría de la habilidad estudiada y resultados de la investigación.

Resultados

La búsqueda realizada en Scopus, Scielo y Dialnet se llevó a cabo utilizando los términos de búsqueda en inglés y español mencionados. Originalmente, se obtuvieron 2862 resultados de Scopus, 35 de Scielo y 352 de Dialnet; luego del proceso de filtrado en dos tiempos, se obtuvo un total de 13 artículos incluidos en la síntesis, tal como se observa en la Figura 1.

Figura 1. *Flujo de filtrado de estudios*



Nota. Elaboración propia

Con relación a los resultados observados por estudio, el efecto del estrés académico se puede traducir en dificultades para la adquisición de habilidades duras, mientras el desarrollo de habilidades blandas como la organización, la satisfacción con la vida y la interacción social se presentan como factores protectores frente al estrés académico. Los resultados individuales se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Resultados por estudio incluido en la revisión

Autor	Resultados
Rodríguez Vintimilla <i>et al.</i> (2024)	Los resultados revelan que los estudiantes experimentan situaciones estresantes debido al proceso de evaluación, el tipo de trabajo docente, la sobrecarga de tareas escolares y la falta de tiempo para completarlas. Aunque estas experiencias suelen ser episódicas, podrían llegar a impactar negativamente en su productividad, rendimiento académico y, en general, en su calidad de vida.
Ortega Muñoz <i>et al.</i> (2023)	Los hallazgos principales muestran que el nivel de felicidad de los estudiantes es medio, y que su estrés académico es moderado. Además, se observa que, cuanto mayor es el sentido positivo de vida de los estudiantes, mayores son los estresores y las reacciones físicas, psicológicas y conductuales asociadas al estrés académico. Por otro lado, a mayor satisfacción con la vida, realización personal y alegría de vivir, menores tienden a ser los estresores académicos y las respuestas físicas, psicológicas y conductuales al estrés.
Tacca Huamán <i>et al.</i> (2022)	Los resultados indican que el estrés académico está presente, siendo las mujeres, los estudiantes de escuelas privadas y los de último año escolar quienes reportan niveles más altos. Los principales factores estresantes incluyen las tareas, el tiempo limitado para realizarlas y la falta de comprensión de los temas. Las estrategias de afrontamiento que emplean se centran en organizar la carga académica, defender sus ideas y buscar información. Se observó una relación inversa entre el estrés y el rendimiento académico, con puntuaciones más altas en rendimiento entre los varones. Además, los estudiantes valoran el buen humor y la interacción social con familia y amigos, y recurren a actividades recreativas para enfrentar los momentos difíciles, adaptándose a las restricciones de tiempo y espacio.
Bermúdez Martínez & Vanegas Lemus (2022)	Los estudiantes identifican conductas que afectan sus relaciones personales, familiares y escolares, y presentan emociones como ira, angustia, depresión y tristeza. Para reducir estas emociones, buscan actividades que los ayuden, como escuchar música.

Nole Gonzaga & Rojas Gutiérrez (2022)	Existe una correlación directa entre el estrés y el programa virtual de educación física.
Cid <i>et al.</i> (2024)	Los resultados muestran bajos niveles de nihilismo -la creencia de que la existencia carece de sentido-, con una relación negativa entre nihilismo y habilidades intra e interpersonales, así como también entre nihilismo y estrategias de afrontamiento al estrés. Además, se encontró una relación positiva entre nihilismo y estrés académico, lo cual sugiere que el nihilismo podría agravar el estrés en el contexto académico.
Chiluisa Flores (2022)	Los resultados indican que el estrés académico se sitúa entre niveles moderados y severos; no obstante, no se observan diferencias significativas entre géneros, excepto en la dependencia a los videojuegos, donde los hombres presentan niveles de dependencia más altos que las mujeres, aunque estos niveles son bajos en general. Asimismo, a partir del análisis estadístico se concluyó que no existe relación significativa entre las variables estudiadas.
Álvarez Romo & Cerrón Ramos (2020)	Existe una relación directa y moderada entre el estrés académico y la procrastinación, lo que sugiere que, a mayor estrés académico, mayor procrastinación.
Espín Villacís (2023)	Se encontraron correlaciones negativas entre el estrés académico y bienestar psicológico.
Valiente Barroso <i>et al.</i> (2021)	Los resultados muestran que los adolescentes con mayores puntuaciones en planificación y toma de decisiones presentan alta tolerancia a la frustración, elevada autoestima y menores niveles de estrés percibido. El análisis de regresión confirma que un alto nivel de planificación y toma de decisiones está asociado con una mayor tolerancia a la frustración, mayor autoestima y niveles reducidos de estrés percibido.
Villaverde <i>et al.</i> (2022)	El aumento en las variables de intrapersonalidad, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo tiene un impacto positivo en el bienestar y el desempeño académico de los estudiantes.
Chumbe Chávez (2022)	Existe correlación negativa entre la inteligencia emocional y el estrés académico.
Arango Flores (2020)	Se indica una relación positiva y directa de grado alto entre la inteligencia emocional y la gestión del estrés académico.

Nota. Elaboración propia

Se ha podido observar que, según los estudios revisados, el estrés académico suele ser causado por las formas de evaluación, las estrategias docentes, la carga de tareas escolares y el escaso tiempo para realizarlas y la poca comprensión del tema desarrollado. Las mujeres son quienes perciben mayor estrés; mientras que, en los varones, menores niveles de estrés afectan más en el rendimiento académico y la productividad general (Rodríguez Vintimilla *et al.*, 2024; Tacca Huamán *et al.*, 2022). Por otro lado, el sentido positivo de la vida, la realización personal, la alegría de vivir, el buen humor, la interacción social con familia y amigos, las actividades recreativas, la inteligencia emocional y la actividad física se perfilan como protectores frente al estrés académico (Álvarez Romo & Cerrón Ramos, 2020; Arango Flores, 2020; Chumbe Chávez, 2022; Cid *et al.*, 2024; Nole Gonzaga & Rojas Gutiérrez, 2022; Ortega Muñoz *et al.*, 2023; Valiente Barroso *et al.*, 2021; Villaverde *et al.*, 2022). A su vez, el nihilismo, emociones como la ira, angustia, depresión, tristeza, la poca capacidad de organización, las conductas de evitación como el abuso de móviles, poca argumentación y deficiencias en la búsqueda de información son factores que propician un impacto negativo del estrés académico sobre el rendimiento (Álvarez Romo & Cerrón Ramos, 2020; Bermúdez Martínez & Vanegas Lemus, 2022; Chiluisa Flores, 2022; Cid *et al.*, 2024; Tacca Huamán *et al.*, 2022).

Tabla 3. *Participantes y tipo de habilidad explorada por estudio*

Autor	Participantes	Tipo de habilidad
Rodríguez Vintimilla <i>et al.</i> (2024)	Estudiantes de bachillerato	Habilidades duras
Ortega Muñoz <i>et al.</i> (2023)	Estudiantes de preparatoria	Habilidades blandas
Tacca Huamán <i>et al.</i> (2022)	Estudiantes de secundaria	Habilidades duras y blandas

Bermúdez Martínez & Vanegas Lemus (2022)	Estudiantes de secundaria	Habilidades blandas
Nole Gonzaga & Rojas Gutiérrez (2022)	Estudiantes de educación básica regular	Habilidades blandas
Cid <i>et al.</i> (2024)	Estudiantes de secundaria	Habilidades blandas
Chiluisa Flores (2022)	Estudiantes de educación básica regular	Habilidades blandas
Álvarez Romo & Cerrón Ramos (2020)	Estudiantes de secundaria	Habilidades blandas
Espín Villacís (2023)	Estudiantes de secundaria	Habilidades blandas
Valiente Barroso <i>et al.</i> (2021)	Estudiantes de secundaria	Habilidades blandas
Villaverde <i>et al.</i> (2022)	Estudiantes de secundaria	Habilidades blandas
Chumbe Chávez (2022)	Estudiantes de secundaria	Habilidades blandas
Arango Flores (2020)	Estudiantes de educación básica regular	Habilidades blandas

Nota. Elaboración propia

Al explorar a los participantes, se observa que en 10 estudios el foco se dio sobre estudiantes de mayor edad, correspondientes a los niveles de secundaria, preparatoria o bachillerato, y solo 3 estudios incluyeron estudiantes de educación básica regular en general. Dos estudios contemplaron el desarrollo de habilidades duras, tanto en el desempeño académico como en el cumplimiento de tareas; por otro lado, 12 estudios exploran habilidades blandas, tales como la interacción social, inteligencia emocional, organización, habilidades de afrontamiento y habilidades intra e interpersonales.

Tabla 4. Características geográficas y temporales por estudio

Autor	Año	País
Rodríguez Vintimilla <i>et al.</i>	2024	Ecuador
Ortega Muñoz <i>et al.</i>	2023	México
Tacca Huamán <i>et al.</i>	2022	Perú
Bermúdez Martínez & Vanegas Lemus	2022	Colombia
Nole Gonzaga & Rojas Gutiérrez	2022	Perú
Cid <i>et al.</i>	2024	Chile
Chiluisa Flores	2022	Ecuador
Álvarez Romo & Cerrón Ramos	2020	Perú
Espín Villacís	2023	Ecuador
Valiente Barroso <i>et al.</i>	2021	España
Villaverde <i>et al.</i>	2022	España
Chumbe Chávez	2022	Perú
Arango Flores	2020	Perú

Nota. Elaboración propia

Finalmente, al tomar en cuenta el año de publicación y el país de origen, se observa que en los últimos 5 años los estudios realizados en la población escolar se publicaron desde el 2020 en adelante, coincidiendo con la reapertura de las escuelas luego de las medidas de distanciamiento social adoptadas en la pandemia de la COVID-19 durante los años 2020 y 2021. En la distribución geográfica, se debe resaltar que salvo 2 estudios realizados en España, la mayoría se desarrolló en países de América Latina.

Discusión

Los resultados de la presente investigación indican que las causas del estrés académico estarían relacionadas con las formas de evaluación, las estrategias utilizadas por los docentes en el aula, la poca comprensión del tema desarrollado, la excesiva cantidad de tareas y el escaso tiempo disponible para su desarrollo (Rodríguez Vintimilla *et al.*, 2024; Tacca Huamán *et al.*, 2022).

Estudios realizados en educación superior apuntan hacia la misma problemática, ya que la carga académica aumenta a la par del nivel de educación, por lo que la carga de asignaciones, trabajos de campo y otras actividades académicas vinculadas al entrenamiento profesional son los principales estresores (Li & Zhong, 2022; MacAulay *et al.*, 2023; Peng *et al.*, 2023).

En tanto, como factores de vulnerabilidad al estrés, se encuentran el nihilismo; emociones como ira, angustia, depresión y tristeza; y la poca capacidad de organización, argumentación y de búsqueda de información (Álvarez Romo & Cerrón Ramos, 2020; Bermúdez Martínez & Vanegas Lemus, 2022; Chiluisa Flores, 2022; Cid *et al.*, 2024; Tacca Huamán *et al.*, 2022). Además, en niveles académicos mayores, tenemos la expectativa de los educadores por el origen geográfico del estudiante, en especial, en casos en los que los alumnos son migrantes (Jung, 2020).

Los factores protectores como inteligencia emocional, sentido positivo de la vida, realización personal, capacidad de organización de actividades, alegría de vivir, buen humor, interacción social con familia y amigos, actividades recreativas y actividad física ayudan a reducir el impacto del estrés académico (Álvarez Romo & Cerrón Ramos, 2020; Arango Flores, 2020; Chumbe Chávez, 2022; Cid *et al.*, 2024; Nole Gonzaga & Rojas Gutiérrez, 2022; Ortega Muñoz *et al.*, 2023; Valiente Barroso *et al.*, 2021; Villaverde *et al.*, 2022). A su vez, investigaciones que exploran formas de reducir el estrés académico en estudiantes indican que tratamientos basados en terapia cognitivo-conductual son eficaces, en tanto apuntan a desarrollar habilidades de afrontamiento, or-

ganización y sentido vital; sin embargo, demandan que su implementación sea desarrollada por psicólogos especialistas, ya que cuando es implementada por docentes, la efectividad no alcanza los niveles óptimos (Jagiello *et al.*, 2024). Otras formas de soporte que se basan en redes de apoyo provistas por la familia, facultades o instituciones académicas requieren una adaptación a las necesidades particulares del estudiante para ser efectivas (Maymon & Hall, 2021).

Conclusión

Se llegó a la conclusión de que el estrés académico impacta de forma negativa en la adquisición de habilidades duras, y se traduce en menor producción académica y bajas calificaciones, mientras que las habilidades blandas son elementos protectores frente al estrés académico, y su adquisición funciona como potencial reductor del impacto negativo. Además, la implementación de estrategias que apunten a reducir el impacto del estrés académico demanda la coordinación de un especialista; asimismo, dichas estrategias necesitan ser adaptadas a las necesidades particulares del estudiante objetivo.

Referencias

Aguirre Sajami, I. C., & Rojas Martínez, M. G. (2021). *Estrés académico en adolescentes de 5to de secundaria en una institución educativa nacional en tiempos de covid 19, Carabayllo 2021* [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/91362>

Aleksandrova, N., Shevchenko, O., Kapustina, O., & Sluchaina, L. (2023). Intercultural Competence as a Condition for the Formation and Development (Improvement) of Soft Skills for Future Top Managers of International Financial Corporations. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68, 711-717. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.12>

Alvarez Romo, K. A., & Cerrón Ramos, N. D. (2020). *Estrés académico y procrastinación en estudiantes de quinto de secundaria de instituciones educativas con jornada escolar completa de la provincia de Lircay-Huancavelica* [tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Ucontinental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8378>

Arango Flores, M. R. (2020). *Inteligencia emocional y manejo de estrés en adolescentes de una institución educativa en el contexto del COVID-19, Pisco-2020* [tesis de bachillerato, Universidad Privada Telesup]. Repositorio Institucional UTELESUP. <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/1228>

Bermúdez Martínez, A. M., & Vanegas Lemus, Y. (2022). Estrés académico en los estudiantes de 9° y 10° de la institución educativa Juana Sánchez Bolívar en el periodo 2022. *Palobra: Palabra que Obra*, 22(1), 76-88.

Borges, G. G., & Gratão de Souza, R. C. (2024). Skills development for software engineers: Systematic literature review. *Information and Software Technology*, 168. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107395>

Chiluisa Flores, E. G. (2022). *Dependencia a los videojuegos y su relación con el estrés académico en adolescentes* [tesis de bachillerato, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/36717>

Chumbe Chávez, M. E. (2022). *Inteligencia emocional y estrés académico en estudiantes de secundaria de una institución educativa particular de Jauja, Junín 2022* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98135>

Cid, F. M., Ferro, E. F., Roldán, G. M., & Escafi, B. C. (2024). Relationship of existential nihilism and intra- and interpersonal skills and academic stress in physical education students in Chile. *Retos*, 53, 11-16. <https://doi.org/10.47197/RETOS.V53.102377>

Espín Villacís, J. A. (2023). *Relación entre el estrés académico y bienestar psicológico en adolescentes* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/40907>

Gehreke, L., Schilling, H., & Kauffeld, S. (2024). Effectiveness of peer mentoring in the study entry phase: A systematic review. *Review of Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1002/rev3.3462>

Jung, J. (2020). Local and Non-local Doctoral Students in Hong Kong: Do Stressors Differ with Students' Origins? *International Journal of Chinese Education*, 8(2), 160-185. <https://doi.org/10.1163/22125868-12340111>

Li, H.-M., & Zhong, B.-L. (2022). Quality of life among college students and its associated factors: A narrative review. *AME Medical Journal*, 7. <https://doi.org/10.21037/amj-22-96>

Linares Ríos, C. E. (2021). *Estrés académico en escolares de quinto de secundaria de dos instituciones educativas públicas en período de pandemia, Lima 2020* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59967>

MacAulay, R., Morash, J., Kenwell, L. S., & Haslam, S. K. (2023). Burnout in oral health students: A scoping review. *Journal of Dental Education*, 87(4), 471-496. <https://doi.org/10.1002/jdd.13143>

Maymon, R., & Hall, N. C. (2021). A review of First-year student stress and social support. *Social Sciences*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/socsci10120472>

Nole Gonzaga, M. M., & Rojas Gutiérrez, W. J. (2022). Programa virtual de educación física y el estrés en estudiantes de Educación Básica Regular de la Región Tumbes, Perú. *Mujer Andina*, 1(1), 52-63.

Ortega Muñoz, M., Hernández Soto, Z. J., Barraza Macías, A., Colunga Rodríguez, B. A., González, M. Á., & Buendía Quiñones, J. C. (2023). Relación entre las dimensiones de la felicidad y el estrés académico en alumnos de educación media superior. *Praxis Investigativa ReDIE: Revista Electrónica de la Red Durango de Investigadores Educativos*, 15(28), 61-68.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Peng, P., Hao, Y., Liu, Y., Chen, S., Wang, Y., Yang, Q., Wang, X., Li, M., Wang, Y., He, L., Wang, Q., Ma, Y., He, H., Zhou, Y., Wu, Q., & Liu, T. (2023). The prevalence and risk factors of mental problems in medical students during COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 321, 167-181. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.10.040>

Rivera-Valderrama, S., Sánchez, L. E. R., Rodas, G. C. A., & Guerra, J. I. G. (2024). Effects of gamification on the development of soft skills such as creativity and communication in university students. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024871>

Rodríguez Vintimilla, A. C., Castañeda Ortiz, D. T., Salguero Ramos, D. R., & Bazantes Flores, J. V. (2024). El estrés académico en estudiantes de bachillerato general integrado de Ecuador. *Cienciamatria*, 10(Extra 1).

Salas Regalado, P. S. (2023). *Programa de musicoterapia para disminuir el estrés académico en los adolescentes* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/7313>

Sales Chillida, A., Adelantado-Renau, M., Bou Sospedra, C., Beltrán Valls, M. R., & Moliner-Urdiales, D. (2020). Estrés social y rendimiento académico en adolescentes: Proyecto DADOS. *Àgora de Salut*, 7, 277-286. <https://doi.org/10.6035/AgoraSalut.2020.7.28>

Tacca Huamán, D. R., Alva Rodríguez, M. A., & Tacca Huamán, A. L. (2022). Estrés, afrontamiento y rendimiento académico en estudiantes adolescentes peruanos durante tiempos de covid-19. *Revista de Investigación Psicológica*, 27, 15-32.

Valiente Barroso, C., Marcos Sánchez, R., Arguedas Morales, M., & Martínez Vicente, M. (2021). Tolerancia a la frustración, estrés y autoestima como predictores de la planificación y toma de decisiones en adolescentes. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.17979/reipe.2021.8.1.7077>

Villaverde, Á. B., Sánchez, L. F. P., & Vacacela, L. L. Z. (2022). La enseñanza y el fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en estudiantes adolescentes y su covariación con el rendimiento matemático. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 20(58). <https://doi.org/10.25115/ejrep.v20i58.6254>

CAPÍTULO 2

LA EDUCACIÓN INCLUSIVA: DISEÑO UNIVERSAL PARA EL APRENDIZAJE (DUA) CON ENFOQUE DE JUSTICIA SOCIAL Y DE DERECHOS HUMANOS

Inclusive education: universal design for learning (UDL) with a social justice and human rights approach

*Nesias Ricardo Cerrón Zavala
Miguel Angel Capuñay Reátegui
Janner Erwin Chávez Pérez
Benedicto Baca Rosado
Haydeé Quispe Berrios*

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-2

Resumen: El diseño universal para el aprendizaje (DUA) en la educación inclusiva enfrenta diversos desafíos frente a la necesidad de formar individuos con competencias esenciales en un mundo dinámico. El objetivo de este estudio es explorar cómo se implementa el DUA en la educación inclusiva, desde una perspectiva de justicia social y derechos humanos. Para ello, la metodología empleada siguió el protocolo Prisma, mediante la recopilación de artículos publicados hasta el 2020 en bases de datos como Scopus, Web of Science y ERIC. Se aplicaron criterios de inclusión que consideraban estudios empíricos y relevantes sobre la implementación del DUA. Los criterios de inclusión incluyeron estudios sobre DUA en contextos educativos inclusivos y justicia social; por otro lado, se excluyeron artículos anteriores a 2019 o aquellos que no evaluaban la implementación del DUA. Los resultados mostraron que el 53.33 % de los artículos revisados fueron publicados en 2020, y muchos subrayan la importancia de un currículo flexible y el uso de tecnologías de asistencia para mejorar la participación estudiantil. Se concluyó

que, aunque el DUA ha avanzado en varios contextos educativos, la falta de formación y políticas sistemáticas sigue siendo un obstáculo; por ello, se requiere una mayor investigación sobre las formas de capacitación y el apoyo institucional para asegurar su implementación efectiva.

Palabras clave: DUA, justicia social, derechos humanos, inclusión, formación docente, equidad.

Abstract: Universal design for learning (UDL) in inclusive education faces several challenges in the face of the need to educate individuals with essential competencies in a dynamic world. The objective of this study is to explore how UDL is implemented in inclusive education from a social justice and human rights perspective. To this end, the methodology employed followed the Prisma protocol, by collecting articles published up to 2020 in databases such as Scopus, Web of Science and ERIC. Inclusion criteria were applied considering empirical and relevant studies on UDL implementation. Inclusion criteria included studies on UDL in inclusive educational contexts and social justice; on the other hand, articles prior to 2019 or those that did not evaluate UDL implementation were excluded. The results showed that 53.33% of the articles reviewed were published in 2020, with many highlighting the importance of a flexible curriculum and the use of assistive technologies to improve student engagement. It was concluded that although UDL has advanced in several educational contexts, the lack of systematic training and policies remains an obstacle; therefore, more research is needed on forms of training and institutional support to ensure its effective implementation.

Keywords: UDL, social justice, human rights, inclusion, teacher training, equity.

Introducción

La aplicación del diseño universal para el aprendizaje (DUA) en el ámbito de la educación inclusiva ha cobrado una relevancia creciente en el sistema educativo actual. En esta, se busca fomentar la satisfacción y la motivación del estudiante (Espada *et al.*, 2023), ya que ha sido concebida como una metodología que busca integración en los contextos educativos tradicionales, consolidándose como un derecho esencial y una exigencia social reconocida en numerosos países (García *et al.*, 2023).

A tal efecto, este enfoque coincide con los principios de justicia social que impulsan la eliminación de barreras y la creación de condiciones equitativas para todas las personas, en particular, para aquellas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad (Quirós, 2019). Sin embargo, a pesar de los avances en políticas y prácticas orientadas a la inclusión, persisten obstáculos relevantes en la implementación adecuada del DUA. Esta es una situación que genera dudas sobre su evolución y adaptación en distintos escenarios educativos (Iturra, 2019).

El diseño universal para el aprendizaje (DUA) se describe como un enfoque pedagógico cuyo objetivo es optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y así proporcionar alternativas para la representación del contenido, la expresión de conocimientos y el compromiso activo (Cortes *et al.*, 2021). Entre las principales características del DUA se encuentran la flexibilidad del currículo, la atención a la diversidad y la creación de un entorno educativo inclusivo que respete y valore las diferencias individuales (Vera, 2023).

En tal sentido, este enfoque trasciende la simple adaptación de contenidos y estrategias de enseñanza, pues promueve una transformación cultural en las escuelas que favorezca la aceptación y el reconocimiento de la diversidad (Correa & Osses, 2022). Es por ello que la implementación del DUA exige un compromiso conjunto de los educadores y de las instituciones educativas, a fin de generar un ambiente que favorezca la participación activa de todos los estudiantes, y responda de manera efectiva a sus necesidades particulares (Maldonado & Esteves, 2023).

En ese sentido, se destaca un mayor interés en investigar la implementación del DUA en ambientes educativos inclusivos. Para ello, es necesario enfocarse en la aplicación de sus principios que se integran a los planes educativos y hacen énfasis en la importancia de un currículo flexible que contemple la diversidad de los alumnos (Cortes *et al.*, 2021). Asimismo, se ha destacado el uso del aprendizaje cooperativo como una estrategia que facilita

la integración de estudiantes con necesidades educativas especiales (NNE) en aulas regulares, lo que resalta la necesidad de una sólida formación docente para enfrentar estos desafíos (Maldonado & Esteves, 2023).

Por otro lado, se han explorado metodologías inclusivas alineadas con el DUA, como el aprendizaje basado en proyectos, que permite un enfoque integral en el aprendizaje para el desarrollo de un proceso educativo a partir de las fortalezas individuales (Vera, 2023). Con ello, se evidencia que existen muchas iniciativas que muestran la aplicación de DUA y su importancia en los contextos educativos actuales, donde viene ganando espacios.

Sin embargo, a pesar de los progresos realizados, existe una considerable laguna en la investigación respecto a cómo el DUA se está aplicando en la práctica educativa, especialmente en lo que concierne a su relación con los principios de justicia social y derechos humanos. Asimismo, es preciso destacar que, aunque se han promovido iniciativas para integrar el DUA en las políticas educativas, aún no se ha examinado a profundidad cómo estas políticas se traducen en experiencias educativas concretas que fomenten la equidad y la inclusión (Halanoca *et al.*, 2022).

La falta de conocimiento sobre este asunto limita la capacidad de los docentes y administradores para implementar estrategias eficaces que atiendan las necesidades de cada uno de los estudiantes. Por lo tanto, la pregunta de estudio que guía esta investigación es la siguiente: ¿cómo se está implementando el diseño universal para el aprendizaje (DUA) en la educación inclusiva con un enfoque de justicia social y derechos humanos?

Método

Para el desarrollo del presente estudio, se empleó el método Prisma, el cual permite la presentación de información de revisiones sistemáticas de manera completa y transparente (Page *et al.*, 2021). El objetivo ha sido explorar la implementación del diseño universal para el aprendizaje (DUA) en la educación inclusiva desde una perspectiva de justicia social y derechos humanos.

En tal sentido, para la selección de los artículos se emplearon criterios de inclusión como: 1) Publicaciones desde el 2019 hasta el 10 de octubre de 2024, 2) Publicaciones cuyos resultados sean producto de investigaciones, 3) Publicaciones donde se implemente el diseño universal para el aprendizaje (DUA). En el caso de los criterios de exclusión, se utilizaron los siguientes: 1) Publicaciones cuyos estudios sean realizados con antigüedad mayor al 2019, 2) Publicaciones de análisis documental, 3) Publicaciones donde no se analice la implementación del diseño universal para el aprendizaje (DUA).

En cuanto a las bases de datos, se usaron Scopus, Web of Science y ERIC (Tabla 1). Se aprecian las estrategias de búsqueda “Inclusive education” OR “Special education” AND “Universal Design for Learning (UDL)” AND “Social justice” OR “Human rights”. De manera más específica, se plantearon las siguientes estrategias para cada base de datos:

Tabla 1. Estrategias de búsqueda por base de datos

Base de datos	Estrategias de búsqueda
Scopus	“universal” AND “design” AND “learning” (udl). Filtros: Desde 2019, artículos de revista.
ERIC	Inclusive education” OR “Special education” AND “Universal Design for Learning (UDL)” AND “Social justice” OR “Human rights”. Filtros: Desde 2019, artículos de revista.
Web of Science	“universal” AND “design” AND “learning” (udl). Filtros: Desde 2019, artículos de revista

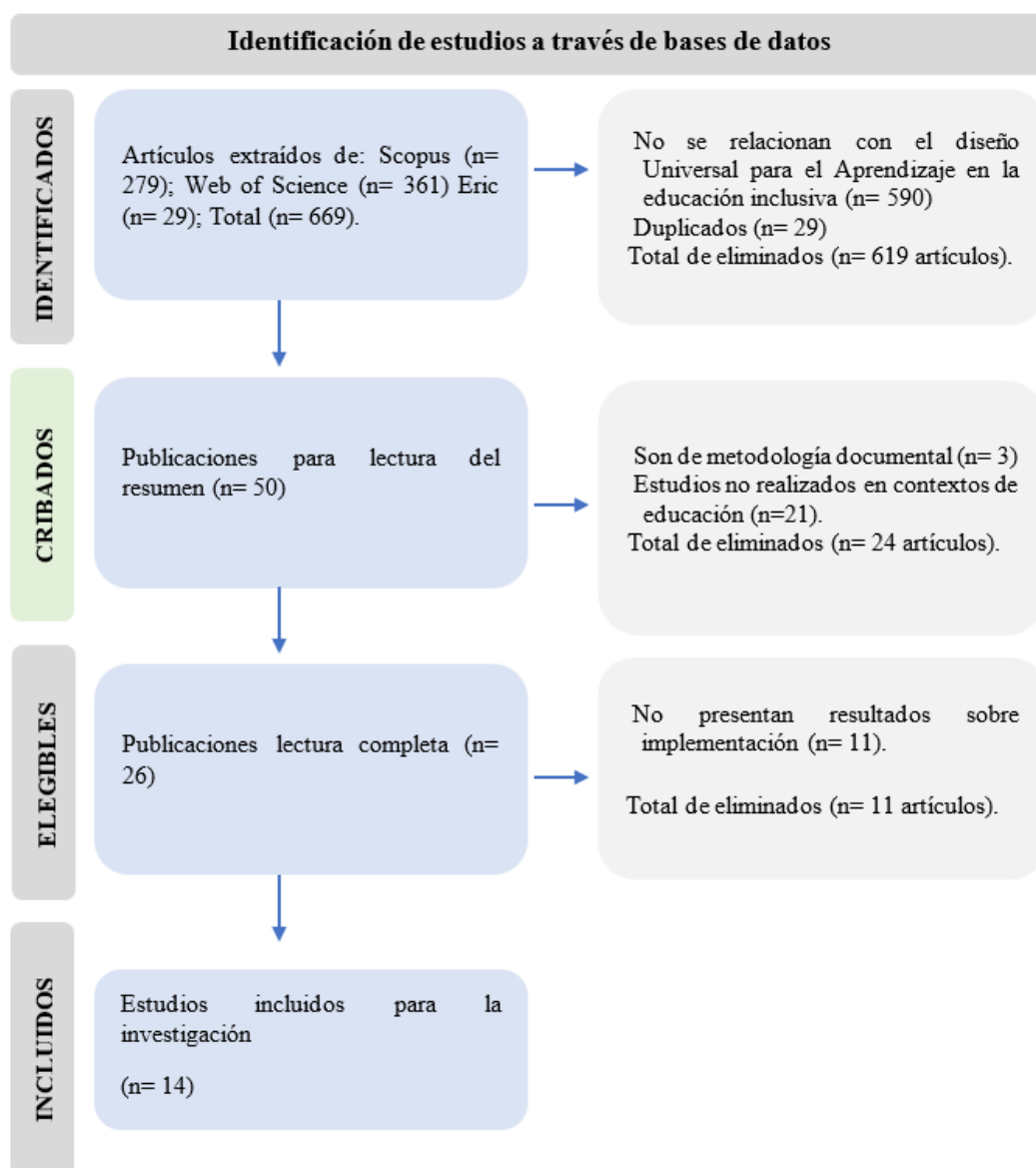
Nota: Elaboración propia

El proceso de revisión sistemática mostrado en la Figura 1 incluyó las fases de identificación, cribado e inclusión de artículos para un estudio sobre el diseño universal para el aprendizaje en la educación inclusiva. En la fase de identificación, se recopilaron 669 artículos de bases de datos como Scopus,

Web of Science y ERIC. Así, tras eliminar artículos duplicados y aquellos que no estaban relacionados con el tema, se descartaron 619 textos.

Luego, durante la fase de cribado, se seleccionaron 50 artículos para revisar sus resúmenes, de los cuales 24 fueron eliminados por no ser relevantes al contexto educativo o por utilizar metodologías documentales. En la fase de lectura completa, se revisaron 26 artículos en profundidad, y 11 fueron eliminados por no incluir resultados sobre la implementación del diseño universal para el aprendizaje. Finalmente, quedaron 14 estudios que fueron considerados relevantes y adecuados para la investigación.

Figura 1. *Etapas para la selección de los artículos*



Nota. Elaboración propia

En tal sentido, el proceso de selección garantizó una mayor rigurosidad de la evidencia recabada, lo que aumenta la calidad de los hallazgos de los 14 artículos seleccionados y cuya información permite profundizar en las prácticas actuales, los desafíos y las oportunidades que enfrenta la educación inclusiva en el contexto del DUA. Todo ello con el objetivo de contribuir a una comprensión más completa de su implementación y efectividad para dar paso a mejoras de acuerdo a las prioridades de cada contexto en específico, valiéndose de otras experiencias.

Resultados

Luego de finalizar el proceso de selección, en el que se consideraron 14 artículos, se procedió con la obtención de datos específicos describiendo entre otras cosas información sobre su origen, metodología aplicada y hallazgos encontrados. Toda esta información sirvió para generar análisis más concretos por medio de tablas y figuras, como se puede evidenciar en la Tabla 2.

Tabla 2. Descripción de las características más relevantes de los estudios seleccionados

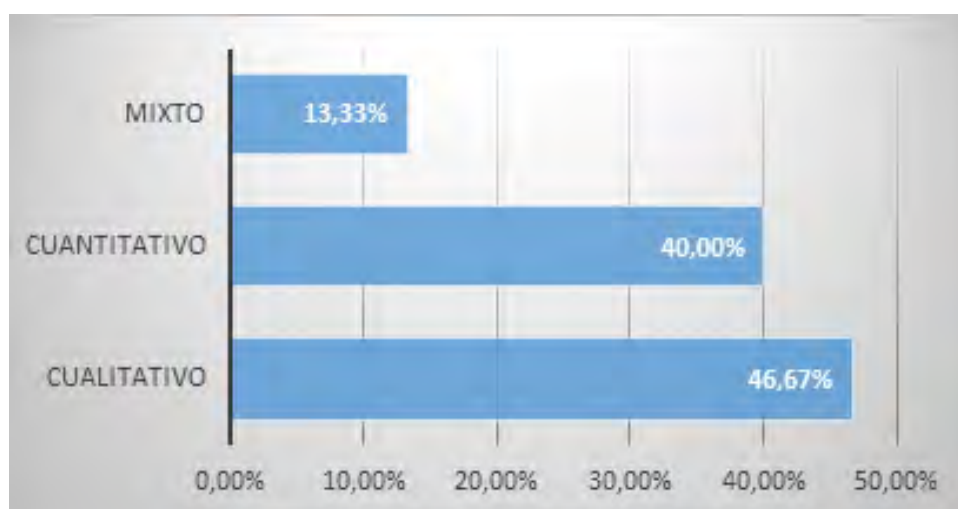
N.º	Autor	Año	Título	País	Método	Hallazgos
1	Ismailov & Chiu	2022	Atención a la inclusión y la diversidad mediante el diseño universal para el aprendizaje en la educación en línea asincrónica: una perspectiva desde la teoría de la autodeterminación.	Japón	Método mixto explicativo secuencial	El DUA promueve autonomía y competencia, pero necesita satisfacer relaciones interpersonales en educación inclusiva asincrónica en su aplicación.
2	Pagliara <i>et al.</i>	2023	Análisis de las prácticas de educación inclusiva italianas en relación con los principios del diseño universal para el aprendizaje.	Italia	Cuantitativo descriptivo no experimental	Los docentes usan TIC alineadas al DUA sin capacitación, ya que necesitan formación para optimizar prácticas inclusivas.
3	Almumen	2020	Diseño universal para el aprendizaje (DUA) en distintas culturas: la aplicación del DUA en las aulas inclusivas de Kuwait.	Kuwait	Cualitativo descriptivo.	El DUA involucra a estudiantes con discapacidades en aulas inclusivas, pero requiere más práctica docente.
4	Markou & Dolores	2022	Investigación de la implementación del diseño universal para el aprendizaje en las escuelas secundarias y de segunda oportunidad griegas a través de las reflexiones de los docentes	Grecia	Cuantitativo descriptivo no experimental	Escuelas griegas poseen voluntad para implementar DUA, pero enfrentan desafíos en equidad y justicia educativa.
5	Alquraini & Rao	2020	Evaluación de los conocimientos, la preparación y las necesidades de los docentes para implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje en las aulas de Arabia Saudita.	Arabia Saudita	Cuantitativo descriptivo no experimental	Los docentes de educación especial necesitan recursos, tiempo y políticas claras para implementar DUA efectivamente en aulas.
6	Roski, <i>et al.</i>	2021	Diseño universal para el aprendizaje: ¿cuánto más, mejor?	Alemania	Estudio experimental controlado	El DUA introduce accesibilidad en evaluaciones, pero requiere aplicación gradual para maximizar beneficios en entornos inclusivos.
7	Mora, <i>et al.</i>	2021	Percepción del profesorado sobre la inclusión en la universidad: concepto, políticas y prácticas educativas.	España	Mixto Descriptivo	Los docentes universitarios apoyan el DUA y la diversidad, pero necesitan políticas sistematizadas para fortalecer el compromiso y la responsabilidad social.

8	Hollin- gshead, <i>et al.</i>	2020	Diseño universal para el aprendizaje: cuando las políticas cambian antes de la evidencia.	EE. UU.	Cualitativo explicativo	La variabilidad del DUA trae dificultades que conllevan investigar su definición y aplicación para políticas efectivas en educación inclusiva.
9	Xie & Rice	2021	Inversión profesional y social en el diseño universal para el aprendizaje en la educación superior: perspectivas de un programa de desarrollo del profesorado.	EE. UU.	Cualitativo descriptivo	Los instructores valoran el DUA, ya que mejora la participación estudiantil y las relaciones profesionales mediante talleres de desarrollo docente.
10	Hu & Huang	2021	Aplicación del diseño universal para el aprendizaje en la enseñanza remota del inglés en Australia en medio de la pandemia de COVID-19.	Australia	Cualitativo descriptivo	El DUA impacta positivamente en las competencias en línea y actitudes de estudiantes de inglés en aprendizaje remoto.
11	Carrington, <i>et al.</i>	2020	¿Qué principios, directrices y puntos de control del diseño universal para el aprendizaje son evidentes en las descripciones de los educadores sobre su práctica al apoyar a los estudiantes del espectro autista?	Australia	Cualitativo descriptivo	Los principios del DUA resultan ser efectivos en educación autista, ya que refuerzan la necesidad de capacitación en adaptaciones específicas.
12	Lintangsari & Emalian	2020	Servicios de educación inclusiva para ciegos: valores, roles y desafíos de los profesores universitarios de inglés como lengua extranjera	Indonesia	Estudio cualitativo descriptivo	Profesores enfrentan desafíos al implementar el DUA en educación inclusiva para estudiantes ciegos, debido a la falta de capacitación y recursos.
13	Javaid <i>et al.</i>	2020	El efecto del enfoque de diseño universal del aprendizaje basado en la tecnología integrada en el currículo sobre el rendimiento académico de los estudiantes de la escuela primaria	Pakistán	Cuantitativo diseño cuasiexperimental	El DUA basado en tecnología integrada mejora significativamente el rendimiento académico en primaria, pues sugiere una inclusión curricular.
14	Díaz <i>et al.</i>	2020	La inclusión educativa a través del diseño universal para el aprendizaje: alternativas a la formación docente.	España	Estudio cualitativo, descriptivo	Los docentes universitarios aplican el DUA efectivamente, usando CAUSSEN, aunque requieren mayor autopercepción en educación inclusiva.
15	Kennette, & Wilson	2019	Diseño universal para el aprendizaje (DUA).	Canadá	Cuantitativo diseño no experimental	Los estudiantes y docentes aplican y valoran el DUA en educación postsecundaria, aunque perciben diferencias en su utilidad.

Nota. Elaboración propia

En cuanto al porcentaje de las publicaciones halladas de acuerdo a su enfoque metodológico, se detectó que la mayoría de las investigaciones son cualitativas, y representan el 46.67 % del total, lo cual evidencia un enfoque predominante en la comprensión profunda de experiencias y contextos relacionados con la implementación del DUA. En relación con los estudios cuantitativos, estos representaron el 40 %, lo que indica un interés significativo en el análisis de datos medibles para evaluar el impacto del DUA desde una perspectiva cuantitativa. Por último, los estudios mixtos, que combinan métodos cualitativos y cuantitativos, constituyen el 13.33 %, como se puede evidenciar en la Figura 2.

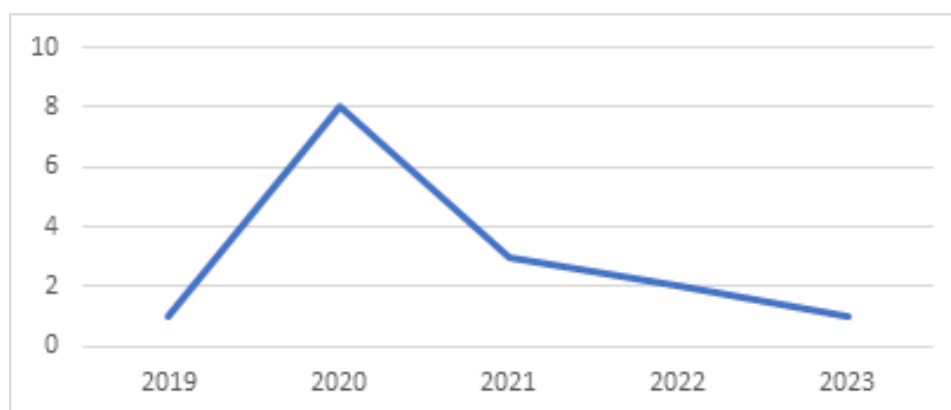
Figura 2. *Porcentaje de las publicaciones halladas de acuerdo a su enfoque metodológico.*



Nota. Elaboración propia

El análisis de los artículos seleccionados para la revisión sistemática muestra que el año 2020 concentra el mayor número de publicaciones, con un 53.33 % de los artículos seleccionados, seguido por los años 2021 y 2022, en los que se observa una menor cantidad de artículos, con un 20 % y 13.33 % de los artículos seleccionados, como se puede evidenciar en la Figura 3.

Figura 3. *Cantidad de artículos hallados desde el 2019 al 2023.*



Nota. Elaboración propia

Discusión

A partir de los resultados extraídos de los artículos seleccionados, se pudo indagar sobre la manera para que se está implementando el diseño universal para el aprendizaje (DUA) en la educación inclusiva con un enfoque de justicia social y derechos humanos. En ese sentido, se ha podido agrupar tres elementos clave a través de los que se ejecuta el diseño, como las condiciones de aprendizaje, la participación de los estudiantes y el desempeño docente.

Condiciones de aprendizaje

Entre las condiciones para la adopción del diseño universal en el aprendizaje (DUA), se reconoce que la diversidad en las definiciones y aplicaciones del DUA genera desafíos importantes para su implementación en diferentes entornos educativos, lo que resalta la necesidad de realizar más investigaciones y desarrollar políticas claras que permitan su estandarización (Hollingshead *et al.*, 2022).

De igual modo, se ha identificado que, aunque las escuelas en países como Grecia están capacitadas para implementar este enfoque, se enfrentan a barreras estructurales que dificultan la igualdad en el aprendizaje (Markou & Díaz, 2022). En el caso del ámbito universitario, los docentes muestran disposición para aplicar prácticas inclusivas como el DUA, pero enfatizan la importancia

de establecer políticas sistemáticas que institucionalicen la diversidad y respalden el compromiso social de los educadores (Moral *et al.*, 2021).

Asimismo, en casos particulares a nivel universitario, se ha encontrado que los profesores de inglés enfrentan importantes dificultades al implementar el DUA con estudiantes ciegos, principalmente, debido a la falta de recursos adecuados (Lintangsari & Emaliana, 2020). En tal sentido, la falta de recursos es un problema que se repite en diferentes contextos (Almumen, 2020). A estas dificultades se suma la evidencia de que la aplicación amplia de los principios no siempre garantiza resultados superiores, por lo que en muchos casos se aconseja una implementación paulatina para asegurar que aspectos controversiales, como las evaluaciones, sean accesibles y se maximicen los beneficios esperados (Roski *et al.*, 2021).

Por otro lado, la implementación del DUA, especialmente mediante el uso de tecnologías de asistencia, ha incrementado las habilidades en el aprendizaje remoto de estudiantes de inglés, lo cual sugiere que esta estrategia debería mantenerse para promover una mayor participación (Hu & Huang, 2021). De igual forma, en el ámbito de niveles como la educación primaria, la adopción de enfoques tecnológicos dentro del DUA ha demostrado mejorar de manera notable el desempeño académico, por lo que se propone su integración en los programas escolares (Javaid *et al.*, 2020). Lo mismo se ha hallado en el caso de Arabia Saudita, donde los docentes que trabajan en educación especial requieren contar con clases más pequeñas, mayor acceso a tecnología y políticas claras que promuevan la equidad en las aulas inclusivas para llevar a cabo el DUA de manera efectiva (Alquraini & Rao, 2020).

Participación de los estudiantes

En el análisis sobre la implementación del diseño universal para el aprendizaje (DUA), se ha señalado que, aunque los cursos basados en este enfoque fomentan la autonomía y la competencia de los estudiantes, no lo-

gran cubrir completamente sus necesidades de relación social, por lo que se recomienda investigar nuevas estrategias que aborden este déficit (Ismailov & Chiu, 2022).

Pese a ello, en cuanto a los estudiantes pertenecientes al espectro autista, los principios del DUA han mostrado ser efectivos; no obstante, es crucial mejorar la formación docente para que las adaptaciones respondan de manera más precisa a las necesidades de estos estudiantes (Carrington *et al.*, 2020). En tal sentido, a pesar de que los instructores creen que el DUA aumenta la participación de los estudiantes y mejora la enseñanza, es esencial fortalecer los vínculos profesionales entre los docentes para optimizar su eficacia (Xie & Rice, 2021).

Desempeño docente

En el contexto de la educación postsecundaria, tanto estudiantes como docentes reconocen la relevancia del DUA, aunque sus percepciones sobre su utilidad varían, lo que subraya la importancia de fomentar el diálogo entre ambos actores para mejorar su implementación (Kennette & Wilson, 2019). Particularmente, al estudiar la aplicación del diseño universal para el aprendizaje (DUA), se observa que los docentes hacen uso de las TIC para alinearse con sus principios, aunque enfrentan la falta de capacitación adecuada, lo que lleva a recomendar la creación de programas específicos para su formación (Pagliara *et al.*, 2023).

Lo mismo ocurre en otros espacios, que pese a reconocer la efectividad del DUA en la integración de estudiantes con discapacidades, se encuentra la necesidad de fortalecer la capacitación de los docentes (Almumen, 2020). Sin embargo, en el contexto universitario, aunque los docentes cuentan con una formación limitada, han demostrado ser capaces de aplicar los principios del DUA, por lo que es necesario potenciar su autoconfianza y brindarles alternativas prácticas que faciliten su aplicación (Diaz *et al.*, 2020).

Conclusiones

Las investigaciones revisadas sobre la implementación del diseño universal para el aprendizaje (DUA) en contextos educativos diversos han evidenciado que, aunque su aplicación mejoró significativamente las condiciones de aprendizaje al permitir el uso de tecnologías inclusivas y metodologías más flexibles, persistieron limitaciones como obstáculos debido a la falta de políticas educativas claras y la necesidad de un apoyo institucional más estructurado, tanto en términos de recursos como de orientación normativa

A nivel estudiantil, se observó que los enfoques del DUA promovieron la autonomía y el rendimiento académico, pero no lograron satisfacer completamente las necesidades relacionales y de inclusión afectiva en muchos contextos; de igual forma, en cuanto al rol del docente, los estudios destacaron que, aunque los profesores se mostraron predispuestos a implementar el DUA, enfrentaron una formación insuficiente en diversidad. Es por ello que se recomienda que los futuros estudios deben centrarse en evaluar la efectividad de programas de formación docente especializados en DUA y su relación con mejoras en la equidad y calidad, realizando análisis comparativos sobre los modelos aplicados en los diferentes entornos, incluyendo el uso de tecnologías.

Referencias

Almumen, H. A. (2020). Universal Design for Learning (UDL) Across Cultures: The Application of UDL in Kuwaiti Inclusive Classrooms. *Sage Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969674>

Alquraini, T. A., & Rao, S. M. (2020). Assessing teachers' knowledge, readiness, and needs to implement Universal Design for Learning in classrooms in Saudi Arabia. *International Journal of Inclusive Education*, 24(1), 103-114. <https://doi.org/10.1080/13603116.2018.1452298>

Carrington, S., Saggars, B., Webster, A., Harper-Hill, K., & Nickerson, J. (2020). What Universal Design for Learning principles, guidelines, and checkpoints are evident in educators' descriptions of their practice when supporting students on the autism spectrum? *International Journal of Educational Research*, 102, 101583. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101583>

Correa, P., & Osses, N. (2022). El aprendizaje cooperativo: Reflexiones para su implementación en aulas inclusivas. *Revista Electrónica Educare*, 27(1), 1-14. <https://doi.org/10.15359/ree.27-1.14543>

Cortes, M., Ferreira, C., & Arias, A. (2021). Fundamentos del Diseño Universal para el Aprendizaje desde la perspectiva internacional. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 27. <https://doi.org/10.1590/1980-54702021v27e0065>

Díaz, M., Moreno, R., & López, J. L. (2020). Educational Inclusion through the Universal Design for Learning: Alternatives to Teacher Training. *Education Sciences*, 10(11), 303. <https://doi.org/10.3390/educsci10110303>

Espada, R., González, R. H., López, J. L., & Díaz, M. (2023). Universal Design for Learning and Instruction: Effective Strategies for Inclusive Higher Education. *Education Sciences*, 13(6), 620. <https://doi.org/10.3390/educsci13060620>

García, I., Romero, S., & Vázquez, B. (2023). Evaluación de las prácticas inclusivas de docentes mexicanos de primaria y secundaria. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 20, 160-177. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.09>

Halanoca, D., Merino, B., Quispe, B., Quispe, G., & Contreras, R. (2022). Inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales y la gestión del aprendizaje docente: en las instituciones educativas. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2657-2674. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3712

Hollingshead, A., Lowrey, K. A., & Howery, K. (2022). Universal Design for Learning: When Policy Changes Before Evidence. *Educational Policy*, 36(5), 1135-1161. <https://doi.org/10.1177/0895904820951120>

Hu, H., & Huang, F. (2021). Application of Universal Design for Learning into Remote English Education in Australia amid COVID-19 Pandemic. *International Journal on Studies in Education*, 4(1), 55-69. <https://doi.org/10.46328/ijonse.59>

Ismailov, M., & Chiu, T. K. F. (2022). Catering to Inclusion and Diversity with Universal Design for Learning in Asynchronous Online Education: A Self-Determination Theory Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.819884>

Iturra, P. (2019). Dilemas de la inclusión educativa en el Chile actual. *Revista Educación Las Américas*, 8, 101-117. <https://doi.org/10.35811/rea.v8i0.7>

Javaid, R., Lashari, T. A., Haider, I., Afzal, E., Farooq, U., Javed, S., Javaid, A., & Gerard, N. (2020). *The Effect of Curriculum Integrated Technology-Based Universal Design of Learning Approach on Academic Achievement of Elementary School Students* (pp. 343-349). https://doi.org/10.1007/978-3-030-50896-8_49

Kennette, L. N., & Wilson, N. A. (2019). Universal Design for Learning (UDL). *Journal of Effective Teaching in Higher Education*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.36021/jethe.v2i1.17>

Lintangsari, A. P., & Emaliana, I. (2020). Inclusive education services for the blind: Values, roles, and challenges of university EFL teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(2), 439. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20436>

Maldonado, S., & Esteves, Z. I. (2023). El diseño universal del aprendizaje y su importancia en la educación pública ecuatoriana. *CIENCIAMATRIA*, 9(1), 345-357. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1065>

Markou, P., & Díaz, M. D. (2022). Investigating the Implementation of Universal Design for Learning in Greek Secondary and Second Chance Schools through Teachers' Reflections Dayle Learning. *European Journal of Educational Research*, 11(3), 1851-1863. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.3.1851>

Moral, A. M. M., Chiva, I., & Lloret-Catala, C. (2021). Faculty Perception of Inclusion in the University: Concept, Policies and Educational Practices. *Social Inclusion*, 9(3), 106-116. <https://doi.org/10.17645/si.v9i3.4114>

Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, 160. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>

Pagliara, S. M., Sanchez Utge, M., Bonavolontà, G., & Mura, A. (2023). *Analyzing Italian Inclusive Education Practices in Relation to Universal Design for Learning Principles*. <https://doi.org/10.3233/SHTI230670>

Quirós, E. (2019). Derechos humanos y realidad educativa. *Revista Latinoamericana de Derechos Humanos*, 30(1). <https://doi.org/10.15359/rldh.30-1.2>

Roski, M., Walkowiak, M., & Nehring, A. (2021). Universal Design for Learning: The More, the Better? *Education Sciences*, 11(4), 164. <https://doi.org/10.3390/educsci11040164>

Vera, J. (2023). Estrategias metodológicas inclusivas: El aprendizaje por proyectos con enfoque en el diseño universal para el aprendizaje. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(1), 461-483. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/n1/127>

Xie, J. & Rice, M. (2021). Faculty Professional and Social Investment in Universal Design for Learning During Workshops in Higher Education. *Journal of Further and Higher Education*, 45(7), 886-900. <http://dx.doi.org/10.1080/0309877X.2020.1827372>

CAPÍTULO 3

MODELOS PEDAGÓGICOS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA EN UN CONTEXTO EDUCATIVO GLOBALIZADO

*Pedagogical models to optimize the teaching process in a globalized
educational context*

Monica Elena Barrueto Perez

Reynaldo Justo Mendoza Marín

Miguel Angel Capuñay Reátegui

Daniel Percy Rojas Hurtado

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-3

Resumen: La globalización ha impuesto retos significativos a los modelos pedagógicos tradicionales, los cuales requieren una adaptación constante para optimizar el proceso de enseñanza. Este estudio busca explorar cómo se están desarrollando los modelos pedagógicos para mejorar la enseñanza en un contexto educativo globalizado. Para ello, se realizó una revisión sistemática utilizando la metodología Prisma, considerando como criterios de inclusión artículos publicados entre 2019 y 2024, de acceso abierto y con modelos pedagógicos evaluados en entornos educativos formales. Las bases de datos usadas fueron Scopus y Web of Science. En los resultados, se incluyeron 14 estudios que demostraron efectos positivos en el aprendizaje cognitivo y socioemocional. La mayor parte de los artículos se centró en la implementación de modelos en entornos educativos diversos, destacando el uso de tecnología, y aunque en algunos casos se detectaron obstáculos relacionados con la gestión institucional, predisposición docente y falta de experiencia, la mayoría de los modelos pedagógicos aplicados en las diferentes investigaciones generó efectos positivos en el aprendizaje tanto a nivel cognitivo como socioemocional. Se concluyó que los modelos

pedagógicos muestran avances en su conocimiento y aplicación para asignaturas particulares, lo cual denota desarrollo en los procesos de enseñanza en un contexto educativo globalizado.

Palabras clave: modelos pedagógicos, globalización, enseñanza, optimización, educación global.

Abstract: Globalization has imposed significant challenges to traditional pedagogical models, which require constant adaptation to optimize the teaching process. This study seeks to explore how pedagogical models are being developed to improve teaching in a globalized educational context. For this purpose, a systematic review was conducted using the Prisma methodology, considering as inclusion criteria articles published between 2019 and 2024, open access and with pedagogical models evaluated in formal educational settings. The databases used were Scopus and Web of Science. In the results, 14 studies were included that demonstrated positive effects on cognitive and socioemotional learning. Most of the articles focused on the implementation of models in diverse educational environments, highlighting the use of technology, and although in some cases obstacles related to institutional management, teacher predisposition and lack of experience were detected, most of the pedagogical models applied in the different investigations generated positive effects on learning at both cognitive and socioemotional levels. It was concluded that the pedagogical models show progress in their knowledge and application for particular subjects, which denotes development in the teaching processes in a globalized educational context.

Keywords: pedagogical models, globalization, teaching, optimization, global education.

Introducción

La globalización ha transformado el ámbito educativo y ha provocado que los modelos pedagógicos tradicionales se enfrenten a grandes retos. En este nuevo escenario, la mejora de los métodos de enseñanza se ha vuelto una prioridad, dado que los docentes deben ajustarse a la creciente diversidad cultural y tecnológica que influye en el proceso de aprendizaje. Así, las investigaciones

más recientes resaltan la importancia de integrar enfoques pedagógicos novedosos para hacer frente a las demandas de un mundo globalizado, en el cual las competencias del siglo XXI se vuelven cada vez más esenciales (Tukimin *et al.*, 2019).

El principal desafío se encuentra en la ausencia de modelos pedagógicos cohesionados que consideren todas las dimensiones del aprendizaje dentro de un contexto globalizado. Los modelos pedagógicos actuales, en muchos casos, no logran integrar adecuadamente la tecnología, el contenido y la pedagogía de manera que se alineen con las exigencias del entorno laboral en diferentes países, lo que limita su capacidad para formar competencias clave en los estudiantes (Shah & Brett, 2021). Asimismo, las diferencias en la implementación de estos enfoques en distintos entornos educativos han dado lugar a diversos resultados de aprendizaje, subrayando la necesidad de un enfoque más inclusivo y adaptable (Sawleshwarkar *et al.*, 2020).

Asimismo, diversos estudios recientes han explorado este problema desde diferentes perspectivas, destacando que la implementación completa de estrategias pedagógicas innovadoras aún no se ha logrado en algunas escuelas primarias. Esto pone de relieve la necesidad de desarrollar planes de acción específicos para impulsar la innovación docente en estos contextos (Tukimin *et al.*, 2019). Por otro lado, se ha encontrado que los sistemas tecnológicos pueden mejorar la creación y distribución del conocimiento en el ámbito de la educación superior, aunque reconocen que estas tecnologías también plantean desafíos en términos de equidad y justicia social (Silva & Alvarez, 2021).

En ese sentido, es necesario destacar la importancia de implementar soluciones educativas que respondan a las particularidades locales, contrastando los enfoques burocráticos convencionales con iniciativas educativas que surgen de las propias comunidades (Shah & Brett, 2021); ello en un contexto en el que las tecnologías ganan espacio en los procesos de enseñanza en los distintos niveles educativos.

Por otro lado, se destaca la relevancia de integrar las opiniones de los actores clave en la educación para crear un modelo educativo más efectivo, que vaya acorde a la interrelación entre los enfoques locales y globales (Sawleshwarkar *et al.*, 2020). También, se ha encontrado que los modelos con estrategias educativas innovadoras no solo contribuyen a la mejora del aprendizaje, sino que tienen el potencial de empoderar a las comunidades y fortalecer la gobernanza (Ampa & Nurqalbi, 2021). Por ello, es relevante resaltar el rol transformador de los docentes en el siglo XXI, así como hacer énfasis en la importancia de que los educadores se involucren en la promoción de la ciudadanía global dentro de sus prácticas educativas (Tzotzou *et al.*, 2021).

Sin embargo, a pesar de los progresos alcanzados, persiste una brecha considerable en la investigación en torno a la implementación práctica de los modelos en entornos educativos diversos. Es por ello que la ausencia de estudios que examinen cómo ajustar y aplicar estos enfoques en distintos contextos culturales y tecnológicos obstaculiza su adopción efectiva (Joo & Halx, 2022), lo cual a menudo es regulado por políticas estatales (Gómez *et al.*, 2021).

En ese contexto, el presente estudio tiene como objetivo responder la siguiente pregunta: ¿de qué manera los modelos pedagógicos optimizan el proceso de enseñanza en el contexto educativo? Con ello se busca contribuir a mejorar la calidad educativa y preparar a los estudiantes para los desafíos actuales, en los que la integración de la tecnología, los contenidos y la pedagogía en un marco coherente puede ofrecer soluciones efectivas para optimizar el proceso de enseñanza en las diversas realidades educativas.

Método

Se ha llevado a cabo una revisión sistemática a través de una indagación exhaustiva, seguida de una integración cuidadosa de los resultados obtenidos y un análisis crítico que examine el alcance, naturaleza y calidad de las evidencias, en relación con una pregunta de investigación específica (Siddaway

et al., 2019), la cual es respondida en los hallazgos de las publicaciones que resultan de un proceso de selección, en este caso, realizado por medio del método Prisma.

El proceso de búsqueda comenzó con la definición de criterios de selección que establecieron los requisitos necesarios para la inclusión de publicaciones en el estudio. Estos criterios incluyeron el período de años y el tipo de publicación, así como aspectos directamente relacionados con la temática de los modelos pedagógicos, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. *Criterios de selección de las publicaciones a considerar*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Artículos con una antigüedad menor a 5 años	Artículos publicados con más de 5 años
Libros, congresos	No son resultado directo del proceso de una investigación
Acceso abierto	Con acceso de paga
Artículos realizados en instituciones educativas formales	Artículos que consideren entornos de educación informal
Estudios que consideren modelos pedagógicos	Estudios que solo se centren en elementos muy específicos, como recursos, pedagogía, evaluaciones.
Aplica durante el estudio un modelo pedagógico sobre el cual realiza valoraciones	No aplica directamente un modelo pedagógico ni realiza valoraciones sobre el resultado de la aplicación de un modelo pedagógico

Nota. Elaboración propia

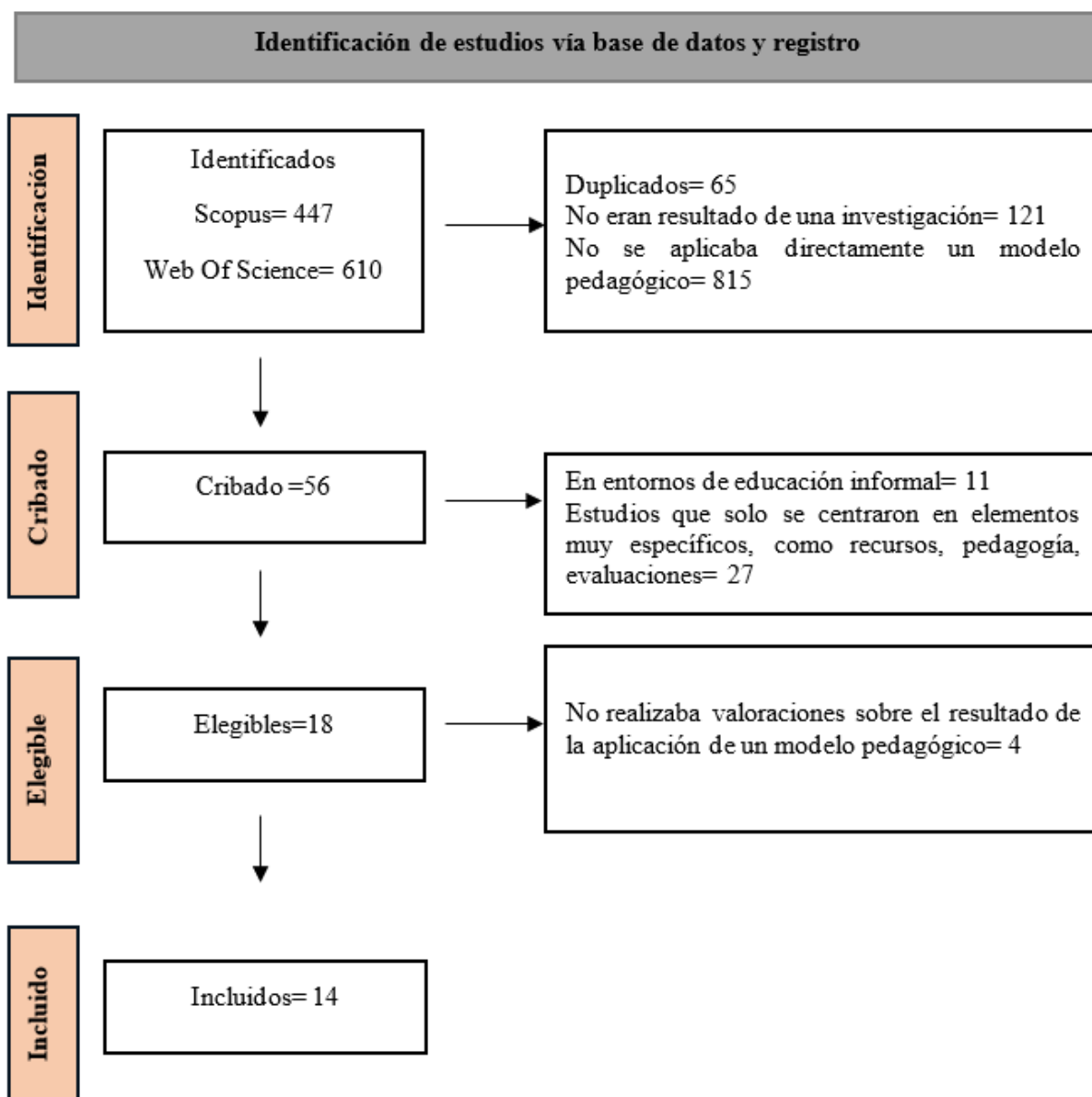
Las bases de datos utilizadas para la revisión sistemática fueron Scopus y Web of Science, con las ecuaciones de búsqueda “modelos pedagógicos” OR “estrategias de enseñanza” OR “modelos de instrucción” AND “optimización de la enseñanza” OR “optimización del aprendizaje” OR “mejora de la

enseñanza” OR “contexto educativo” OR “educación global” OR “educación globalizada”.

La cadena de búsqueda usada con mejores resultados para Scopus fue: TITLE (“pedagogical frameworks” OR “teaching strategies” OR “instructional models”) OR TITLE (“optimizing teaching” OR “optimizing learning” OR “teaching improvement”) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)) AND (LIMIT-TO (OA, “all”)) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, “final”))= total de publicaciones 447. En el caso de Web Of Science, se usó: (TS= (“pedagogical frameworks” OR “teaching strategies” OR “instructional models”) AND TS= (“optimizing teaching” OR “optimizing learning” OR “teaching improvement”)) AND PY= (2019-2024) AND DT=(Article) AND OA= (All Open Access) AND STAGE=(Final)= Publicaciones halladas 610.

Luego de las búsquedas en las bases de datos, se procedió a las diferentes fases de selección, empezando con la identificación, donde se recuperaron 447 estudios de Scopus y 610 de Web of Science, de los cuales se excluyeron 65 por ser duplicados, 121 por no ser resultados de investigación y 815 por no aplicar directamente un modelo pedagógico, lo que resultó en 56. Para la fase cribado, se eliminaron 11 estudios que pertenecían a entornos de educación informal y 27 centrados en elementos muy específicos, quedando 18 estudios como elegibles. De estos, 4 fueron descartados por no evaluar los resultados de la aplicación de un modelo pedagógico, lo que dejó 14 estudios incluidos en el análisis final, como se puede evidenciar en la Figura 1.

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma del proceso de inclusión y exclusión



Nota. Elaboración propia

Resultados

Luego de realizado el proceso Prisma, los 14 artículos seleccionados fueron revisados para obtener los datos tanto del origen de la publicación como de las conclusiones que permitieron su análisis posterior, considerando que en este caso los estudios pertenecen a diferentes contextos con la intención de lograr una visión más holística sobre la aplicación de diversos modelos educativos, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2. Características generales de los artículos seleccionados

N.º	Autor	Título	País	Método	Revista	Conclusiones
1	Gardanova <i>et al.</i> (2020).	Un modelo para optimizar la estructura de las técnicas de enseñanza para el aprendizaje a distancia en el sistema de educación superior ruso	Rusia	Cuantitativo experimental-746 estudiantes y profesores	<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	Mejorar la estructura de las técnicas y enfoques de enseñanza en la educación a distancia puede potenciar las competencias profesionales de los estudiantes en universidades rusas.
2	Laili & Herwiana (2021).	Implementación de modelos pedagógicos creativos <i>online</i> en la asignatura de lectura extensiva.	Indonesia	Cualitativo-descriptivo-Investigación acción- 25 estudiantes	<i>Jurnal Basis</i>	Los modelos pedagógicos creativos en línea, como Google Classroom, YouTube e Instagram TV, pueden mejorar eficazmente el desempeño de los estudiantes en el curso de lectura extensiva, incluso con acceso limitado a Internet o presupuestos bajos.
3	Pérez <i>et al.</i> (2020).	El estilo actitudinal como modelo pedagógico en Educación Física: análisis de sus efectos en la formación inicial del profesorado.	España	Cualitativo-12 estudiantes	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	El modelo pedagógico estilo actitudinal es una herramienta útil y transferible para los futuros profesores de Educación Física, ya que potencia las relaciones interpersonales, la autonomía de los estudiantes y la responsabilidad grupal en sus clases.
4	Calderón & Tannehill (2020).	Implementación de un nuevo marco curricular basado en modelos respaldado por tecnología digital dentro de una comunidad de aprendizaje	Irlanda	Cualitativo- Estudio de caso-6 docentes	<i>European Physical Education Review</i>	Una comunidad de aprendizaje orientada a la investigación, bien planificada y estructurada, puede empoderar a los docentes para implementar un nuevo marco basado en modelos curriculares y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

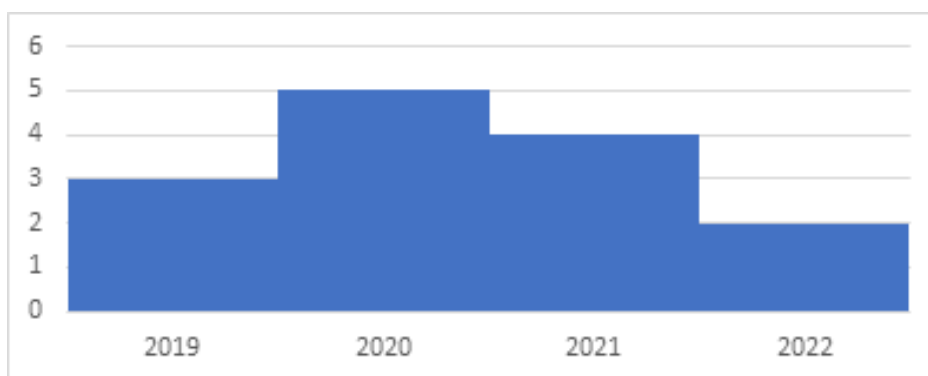
5	Robertson <i>et al.</i> (2021).	El modelo de habilidades 3-D: un estudio piloto controlado aleatorio que compara un nuevo modelo de enseñanza individualizada entre pares con un OSCE formativo con práctica autorregulada	Escocia	Estudio mixto-22 estudiantes de Medicina	<i>Medical Science Educator</i>	El modelo de habilidades 3-D, un novedoso modelo de enseñanza entre pares, puede mejorar los puntajes OSCE de los estudiantes en un promedio de 3 puntos, al tiempo que aumenta la confianza, la satisfacción con el curso y la práctica reflexiva.
6	Crisol & Caurcel (2021)	Metodologías activas en Educación Física: percepción y opinión de los estudiantes sobre el modelo pedagógico utilizado por sus docentes.	España	Cuantitativo- Diseño de investigación exploratorio, descriptivo y comparativo-303 estudiantes	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	Los estudiantes consideran que las metodologías activas empleadas en la formación de profesorado de Educación Física en la Universidad de Granada desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de enfoques centrados en el alumno.
7	Murphy <i>et al.</i> (2019).	Creencias de los educadores sobre los modelos pedagógicos apropiados para los estudiantes hispanohablantes que están aprendiendo inglés y que difieren en sus habilidades de alfabetización en inglés y en el idioma materno en los Estados Unidos.	EE. UU.	Cuantitativo-descriptivo no experimental-366 educadores	<i>International Journal of Bilingual Education and Bilingualism</i>	Se prefiere el lenguaje dual para estudiantes con alto dominio del inglés y del español, mientras que se favorece la educación bilingüe para aquellos con bajo dominio del inglés y alto dominio del español. Lo reafirma en el efecto sobre el nivel de aprendizaje que pueden generar los diferentes contenidos.
8	Gil <i>et al.</i> (2020).	Efecto de una unidad híbrida de enseñanza de juegos para la comprensión/educación deportiva sobre la motivación autodeterminada de los estudiantes de primaria en educación física	España	Cuantitativo-diseño cuasiexperimental-292 estudiantes	<i>European Physical Education Review</i>	Una unidad híbrida de enseñanza de juegos para la comprensión y educación deportiva mejora significativamente la motivación autodeterminada en las clases de Educación Física de estudiantes de primaria, en comparación con un formato tradicional centrado en el docente.

9	Sumartini <i>et al.</i> (2019)	Conocimiento pedagógico del contenido de los estudiantes a través de modelos de aprendizaje basados en proyectos.	Indonesia	Cuantitativo-Diseño cuasi-experimental-85 estudiantes	<i>Journal of Physics: Conference Series.</i>	Los modelos de aprendizaje basados en proyectos mejoran eficazmente el conocimiento del contenido pedagógico de los estudiantes como futuros profesores de Matemáticas, en comparación con los modelos de aprendizaje convencionales.
10	Samuel (2019).	Pedagogía invertida y evaluaciones de la enseñanza por parte de los estudiantes.	EE. UU.	Cuantitativo- Estudio experimental controlado-56 estudiantes.	<i>Active Learning in Higher Education</i>	El modelo de aula invertida mejoró significativamente las evaluaciones de la enseñanza y la satisfacción de los estudiantes con el curso.
11	Hortigüela <i>et al.</i> (2020)	“El aprendizaje cooperativo no me funciona”: análisis de su implementación en futuros profesores de Educación Física.	España	Cualitativo- Estudio de caso-13 estudiantes	<i>Frontiers in Psychology</i>	Los futuros profesores de Educación Física lucharon por implementar el aprendizaje cooperativo en el aula, enfrentando la resistencia de estudiantes y profesores, lo que resalta la necesidad de mayor formación e investigación en este complejo modelo pedagógico.
12	Engqvist <i>et al.</i> (2022)	Un modelo pedagógico para mejorar la capacidad de las enfermeras para apoyar el aprendizaje de los pacientes: un estudio de investigación de diseño educativo.	Suecia	Cualitativo-Descriptivo -28 Estudiantes	<i>International Journal of Medical Education</i>	El modelo pedagógico de un programa de enfermería de atención del cáncer mejoró la capacidad de las enfermeras para apoyar el aprendizaje de los pacientes, pero la falta de conocimientos pedagógicos de los supervisores clínicos obstaculizó la retroalimentación.
13	Moy <i>et al.</i> (2021)	Apoyo a los estudiantes de PETE para implementar una pedagogía alternativa.	Australia	Cualitativo-Descriptivo-40 estudiantes	<i>Physical Education and Sport Pedagogy</i>	Un entorno de enseñanza auténtico y de apoyo, basado en un modelo de desarrollo profesional colaborativo, mejora eficazmente la calidad de la enseñanza de los estudiantes de PETE y el aprendizaje de los estudiantes en Educación Física.
14	Gouveia, <i>et al.</i> (2022)	El impacto de diferentes modelos pedagógicos en la actividad física moderada a vigorosa en las clases de educación física.	Suiza	Cuantitativa-Estudio experimental controlado -79 estudiantes	<i>Children</i>	El modelo Teaching Games for Understanding (TGfU) ofrece lecciones más activas y menos tiempo sedentario en las clases de Educación Física que el modelo híbrido TGFU-educación deportiva (SE).

Nota. Elaboración propia

De acuerdo a la fecha de publicación, el año 2020 concentra la mayor cantidad de estudios, con un total de 5 artículos, lo que representa el 35.71 % del total, seguido del año 2021, con 4 publicaciones (28.57 %). Asimismo, el año 2019 contó con 3 artículos (21.43 %), mientras que el año 2022 tuvo 2 artículos (14.29 %). Todo ello revela que la mayoría de los artículos habría sido publicada en un contexto de pandemia donde recién se estaban incorporando medidas para adoptar modelos pedagógicos de aprendizaje virtual, como se puede evidenciar en la Figura 2.

Figura 2. *Cantidad de artículos seleccionados de acuerdo a su año de publicación.*



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 3, se puede observar que el 100 % de artículos está indexado en Scopus, mientras que el 78.57 % está indexado en Web of Science. Todo ello muestra una idoneidad en la selección de artículos que se sustenta en la reputación de estas bases de datos con gran reconocimiento dentro de la comunidad científica. Por otro lado, cabe destacar que la revista *International Journal of Environmental Research and Public Health* ha sido la única con dos publicaciones, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3. Descripción de la base de datos a las que pertenecen las revistas que fueron seleccionadas

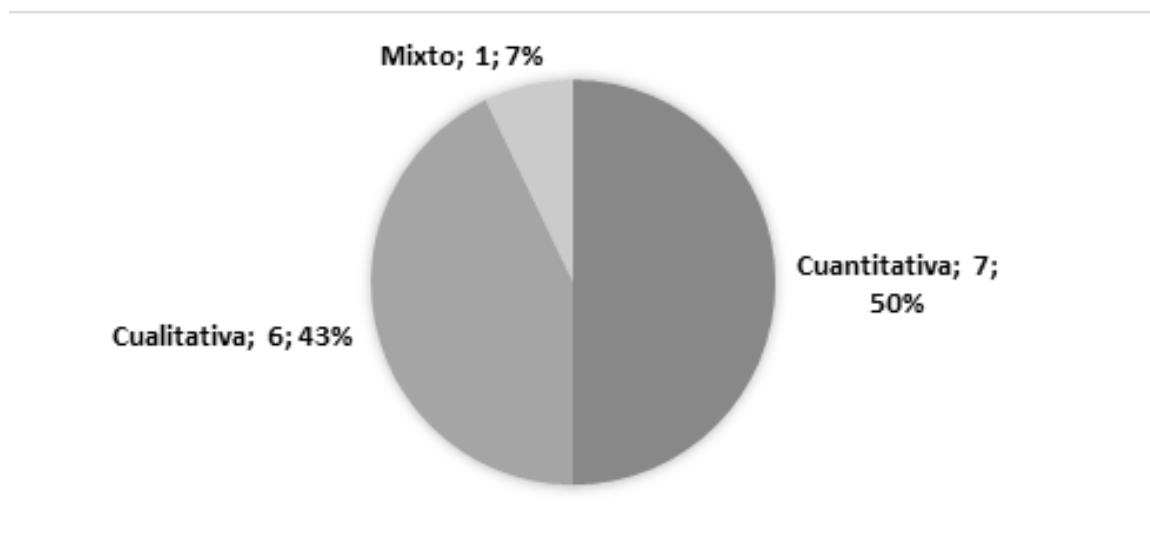
N.º	Revista	Scopus	Web of Science
1	<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	*	
2	<i>Jurnal Basis</i>	*	
3	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	*	
4	<i>European Physical Education Review</i>	*	*
5	<i>Medical Science Educator</i>	*	*
6	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	*	
7	<i>International Journal of Bilingual Education and Bilingualism</i>	*	*
8	<i>European Physical Education Review</i>	*	*
9	<i>Journal of Physics: Conference Series.</i>	*	
10	<i>Active Learning in Higher Education</i>	*	*
11	<i>Frontiers in Psychology</i>	*	*
12	<i>International Journal of Medical Education</i>	*	
13	<i>Physical Education and Sport Pedagogy</i>	*	*
14	<i>Children</i>	*	*

Nota. Elaboración propia

La mayoría de los estudios (50 %) empleó un enfoque cuantitativo, en el que se destaca su aplicación en diseños experimentales y cuasiexperimentales con muestras amplias, que abarcan hasta 746 participantes en algunos casos. Por otro lado, un 42.86 % de los estudios siguió una metodología cualitativa, centrada en descripciones detalladas y estudios de caso, con tamaños de muestra menores pero que permiten un análisis profundo de las interacciones pedagógicas. Finalmente, el 7.14 % de los estudios utilizó un enfoque mixto,

combinando métodos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una perspectiva integral sobre los modelos pedagógicos, como se puede observar en la Figura 3.

Figura 3. *Frecuencias y porcentajes de metodología de los artículos seleccionados*



Nota. Elaboración propia

Discusión

Los modelos pedagógicos a nivel general se han venido desarrollando de diferentes formas, y pueden organizarse de acuerdo al proceso de enseñanza, en el que interactúa una secuencia de factores que parten de la estimulación desde la dimensión cognitiva o socioemocional. En tal sentido, a partir de esta revisión sistemática sobre los modelos pedagógicos, se ha podido observar cómo los diversos enfoques pueden influir en los procesos de enseñanza en los diferentes niveles y contextos educativos.

Dimensión cognitiva

Al mencionar la dimensión cognitiva, para abordar los modelos pedagógicos, la literatura revisada converge en la optimización de las técnicas de enseñanza, especialmente en entornos de aprendizaje a distancia. En este contexto, se destaca que la adecuada estructuración pedagógica contribuye a me-

jorar notablemente las competencias profesionales en cuanto al dominio de los contenidos, como lo subraya un estudio realizado en el contexto universitario ruso (Gardanova *et al.*, 2020).

De igual manera, se ha comprobado que los modelos educativos en línea, a través del uso de plataformas como Google Classroom y YouTube, pueden aumentar considerablemente el rendimiento académico de los estudiantes. Esto se debe a la accesibilidad y practicidad que ofrecen estas herramientas para adquirir conocimientos (Laili & Herwiana, 2021).

En el contexto de la educación bilingüe, se han señalado preferencias por ciertos enfoques que ponen de manifiesto la necesidad de ajustar los modelos educativos a las características particulares de los estudiantes. Esto refleja un avance en la comprensión de la flexibilidad requerida en la planificación pedagógica para asegurar una adecuada asimilación de los contenidos (Murphy *et al.*, 2019). De manera paralela, en materias como la actividad física, se ha encontrado que algunos modelos, aunque demandan una mayor organización para ser efectivos, incrementan los periodos de sedentarismo durante las sesiones, lo que evidencia un conflicto entre la organización y el aprovechamiento del tiempo en el aula (Gouveia *et al.*, 2022).

De igual forma, en el campo de la actividad física, se ha identificado que algunos enfoques, a pesar de demandar una mayor planificación para alcanzar su efectividad, provocan un aumento en los lapsos de inactividad durante las clases. Este hecho pone de manifiesto una disyuntiva entre la necesidad de una organización más rigurosa y el uso eficiente del tiempo destinado al aprendizaje en el aula (Crisol & Caurcel, 2021).

Asimismo, en el entorno clínico, se evidenció que un modelo pedagógico que fomenta la iniciativa del estudiante puede generar resultados más favorables al ser implementado en programas de formación en enfermería (Engqvist *et al.*, 2022). Por otro lado, los enfoques de aprendizaje basados en proyectos demostraron ser más eficaces que los métodos tradicionales para potenciar el

conocimiento pedagógico en futuros profesores, particularmente en el área de matemáticas (Sumartini *et al.*, 2019).

Dimensión socioemocional

En esta dimensión, como factor en el proceso de enseñanza, es preciso considerar de qué manera la implementación de comunidades de aprendizaje colaborativo ha demostrado fortalecer el rol docente y optimizar los marcos curriculares, lo que se traduce en una mejora considerable del rendimiento académico de los estudiantes (Calderón & Tannehill, 2021). Un enfoque similar se observa en el modelo de habilidades 3-D, el cual ha mostrado mejoras tanto en los resultados académicos como en el aumento de la confianza y satisfacción de los estudiantes en la enseñanza de habilidades médicas (Robertson *et al.*, 2021).

Asimismo, en el área de la educación física, se ha comprobado que una unidad híbrida que fusiona la enseñanza de juegos para la comprensión con la educación deportiva mejora de manera significativa la motivación autodeterminada de los estudiantes, lo cual resalta la importancia de incorporar metodologías que estimulen tanto la participación activa como la autonomía, dado su impacto positivo en el ámbito socioemocional (Gil *et al.*, 2021).

Del mismo modo, los entornos de enseñanza auténticos y colaborativos, orientados hacia un desarrollo profesional constante, han demostrado ser eficaces para mejorar la calidad tanto en la enseñanza como en el aprendizaje de los contenidos (Moy *et al.*, 2023). Igualmente, la adopción del modelo de aula invertida ha evidenciado un aumento en la satisfacción de los estudiantes, además de optimizar las evaluaciones docentes, al proporcionarles mayor autonomía sobre su propio proceso de aprendizaje (Samuel, 2021).

En un ámbito más específico, el estilo actitudinal ha demostrado ser una estrategia efectiva y versátil en la enseñanza de diversas disciplinas, ya que promueve el desarrollo de relaciones interpersonales, la autonomía del estudiante y la responsabilidad grupal, aspectos clave para la formación de futuros docentes. Además, este enfoque ha sido considerado esencial para atender las

necesidades pedagógicas, lo que favorece un modelo más centrado en el alumno y facilita la comprensión y transferencia del conocimiento en diferentes entornos educativos (Pérez *et al.*, 2020).

En este contexto, resulta pertinente destacar que, pese a los beneficios observados en varios modelos pedagógicos, en algunas instituciones se observa una resistencia tanto por parte de los estudiantes como del cuerpo docente, lo cual ha afectado la eficacia de ciertos enfoques. Esta realidad pone de relieve la necesidad de una formación más robusta y de un mayor respaldo institucional para facilitar la implementación de metodologías, como las cooperativas, particularmente en ámbitos donde las prácticas educativas suelen ser más conservadoras o resistentes a la innovación (Hortigüela *et al.*, 2020).

Así bien, una vez analizados los hallazgos de diversos estudios, es importante subrayar el énfasis de estas investigaciones en la relevancia de los modelos pedagógicos innovadores, no solo en el perfeccionamiento de las habilidades académicas, sino también en el refuerzo del bienestar emocional y la motivación de los estudiantes, los cuales son parte inseparable del desarrollo de competencias esenciales para su futuro laboral y su servicio a la sociedad.

Conclusiones

En la dimensión cognitiva, se concluye que los modelos pedagógicos en línea han sido efectivos para superar obstáculos estructurales, ya que han proporcionado acceso a herramientas tecnológicas que fomentan el aprendizaje autónomo y permiten la adquisición de conocimientos de manera flexible y accesible. Asimismo, los avances en la comprensión de las fortalezas de estos enfoques han subrayado la importancia de adaptar las estrategias pedagógicas a las particularidades lingüísticas de los estudiantes, optimizando su rendimiento académico.

Desde la dimensión socioemocional, se pudo observar que enfoques como el estilo actitudinal y las comunidades de aprendizaje colaborativo no

solo favorecen el desarrollo de competencias académicas, sino que además fortalecen las habilidades interpersonales, la autonomía y la responsabilidad colectiva. En tal sentido, la implementación de modelos pedagógicos que promuevan la interacción y el trabajo en colaboración puede elevar la motivación y satisfacción de los estudiantes, creando un ambiente de aprendizaje más inclusivo y participativo. Sin embargo, la resistencia al cambio observada en algunos casos indica la necesidad de un mayor apoyo institucional para facilitar la adopción de metodologías cooperativas, especialmente en contextos educativos más tradicionales.

Referencias

Ampa, A. T., & Nurqalbi, N. (2021). Innovative Learning Strategies to Increase Students' Participation and Quality of English Teaching and Learning Process. *Technium Social Sciences Journal*, 26, 314-325. <https://doi.org/10.47577/tssj.v26i1.5195>

Calderón, A., & Tannehill, D. (2021). Enacting a new curriculum models-based framework supported by digital technology within a learning community. *European Physical Education Review*, 27(3), 473-492. <https://doi.org/10.1177/1356336X20962126>

Crisol, E., & Caurcel, M. J. (2021). Active Methodologies in Physical Education: Perception and Opinion of Students on the Pedagogical Model Used by Their Teachers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1438. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041438>

Engqvist, L., Sundberg, K., Petersson, L.-M., Backman, M., & Silén, C. (2022). A pedagogical model to enhance nurses' ability to support patient learning: an educational design research study. *International Journal of Medical Education*, 13, 176-186. <https://doi.org/10.5116/ijme.62c2.b9c4>

Gardanova, Z., Ponkratov, V., Kuznetsov, N., Nikitina, N., & Dudnik, O. (2020). A Model for Optimizing the Structure of Teaching Techniques for Distance Learning in the Russian Higher Education System. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4). https://www.researchgate.net/publication/346876559_A_Model_for_Optimizing_the_Structure_of_Teaching_Techniques_for_Distance_Learning_in_the_Russian_Higher_Education_System

Gil, A., Harvey, S., García, F., González, S., Práxedes, A., & Moreno, A. (2021). Effect of a hybrid teaching games for understanding/sport education unit on elementary students' self-determined motivation in physical education. *European Physical Education Review*, 27(2), 366-383. <https://doi.org/10.1177/1356336X20950174>

Gómez, A., Restrepo, E., & Becerra, R. (2021). Fundamentos pedagógicos para la creación y producción de recursos educativos abiertos (REA). *Anagramas Rumbos y Sentidos de La Comunicación*, 19(38), 35-68. <https://doi.org/10.22395/angr.v19n38a3>

Gouveia, É., Lizandra, J., Martinho, D. V., França, C., Ihle, A., Sarmento, H., Antunes, H., Correia, A. L., Lopes, H., & Marques, A. (2022). The Impact of Different Pedagogical Models on Moderate-to-Vigorous Physical Activity in Physical Education Classes. *Children*, 9(12), 1790. <https://doi.org/10.3390/children9121790>

Hortigüela, D., Hernando, A., González, S., Pastor, J. C., & Baena, A. (2020). "Cooperative Learning Does Not Work for Me": Analysis of Its Implementation in Future Physical Education Teachers. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01539>

Joo, Y., & Halx, M. D. (2022). The Subtle Power of Global Governance and Its Ongoing Influence on Korean Education Policy. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211069377>

Laili, E. N., & Herwiana, S. (2021). Implementation of online creative pedagogical models in extensive reading subjects. *Jurnal Basis*, 8(2), 265-280. <https://doi.org/10.33884/basisupb.v8i2.4039>

Moy, B., Rossi, T., & Russell, S. (2023). Supporting PETE students to implement an alternative pedagogy. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 28(2), 165-182. <https://doi.org/10.1080/17408989.2021.1958178>

Murphy, A., Torff, B., & Sessions, D. (2019). Educators' beliefs about appropriate pedagogical models for Spanish-speaking ELLs who differ in home-language and English-language literacy abilities in the United States. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 22(4), 402-413. <https://doi.org/10.1080/13670050.2016.1259291>

Robertson, C., Al-Moasseb, Z., Noonan, Z., & Boyle, J. G. (2021). The 3-D Skills Model: a Randomized Controlled Pilot Study Comparing a Novel 1-1 Near-Peer Teaching Model to a Formative OSCE with Self-regulated Practice. *Medical Science Educator*, 31(6), 1789-1801. <https://doi.org/10.1007/s40670-021-01369-w>

Samuel, M. L. (2021). Flipped pedagogy and student evaluations of teaching. *Active Learning in Higher Education*, 22(2), 159-168. <https://doi.org/10.1177/1469787419855188>

Sawleshwarkar, S., Zodpey, S., & Negin, J. (2020). “Public health is global”: examining Indian stakeholders’ perspectives on Global Health education. *BMC Public Health*, 20(1), 1259. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09357-2>

Shah, R., & Brett, P. (2021). Global citizenship education in Nepal. *International Journal of Development Education and Global Learning*, 13(2). <https://doi.org/10.14324/IJDEGL.13.2.05>

Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 747-770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>

Silva, N., & Alvarez, I. (2021). Cloud-Based Knowledge and Glocal Dilemmas in Higher Education. *International Journal of Research in E-Learning*, 7(1), 1-19. <https://doi.org/10.31261/IJREL.2021.7.1.03>

Sumartini, T. S., Rahayu, D. V, Noordiana, M. A., Lurytawati, I. P., & Mardiani, D. (2019). Student pedagogical content knowledge through project-based learning models. *Journal of Physics: Conference Series*, 1280(4), 042051. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1280/4/042051>

Tukimin, R., Yusoff, N., & Baharudin, H. (2019). Academic Qualification and Teaching Experience on the Level of Use of Innovative Teaching Strategies among Arabic Primary School Teachers. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(3). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v8-i3/6421>

Tzotzou, M., Poulou, M., Karalis, T., & Ifanti, A. (2021). Reflecting upon the Greek state-school teacher’s changing role in the 21st century: an ‘ecosystemic’ approach. *Preschool and Primary Education*. <https://doi.org/10.12681/ppej.25834>

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EDUCACIÓN DE CALIDAD Y FORMACIÓN INTEGRAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Sustainable Development Goals, quality education and comprehensive training in higher education

Monica Elena Barrueto Perez

Nila García Clavo

Luis Alberto Condezo Ordoñez

Haydeé Quispe Berrios

Efrain Parillo Sosa

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-4

Resumen: En la actualidad, las instituciones de educación superior enfrentan retos significativos, particularmente, en la promoción de una educación de calidad y en la formación integral de los estudiantes, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo explorar cómo las instituciones de educación superior están integrando efectivamente los ODS en la formación integral de sus estudiantes. Para ello, se realizó una revisión sistemática basada en el método Prisma, a partir de la aplicación de criterios de inclusión, los cuales permitieron seleccionar artículos revisados por pares, publicados en los últimos cinco años, centrados en la educación superior y los ODS. Se excluyeron los estudios que no trataban la formación integral o se enfocaban en otros niveles educativos. Las bases de datos utilizadas fueron ProQuest, Scopus y Web of Science, a través de las cuales se seleccionaron 16 estudios. Los resultados indicaron avances importantes en la implementación de los ODS, aunque aún existen desafíos, como la necesidad de incorporar los ODS de forma más equilibrada en los planes de estudio y aprovechar las tecnologías emergentes. Se concluyó que, aunque hay un progreso notable y una actitud positiva por parte de docentes y

estudiantes, es necesario fortalecer la institucionalización de estos principios para mejorar la formación integral.

Palabras clave: Objetivos de Desarrollo Sostenible, educación de calidad, formación integral, educación superior, sostenibilidad.

Abstract: Currently, higher education institutions face significant challenges, particularly in the promotion of quality education and in the integral formation of students, aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). In this context, the present study aims to explore how higher education institutions are effectively integrating the SDGs in the comprehensive education of their students. To this end, a systematic review based on the Prisma method was conducted, based on the application of inclusion criteria, which allowed the selection of peer-reviewed articles published in the last five years, focused on higher education and the SDGs. Studies that did not address comprehensive training or focused on other educational levels were excluded. The databases used were ProQuest, Scopus and Web of Science, through which 16 studies were selected. The results indicated significant progress in the implementation of the SDGs, although there are still challenges, such as the need to incorporate the SDGs in a more balanced way in the curricula and to take advantage of emerging technologies. It was concluded that, although there is notable progress and a positive attitude on the part of teachers and students, the institutionalization of these principles needs to be strengthened to improve comprehensive education.

Keywords: Sustainable Development Goals, quality education, integral education, higher education, sustainability.

Introducción

La educación superior enfrenta grandes desafíos en su esfuerzo por alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tanto en la incorporación de estos en sus programas como en el cumplimiento de metas relacionadas con ofrecer una educación de calidad y fomentar el desarrollo integral de los estudiantes (Ferrer & Chalmeta, 2021). Asimismo, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas establece un marco global para garantizar una educación accesible, inclusiva y equitativa, promoviendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todas las personas (Owens, 2017). No obstante, la implementación

de estos objetivos en el contexto universitario enfrenta obstáculos, como la desigualdad en el acceso a recursos educativos, la falta de capacitación adecuada para los docentes y la necesidad urgente de integrar tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza (Son, 2024).

En este sentido, resulta fundamental analizar cómo las instituciones de educación superior pueden ajustarse y dar respuesta a estas demandas. Para ello, deben asegurar que sus graduados no solo dominen conocimientos técnicos, sino que también desarrollen habilidades transversales y competencias críticas que los habiliten para contribuir de manera efectiva al desarrollo sostenible de sus entornos sociales (Halili & Sulaiman, 2021).

Por ello, el reto de ofrecer una educación de calidad en el nivel superior se traduce en la necesidad urgente de reestructurar los sistemas educativos para que sean más equitativos e inclusivos. Este desafío se da en un contexto en el que existen obstáculos como la falta de alineación entre los planes de estudio y las demandas del mercado laboral, la escasa participación de los estudiantes en procesos de aprendizaje activo y la limitada incorporación de tecnologías digitales en la enseñanza (Son, 2024).

Igualmente, resulta esencial capacitar a los docentes para que se encuentren altamente calificados, así como crear entornos de aprendizaje que fomenten la innovación, aspectos indispensables para elevar la calidad educativa en este nivel (Xinyuan & Jinle, 2023). Es importante considerar que la calidad educativa va más allá de la simple transferencia de conocimientos, ya que abarca la formación integral de los estudiantes. Esta contempla el desarrollo de competencias tanto prácticas como teóricas, además de la promoción de valores éticos y sociales (Sun, 2023).

En el mismo orden de ideas, destacan las investigaciones sobre la conexión entre la educación superior y los ODS. Particularmente, algunos destacan cómo la incorporación del aprendizaje en línea a través de entornos virtuales puede impulsar el desarrollo sostenible en la educación superior, facilitando la adaptación de las instituciones a los avances tecnológicos (Son, 2024). Asimismo,

mo, otros enfatizan que la educación 4.0 es fundamental en la preparación de los estudiantes para insertarse al mercado laboral, y sugieren que las universidades adopten enfoques innovadores que integren la tecnología en sus programas académicos (Halili & Sulaiman, 2021).

Por otro lado, existen estudios recientes que destacan la importancia de la educación emprendedora en el desarrollo estudiantil. En este sentido, enseñar habilidades empresariales resulta esencial para fomentar conocimientos sobre los ODS, enmarcados en la innovación y contribuyendo al crecimiento económico sostenible (Liu *et al.*, 2021). Asimismo, se resalta el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la mejora de la calidad educativa, ya que su integración puede promover un aprendizaje más inclusivo y equitativo (Menon & Suresh, 2022). Esto refuerza la formación de profesionales con mayores competencias para responder a las exigencias del mercado laboral (Wang & Qv, 2023).

A pesar de los avances alcanzados, aún persiste una considerable brecha en la comprensión de cómo las instituciones de educación superior pueden implementar eficientemente estrategias que adapten sus prácticas educativas a los ODS. La falta de claridad respecto a los métodos y enfoques específicos necesarios para mejorar la calidad educativa y la formación integral de los estudiantes representa un desafío importante que requiere atención. En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera las instituciones de educación superior integran de manera efectiva los ODS en la formación integral de los estudiantes?

Método

Esta investigación se desarrolló a partir de una revisión sistemática con la intención de realizar una indagación a profundidad (Siddaway *et al.*, 2019). Se empleó el método Prisma para la selección, con la finalidad de explorar en qué condiciones las instituciones de educación superior están integrando de manera efectiva los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la formación integral en la educación superior. De tal modo, en los criterios de inclusión se considera-

ron: 1. Publicaciones con menos de 5 años de antigüedad, 2. Pertenecientes a revistas con revisión por pares, 3. Dirigido a contextos de educación superior, 4. Que describan las condiciones en que las instituciones de educación superior están integrando de manera efectiva los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En relación con los criterios de exclusión, se consideraron los siguientes: 1. Publicaciones con más de 5 años de antigüedad, 2. Se concentraban en medir el efecto de la educación en el desarrollo sostenible, 3. Orientadas en educación básica y educación especial, 4. No muestra las condiciones en que las instituciones de educación superior están integrando de manera efectiva los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las bases de datos usadas para el estudio fueron Scopus, Web of Science y Proquest, y se ejecutaron las ecuaciones de búsqueda (“Objetivos de Desarrollo Sostenible” OR “ODS”) AND (“educación de calidad”) AND (“educación superior”).

Así bien, en un sentido más específico, en Scopus se empleó la estrategia de búsqueda TITLE-ABS-KEY ((“Sustainable Development Goals” OR “SDGs”) AND (“quality education”) AND (“higher education”)) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, “final”)) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, “j”)) AND (LIMIT-TO (OA, “all”)).

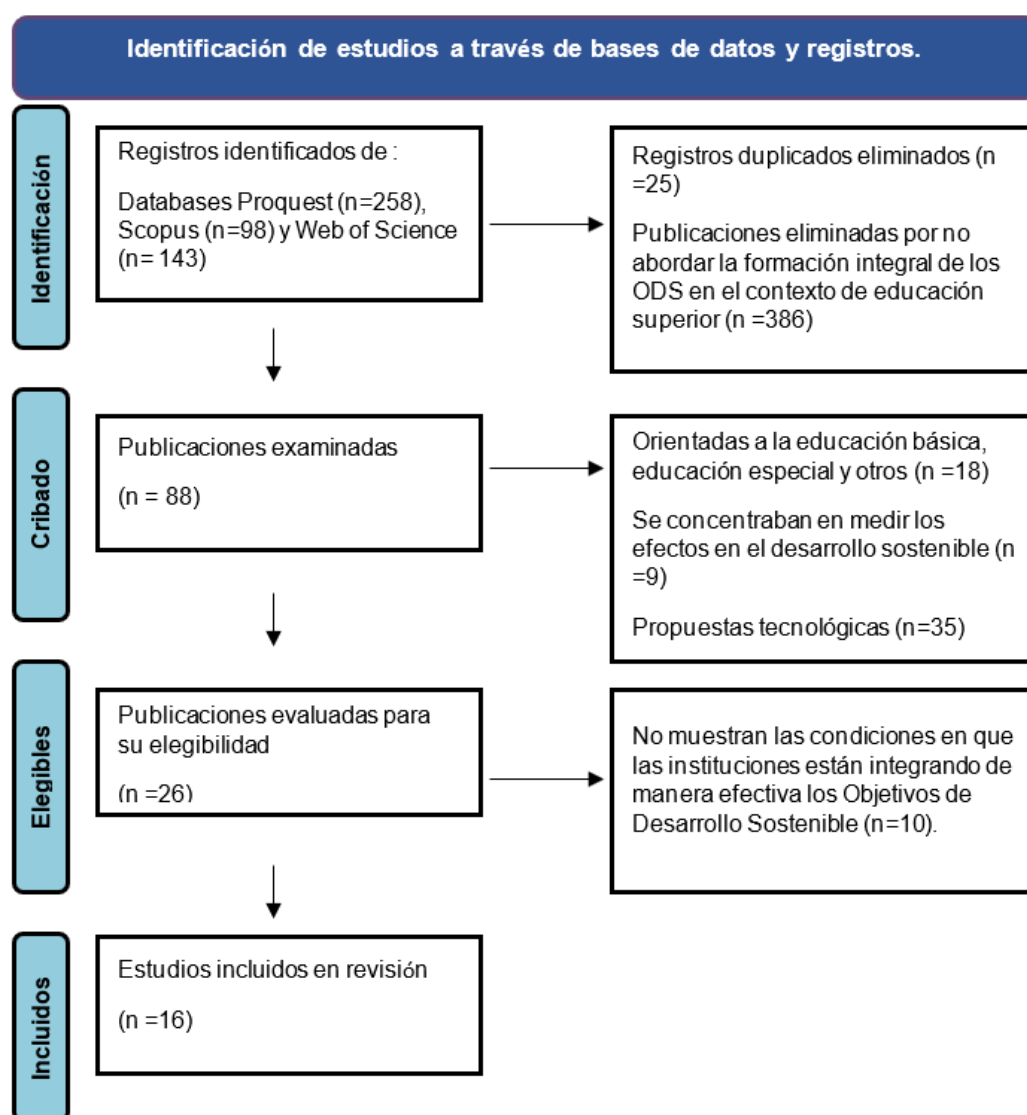
Por otro lado, para Web of Science se empleó: TS = ((“Sustainable Development Goals” OR “SDGs”) AND (“quality education”) AND (“higher education”)) AND PY = (2019-2024) AND DT = (Article) AND SO = (Journals). Finalmente, para Proquest se aplicó ((“Sustainable Development Goals” OR “SDGs”) AND (“quality education”) AND (“higher education”)) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2025 AND (doctype.exact(“Article”)) AND (source-type.exact(“Scholarly Journals”)) AND (openaccess(all)).

Posteriormente, se inició el proceso de selección mediante el cual se identificaron 499 registros, como sigue: ProQuest (n=258), Scopus (n=98) y Web of Science (n=143). Luego de eliminar los registros duplicados (n=25) y aquellos estudios que no abordaban la formación integral de los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS) en el contexto de la educación superior (n=386), se procedió a examinar 88 publicaciones.

En la etapa del cribado se reveló que muchas publicaciones se centraban en áreas ajenas al foco de la investigación, como la educación básica, educación especial y otros (n=18), así como estudios que medían los efectos del desarrollo sostenible (n=9) o presentaban propuestas tecnológicas (n=35). Después del cribado, se evaluaron 26 publicaciones para determinar su elegibilidad, de las cuales se descartaron 10 estudios adicionales por no mostrar cómo las instituciones integran de manera efectiva los ODS. En tal sentido, solo 16 estudios fueron incluidos en la revisión sistemática (Figura 1).

Figura 1. Flujograma Prisma



Nota. Elaboración propia

Resultados

Una vez finalizado el proceso de selección, con el que se obtuvieron 16 publicaciones, se procedió a realizar la extracción de datos, como autor, país, método, nombre de la revista, base de datos, resultados y conclusiones; con base en ello, se intentó producir los respectivos análisis que permitieran responder de qué manera las instituciones de educación superior integran de manera efectiva los ODS en la formación integral de los estudiantes. Así, el presente apartado inicia con una síntesis sobre las características de los artículos, lo que brinda contexto para luego avanzar sobre sus resultados (Tabla 1).

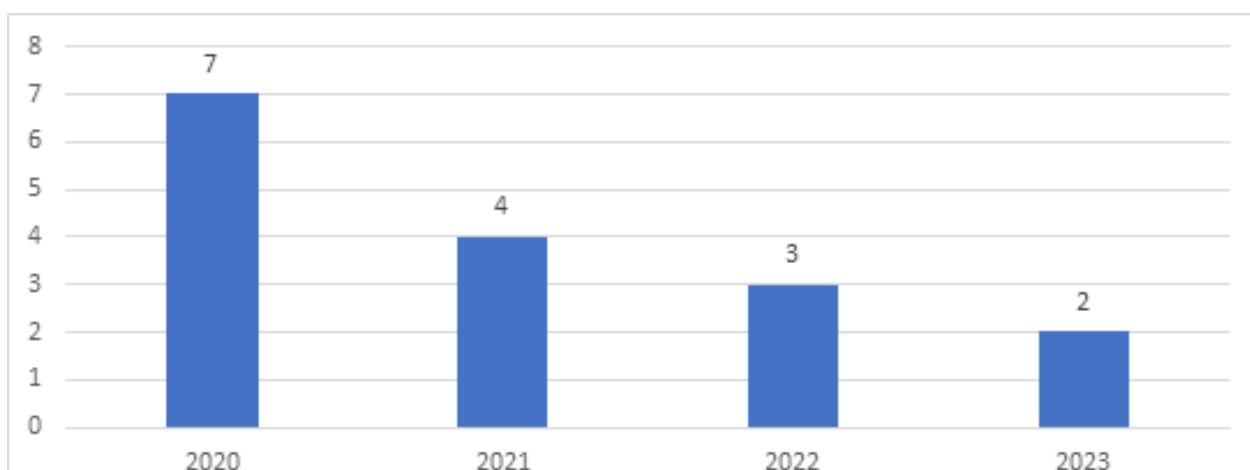
Tabla 1. Características generales del estudio

N.º	Autor	País	Método	Revista/Base de datos
1	Chaleta <i>et al.</i> (2021)	Portugal	Mixto-descriptivo no experimental	<i>Sustainability</i> : Scopus, Web of Science y ProQuest
2	Aslam <i>et al.</i> (2022)	Pakistán	Cuantitativo	<i>Sustainability</i> : Scopus, Web of Science y ProQuest
3	Acevedo <i>et al.</i> (2023)	Estados Unidos	Estudio cualitativo-teoría fundamentada.	<i>International Journal of Environmental Research and Public</i> : Scopus y Web of Science
4	Greenland <i>et al.</i> (2023)	Australia	Métodos mixtos	<i>Journal of Environmental Management</i> : Scopus
5	Arango <i>et al.</i> (2022)	Colombia	Cuantitativo	<i>International Journal of Sustainability in Higher Education</i> : Scopus y Web of Science
6	Orlovic <i>et al.</i> (2020)	Serbia	Cualitativo	<i>International Journal of Sustainability in Higher Education</i> : Scopus y Web of Science
7	Esteban <i>et al.</i> (2020)	España	Cuantitativa descriptiva y transversal	<i>Sustainability</i> : Scopus, Web of Science y ProQuest
8	Smaniotto <i>et al.</i> (2020)	Italia	Cuantitativo, correlación	<i>International Journal of Environ- mental Research and Public Health</i> : Scopus y Web of Science

9	García <i>et al.</i> (2020)	España	Cuantitativo descriptivo.	<i>Sustainability: Scopus, Web of Science y ProQuest</i>
10	Schina <i>et al.</i> (2020)	España	Cualitativo Estudio de caso	<i>Sustainability: Scopus, Web of Science y ProQuest</i>
11	García <i>et al.</i> (2021)	España	Cualitativo- Estudio de caso.	<i>International Journal of Sustainability in Higher Education: Scopus y Web of Science</i>
12	Alm <i>et al.</i> (2021)	Dinamarca	Cualitativo. Experimento exploratorio	<i>International Journal of Sustainability in Higher Education: Scopus y Web of Science</i>
13	Titisari <i>et al.</i> (2020)	Indonesia	Cuantitativo- descriptivo no experimental	<i>Springer Singapore: Web of Science</i>
14	Collazo & Granados (2020)	España	Cualitativo	<i>Sustainability: Scopus, Web of Science y ProQuest</i>
15	Poza <i>et al.</i> (2021)	España	Metodología mixta	<i>International Journal of Sustainability in Higher Education: Scopus y Web of Science</i>
16	Vogel & Bressler (2022)	Alemania	Cualitativo	<i>International Journal of Innovation and Sustainable Development: Scopus</i>

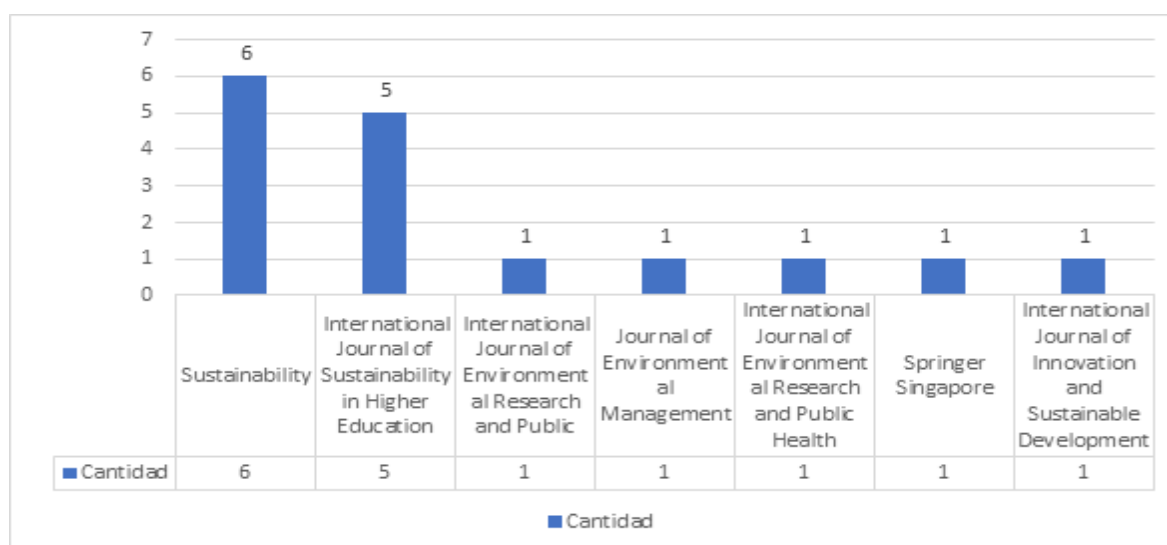
Nota. Elaboración propia

La distribución de los artículos muestra que la mayoría de las publicaciones (43.75 %) habrían sido realizadas en el 2020, lo que refleja un interés inicial en la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la educación superior, posiblemente motivado por la urgencia de la Agenda 2030. En 2021 y 2022, se realizó el 25 % y el 18.75 % de las publicaciones, respectivamente, de manera que se mantuvo el interés, aunque con un enfoque más reflexivo y práctico, consolidando experiencias previas. En 2023 se publicó el 12.5 % de artículos, lo que señala que el interés parece estabilizarse, y sugiere que las universidades ya han avanzado en la implementación de los ODS, ya que los estudios tienden hacia enfoques más específicos (Figura 2).

Figura 2. Cantidad de publicaciones por año

Nota. Elaboración propia

Los datos reflejan que la mayoría de los artículos sobre desarrollo sostenible se publicaron en la revista *Sustainability*, con un 37.5 % del total de publicaciones, lo cual sugiere que la mencionada es una plataforma clave para la divulgación de investigaciones sobre el tema de sostenibilidad. Le siguió la revista *International Journal of Sustainability in Higher Education*, con el 31.25 % de las publicaciones. Otras revistas, como *International Journal of Environmental Research and Public*, el *Journal of Environmental Management* o *International Journal of Environmental Research and Public Health* registran una menor participación, con un 6.25 % cada una (Figura 3).

Figura 3. Cantidad de publicaciones por revista

Nota. Elaboración propia

Tabla 2. Síntesis de contenido por categorías detectadas

Categorías	Síntesis del contenido
Implementaciones políticas institucionales	Los cursos de pregrado en la Universidad de Évora priorizan los ODS sociales, como la igualdad de género y la reducción de desigualdades (Chaleta <i>et al.</i> , 2021), una tendencia también identificada por Vogel & Bressler (2022). Sin embargo, en los posgrados, se enfrenta el desafío de rediseñar los currículos para incluir recursos tecnológicos y conocimientos ambientales (Acevedo <i>et al.</i> , 2023), destacando la importancia de una educación integral en sostenibilidad (Greenland <i>et al.</i> , 2023). Además, los cursos en línea ofrecen ventajas significativas (Arango <i>et al.</i> , 2023).
Participación de docentes y estudiantes	La educación ambiental es clave para que los estudiantes actúen con responsabilidad y ayuden a resolver problemas medioambientales (Esteban <i>et al.</i> , 2020). No obstante, existe una brecha en el conocimiento de los ODS, como lo revela un estudio en universidades italianas, donde un bajo porcentaje de estudiantes de primer año los conocía bien, aunque mostraron interés por el desarrollo sostenible (Smaniotto <i>et al.</i> , 2020). Además, los estudiantes creen que las instituciones deben brindar más capacitación sobre los ODS (Aslam <i>et al.</i> , 2022). La capacitación docente también mejora significativamente la comprensión de los ODS (García <i>et al.</i> , 2020).

Nota. Elaboración propia

La revisión de los estudios reveló una notable inclinación hacia la integración de los ODS en el ámbito de la educación superior, aunque los enfoques y niveles de implementación presentan variaciones considerables. Se halló como principales categorías las implementaciones políticas institucionales y la participación de docentes y estudiantes (Tabla 2), cuyos aportes ampliados se presentarán en el apartado de discusiones.

Discusión

Implementaciones políticas institucionales

En el contexto de políticas institucionales, se encontró en un programa de pregrado de la Escuela de Ciencias Sociales, una priorización de objetivos centrados en la igualdad de género, crecimiento económico, trabajo decente y reducción de desigualdades, lo cual evidencia una marcada orientación de carácter social hacia los ODS (Chaleta *et al.*, 2021). Este enfoque coincide con otro resultado que señala que las instituciones de educación superior dan prioridad a los ODS sociales en lugar de los económicos y ecológicos (Vogel & Breßler, 2022).

De igual modo, en el contexto de los estudios de posgrado, los programas académicos enfrentan desafíos específicos en la capacitación de talento humano con un enfoque en desarrollo sostenible. Entre ellos destacan, como uno de los principales obstáculos, la necesidad de adaptar los programas de clases para incorporar herramientas tecnológicas avanzadas y conocimientos ambientales, resaltando la importancia de la interdisciplinariedad y la constante actualización curricular para responder a las exigencias en la actualidad (Acevedo *et al.*, 2023). Este planteamiento coincide con estudios que enfatizan el valor de una educación integral en gestión ambiental, abordando las diversas dimensiones de la sostenibilidad como un aspecto clave para el cumplimiento de los ODS (Greenland *et al.*, 2023).

No obstante, implementar estos cambios conlleva retos considerables. La integración del desarrollo sostenible en la educación superior puede fortalecerse al vincular la teoría con la práctica; no obstante, es fundamental contar con documentos estratégicos que impulsen y comprometan a las facultades a adoptar esta orientación (Orlovic *et al.*, 2020). En este sentido, resulta de gran importancia institucionalizar los principios para asegurar su incorporación estructural en el sistema educativo, destacando que, aunque están presentes en

una gran parte de los programas universitarios, es necesario un esfuerzo adicional para lograr una incorporación completa y efectiva de los principios de sostenibilidad en los planes de estudio y en las prácticas docentes (Poza *et al.*, 2022).

Por otro lado, se reconoce el aporte de iniciativas como los cursos en línea para contribuir a los ODS, los cuales, como política institucional, han demostrado un impacto positivo en términos de sostenibilidad. Esto ha generado un beneficio de 62.99 % mayor frente a los cursos presenciales, especialmente en la disminución del uso de transporte y recursos materiales (Arango *et al.*, 2023). Este tipo de innovación tecnológica constituye una herramienta eficaz para abordar los desafíos contemporáneos, al promover tanto la accesibilidad como la integración de los ODS en distintos niveles del sistema educativo.

Participación de docentes y estudiantes

La educación ambiental en el entorno universitario se ha revelado como un componente esencial para que los estudiantes tomen conciencia de lo importante que es actuar de manera responsable con el medioambiente. Existe evidencia de que los estudiantes perciben esta formación como indispensable para enfrentar los problemas ambientales y desarrollar una perspectiva crítica sobre las consecuencias de sus hábitos (Esteban *et al.*, 2020).

Sin embargo, a pesar de reconocerse la importancia de los ODS, aún existe una notable brecha en el conocimiento que los estudiantes tienen sobre ellos. Un estudio realizado en nueve universidades italianas mostró que solo un reducido porcentaje de los estudiantes de primer año poseía un conocimiento sólido sobre los ODS y la Agenda 2030, a pesar de que la mayoría demostró interés en temas relacionados con el desarrollo sostenible. Se resalta la necesidad de reforzar la enseñanza de estos contenidos desde los primeros años de la educación universitaria (Smaniotto *et al.*, 2020). Muchos estudiantes también opinan que las instituciones de educación superior deben ofrecer mayor formación sobre los ODS para apoyar el desarrollo sostenible (Aslam *et al.*, 2022).

La formación de los docentes es clave para mejorar la comprensión de los ODS. De igual modo, los conocimientos de los docentes en formación se pueden incrementar significativamente tras participar en programas de capacitación centrados en la educación para la sostenibilidad. Esto destaca la importancia de preparar a los futuros educadores para que incorporen estos principios en su enseñanza (García *et al.*, 2020).

Del mismo modo, los estudiantes que participaron en programas de robótica educativa pudieron integrar la sostenibilidad de forma transversal y desarrollar proyectos enfocados en diversos ODS, lo que confirma que la aplicación de estos conceptos en actividades prácticas y tecnológicas es eficaz para promover una comprensión más profunda que logre, a su vez, aplicaciones prácticas (Schina *et al.*, 2020).

En el mismo sentido, el enfoque del aprendizaje-servicio ha probado ser sumamente eficaz en los programas de formación de profesores de Educación Física, evidenciando mejoras significativas en el conocimiento, la comprensión y el compromiso de los estudiantes con respecto a los ODS. Esta metodología pedagógica no solo sensibiliza a los estudiantes sobre cuestiones de sostenibilidad, sino que también fomenta un sentido de responsabilidad social que influye en sus prácticas profesionales futuras (García *et al.*, 2021).

Un enfoque interdisciplinario en la enseñanza se presenta como una estrategia prometedora para potenciar el desarrollo de competencias estratégicas y la resolución de problemas en los estudiantes. Este enfoque favorece una comprensión más integral y profunda de los ODS, facilitando la aplicación efectiva de los conocimientos en diferentes escenarios (Alm *et al.*, 2021).

Por otro lado, se ha podido evidenciar que en ocasiones los estudiantes perciben de manera positiva la educación para el desarrollo sostenible. Esto sugiere que las instituciones podrían adoptar plenamente estos principios para contribuir al logro de los ODS, que promueven una educación inclusiva, de calidad y equitativa para todos (Titisari *et al.*, 2020).

En algunos casos, su aplicación se logra por medio de cursos que reformulan los objetivos docentes al integrar metodologías de aprendizaje activo, lo que a su vez contribuye a potenciar las competencias de los educadores en materia de desarrollo sostenible; esto representa un ejemplo claro de cómo la formación docente puede ser un motor eficaz para avanzar en la implementación de los ODS dentro de la educación superior (Collazo & Granados, 2020).

Conclusiones

El análisis de la incorporación de los ODS en la educación superior muestra tanto avances importantes como desafíos persistentes. Aunque se observa también un creciente interés en la sostenibilidad social, acompañado por las tecnologías emergentes, como los cursos en línea, también se presentan oportunidades prometedoras para avanzar en esta dirección, al contar con el apoyo de la institución, de docentes y estudiantes,

De igual manera, se pudo observar que la integración de los ODS en la educación superior, a través de la formación docente, el aprendizaje-servicio y los enfoques interdisciplinarios, contribuye de manera notable a fortalecer el conocimiento y la comprensión de la sostenibilidad entre los estudiantes. No obstante, lograr una institucionalización sólida de estos principios, sigue siendo una tarea que requiere atención constante, por lo que es crucial que las instituciones aborden de manera estratégica los elementos curriculares y estructurales para promover un cambio verdaderamente transformador y así lograr una integración completa y equilibrada de los ODS.

Referencias

Acevedo, Á., Jiménez, C., Prado, T., Fernández, M., Merino, I., Izquierdo, S., & Valle, N. (2023). Education for Sustainable Development: Challenges for Postgraduate Programmes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1759. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031759>

Alm, K., Melén, M., & Aggestam, C. (2021). Advancing SDG competencies in higher education: exploring an interdisciplinary pedagogical approach. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(6), 1450-1466. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0417>

Arango, M., Barrera, C., Pallares, V., Rojas, J., Mercado, L., Marrone, R., & Marmolejo, F. (2023). Statistical modelling of the impact of online courses in higher education on sustainable development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(2), 404-425. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2021-0495>

Aslam, S., Parveen, K., Alghamdi, A. A., Abbas, S., Shah, A. H., & Elumalai, K. V. (2022). Hopes for the Future: Capturing the Perspectives of Students on Higher Education and Sustainable Development in the Post-Pandemic Era. *Sustainability*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141912531>

Chaleta, E., Saraiva, M., Leal, F., Fialho, I., & Borralho, A. (2021). Higher Education and Sustainable Development Goals (SDG)—Potential Contribution of the Undergraduate Courses of the School of Social Sciences of the University of Évora. *Sustainability*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/su13041828>

Collazo, L., & Granados, J. (2020). Implementation of SDGs in University Teaching: A Course for Professional Development of Teachers in Education for Sustainability for a Transformative Action. *Sustainability*, 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12198267>

Esteban, M., Lucena, I., Amador, L., & Mateos, F. (2020). Environmental Education, an Essential Instrument to Implement the Sustainable Development Goals in the University Context. *Sustainability*, 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12197883>

Ferrer, M., & Chalmeta, R. (2021). Integrating Sustainable Development Goals in educational institutions. *The International Journal of Management Education*, 19(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100494>

García, E., Jiménez, R., & Azcárate, P. (2020). Education for Sustainability and the Sustainable Development Goals: Pre-Service Teachers' Perceptions and Knowledge. *Sustainability*, 12(18). <https://doi.org/10.3390/su12187741>

García, L., Martínez, L. F., Santos, M. L., & Chiva, O. (2021). Service-learning in physical education teacher education: a pedagogical model towards sustainable development goals. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(4), 747-765. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2020-0325>

Greenland, S., Saleem, M., Misra, R., Nguyen, N., & Mason, J. (2023). Reducing Sdg Complexity and Informing Environmental Management Education Via an Empirical Six-Dimensional Model of Sustainable Development. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4402064>

Halili, S., & Sulaiman, S. (2021). Students' perception to integrate education 4.0 in science programs. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.4995/muse.2021.14768>

Liu, F., Gong, Q., & Zhou, J. (2021). Reform of the Practice Teaching System of Entrepreneurship Education Based on 5G Fog Computing in Colleges and Universities. *Scientific Programming*, 2021, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2021/2466441>

Menon, S., & Suresh, M. (2022). Enablers of technology agility in higher education. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 39(2), 166-196. <https://doi.org/10.1108/IJILT-07-2021-0107>

Orlovic, V., Maruna, M., & Stanarevic, S. (2020). Reflections on the learning objectives for sustainable development in the higher education curricula - three cases from the University of Belgrade. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(2), 315-335. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2019-0260>

Owens, T. L. (2017). Higher education in the sustainable development goals framework. *European Journal of Education*, 52(4), 414-420. <https://doi.org/10.1111/ejed.12237>

Poza, F., García, E., Solís, C., Velasco, L. C., López, A., Estrada, L. I., Jiménez, R., Rodríguez, F., Puig, M., Tójar, J. C., & Gutiérrez, J. (2022). Greening of the syllabus in faculties of education sciences through sustainable development goals: the case of public Andalusian universities (Spain). *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(5), 1019-1044. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2021-0046>

Schina, D., Esteve, V., Usart, M., Lázaro, J., & Gisbert, M. (2020). The Integration of Sustainable Development Goals in Educational Robotics: A Teacher Education Experience. *Sustainability*, 12(23). <https://doi.org/10.3390/su122310085>

Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 747-770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>

Smaniotto, C., Battistella, C., Brunelli, L., Ruscio, E., Agodi, A., Auxilia, F., Baccolini, V., Gelatti, U., Odone, A., Prato, R., Tardivo, S., Voglino, G., Valent, F., Brusafferro, S., Balzarini, F., Barchitta, M., Carli, A., Castelli, F., Coppola, C., ... Sisi, S. (2020). Sustainable Development Goals and 2030 Agenda: Awareness, Knowledge and Attitudes in Nine Italian Universities, 2019. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8968. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238968>

Son, N. D. (2024). Integrating E-learning in Metaverse for Sustainable Development of Higher Education and Training. *Journal of Engineering Research*, 4(9), 2-9. <https://doi.org/10.22533/at.ed.317492414034>

Sun, Q. (2023). Investigation and analysis of Chinese and foreign college students' quality education. *International Journal of Education and Humanities*, 10(1), 200-202. <https://doi.org/10.54097/ijeh.v10i1.11119>

Titisari, P., Elfis. P., Zen, I., Hendrayani, Y., Chahyana, I., Khairani, Janna, N., Suharni, N., & Sari, T. P. (2020). Students' Perceptions of Education for Sustainable Development (ESD) to Achieve SDG 4 in Indonesia: A Case Study of Universitas Islam Riau. In *Charting a Sustainable Future of ASEAN in Business and Social Sciences* (pp. 191-202). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3859-9_18

Vogel, A., & Breßler, J. (2022). The implementation of sustainability at universities: a study based on sustainable development goals. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 16(3/4), 461. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2022.123906>

Wang, Q., & Qv, N. (2023). Research on Course Design and Teaching Mode of “Clothing Marketing” under the Background of Integration of Production and Education. *Journal of Social Science Humanities and Literature*, 6(5), 101-108. [https://doi.org/10.53469/jsshl.2023.06\(05\).15](https://doi.org/10.53469/jsshl.2023.06(05).15)

Xinyuan, Z., & Jinle, Z. (2023). Integration Research of Integrity Education and Ideological and Political Education in Higher Education. *Adult and Higher Education*, 5(19). <https://doi.org/10.23977/aduhe.2023.051907>

CAPÍTULO 5

PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL IMPLEMENTADAS POR LAS PYMES

Social sustainability practices implemented by SMEs

Amparo Perez Excelmes

Nila García Clavo

Cesar Augusto Meza Andamayo

Miguel Angel Carhuamaca Cuellar

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-5

Resumen: Frente a los grandes desafíos que enfrenta la humanidad, el desarrollo sostenible representa una oportunidad invaluable para abordar problemas ambientales, sociales y económicos. En este contexto, las pymes juegan un rol fundamental. El objetivo de esta investigación fue identificar las prácticas de sostenibilidad social implementadas por las pymes. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática en las bases de datos Scopus, Web of Science y ScienceDirect, utilizando las ecuaciones de búsqueda ((social sustainability) OR (sustainable development goals)) AND ((SMEs) OR (small enterprises) OR (medium-sized enterprises)). Se aplicaron los siguientes criterios de inclusión: publicaciones no anteriores a 2019, artículos de acceso abierto e investigaciones que incluyeran prácticas aplicadas de sostenibilidad social. Luego del filtrado, se seleccionaron 13 estudios para el análisis final. La mayoría de estos estudios correspondía a países europeos, principalmente, Reino Unido. Se concluyó que, en los países desarrollados, las pymes logran una mejor implementación de prácticas de sostenibilidad, destacándose el reciclaje, el manejo adecuado de recursos, el respeto por los derechos de los empleados y el apoyo a actividades comunitarias, así como donaciones a organizaciones sociales.

Palabras clave: sostenibilidad social, desarrollo sostenible, ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), pymes.

Abstract: In the face of the great challenges facing humanity, sustainable development represents an invaluable opportunity to address environmental, social and economic problems. In this context, SMEs play a fundamental role. The objective of this research was to identify the social sustainability practices implemented by SMEs. To this end, a systematic review was carried out in the Scopus, Web of Science and ScienceDirect databases, using the search equations ((social sustainability) OR (sustainable development goals)) AND ((SMEs) OR (small enterprises) OR (medium-sized enterprises)). The following inclusion criteria were applied: publications no earlier than 2019, open access articles, and research that included applied social sustainability practices. After filtering, 13 studies were selected for final analysis. Most of these studies corresponded to European countries, mainly the United Kingdom. It was concluded that, in developed countries, SMEs achieve a better implementation of sustainability practices, highlighting recycling, proper resource management, respect for employee rights and support for community activities, as well as donations to social organizations.

Keywords: social sustainability, sustainable development, SDGs (Sustainable Development Goals), SMEs.

Introducción

El desarrollo sostenible se ha convertido en un modelo esencial para regular actividades bajo principios de responsabilidad, mediante una iniciativa a la que se han ido sumando diversos países y grandes organizaciones mundiales, ante la necesidad de enfrentar los desafíos que aquejan a la humanidad, y cuya solución demanda la integración de los diferentes actores políticos, económicos y sociales, una tarea nada fácil en contextos tan variados.

En este escenario, es relevante destacar que las pymes representan el 99 % de las empresas a nivel mundial (Ernst *et al.*, 2021); y en el contexto de hoy, al adoptar modelos de desarrollo de sostenibilidad social, se crean oportunidades potenciales para atraer nuevos clientes (Belas *et al.*, 2024). Incluso, hay países que al recibir inversiones extranjeras consideran cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Thu & Xuan, 2023); todo ello crea un

contexto de presión para que las pymes tomen en cuenta incorporar modelos de desarrollo responsables.

Sin embargo, existen muchos países con grandes dificultades para aplicar estrategias de desarrollo sostenible, en especial los que se encuentran en vías de desarrollo debido a factores culturales y socioeconómicos, y que están inmersos en una realidad particular, en muchos casos, de supervivencia (Chowdhury & Shumon, 2020). Por otro lado, las pymes más pequeñas suelen tener grandes inconvenientes para cumplir la normatividad, crear condiciones de trabajo justas, y cumplir con los estándares de gestión y procesos (Naveed *et al.*, 2022). Inclusive, en algunos casos, el desempeño financiero puede verse afectado con el avance del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el plazo inmediato (Rismawat *et al.*, 2024).

Es relevante, por lo tanto, destacar que cada vez más las pymes con enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuentan con mayor apoyo de empresas transnacionales para fortalecer su cadena de suministro (Williams & Murphy, 2023). Al mismo tiempo, existen avances en la accesibilidad de las pymes a fondos, capacidad competitiva e innovación por medio de programas de asistencia (Armas *et al.*, 2024).

La mayoría de los gerentes concuerdan en que la reputación que brinda el ser una empresa sostenible es de gran importancia para las empresas (Dvorský *et al.*, 2023). Asimismo, una buena estrategia de *marketing* puede ser capaz de atraer nuevos clientes potenciales, por lo que es un hecho que el uso de redes sociales contribuye a obtener mejores resultados financieros en pymes que contribuyen al desarrollo sostenible (Bruce *et al.*, 2023). Ante todo ello, la presente investigación responde a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las prácticas de sostenibilidad social implementadas por las pymes?, una pregunta cuya respuesta se dará a través de una revisión sistemática.

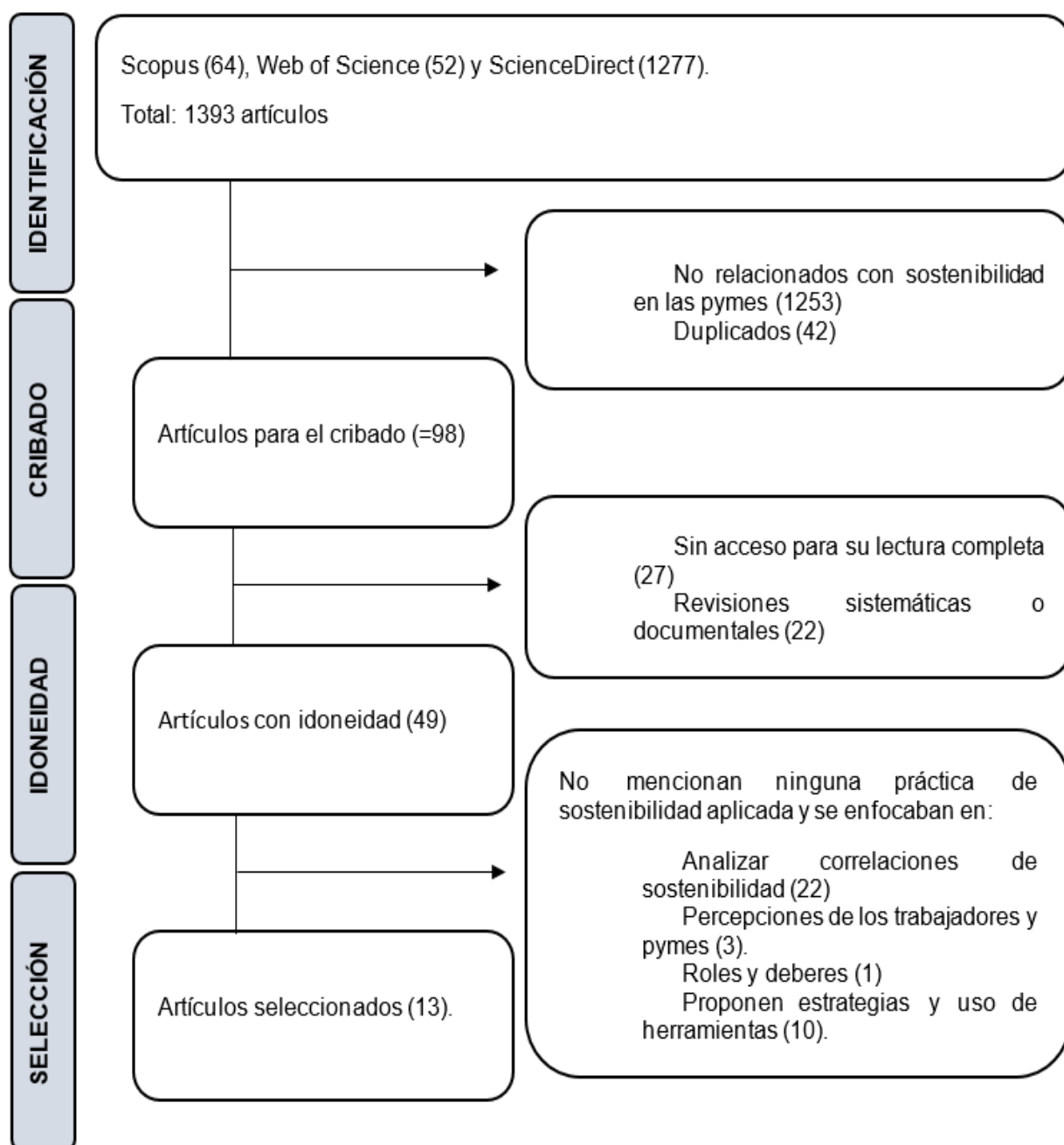
Metodología

Se desarrolló una revisión sistemática por medio de la cual se busca minimizar el sesgo (Tulandi & Suartha, 2021). Para ello, se recurrió a las bases de datos de Scopus, Web of Science y ScienceDirect, usando las ecuaciones de búsqueda ((social sustainability) OR (sustainable development goals)) AND ((SMEs) OR (small enterprises) OR (medium-sized enterprises)).

Para los criterios de inclusión se consideraron publicaciones que no fueran anteriores a 2019, artículos de acceso abierto, de investigación, que incluyeran prácticas de sostenibilidad social aplicadas. En los criterios de exclusión se consideraron artículos anteriores al 2019, que no tuvieran acceso para su lectura completa, revisiones sistemáticas o documentales, o que no mencionan ninguna práctica de sostenibilidad aplicada, sino que se enfocan en analizar la relación de sostenibilidad, percepciones de los trabajadores y pymes, roles y deberes, y otros proponían estrategias y uso de herramientas.

Al hacer la búsqueda se halló un total de 1393 artículos: Scopus = 64, Web of Science = 52 y ScienceDirect = 1277. La mayoría no estaban relacionados con sostenibilidad social en las pymes (1253) y otros eran duplicados (42). Para la fase del cribado quedaron 98 artículos; algunos no contaban con acceso para su lectura completa (27) mientras que otros eran revisiones sistemáticas o documentales (22). De este modo, se obtuvieron 49 artículos, de los cuales la mayor parte no menciona ninguna práctica de sostenibilidad aplicada; en lugar de ello, se enfocan en analizar correlaciones de sostenibilidad (22), percepciones de los trabajadores y pymes (3), roles y deberes (1) y estrategias y uso de herramientas (10), por lo que al final se obtuvo un total de 13 estudios seleccionados (Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma



Nota. Elaboración propia

Resultados

Los resultados obtenidos a partir del proceso de selección permiten entender el nivel de aplicación de las pymes en cuanto a sus prácticas de sostenibilidad social implementadas. Para ello, los artículos seleccionados fueron organizados de acuerdo a sus características, con el objetivo de producir los

análisis respectivos que llevaran a respuestas sustentadas de acuerdo a las realidades de cada país y la situación de sus empresas (Tabla 1).

Tabla 1. Artículos seleccionados

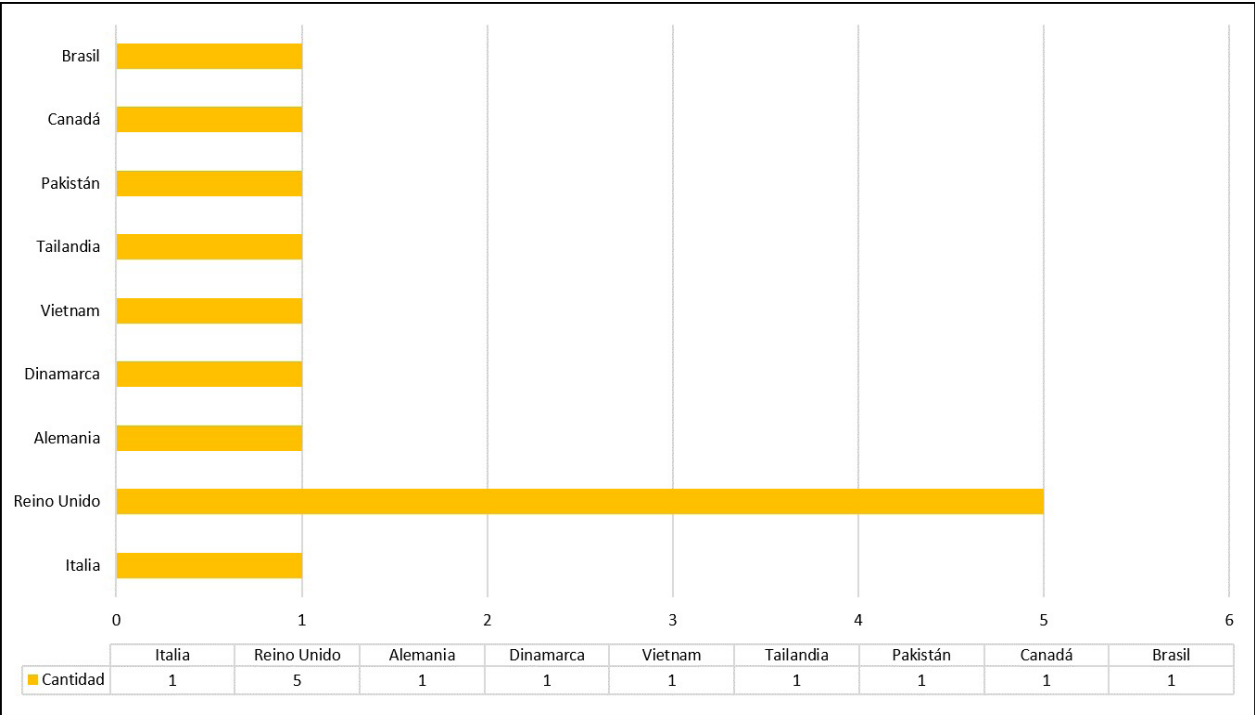
Autor	Año	País	Diseño	Conclusión
Castellani <i>et al.</i>	2024	Italia	Cualitativo/ exploratorio	La asociación de las pymes con algunas organizaciones contribuye al logro de Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Williams & Murphy	2023	Reino Unido	Cualitativo/ exploratorio	Hay empresas que implementan prácticas favorables al medioambiente ofreciendo menos productos y más servicios.
Vu <i>et al.</i>	2024	Reino Unido	Cualitativo/ exploratorio	Las pymes familiares que desarrollan la actividad agrícola contribuyen por medio del uso de fertilizantes naturales y la generación de empleos.
Shalhoob & Hussainey	2023	Reino Unido	Cualitativo/ exploratorio	Existe una contribución a organizaciones sociales por parte de la mayoría de las pymes, así como políticas ambientales, por ejemplo, la reducción del papel.
Naveed <i>et al.</i>	2022	Pakistán	Cualitativo/ explicativo	Las pymes cumplen con las expectativas de pago de la mayoría de sus trabajadores y acceden a asesorías externas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Smith <i>et al.</i>	2022	Reino Unido	Cualitativo/ exploratorio	Las pymes en algunas zonas urbanas se incorporan junto a voluntarios y el ayuntamiento para promover el desarrollo sostenible.
Suriyankietkaew <i>et al.</i>	2022	Tailandia	Cualitativo/ caso de estudio	Las pymes comunitarias enfocadas en el turismo pueden lograr el desarrollo de su personal y, a la vez, contribuir al cuidado del medioambiente.

Neto <i>et al.</i>	2022	Brasil	Cualitativo/ caso de estudio	Las pequeñas empresas tienen la capacidad de cumplir con las normativas en su totalidad para el control de ruido y el manejo de residuos altamente contaminantes.
Ernst <i>et al.</i>	2021	Alemania	Cuantitativo/ descriptivo	Las pymes apoyan actividades sociales y favorecen el uso de materiales amigables con el medioambiente.
Olesen <i>et al.</i>	2022	Dinamarca	Cualitativo/ caso de estudio	La producción y consumo responsable, mediante reciclaje, resulta ser la actividad más aplicada por las pymes.
Nguyen, & Ngo	2021	Vietnam	Cuantitativo/ correlacional	Existe un compromiso de las pymes para evitar procesos contaminantes.
Crossley <i>et al.</i>	2021	Reino Unido	Cualitativo/ exploratorio	Se implementa el reciclaje monitoreando las cadenas de suministro para su reúso o tratamiento, evitando el uso de vertederos.
Westman <i>et al.</i>	2019	Canadá	Cuantitativo/ correlacional	Las pymes propician actividades sociales con voluntariados y recaudación de fondos para obras sociales.

Nota. Elaboración propia

Se evidencia que, a nivel individual, Reino Unido es el país con mayor cantidad de estudios encontrados, lo que podría indicar una fuerte motivación hacia la sostenibilidad de las pymes desde el año 2019. Asimismo, en Europa se obtuvo el 58.33 % de los artículos, seguido por el 25 % de Asia y el 16,67 % en América. Se destaca que en su mayoría se trata de países desarrollados de acuerdo a la clasificación de las Naciones Unidas (Figura 2).

Figura 2. Origen de las publicaciones seleccionadas.



Nota. Elaboración propia

Discusión

Sobre el rol de las pymes en la sostenibilidad, se han hallado diferentes prácticas implementadas en diversos escenarios donde la relación entre empresas marca hechos importantes. En efecto, lograr que las pymes se asocien a ciertas organizaciones contribuye al logro de Objetivos de Desarrollo Sostenible cuando sus intereses están relacionados con lo económico, social, ambiental y sentido de ética (Castellani *et al.*, 2024).

En relación con la influencia del medioambiente, se observan acciones que buscan contribuir con la reducción del impacto de sus productos plásticos en el medioambiente, por lo que muchas pymes han optado por adaptar más servicios y menos productos en sus estilos de negocios (Williams & Murphy, 2023). Esto también se ha logrado mediante acciones ambientalistas, como la minimización del uso del papel (Shalhoob & Hussainey, 2023) y la elección de materiales más amigables con el medioambiente (Ernst *et al.*, 2021).

En el mismo orden de ideas, se ha hecho evidente que las pymes en algunas zonas urbanas se incorporan junto a voluntarios y el ayuntamiento para promover el desarrollo sostenible, considerando aspectos como los modos de transporte, manejo de desechos y uso de recursos naturales (Smith *et al.*, 2022). Así, pese a los obstáculos, las pequeñas empresas de industrias mecánicas pueden lograr su certificación ISO 9001 cumpliendo con las normativas sobre el nivel de ruido y el manejo de desechos altamente contaminantes (Neto *et al.*, 2022).

En el caso de empresas destinadas a producir, se evidencia que la mayoría de las pymes desarrollan Objetivos de Desarrollo Sostenible enfocados en la producción y consumo responsable, aplicando modelos y estrategias como el reciclaje (Olesen *et al.*, 2022). Otras, además del reciclaje, también implementan el compost, uso de papeles ecológicos y rastrean las cadenas de suministro para conocer el manejo de residuos para su tratamiento o reúso, evitando los vertederos (Crossley *et al.*, 2021). Por ello, se infiere que las pymes poseen un gran compromiso hacia el bienestar social, evitan procesos contaminantes y contribuyen al cuidado del medioambiente (Nguyen & Ngo, 2021).

En lo que respecta a las condiciones laborales, se detecta que las pymes suelen cumplir con el pago de sueldos, lo que les permite cumplir las expectativas de la mayoría de los empleados; además, recurren a asesorías externas para afianzar la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naveed *et al.*, 2022). De igual modo, en el contexto rural, se destaca la existencia de empresas familiares agrícolas que hacen una contribución aplicando métodos tradicionales como fertilizantes orgánicos, o generando oportunidades de trabajo a los habitantes locales (Vu *et al.*, 2024).

Las pymes apoyan a la comunidad en actividades culturales y deportivas, así como a las iglesias y, en general, a la comunidad (Ernst *et al.*, 2021). Otras realizan contribuciones y aportes de diversas formas a organizaciones sociales (Shalhoob & Hussainey, 2023). También se observa la participación de las py-

mes en actividades sociales con voluntariados y recaudación de fondos para obras sociales (Westman *et al.*, 2019). Incluso, existen Pymes comunitarias que se enfocan en la gestión, el desarrollo de su personal y el cuidado del medioambiente para proteger a la población, fomentando la conciencia y ejerciendo actividades como el turismo responsable (Suriyankietkaew *et al.*, 2022).

Conclusión

A nivel general, las pymes que logran adoptar la sostenibilidad social como método, pese a tener repercusiones negativas en el plazo inmediato, logran acceder a oportunidades potenciales con proyecciones futuras, las cuales varían de manera muy significativa de acuerdo a la región.

Se llegó a la conclusión de que en los países desarrollados las pymes logran una mejor aplicación de procesos de sostenibilidad, ya que las principales prácticas se relacionan con el reciclaje y manejo adecuado de los recursos, así como el respeto de los derechos de los empleados y el apoyo en la realización de actividades culturales, educativas y deportivas de la comunidad, además de donaciones a organizaciones sociales sin fines de lucro.

Referencias

- Armas, K., Cruz, C., Navarro, J., & Vilorio, V. (2024). Triple Helix for Sustainable Development Goals: An Impact Assessment of Shared Service Facility for Micro, Small, and Medium Enterprises Competitiveness in the Philippines. *International Review of Management and Marketing*, 14(3), 65-73. <https://doi.org/10.32479/irmm.16103>
- Belas, J., Dvorsky, J., Hlawiczka, R., Smrcka, L. & Khan, K. (2024). Sostenibilidad de las PYMES: el papel de la gestión de recursos humanos, la responsabilidad social corporativa y la gestión financiera. *Economía Copernicana*, 15(1), 307-342. <https://doi.org/10.24136/oc.2937>
- Bruce, E., Keelson, S., Amoah, J., & Bankuoru, S. (2023). Social media integration: An opportunity for SMEs sustainability. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173859>

Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E. (2024). Partner selection strategies of SMEs for reaching the Sustainable Development Goals. *Rev Manag Sci*, 18, 1317-1352. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00656-7>

Chowdhury, P., & Shumon, R. (2020). Minimizing the Gap between Expectation and Ability: Strategies for SMEs to Implement Social Sustainability Practices. *Sustainability*, 12(16). <https://doi.org/10.3390/su12166408>

Crossley, R., Elmagrhi, M., & Ntim, C. (2021). Sustainability and legitimacy theory: The case of sustainable social and environmental practices of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3740-3762. <https://doi.org/10.1002/bse.2837>

Dvorský, J., Bednarz, J., & Blajer, A. (2023). The impact of corporate reputation and social media engagement on the sustainability of SMEs: Perceptions of top managers and the owners. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(3), 779-811. <https://journals.economic-research.pl/eq/article/view/2703/2117>

Ernst, R., Gerken, M., Hack, A. & Hülsbeck, M. (2021). SMES' reluctance to embrace corporate sustainability: The effect of stakeholder pressure on self-determination and the role of social proximity. *Journal of Cleaner Production*, 335. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130273>

Naveed R., Rehmani, M., Khokhar M., Shah, S, Ali, A., Shahzadi, S. & Irshad, H. (2022). Small and medium-sized enterprises failure in providing workers' rights concerning Sustainable Development Goals-2030 in Pakistan. *Front. Psychol.* 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927707>

Neto G, Leite R., Lucato, W., Vanalle, R., Amorim, M., Matias, J, & Kumar, V. (2022) Overcoming Barriers to the Implementation of Cleaner Production in Small Enterprises in the Mechanics Industry: Exploring Economic Gains and Contributions for Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14052944>

Nguyen, T., & Ngo, T. (2021). The role of technological advancement, supply chain, environmental, social, and governance responsibilities on the sustainable development goals of SMEs in Vietnam. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 4557-4579. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2015611>

Olesen, S., Kokholm, A. & Huulgaard, R. (2022). Incorporating the sustainable development goals in small- to medium-sized enterprises. *Journal of Urban Ecology*, 8. <https://doi.org/10.1093/jue/juac022>

Rismawati, R., Darsono, T., Pujotomo, D., Tunjungsari, H., Numberi, A., Korniawan, R., Slamet, B & Agustiyanto, A. (2024). Exploring the relationship between sustainable supply chain and sustainable development goals on the financial performance of SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 1911-1922. <https://m.growingscience.com/beta/uscm/6878-exploring-the-relationship-between-sustainable-supply-chain-and-sustainable-development-goals-on-the-financial-performance-of-smes.html>

Shalhoob, H. & Hussainey, K. (2023) Disclosure and the Small and Medium Enterprises (SMEs) Sustainability Performance. *Sostenibilidad*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010200>

Smith, H., Discetti, R., Bellucci, M. & Acuti, D. (2022). SMEs engagement with the Sustainable Development Goals: A power perspective. *Journal of Business Research*, 149, 112-122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.021>

Suriyankietkaew, S., Krittayarungroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14105762>

Thu, N., & Xuan, V. (2023) Factors Affecting the Performance of Small and Medium Enterprises Regarding the Sustainable Development Goals—The Case of Foreign Direct Investment Firms in Vietnam. *Economies*, 11(3), 72. <https://doi.org/10.3390/economies11030072>

Tulandi, T. & Suarthana, E. (2021). Narrative Reviews, Systematic Reviews, and Scoping Reviews. *Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada (JOGC)*, 43(12), 1355-1356. <https://doi.org/10.1016/j.jogc.2021.08.002>

Vu, M., Discua, A. & Burton, N. (2024). Contributing to the sustainable development goals as normative and instrumental acts: The role of Buddhist religious logics in family SMEs. *International Small Business Journal*, 42(2), 246-275. <https://doi.org/10.1177/02662426231182425>

Westman, L., Luederitz, C., Kundurpi, A., Weber, O., & Burch, S. (2019) Conceptualizing businesses as social actors: A framework for understanding sustainability actions in small- and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 388-402. <https://doi.org/10.1002/bse.2256>

Williams, S. & Murphy, D. (2023) Learning from Each Other: UK Global Businesses, SMEs, CSR and the Sustainable Development Goals (SDGs). *Sustainability*, 15, 4151. <https://doi.org/10.3390/su15054151>

CAPÍTULO 6

E-GOBIERNO PARA PROMOVER LAS INNOVACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UNA MIRADA LATINOAMERICANA

*E-government to promote innovations in public administration:
a Latin American perspective*

Amparo Perez Excelmes

Edison Vega Otazu

Gilmer Lazo Chucos

Herlinda Melissa Aguirre López

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-6

Resumen: A medida que aumenta el número de ciudadanos que utilizan Internet y los aplicativos móviles, el sector público ha empezado a innovar constantemente para seguir el ritmo de las tecnologías cambiantes y cubrir las expectativas de los ciudadanos. El objetivo general de este estudio ha sido analizar la manera en que el e-gobierno promueve innovaciones en la Administración pública en América Latina. La metodología se desarrolló bajo la estructura de una revisión sistemática (RS), fundamentada en los lineamientos del método Prisma. La búsqueda sistematizada se llevó a cabo considerando las bases de datos Google Académico, Scielo y Dialnet, utilizando palabras claves y operadores booleanos “AND” y “OR”. Los criterios de elegibilidad se basaron en la inclusión y exclusión con una delimitación temporal para el período 2014-2024. Inicialmente, se identificaron 852 artículos. En la fase de cribado se excluyeron 145 por no pertenecer directamente a América Latina y 58 por tratarse de monografías. Luego, en la fase de elegibilidad, se evaluaron 69 textos completos, de los cuales se excluyeron 26 por no enfocarse directamente en la innovación y 28 por no relacionarse directamente con

la Administración pública. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron 15 estudios que cumplieron con todos los criterios establecidos para formar parte del análisis final. En conclusión, el e-gobierno fomenta el uso de plataformas digitales para la participación ciudadana, tales como consultas en línea, votaciones electrónicas, foros de debate sobre políticas públicas entre otros. Esto motiva el desarrollo de herramientas digitales que conectan a los ciudadanos con las instituciones y permiten la gestión de grandes volúmenes de datos.

Palabras clave: e-gobierno, innovación, administración pública, América Latina, participación ciudadana

Abstract: As the number of citizens using the Internet and mobile applications increases, the public sector has begun to innovate constantly to keep pace with changing technologies and meet citizens' expectations. The general objective of this study was to analyze the way in which e-government promotes innovations in public administration in Latin America. The methodology was developed under the structure of a systematic review (SR), based on the guidelines of the Prisma method. The systematized search was carried out considering Google Scholar, Scielo and Dialnet databases, using keywords and Boolean operators "AND" and "OR". The eligibility criteria were based on inclusion and exclusion with a temporal delimitation for the period 2014-2024. Initially, 852 articles were identified. In the screening phase, 145 were excluded because they did not directly pertain to Latin America and 58 because they were monographs. Then, in the eligibility phase, 69 full texts were evaluated, of which 26 were excluded for not focusing directly on innovation and 28 for not relating directly to public administration. Finally, in the inclusion phase, 15 studies were selected that met all the established criteria to be part of the final analysis. In conclusion, e-government encourages the use of digital platforms for citizen participation, such as online consultations, electronic voting, discussion forums on public policies, among others. This motivates the development of digital tools that connect citizens with institutions and allow the management of large volumes of data.

Keywords: e-government, innovation, public administration, Latin America, citizen participation

Introducción

Desde el inicio del siglo XXI, los Gobiernos han utilizado las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para integrar sus funciones tanto administrativas como operativas y mejorar la prestación de servicios. En tal sentido, los expertos académicos han conceptualizado estas diversas tendencias de las TIC y las han denominado colectivamente, gobierno electrónico o e-gobierno (Fernández *et al.*, 2023).

A medida que aumenta el número de ciudadanos que utilizan Internet y tecnologías móviles, el sector público ha empezado a innovar con el propósito de seguir el ritmo de las tecnologías cambiantes y cumplir las expectativas de los ciudadanos (Jurado *et al.*, 2023). Así, tomando en cuenta la literatura académica sobre el gobierno electrónico entre los gobiernos locales, se han llevado a cabo diversas investigaciones relacionadas con su adopción e implementación (Villalobos & Linarez, 2023). En ese aspecto, desde la perspectiva de las etapas del gobierno electrónico relacionadas con la capacidad institucional, se examinan desde diversos ángulos los factores y determinantes del éxito del gobierno electrónico local (Choy & Saravia, 2023).

En este orden de ideas, en diversas partes de América Latina se han implementado modelos de desarrollo de gobierno electrónico con el objetivo de simplificar y mejorar la convivencia entre el Estado y los ciudadanos (Arbailza *et al.*, 2023). Gran parte de la literatura publicada está relacionada con las cualidades de los servicios electrónicos que son presentados a la comunidad, con base en un modelo que sirve en la medición del progreso de las posibilidades del gobierno electrónico que abarca las bondades y condiciones de la web (e-gobierno) en entornos locales, regionales y nacionales (Barragán, 2023).

Por otro lado, los modelos exitosos alrededor del mundo generan un gran progreso con respecto a la satisfacción de la sociedad, la minimización de actitudes burocráticas en las instituciones públicas y una acumulación significativa

de recursos (Flores *et al.*, 2022). Es importante destacar que el e-gobierno es algo más que un solo sitio web, ya que ha incorporado nuevos conceptos como transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en la evaluación del desempeño gubernamental (Valle-Cruz & Gil-García, 2022). En consecuencia, es importante conocer el valor público del e-gobierno mediante la exploración de su estado actual y el reconocimiento del impacto que puede generar en el bienestar de los ciudadanos (Nuntón *et al.*, 2023).

Es bastante frecuente el manejo de seis valores específicos, asociados al e-gobierno, que en ocasiones aparecen superpuestos, a saber: mejoramiento de servicios públicos, adaptación de la eficiencia administrativa, capacidades de gobierno abierto (GO), mejoramiento del comportamiento ético y del profesionalismo, nivelación de la confianza en el gobierno e incremento del valor social y bienestar (Honores, 2021).

Estas seis dimensiones de valor público se generalizaron posteriormente en tres subdimensiones de valor público generales y también superpuestas: servicios públicos mejorados, administración mejorada y valor social mejorado (Twizeyimana & Andersson, 2019). Cabe señalar que la dimensión de la mejora de los servicios públicos influye en otras dimensiones, por lo tanto, este estudio proporciona un marco descriptivo y multidimensional que puede mejorar la comprensión del valor público del e-gobierno desde diferentes puntos de vista, y la superposición entre ellos en los diseños e implementaciones actuales del gobierno electrónico.

Asimismo, el objetivo de este trabajo es analizar de forma comparativa la manera en que el e-gobierno promueve innovaciones en la Administración pública en América Latina. Para ello, se han planteado las siguientes interrogantes: ¿de qué manera el e-gobierno promueve las innovaciones en la Administración pública en países de Latinoamérica?, ¿cuál es el estado actual de la investigación sobre la innovación administrativa en el sector público con el gobierno electrónico en Latinoamérica? y ¿cuál es el impacto generado por el e-gobierno en las innovaciones de la Administración pública?

Materiales y métodos

Para este estudio se aplicó una estructura de revisión sistemática (RS), fundamentada en los lineamientos del método Prisma (Ortiz-Martínez *et al.*, 2019). La búsqueda sistematizada se llevó a cabo considerando las bases de datos Google Académico, Scielo y Dialnet, utilizando palabras claves y operadores booleanos “AND” y “OR”. Los criterios de elegibilidad se dividieron en criterios de inclusión y exclusión. Los primeros se delimitaron temporalmente para el período 2014-2024, considerando documentos académicos como artículos de investigación, revisiones, capítulos de libro y actas de congresos, que hayan sido publicados en inglés y español, de acceso abierto, considerando como tema central el e-gobierno y la promoción de innovaciones en la Administración pública en Latinoamérica.

Como criterios de exclusión, se desestimaron documentos publicados antes del 2014, en idiomas distintos al español o inglés, que requirieran procedimientos especiales para su acceso y que traten el tema en lugares distintos a Latinoamérica. La estrategia de búsqueda empleó las siguientes palabras clave: (e-gobierno), (Gobierno electrónico) (Innovaciones) (Administración pública), (Latinoamérica). En el caso particular de la base de Scopus, se emplearon (e-government), (electronic government) (Innovations) (Public administration), (Latin America), con los filtros de acceso abierto, desde el 2014. En la Tabla 1 se expone en detalle la configuración de búsqueda para cada base de datos.

Tabla 1. Motores de búsqueda

Bases de datos	Estrategias de búsqueda
Google Académico	(“e-government”) OR (“electronic government”) AND (“Innovations”) AND (“Public administration”) AND (“Latin”) AND (“America”)
Dialnet	(e-gobierno) OR (Gobierno electrónico) AND (Innovaciones) AND (Administración pública) AND Latinoamérica
Scielo	(e-gobierno) OR (Gobierno electrónico) AND (Innovaciones) AND (Administración pública) AND Latinoamérica

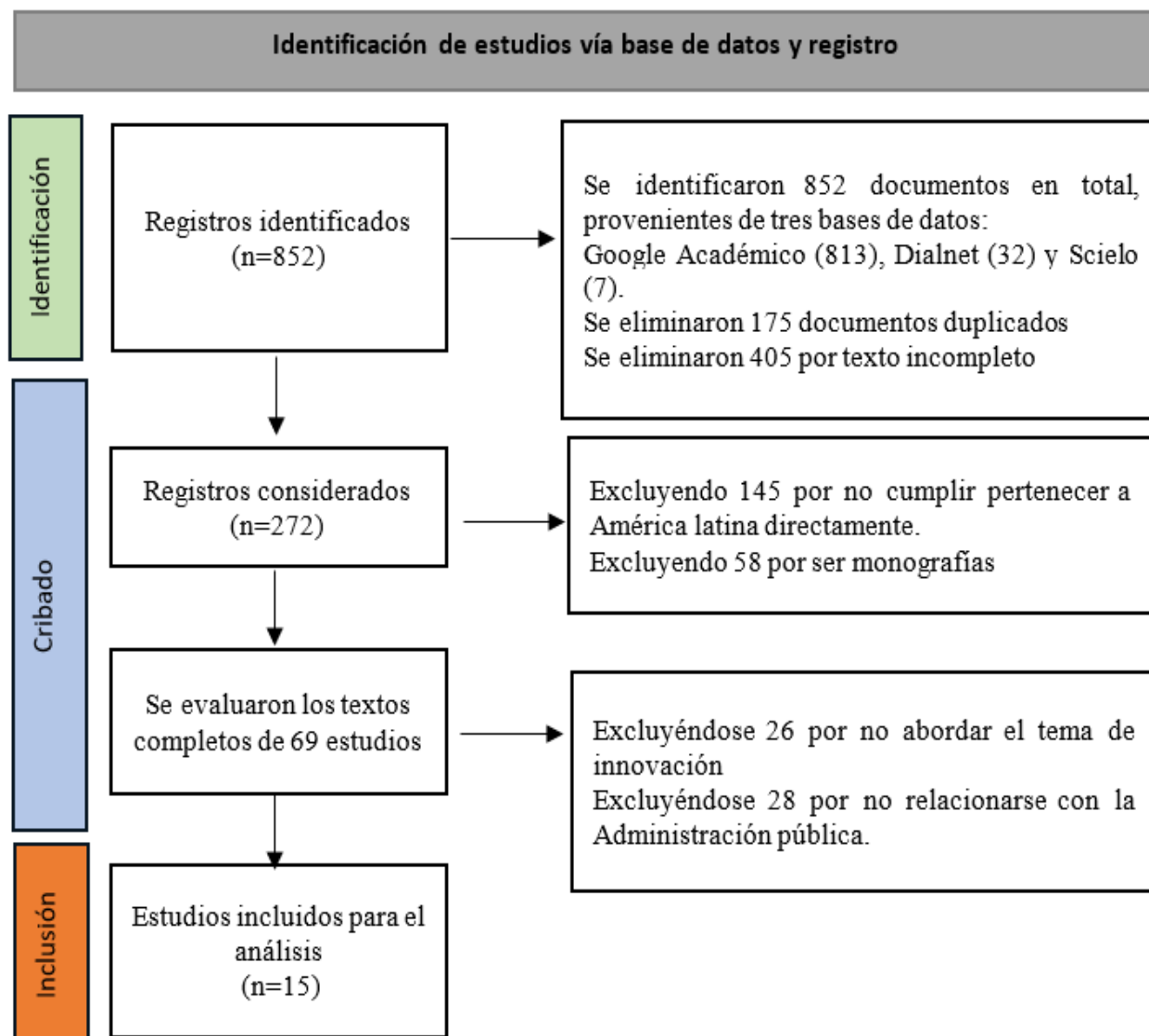
Nota. Elaboración propia

Resultados

En relación con el proceso de búsqueda, se destaca que en la etapa de identificación se recopilaron un total de 813 documentos de Google Académico, 32 de la base de datos de Dialnet y 7 de la base de datos de Scielo, lo que dio un total de 852 documentos. Durante este proceso, se eliminaron 175 documentos duplicados y 405 artículos que no estaban directamente relacionados con el e-gobierno y la innovación en la Administración pública, quedando un total de 272 estudios para la siguiente fase.

En la fase de cribado, se excluyeron 145 documentos por no pertenecer directamente a América Latina y 58 por tratarse de monografías. Luego, en la fase de elegibilidad, se evaluaron 69 textos completos, de los cuales se excluyeron 26 por no enfocarse directamente en la innovación y 28 por no relacionarse directamente con la Administración pública. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron 15 estudios que cumplieron con todos los criterios establecidos para formar parte del análisis final. En la Figura 1 se presenta el diagrama de flujo del proceso de selección, según el método Prisma.

Figura 1. Diagrama de flujo sobre la búsqueda de documentos, según el método Prisma



Nota. Elaboración propia

Para los 15 artículos seleccionados se llevó a cabo el análisis minucioso y detallado sobre el objetivo, metodología aplicada, resultados y conclusiones, lo que permitió establecer la información reflejada en la Tabla 2.

Tabla 2. Estudios incluidos en el análisis final de la investigación

N.º	Autor(es)/ Año	Objetivo	Metodología	País	Hallazgo
1	Pillaca (2022)	Detallar el uso del gobierno electrónico en tiempos de COVID-19 en los países latinoamericanos, ello en relación con la calidad de servicio público, el acceso y la transparencia de la información pública.	Revisión bibliográfica, bajo los lineamientos del método Prisma	México	El índice de desarrollo del e-gobierno en América Latina fue de 0,66 donde destacan individualmente Uruguay con 0,79 seguido por Chile con 0,74 y en tercer lugar Argentina y Brasil con 0,73. Estas naciones se destacan con un mayor impulso en estrategias de innovación en materia de calidad de servicio.
2	Villavicencio (2024)	Evaluar el impacto del Gobierno electrónico en la Administración pública del GAD municipal del cantón Quevedo, así como su efecto en los contribuyentes de predios urbanos entre 2019 y 2022.	Enfoque mixto, mediante entrevista a ciudadanos y un análisis socioeconómico realizado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) de Quevedo.	Ecuador	A partir de los requerimientos de los ciudadanos, se aplican servicios particulares como los pagos en línea, así como los procesos de registro de propiedad. Esto expresa una orientación dirigida a la innovación con resultados funcionales y simplificadores.
3	Soto <i>et al.</i> (2022)	Conocer la percepción del gobierno electrónico como instrumento de gestión por parte de los exportadores de mezcal en Oaxaca (México).	Investigación cualitativa de tipo exploratorio y transeccional.	México	El sector encargado en las exportaciones tiende a encontrarse con dificultades en el gobierno electrónico, puesto que los servicios son deficientes, además de la poca preparación que aquellos poseen. A pesar de ello, muestran una opinión positiva en torno a este tipo de administración novedosa.
4	Delgado & Sánchez (2018)	Evaluar referentes actualizados con el objetivo de extraer recomendaciones válidas para avanzar en el despliegue de un gobierno digital a nivel territorial en Cuba.	Estudio de enfoque cualitativo, sustentado en un análisis referencial de bibliografía actualizada.	Cuba	Cuba cuenta con medios para adoptar e implementar un efectivo gobierno digital con servicios sostenibles y centrados en la innovación. Se requiere una línea de acción integrando directrices y procedimientos hacia un programa holístico estratégico que conduzca de forma consecutiva estas iniciativas.
5	Morán & Parrales (2024)	Analizar los tipos de tecnologías existentes que se utilizan en el e-gobierno en la ciudad de Jipijapa en Ecuador	Investigación con enfoque mixto tipo exploratoria, descriptiva y bibliográfica, con el uso de las técnicas de entrevistas y encuestas.	Ecuador	Se visualiza que, en el Gobierno del Estado de Ecuador, se plantea en la Constitución el impulso del desarrollo tecnológico y la innovación para alcanzar un ambiente satisfactorio en el buen vivir.

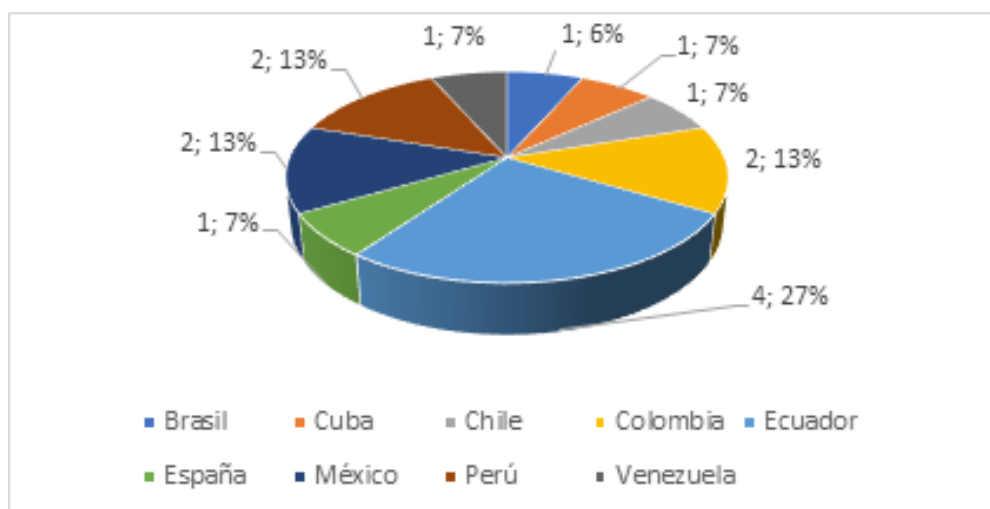
6	Mencia <i>et al.</i> (2023)	Describir el e-gobierno y la transformación de la Administración pública, según las experiencias y lecciones desde la región andina.	Análisis hermenéutico que se enmarca en el paradigma interpretativo integral.	Perú	En el Perú, el e-gobierno tuvo avances significativos durante la pandemia del COVID-19. Como consecuencia, se optó como medida sanitaria la intervención y aplicación digital en los servicios públicos para garantizar efectivamente el distanciamiento social, evitando el contagio sin obstaculizar el trabajo de administración pública.
7	Salirrosas <i>et al.</i> (2022)	Analizar las variables e indicadores asumidos en la literatura científica en el periodo de 2018 a 2022 para medir el gobierno electrónico y la modernización en las instituciones públicas	Revisión sistemática de literatura	Perú	Este estudio se centra en la presentación de las variables que permiten identificar la relación entre las TIC y el gobierno digital y la modernización de las entidades públicas.
8	Gómez & Montesinos (2015)	Evaluar el nivel de divulgación de la información financiera y presupuestal de la administración territorial en Colombia.	Enfoque cuantitativo, midiendo los niveles de transparencia de 33 instancias por medio de regresiones, las variables financieras y socioeconómicas que explican los niveles observados.	Colombia	El e-gobierno es una demostración del desarrollo de la tecnología digital, en un medio de modernización de la Administración pública que persigue, entre otros objetivos, promover la transparencia y la rendición de cuentas.
9	Medes <i>et al</i> (2020)	Evaluar si los factores sociodemográficos influyen en la decisión de los ciudadanos brasileños de utilizar los servicios de gobierno electrónico	Estudio de enfoque cuantitativo, utilizando pruebas estadísticas y un modelo de regresión logística.	Brasil	En este contexto, los gestores públicos responsables de la estrategia de aplicación de las TIC y, en consecuencia, del desarrollo de programas de gobierno electrónico, deben tener en cuenta estas características sociodemográficas para la formulación de políticas públicas.
10	Osio & Pineda (2015)	Realizar una comparación evolutiva sobre los avances del gobierno electrónico en el área específica de los servicios disponibles a través de la página web de la Alcaldía de Naguanagua, estado Carabobo	Se utilizó la metodología de Esteves (2005) para medir los atributos presentes en las páginas web de las alcaldías y así mostrar el posicionamiento evolutivo que ha tenido el e-gobierno.	Venezuela	Durante el periodo de estudio se observó el cambio efectuado en una página web que suministraba parcialmente la información a la ciudadanía. Al modificarla se priorizó la presencia de las cinco etapas del e-gobierno para brindar un servicio idóneo a la sociedad.

11	Barragán-Martínez & Guevara-Viejó (2016).	Analizar de qué manera las TIC e Internet son utilizadas por parte del gobierno central en la prestación de servicios públicos.	Revisión bibliográfica	Ecuador	Para tener una gobernanza inteligente en el sector público, es imperativo auspiciar una ciudadanía digital activa, que divulgue la explotación de datos confiables centrados en servicios digitales que sirvan a la ciudadanía de forma armónica y con una regulación flexible e inclusiva.
12	Stringhini (2018)	Analizar el marco normativo que permitió la digitalización de la administración pública argentina.	Revisión de literatura	Argentina	La mejora sustancial en las administraciones públicas inteligentes es generada por el e-gobierno y el uso de las TIC, y favorece la interacción con la ciudadanía.
13	Zamora-Boza <i>et al.</i> (2018)	Explicar de qué manera la administración pública ecuatoriana se ha transformado, durante los últimos ocho años, a través de las herramientas del gobierno electrónico.	Estudio con enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, sustentado por una revisión de literatura.	Ecuador	En este estudio se observa el caso de Ecuador, donde el impacto del gobierno electrónico en la administración pública provocó el cambio en la estructura y la optimización en procesos democráticos, así como la adopción de políticas públicas idóneas.
14	Valle de Frutos & Zaharí, (2021)	Analizar la transformación de la gobernanza digital en América Latina desde el punto de vista de la participación ciudadana digital, como parte fundamental de las instituciones intergubernamentales de América Latina y el Caribe.	Estudio de enfoque cuantitativo, aplicando el índice de accesibilidad web, con una muestra de cinco portales o plataformas específicas.	España	Los portales web suponen una mejora para los organismos y organizaciones internacionales. Esto se visualiza en la calidad de la participación ciudadana, al mismo tiempo, provee de una perspectiva de comunidad cultural común.
15	Oszlak (2019)	Reflexionar acerca del vínculo entre el proceso de democratización de la Administración pública y la filosofía del Estado abierto.	Enfoque cualitativo con una revisión bibliográfica	Colombia	Se concibe el gobierno electrónico o e-gobierno como un paradigma de la administración pública moderna, que se relaciona con la filosofía del Estado Abierto (EA).

Nota. Elaboración propia

De la información recabada se pudo apreciar que el país latinoamericano donde se detecta mayor actividad asociada a la temática en estudio es Ecuador con 4 artículos, seguido por México, Perú y Colombia con dos publicaciones cada uno, y el resto, Argentina, Cuba, Chile, Brasil, España y Venezuela con un artículo cada uno. En la Figura 2 se observa la distribución porcentual asociada a este contexto.

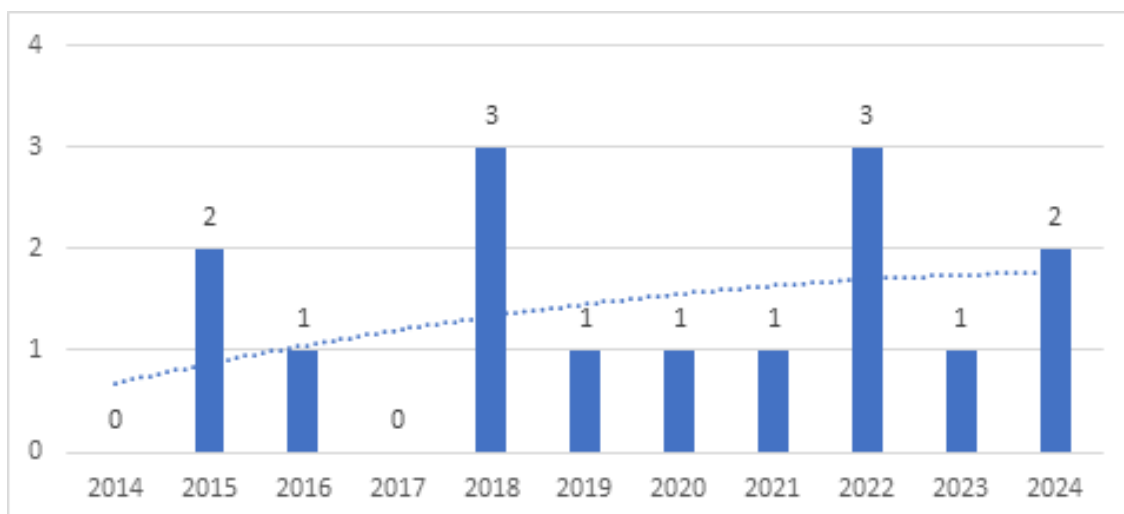
Figura 2. *Distribución porcentual*



Nota. Elaboración propia

Asimismo, se observa que en los años 2014 y 2017 no se detectaron publicaciones asociadas con el tema de estudio, sin embargo, los años en los que se ubicó la mayor cantidad de publicaciones fue en 2018 y 2022 con tres cada uno. Además, en 2015 y 2024 se contabilizaron dos documentos en cada año y el resto de los años (2016, 2019, 2020, 2021 y 2023) registraron solo un artículo. En la Figura 3 se observa la representación gráfica de esta situación.

Figura 3. Histograma de frecuencia sobre la publicación de artículos científicos



Nota. Elaboración propia

Discusión

El e-gobierno y la promoción de las innovaciones en la Administración pública en países de Latinoamérica

Pillaca (2022) resalta que la Administración pública en Latinoamérica ha tratado de realizar una reformulación de los procesos institucionales a partir de una alternativa de gestión de e-gobierno. Con esto se ha buscado mejorar la efectividad para extender modos de atención y administración innovadores y creativos, que fomenten la responsabilidad institucional y la intervención ciudadana. La innovación amerita una modificación estructural y un proceso de consolidación en el entorno organizativo y social, el cual no solo debe ir más allá de un retoque general en cuanto a las responsabilidades de los gestores públicos, sino también de una transformación cultural de los ciudadanos.

Soto *et al.* (2022) aseguran que los resultados actuales muestran ciertas deficiencias que ameritan ser abordadas mediante estrategias innovadoras para mejorar el trabajo en materia del e-gobierno vinculado a procesos de comercio exterior. Entre estos aspectos se encuentra la necesidad de incrementar el número de trámites transaccionales, plataformas más dinámicas y de fácil control

y acceso completamente en línea, lo que implica un mejor uso de la digitalización y el manejo de las TIC.

Por su parte, Delgado & Sánchez (2018) exponen que la innovación tecnológica en el ámbito de la modernización de los servicios públicos se asocia a un modelo del gobierno digital centrado en la innovación para el ciudadano. Este describe una secuencia de cinco etapas con diversos grados de madurez. La madurez inicial corresponde al gobierno electrónico o e-gobierno, seguida de una madurez en desarrollo para el gobierno abierto. La tercera etapa se trata del gobierno centrado en los datos, cuya madurez está ya definida, mientras que la cuarta etapa —con una madurez gestionada— comprende al gobierno total digital; finalmente, la etapa de madurez optimizada para el gobierno inteligente.

Desde la perspectiva de Morán & Parrales (2024), las tecnologías como las aplicaciones web para pagos en línea y consultas de predios, que se han implementado en Jipijapa, Ecuador, son comparables a los avances obtenidos en diversos lugares de Latinoamérica. Sin embargo, desde la percepción de la ciudadanía, existe la necesidad de mejoras continuas en los servicios digitales. Esto representa un desafío común en la región, dada la brecha entre la disponibilidad de tecnologías y la optimización de su uso, aun cuando se cuenta con el respaldo jurídico y legal por parte del Estado.

Todo lo antes expuesto en relación con el e-gobierno y la promoción de las innovaciones en la Administración pública es respaldado por Twizeyimana & Andersson (2019) en cuanto al valor que genera este, tales como servicios públicos mejorados, eficiencia administrativa mejorada, capacidades de gobierno abierto (GO) comportamiento ético y profesionalismo mejorados, confianza y seguridad en el gobierno y valor social, así como el bienestar mejorado.

Estado actual de la investigación sobre la innovación administrativa en el sector público con el gobierno electrónico en Latinoamérica

De acuerdo con Mencía *et al.* (2023), el e-gobierno es una oportunidad para modernizar los organismos pertenecientes a la Administración pública, en

especial, los que forman parte del Estado peruano. Con esto, se pretende garantizar el acceso y acercamiento de los ciudadanos a los servicios en línea, para mayor facilidad y comodidad; para ello, es necesaria una mirada estratégica, iniciativa política e intervención activa de todos los agentes participativos. En consecuencia, el e-gobierno es una cuestión tecnológica y, a su vez, un asunto político, social y cultural.

Salirrosas *et al.* (2022) consideran que es importante la valorización de la actualidad del Perú, además de tomar en cuenta la incidencia del uso de las TIC en la optimización de los procesos administrativos del Estado. También se considera la infraestructura, que favorece la consolidación de la tecnología para que el Gobierno peruano brinde un servicio adecuado a sus ciudadanos a través del internet. De acuerdo a esto, los ciudadanos podrán contar con un medio de gestión virtual que favorezca la satisfacción de sus requerimientos.

Por su parte, Osio & Pineda (2015) hacen referencia al aspecto y consistencia del e-gobierno con el portal web presentado en el año 2014 en Venezuela, en relación con los empleados en el 2004 y 2007. En tal sentido, el e-gobierno puede facilitar la interacción del ciudadano con la institución, cumpliendo así el objetivo de informar al ciudadano sobre los servicios indispensables para su bienestar. No obstante, la estructura y el diseño de la interfaz puede dificultar la búsqueda de información. Esto se convierte en una oportunidad para desarrollar procedimientos innovadores orientados a la digitalización.

Desde la mirada de Zamora-Boza *et al.* (2018), las acciones que ha puesto en marcha el Gobierno ecuatoriano posiblemente no sean de carácter óptimo, pero representan el inicio de un extenso recorrido de cambios tanto estructurales como innovadores para la transformación del Estado. No obstante, aún faltan múltiples acciones por desarrollar y lograr una plena satisfacción de los ciudadanos mediante el uso de aplicativos que funcionen mediante una plataforma dinámica y versátil.

Valle de Frutos & Zaharí (2021) señalan que, en cuanto a las deficiencias de la digitalización y el e-gobierno en América Latina, los informes de la ONU resaltan la carencia de objetivos concretos, la escasez de un estudio acerca de las motivaciones de las partes motivadas a intervenir, la nula presencia de interpretaciones de costos y beneficios, y, finalmente, la necesidad de mecanismos de evaluación. En consecuencia, se evidencia la necesidad de extender las investigaciones hacia la accesibilidad web desde la perspectiva de las organizaciones regionales e intergubernamentales, teniendo en cuenta la e-participación, con la finalidad de mejorar la confianza de la sociedad en la manipulación de las plataformas digitales proporcionada por la Web 2.0.

De la misma manera, se debe destacar la baja calidad de las imágenes que se proyectan en los portales web de los organismos públicos, especialmente los que se encuentran en las regiones distantes de la capital del país, lo que dificulta el uso frecuente y constante de este medio por parte de la ciudadanía. Todo lo antes expuesto está en concordancia con lo señalado por Arbaiza *et al.* (2023), quienes señalan las acciones por mejorar las funciones de cobranza en el período de confinamiento debido a la pandemia de la COVID-19, lo que puso de manifiesto la necesidad de innovar con el uso de recursos tecnológicos.

Impacto generado por el e-gobierno con las innovaciones en la Administración pública en los ciudadanos

En primera instancia, Villavicencio (2024) señala que, de acuerdo a las opiniones de los contribuyentes, se aprecia una percepción neutral en cuanto a la satisfacción por la gestión de cobranza, de lo que se infiere una gran demanda por el mejoramiento de este servicio en línea. Sin embargo, se observa una tendencia negativa hacia el uso frecuente de esta forma de pago, con una preferencia persistente por la ventanilla del GAD Quevedo. Al parecer, se requiere una revisión de las condiciones actuales para aplicar estrategias innovadoras.

Por otro lado, Gómez & Montesinos (2015) añaden que la divulgación de información pública por medio de internet está obligando a las entidades a una

mayor apertura informativa. La tradición centralista del Estado en Latinoamérica demuestra que las políticas públicas y las reformas se conciben ajustadas a las condiciones de los Gobiernos centrales, antes que dar respuestas a los requerimientos de los ciudadanos en las regiones y territorios apartados. Esto también es parte del proceso de implementación del e-gobierno en los departamentos de Colombia, lo que se manifiesta en los bajos niveles de circulación de información que tales entidades realizan por medio de Internet.

En el mismo ámbito, Mendes *et al.* (2020) puntualizan que el éxito en la aceptación de un determinado servicio de e-gobierno depende no solo de las características técnicas intrínsecas del servicio, sino también de las características sociodemográficas que definen el perfil del público objetivo o el perfil estándar del ciudadano que será usuario de este servicio. Por lo tanto, las herramientas tecnológicas para la innovación de la Administración pública deben considerar las necesidades de acceso de estos usuarios.

Barragán-Martínez y Guevara-Viejó (2016) argumentan que el gobierno electrónico constituye una herramienta tecnológica con un notable potencial para promover la inclusión social, política y económica de los ciudadanos. Este enfoque plantea un desafío significativo para las administraciones públicas, que deben desarrollar un mecanismo efectivo para integrar a la ciudadanía en los procesos de gestión, incrementando su participación y alineándola con los intereses ciudadanos. Asimismo, el Estado asume la responsabilidad de garantizar que los ciudadanos dispongan de un canal digital a través de los sitios web institucionales, facilitando una interacción directa y receptiva con las instancias gubernamentales para responder a sus necesidades

En el mismo orden de ideas, Strighini (2018) expone que las nuevas tecnologías basadas en la digitalización y la inteligencia artificial provocan una profunda modificación en los procesos tradicionales de las funciones de la administración pública. De tal forma, se trata de una alternativa para el Estado de potenciar la atención a la ciudadanía y, por lo tanto, su bienestar general, permitiendo la cómoda interacción mediante plataformas web.

Oslak (2019) expone que, en ausencia de un proyecto concreto de innovación, el paradigma de Estado abierto (EA) puede perder vigencia. Por consiguiente, puede llegar a integrarse a la larga lista de otros paradigmas de gestión pública que estuvieron vigentes y se sucedieron unos a otros en el pasado, como la nueva gerencia pública o la reinvencción del Gobierno. Esto no se puede interpretar como un obstáculo en el desarrollo tecnológico, sino como un impulso para investigar y desarrollar nuevas plataformas, sistemas y aplicaciones que enriquezcan y simplifiquen la gestión pública.

Sin embargo, esta no sería más que la carátula del EA del e-gobierno. En tal sentido, no puede descartarse que se llegue a tener mucho más gobierno electrónico y, en cambio, poco EA. Por consiguiente, esta premisa demuestra que cuanto mayor sea la participación ciudadana, mayor puede ser el desarrollo institucional del Estado y su capacidad de gestión, y más efectivo el ejercicio democrático del poder. Todo esto se encuentra en sintonía con los aportes de Villalobos & Linares (2023) y Choy & Saravia (2023), quienes resaltan la importancia de garantizar la comunicación entre los Gobiernos y sus ciudadanos en favor de un e-gobierno eficiente, que estimule las condiciones económicas y tecnológicas positivas, y garantice la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Conclusiones

El e-gobierno ha sido clave para el desarrollo tecnológico de la Administración pública en muchos países de Latinoamérica. La puesta en marcha de plataformas en línea permite a los ciudadanos acceder a trámites y servicios sin necesidad de acudir físicamente a oficinas gubernamentales. Esto promueve el desarrollo de infraestructuras tecnológicas, la conectividad y el uso de herramientas digitales para la gestión de datos, la firma digital y el almacenamiento en la nube. En el mismo ámbito de ideas, las plataformas de e-gobierno facilitan la divulgación de información pública y los procesos de contratación. Esto,

desde un punto de vista sistemático, fomenta la transparencia y la rendición de cuentas e impulsa la creación de sistemas automatizados de seguimiento y auditoría, utilizando tecnologías como *blockchain* y análisis de *big data*.

El uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) permite automatizar procesos administrativos, reducir tiempos y costos, y mejorar la coordinación entre instituciones. Esto incentiva la adopción de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y la automatización de procesos robóticos (RPA) en la Administración pública. Finalmente, el e-gobierno fomenta el uso de plataformas digitales para la participación ciudadana, como consultas en línea, votaciones electrónicas y foros de debate sobre políticas públicas. Esto motiva el desarrollo de herramientas digitales que conectan a los ciudadanos con las instituciones y permiten la gestión de grandes volúmenes de datos.

Referencias

Arbaiza, K., Tarrillo, M., Fernández, G. & Rojas, M. (2023). Gobierno electrónico: herramienta clave en la cobranza en el Perú: una revisión literaria. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 3620-3642. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5602

Barragán, X. (2023). La gobernanza y administración pública inteligente como un nuevo enfoque de la administración pública. *Estudios de la Gestión*, 14, 205-212. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/4126>

Barragán-Martínez, X. & Guevara-Viejó, F. (2016). El gobierno electrónico en Ecuador. *Revista Ciencia Unemi*, 9(19), 110-127. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661268014/html/>

Choy, M. & Saravia, M. (2023). Gobierno Electrónico; una revisión sistemática. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(1), 1-30. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Delgado, T. & Sánchez, A. (2024). Repensando el gobierno electrónico: ventanilla única, servicios sostenibles y gobierno digital centrado en la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2(3), 254-267. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/55/40>

Fernández, L., Fernández, Y., Hidalgo, C., Aliaga, J., & Fuster-Guillén, D. (2023). E-Government and its Development in the Region: Challenges. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.939>

Flores, C., Ramón, A., Flores, G., Capcha, J. & Ubillús, S. (2022). Administrative Simplification and Service Quality in Local and Provincial Municipalities in Peru: A Systematic Review. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(6), 1-22 [en línea]. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4180

Gómez Villegas, M., & Montesinos Julve, V. (2015). Gobierno electrónico y transparencia financiera y presupuestal de los departamentos en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68). <https://doi.org/10.37960/revista.v19i68.19126>

Honores, J. (2021). *Gobierno Electrónico. Hacia una tecnología humana, democrática y transparente*. Universidad Continental, Fondo Editorial. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10499/2/UC_Li_Gobierno_electronico_2021.pdf

Jurado, D., Mosquera, A., & Spinal, J. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Tendencias*, 24(2), 197-230. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.233>

Mencia, N., Rivera, R., Human, N., Vargas, J. & Mancía, T. (2023). El E-Gobierno y la Transformación de la Administración Pública: Experiencias y Lecciones desde la Región Andina. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(5), 2264-2276. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7876

Mendes, L., Macadar, M., Fernandes, P., & Moreira, J. (2020). Servicios de gobierno electrónico en Brasil: un análisis de los factores de impacto en la decisión de uso del ciudadano. *Cuadernos EBAPE.BR*, 19, 1-19. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200206>

Morán J. & Parrales, P. (2024). Rol de las tecnologías del e- gobierno aplicadas en la ciudad de Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 103-111. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

Nuntón, J., German, M., Ticona, Y. & Heredia, F. (2023). Gobierno electrónico con enfoque transformacional en la gestión pública, una revisión sistemática. *Revista de Climatología*, 23, 660-668. [10.59427/rcli/2023/v23cs.660-668](https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.660-668)

Ortiz-Martínez, V., Andreo-Martínez, P., García-Martínez, N., Pérez de los Ríos, A., Hernández-Fernández, F. & Quesada-Medina, J. (2019). Approach to biodiesel production from microalgae under supercritical conditions by the PRISMA method. *Fuel Processing Technology*, 191, 211-222. <https://doi.org/10.1016/j.fuproc.2019.03.031>.

Osio, L. & Pineda, P. (2015). Evolución del e-gobierno en la Alcaldía del Municipio Naguanagua, estado Carabobo: período 2004-2014. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 12(2), 96-114. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5178418.pdf>

Oslak, O. (2019). Estado abierto y democratización de la administración pública. *Administración y Desarrollo*, 49(2), 34-53. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol49n2.2>

Pillaca, P. (2022). Gobierno electrónico para el desarrollo de la calidad de servicio público latinoamericano en tiempos de Covid-19: revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3293-3314. [10.37811/cl_rcm.v6i4.2834](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2834)

Salirrosas, L., Guerra, A., Tuesta, J., & Álvarez, R. (2022). Gobierno digital y modernización en entidades públicas peruanas: revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1376-1389. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.6>

Soto, D., Silva, M. & Cruz, C. (2022). Percepción del e-gobierno y tecnologías de la información y comunicación, *Revista de El Colegio de San Luis*, 12(23), 1-33. DOI:10.21696/rcsl122320221437

Stringhini, A. (2018). Administración pública inteligente: novedades al ecosistema normativo digital de la República Argentina. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 5(2), 198-215. DOI: 10.14409/redoeda.v5i2.9094

Twizeyimana, J. & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government– A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>

Valle de Frutos, S. & Zaharías, A. (2021). Transformación de la gobernanza digital en América Latina y el Caribe desde su e-participación en las organizaciones regionales intergubernamentales. *REIB: Revista Electrónica Iberoamericana*, 15(2), 38-69. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8483317.pdf>

Valle-Cruz, D. & Gil-García, J. (2022). Tecnologías emergentes en gobiernos locales: Una revisión sistemática de literatura con la metodología Prisma. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 11(21), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9540034.pdf>

Villalobos, O. & Linarez, J. (2023). El gobierno electrónico y su eficacia en la mejora de los servicios públicos: revisión sistemática. *LATAM: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 1077-1088. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.319>

Villavicencio, J. (2024). Administración Municipal del Gobierno electrónico del Cantón Quevedo y su impacto en los contribuyentes de predios urbanos, periodo 2019-2022. *LATAM: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 150-165. [10.56712/latam.v5i2.1866](https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1866)

Zamora Boza, C., Arrobo-Cedeño, C., & Cornejo-Marcos, G. (2018). El Gobierno Electrónico en Ecuador: la innovación en la administración pública. *Revista Espacios*, 39(6), 15-23. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p15.pdf>

CAPÍTULO 7

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS SERVICIOS DE JUSTICIA DEL PODER JUDICIAL: BUENAS PRÁCTICAS Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO

*Administrative management in the justice services of the Judicial Branch:
good practices and development perspectives*

Luis Ronald Rucoba del Castillo

Judith Elena Vásquez Dorado

Miguel Angel Carhuamaca Cuellar

Cesar Augusto Meza Andamayo

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-8

Resumen: Esta investigación analiza las buenas prácticas y perspectivas de desarrollo en la gestión administrativa del Poder Judicial, y se enfoca en la eficiencia, transparencia y modernización de los servicios judiciales. La digitalización de los procesos, la adopción de tecnologías innovadoras y la mejora en la gestión de recursos son clave para optimizar la administración judicial. Sin embargo, estos avances presentan desafíos, como la brecha digital, la preservación de la independencia judicial y la necesidad de formación continua del personal. Mediante una revisión sistemática cualitativa, el estudio examina cómo estas estrategias han contribuido a agilizar los procesos judiciales, mejorar la asignación de recursos y elevar la satisfacción de los usuarios. Se concluye que la modernización del sistema judicial debe equilibrar la eficiencia con el acceso equitativo a la justicia y la imparcialidad, subrayando la importancia de desarrollar estrategias inclusivas que respondan a las demandas contemporáneas de la sociedad.

Palabras clave: Poder Judicial, gestión administrativa, digitalización, innovación tecnológica, eficiencia judicial, modernización.

Abstract: This research analyzes best practices and prospects for development in the administrative management of the judiciary, focusing on efficiency, transparency and modernization of judicial services. The digitization of processes, the adoption of innovative technologies and improved resource management are key to optimizing judicial administration. However, these advances present challenges, such as the digital divide, the preservation of judicial independence and the need for continuous staff training. Through a qualitative systematic review, the study examines how these strategies have contributed to streamlining judicial processes, improving resource allocation and increasing user satisfaction. It concludes that modernization of the judicial system must balance efficiency with equitable access to justice and fairness, underscoring the importance of developing inclusive strategies that respond to contemporary societal demands.

Keywords: Judiciary, administrative management, digitalization, technological innovation, judicial efficiency, modernization.

Introducción

La administración de justicia constituye un pilar fundamental en toda sociedad democrática, puesto que es garante del Estado de derecho y salvaguarda de los derechos fundamentales de los ciudadanos (Ansari, 2023). En este marco, la efectiva gestión administrativa de los servicios judiciales adquiere relevancia para asegurar un acceso equitativo, oportuno y efectivo a la justicia (Krupchan *et al.*, 2023). El Poder Judicial, como institución encargada de impartir justicia, se enfrenta en la actualidad a una serie de desafíos complejos y multidimensionales que ponen a prueba su capacidad de respuesta y adaptación a las demandas sociales contemporáneas (Perc *et al.*, 2020).

Entre los principales retos que afronta el sistema judicial se encuentran la creciente carga procesal, que a menudo deriva en dilaciones y retrasos en la resolución de casos; la limitación de recursos humanos, materiales y financieros, que restringe la capacidad operativa de los tribunales; y las exigencias cada vez mayores de la ciudadanía por una justicia más célere, transparente y cercana (Shestak & Savenkova, 2020). Estos factores, sumados a la complejidad inherente

rente de los procesos judiciales y a la necesidad de mantener la independencia y la imparcialidad en la administración de justicia, configuran un escenario que demanda soluciones innovadoras y estrategias de gestión eficaces.

La relevancia de analizar las buenas prácticas y perspectivas de desarrollo en la gestión administrativa judicial radica en su potencial transformador para mejorar sustancialmente la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios de justicia (Piatyhora, 2023). Una gestión administrativa optimizada puede contribuir de manera significativa a reducir la congestión de los tribunales, agilizar los procesos judiciales, mejorar la asignación y utilización de recursos, y elevar los niveles de satisfacción de los usuarios del sistema de justicia (Krupchan *et al.*, 2023). Además, la implementación de prácticas innovadoras y el aprovechamiento estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) pueden resultar en una modernización integral del aparato judicial, adaptándolo a las necesidades y expectativas del siglo XXI (Paudel, 2023).

Este estudio se justifica por la necesidad apremiante de identificar, analizar y promover estrategias que permitan una mejora sustancial en la administración de los servicios judiciales. En un contexto global caracterizado por la rapidez de los cambios sociales, económicos y tecnológicos, el sistema de justicia no puede quedarse rezagado. La búsqueda de la excelencia en la gestión administrativa judicial no solo es deseable, sino imperativa para mantener y fortalecer la legitimidad del Poder Judicial como garante de los derechos y libertades ciudadanas (Tsvetkov, 2019).

La importancia de esta investigación aumenta al considerar las implicaciones que una administración judicial eficiente tiene para el desarrollo socioeconómico de un país. Un sistema de justicia ágil y confiable fomenta un clima de seguridad jurídica propicio para la inversión, el emprendimiento y el crecimiento económico. Asimismo, contribuye a la cohesión social al garantizar la igualdad ante la ley y el acceso equitativo a la justicia para todos los sectores de la sociedad.

En este contexto, el objetivo principal de esta investigación es identificar y analizar críticamente las buenas prácticas en gestión administrativa implementadas en los servicios de justicia del Poder Judicial, así como explorar las perspectivas de desarrollo futuro en este ámbito. Este análisis exhaustivo busca proporcionar una base sólida y fundamentada para la formulación de recomendaciones orientadas a la mejora continua de la administración judicial.

Asimismo, este estudio aspira a contribuir significativamente al campo de la administración judicial, ofreciendo *insights* valiosos para académicos, profesionales del derecho, gestores públicos y formuladores de políticas interesados en la modernización y optimización del sistema de justicia. Al sintetizar el conocimiento existente y proyectar líneas de desarrollo futuro, este estudio pretende ser un insumo valioso para la toma de decisiones informadas y la implementación de reformas efectivas en la gestión administrativa judicial.

Materiales y métodos

Se ha adoptado un enfoque cualitativo, con el propósito de lograr una comprensión profunda y contextualizada de las buenas prácticas en gestión administrativa en los servicios de justicia del Poder Judicial. Este enfoque permite explorar en detalle las experiencias, procesos y factores que contribuyen al éxito de las iniciativas de mejora administrativa en el ámbito judicial.

El diseño de investigación se basa en una revisión sistemática cualitativa de la literatura, complementada con un análisis documental exhaustivo. Este diseño se seleccionó por su capacidad para sintetizar de manera rigurosa y transparente el conocimiento existente sobre la gestión administrativa en los servicios de justicia, permitiendo una interpretación rica y matizada de los hallazgos.

La revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo los lineamientos establecidos por la declaración Prisma (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), adaptados para revisiones cualitativas. Este mar-

co metodológico garantiza un proceso estructurado y reproducible, y abarca la identificación de estudios relevantes, la selección de artículos, la extracción de datos y la síntesis de resultados.

Para la búsqueda de literatura relevante, se desarrollaron ecuaciones de búsqueda específicas para cada motor de búsqueda utilizado. A continuación, se presenta una tabla con las ecuaciones de búsqueda por motor:

Tabla 1. Ecuaciones de búsqueda por motor de búsqueda

Motor de búsqueda	Ecuación de búsqueda
Web of Science	TS=(“judicial administration” OR “court management” OR “judicial services”) AND TS=(“best practices” OR “innovation” OR “efficiency” OR “effectiveness”)
Scopus	TITLE-ABS-KEY(“judicial administration” OR “court management” OR “judicial services”) AND TITLE-ABS-KEY(“best practices” OR “innovation” OR “efficiency” OR “effectiveness”)
Google Scholar	“judicial administration” OR “court management” AND “best practices” OR innovation

Nota. Elaboración propia

Los criterios de inclusión y exclusión se definieron con precisión para asegurar la pertinencia y calidad de los estudios seleccionados. A continuación, se presenta una tabla con los criterios detallados:

Tabla 2. Criterios de selección de artículos científicos

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Artículos publicados en revistas revisadas por pares	Artículos de opinión
Informes técnicos de organismos judiciales reconocidos	Estudios sin datos empíricos o análisis sustanciales sobre prácticas de gestión
Publicados entre 2019 y 2024	Estudios anteriores a 2019

En inglés o español	Publicaciones en idiomas distintos al inglés o español
Abordan específicamente prácticas de gestión administrativa en servicios judiciales	Estudios centrados exclusivamente en aspectos legales sin abordar la gestión administrativa
Enfoque en innovación, eficiencia o efectividad	

Nota. Elaboración propia

El proceso de selección siguió rigurosamente el diagrama de flujo Prisma. Inicialmente, se identificaron 1245 registros a través de las búsquedas en bases de datos, y 58 adicionales a través de otras fuentes. Tras eliminar 87 duplicados, se realizó un cribado inicial basado en títulos y resúmenes, lo que dio como resultado la exclusión de 873 registros. Los restantes 343 artículos de texto completo fueron evaluados para su elegibilidad, de los cuales 325 fueron excluidos por no cumplir con los criterios establecidos. Finalmente, fueron incluidos 18 estudios en la síntesis cualitativa.

La extracción de datos se realizó mediante un formulario estandarizado, diseñado para capturar información relevante sobre las características del estudio, metodologías empleadas, prácticas de gestión administrativa identificadas, contextos de implementación, resultados obtenidos y limitaciones reportadas.

Para el análisis de los datos extraídos, se empleó un enfoque de síntesis temática, identificando temas recurrentes, patrones y tendencias en las prácticas de gestión administrativa judicial. Este proceso implicó una codificación línea por línea de los hallazgos de los estudios primarios, seguida de la generación de códigos descriptivos y, finalmente, la derivación de temas analíticos que capturan los conceptos clave y las relaciones entre ellos.

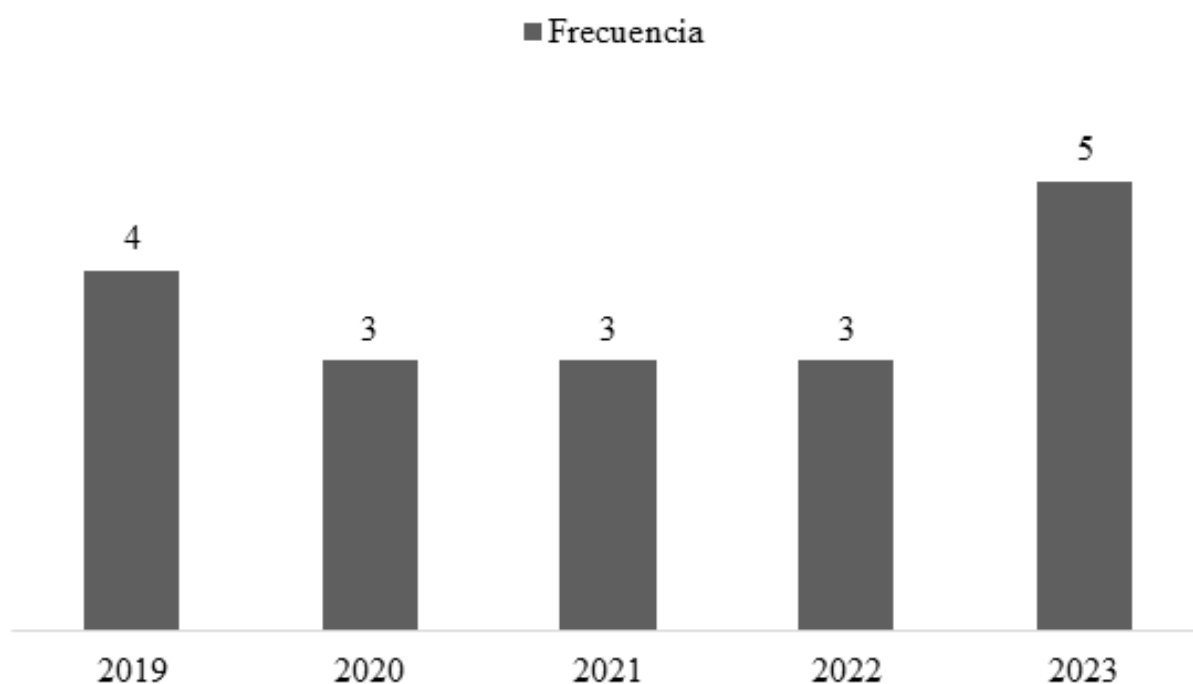
Finalmente, se realizó un análisis de sensibilidad cualitativo para evaluar la solidez de los hallazgos, considerando cómo la exclusión de estudios de baja calidad metodológica podría influir en los temas y conclusiones derivados. Este

paso adicional fortaleció la confiabilidad de las conclusiones derivadas de la revisión sistemática, asegurando que los resultados principales estuvieran respaldados por evidencia sólida y contextualizada.

Resultados

La literatura sobre las buenas prácticas en gestión administrativa implementadas en los servicios de justicia del Poder Judicial muestra una distribución relativamente uniforme de publicaciones entre 2019 y 2023, con un ligero aumento en los años más recientes.

Figura 1. *Frecuencia de publicación por año*



Nota. Elaboración propia

En 2019, se observan cuatro publicaciones (Kashindi & Wamuyu; Visentin *et al.*; Varão *et al.*; Munde *et al.*) que establecieron una base sólida para la investigación en este campo. El 2020 presenta tres estudios (Guerrero; Raharjo & Purwandari; Yang *et al.*) que mantienen un interés constante en el tema.

En 2021, se publicaron tres trabajos (Bravi & Murmura; Kabira & Oboko; Bidari *et al.*) que continuaron con la tendencia de investigación. El año 2022

muestra un ligero aumento con tres publicaciones (Kucina; Lukonina; Kamin *et al.*), las cuales indican un interés sostenido y posiblemente creciente. Finalmente, 2023 presenta el mayor número de publicaciones en un solo año con cinco estudios (Eisheh *et al.* [mencionado dos veces]; Santiso; Pernici *et al.*; Mazovita), las cuales sugieren un aumento en el interés y la relevancia del tema en la investigación actual. Esta distribución temporal indica que el tema ha mantenido su importancia a lo largo de los años, con un posible aumento del interés en el último año analizado.

A nivel cualitativo, los resultados revelan que las prácticas de innovación tecnológica, como la digitalización de procesos y el uso de inteligencia artificial, han jugado un rol central en la modernización de la administración judicial (Tabla 3). Sin embargo, también se identifican desafíos importantes, como la necesidad de asegurar la inclusión digital y la preservación de la independencia judicial frente a la creciente automatización de tareas.

Los programas de capacitación continua y de liderazgo han sido identificados como factores clave en la mejora de la eficiencia administrativa. La implementación de estos programas ha mejorado la capacidad del personal judicial para adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales, lo que ha resultado en una mayor eficiencia y una mejor gestión de los recursos humanos.

Finalmente, la adopción de prácticas de rendición de cuentas y transparencia ha consolidado un ambiente de mayor responsabilidad dentro del Poder Judicial. Estas prácticas, aunque necesarias para mejorar la eficiencia y la confianza pública, deben estar cuidadosamente equilibradas con la preservación de la equidad y la imparcialidad, aspectos esenciales de un sistema judicial justo y accesible.

Tabla 3. Resultados cualitativos

Título	Autor	Hallazgo
Challenges of Digitalisation in Judicial System	Kucina, 2022	Se revela una tendencia hacia la digitalización de los procesos, lo que mejora el seguimiento de casos y la accesibilidad de la información en el Poder Judicial.
Administrative Empowerment Impact on Enhancing the Leadership Skills for Modern Environment of Judiciary	Eisheh <i>et al.</i> , 2023	La implementación de programas de capacitación continua emerge como factor crucial para mejorar la eficiencia administrativa en el Poder Judicial.
Economic reform and judicial governance in Brazil: balancing independence with accountability	Santiso, 2023	La introducción de indicadores claros ha fomentado un ambiente de mayor responsabilidad y rendición de cuentas.
Civil court staff in Kenya: working conditions and legal training for an effective procedure	Kashindi & Wamuyu (2019)	Las ventanillas únicas de atención han mejorado significativamente la experiencia del usuario, reduciendo tiempos de espera y facilitando la coordinación entre departamentos del Poder Judicial.
Predicting Judicial Decisions: A Statistically Rigorous Approach and a New Ensemble Classifier	Visentin <i>et al.</i> , 2019	La implementación de IA en la clasificación inicial de casos ha mejorado la precisión en la asignación del Poder Judicial.
Protección de datos personales en el Poder Judicial: Una nueva mirada al principio de publicidad de las actuaciones judiciales	Guerrero, 2020	La conversión de archivos físicos a digitales ha mejorado el acceso a la información y reducido costos de almacenamiento del Poder Judicial.
Due Notification in the Era of Digitalization of Justice in Civil Cases	Lukonina (2022)	La adopción de sistemas de notificación electrónica ha agilizado la comunicación del Poder Judicial.

Agile Project Management Challenges and Mapping Solutions: A Systematic Literature Review.	Raharjo & Purwandari (2020)	La incorporación de enfoques ágiles en la gestión de proyectos ha mejorado los tiempos de implementación y la flexibilidad del Poder Judicial.
Mobile app development for access to extrajudicial information of the judiciary of tocatins	Varão <i>et al.</i> , 2019	El desarrollo de <i>apps</i> para consulta de expedientes ha aumentado la satisfacción del usuario del Poder Judicial.
Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organizations	Bravi & Murmura (2021)	La implementación de sistemas como ISO 9001 ha mejorado la consistencia en los procesos administrativos del Poder Judicial.
Promoting Mental Health and Criminal Justice Collaboration Through System-Level Partnerships	Kamin <i>et al.</i> , 2022	La creación de estos equipos ha facilitado la resolución de problemas complejos del Poder Judicial.
A Public Key Infrastructure Model for Verification of Court Documents: The Judiciary of Kenya	Kabira & Oboko (2021)	La adopción de firmas digitales ha agilizado significativamente los procesos del Poder Judicial.
Administrative Empowerment Impact on Enhancing the Leadership Skills for Modern Environment of Judiciary	Eisheh <i>et al.</i> , 2023	La implementación de programas de liderazgo ha mejorado el clima organizacional del Poder Judicial.
Improving the analysis of the judiciary performance - the use of data mining techniques to assess the timeliness of civil trials	Pernici <i>et al.</i> , 2023	El uso de <i>analytics</i> ha mejorado la eficiencia en la distribución de recursos del Poder Judicial. Se identifican desafíos en la interpretación de datos.
Public participation as a key principle of the openness of the judiciary: genesis and globalization aspects	Mazovita, 2023	La adopción de prácticas de rendición de cuentas ha aumentado la transparencia y confianza pública en el Poder Judicial.

Effect of Queue Management System on Patient Satisfaction in Emergency Department; a Randomized Controlled Trial	Bidari <i>et al.</i> , 2021	La implementación de sistemas de gestión de colas virtuales ha reducido significativamente los tiempos de espera y mejorado la satisfacción de los usuarios del Poder Judicial.
The effects of remote work on collaboration among information workers	Yang <i>et al.</i> , 2020	La adopción de plataformas de colaboración en línea ha facilitado la comunicación interna y el trabajo remoto en el Poder Judicial.
Role of Corporate Mentoring in Talent Development	Munde <i>et al.</i> , 2019	La implementación de programas de mentoría y desarrollo de carrera ha mejorado la retención de talento y la transmisión de conocimiento institucional del Poder Judicial.

Nota. Elaboración propia

Discusión

La modernización y optimización de la gestión administrativa en el Poder Judicial se ha convertido en una prioridad para mejorar la eficiencia, transparencia y accesibilidad de los servicios de justicia. Los estudios revisados revelan una serie de buenas prácticas implementadas, así como desafíos y oportunidades para el desarrollo futuro.

Una de las tendencias más significativas es la digitalización de procesos y la adopción de tecnologías innovadoras. Kucina (2022) identifica una clara inclinación hacia la digitalización, lo que ha permitido mejorar el seguimiento de casos y la accesibilidad de la información. Esta transformación digital se extiende a la gestión documental, como lo señala Guerrero (2020), quien destaca cómo la conversión de archivos físicos a digitales ha optimizado el acceso a la información y reducido los costos de almacenamiento. Sin embargo, este proceso de digitalización no está exento de desafíos, particularmente en lo que

respecta a la preservación a largo plazo y la seguridad de los datos.

La implementación de tecnologías avanzadas también se refleja en la adopción de inteligencia artificial (IA) para tareas específicas. Visentin *et al.* (2019) señalan que la IA se está utilizando para la clasificación inicial de casos, mejorando la precisión en la asignación. No obstante, esta práctica plantea preocupaciones éticas y subraya la necesidad de mantener una supervisión humana en decisiones críticas, lo que sugiere un equilibrio delicado entre eficiencia y juicio humano en el futuro de la administración judicial.

La mejora en la comunicación y accesibilidad de los servicios judiciales es otra área donde se han implementado buenas prácticas significativas. Lukonina (2022) destaca la adopción de sistemas de notificación electrónica, los cuales han agilizado la comunicación en el Poder Judicial. Sin embargo, persisten preocupaciones sobre la brecha digital y la necesidad de mantener opciones tradicionales de notificación para garantizar un acceso equitativo a la justicia. En esta misma línea, Kashindi & Wamuyu (2019) resaltan la implementación de ventanillas únicas de atención, que han mejorado significativamente la experiencia del usuario al reducir los tiempos de espera y facilitar la coordinación entre departamentos. Complementando estos esfuerzos, Bidari *et al.* (2021) mencionan la implementación de sistemas de gestión de colas virtuales, los cuales han contribuido a reducir los tiempos de espera y a mejorar la satisfacción de los usuarios. No obstante, se identifican desafíos en la adaptación de personas mayores o con limitaciones tecnológicas a estos nuevos sistemas, lo que sugiere la necesidad de estrategias inclusivas en la modernización de los servicios judiciales.

La gestión de recursos humanos y el desarrollo de liderazgo emergen como elementos cruciales en la mejora de la eficiencia administrativa del Poder Judicial. Eishah *et al.* (2023) destacan la implementación de programas de capacitación continua y programas de liderazgo como factores clave para mejorar el desempeño, la adaptabilidad y la capacidad del personal para proponer mejo-

ras en los procesos. Estos hallazgos se alinean con los encontrados por Munde *et al.* (2019), quienes señalan que la implementación de programas de mentoría y desarrollo de carrera ha mejorado la retención de talento y la transmisión de conocimiento institucional. Sin embargo, se destaca la importancia de estructurar estos programas de manera que no interfieran con las responsabilidades judiciales cotidianas y de evaluar su impacto a largo plazo en la calidad del servicio.

La adopción de enfoques ágiles en la gestión de proyectos, como señalan Raharjo & Purwandari (2020), ha mejorado los tiempos de implementación y la flexibilidad en el Poder Judicial. Esta práctica sugiere un cambio hacia metodologías más adaptativas en la administración judicial, aunque se observa la necesidad de adaptar estas metodologías al contexto específico del sector judicial.

Por otro lado, la transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en pilares fundamentales de la gestión administrativa moderna en el Poder Judicial. Santiso (2023) destaca la manera como la introducción de indicadores claros ha fomentado un ambiente de mayor responsabilidad y rendición de cuentas. Sin embargo, se identifican riesgos de un enfoque excesivo en cumplir indicadores a expensas de otros aspectos importantes de la administración de justicia. Mazovita (2023) complementa este hallazgo, señalando que la adopción de prácticas de rendición de cuentas ha aumentado la transparencia y confianza pública en el Poder Judicial, aunque se observa la necesidad de equilibrar la apertura con la protección de información sensible.

La estandarización de procesos también ha jugado un papel importante en la mejora de la gestión administrativa. Bravi & Murmura (2021) señalan que la implementación de sistemas como ISO 9001 ha mejorado la consistencia en los procesos administrativos del Poder Judicial. Sin embargo, se observa la necesidad de equilibrar la estandarización con la flexibilidad necesaria en el ámbito judicial, lo que sugiere un desafío continuo en la adaptación de prácticas de gestión de calidad al contexto específico de la administración de justicia.

El uso de *analytics* y datos para la toma de decisiones emerge como una práctica prometedora. Pernici *et al.* (2023) destacan cómo el uso de *analytics* ha mejorado la eficiencia en la distribución de recursos del Poder Judicial. No obstante, se identifican desafíos en la interpretación de datos y la necesidad de combinar el análisis cuantitativo con el juicio experto, lo que sugiere un área de desarrollo futuro en la formación de personal judicial en análisis de datos y toma de decisiones basada en evidencia.

Asimismo, la colaboración interdisciplinaria y el trabajo en equipo se perfilan como estrategias efectivas para abordar la complejidad de la administración judicial. Kamin *et al.* (2022) señalan que la creación de equipos multidisciplinarios ha facilitado la resolución de problemas complejos en el Poder Judicial. Esto subraya la importancia de fomentar una cultura de colaboración y comunicación efectiva entre diferentes áreas de especialización, lo que podría ser un enfoque clave para el desarrollo futuro de la gestión administrativa judicial.

En este sentido, las buenas prácticas en gestión administrativa implementadas en los servicios de justicia del Poder Judicial abarcan un amplio espectro, desde la digitalización y la adopción de tecnologías avanzadas hasta la mejora en la comunicación, la gestión de recursos humanos, la transparencia y la toma de decisiones basada en datos. Las perspectivas de desarrollo futuro apuntan hacia una mayor integración de tecnologías emergentes, la necesidad de equilibrar la eficiencia con la equidad en el acceso a la justicia, y el desarrollo continuo de capacidades en el personal judicial.

El desafío principal radica en adaptar estas prácticas al contexto específico del sector judicial, manteniendo un equilibrio entre la modernización y los principios fundamentales de la justicia (Borisov, 2023). La evolución futura de la gestión administrativa en el Poder Judicial probablemente se centrará en la búsqueda de este equilibrio, aprovechando las innovaciones tecnológicas y metodológicas mientras se preserva la integridad y accesibilidad del sistema de justicia.

De esta manera, la transformación de la gestión administrativa en el Poder Judicial representa un cambio paradigmático necesario para enfrentar los desafíos del siglo XXI. La adopción de enfoques ágiles en la gestión de proyectos judiciales es un paso audaz y prometedor. Esta metodología, que prioriza la flexibilidad y la adaptación rápida, tiene el potencial de revolucionar la forma en que se implementan las reformas y se gestionan los recursos en el ámbito judicial.

Sin embargo, es crucial reconocer que el sistema judicial, con su inherente necesidad de estabilidad y precedentes, no puede simplemente importar prácticas del sector privado sin una cuidadosa adaptación. El verdadero desafío radica en encontrar un equilibrio entre la agilidad y la preservación de la integridad judicial, un equilibrio que requiere una reinención creativa de los principios ágiles para el contexto único de la justicia.

El énfasis en el desarrollo del capital humano dentro del sistema judicial es igualmente crítico y potencialmente transformador. Los programas de capacitación continua, liderazgo y mentoría no solo mejoran las habilidades técnicas, sino que también fomentan una cultura de innovación y excelencia. Este enfoque en el desarrollo profesional es fundamental para crear un Poder Judicial más dinámico y receptivo.

No obstante, existe el riesgo de que estos esfuerzos de desarrollo se conviertan en ejercicios superficiales si no se integran profundamente en la estructura y cultura del sistema judicial. La clave está en vincular directamente estos programas con los resultados judiciales, creando un círculo virtuoso donde el desarrollo personal y profesional se traduzca directamente en una mejor administración de justicia. En última instancia, el éxito de la modernización administrativa del Poder Judicial dependerá de su capacidad para cultivar una fuerza laboral altamente capacitada y adaptable, capaz de navegar las complejidades de un panorama judicial en constante evolución.

Conclusiones

La administración de justicia en el Poder Judicial enfrenta retos significativos debido a la intrincada naturaleza de los procesos legales, la escasez de recursos y las crecientes demandas ciudadanas. No obstante, la adopción de estrategias innovadoras ha propiciado avances notables en eficiencia, accesibilidad y calidad de los servicios judiciales. Un logro destacable ha sido la transformación digital de los procedimientos judiciales, que ha optimizado el seguimiento de casos y facilitado el acceso a la información.

La digitalización de expedientes no solo ha simplificado el almacenamiento documental, sino que también ha reducido costos operativos y mejorado sustancialmente el acceso a los registros judiciales. Además, la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial para la categorización de casos, ha perfeccionado la asignación de recursos judiciales, acelerando los procesos y optimizando la gestión de la carga procesal. Sin embargo, la automatización plantea dilemas éticos importantes, como la necesidad de mantener la supervisión humana en decisiones cruciales, lo que exige un equilibrio cuidadoso entre la eficiencia tecnológica y el criterio humano en el ámbito judicial.

Un componente fundamental en la modernización del sistema judicial ha sido la mejora de la comunicación entre los actores judiciales y los usuarios, principalmente mediante la implementación de sistemas de notificación electrónica. Estas herramientas han agilizado las interacciones procesales, aunque persisten desafíos relacionados con la brecha digital y la equidad en el acceso a la justicia para sectores con limitaciones tecnológicas. Paralelamente, la creación de ventanillas únicas de atención ha mejorado significativamente la experiencia del usuario, reduciendo tiempos de espera y facilitando la coordinación interdepartamental.

En el ámbito de la gestión del talento humano, el fortalecimiento del liderazgo y la capacitación continua se revelan como factores decisivos para

el éxito de las iniciativas de mejora administrativa en el Poder Judicial. La implementación de programas de mentoría y desarrollo profesional ha facilitado no solo la retención de talento, sino también la transmisión del conocimiento institucional, fomentando una cultura de innovación y mejora constante. No obstante, es crucial que estos programas se integren orgánicamente en la estructura organizativa del Poder Judicial, asegurando que complementen las responsabilidades cotidianas de los operadores judiciales y que su impacto en la calidad del servicio sea evaluado a largo plazo.

Esta investigación ha empleado una metodología de revisión sistemática cualitativa, siguiendo los lineamientos Prisma, lo que ha permitido una síntesis rigurosa del conocimiento existente sobre las mejores prácticas en la gestión administrativa judicial. Este enfoque ha proporcionado una visión comprehensiva de los avances y desafíos en la administración de justicia, subrayando tanto los logros alcanzados como las áreas que requieren atención.

En ese sentido, los hallazgos de esta revisión evidencian una tendencia creciente hacia la adopción de tecnologías emergentes y prácticas innovadoras en la gestión judicial. Sin embargo, también se ha identificado la necesidad de desarrollar estrategias inclusivas que consideren las particularidades del contexto judicial y las necesidades específicas de sus usuarios. La estandarización de procesos, si bien contribuye a la consistencia en la administración de justicia, debe equilibrarse con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las peculiaridades de cada caso.

En conclusión, la transparencia y la rendición de cuentas se han consolidado como pilares fundamentales para fortalecer la legitimidad del Poder Judicial. A su vez, la introducción de indicadores de desempeño y la adopción de metodologías ágiles en la gestión de proyectos han mejorado la capacidad de respuesta del sistema judicial. No obstante, es imperativo mantener un equilibrio entre el cumplimiento de estos indicadores y la preservación de principios fundamentales de la justicia, como la equidad y la imparcialidad.

Referencias

- Ansari, M. (2023). Analysing Justice as Integral to Governance: A Survey. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 17(11). <https://doi.org/10.9734/ajarr/2023/v17i11561>.
- Bidari, A., Jafarnejad, S., & Faradonbeh, N. (2021). Effect of Queue Management System on Patient Satisfaction in Emergency Department; a Randomized Controlled Trial. *Archives of Academic Emergency Medicine*, 9(1). <https://doi.org/10.22037/aaem.v9i1.1335>.
- Borisov, G. (2023). On Certain Factors of Uniformity of Judicial Practice. *Siberian Law Review*, 20(2), 120-131. <https://doi.org/10.19073/2658-7602-2023-20-2-120-131>.
- Bravi, L., & Murmura, F. (2021). Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33, 1366-1386. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1954900>.
- Eisheh, A., Al-Ghaithi, M., & Al-Oqla, F. (2023). Administrative Empowerment Impact on Enhancing the Leadership Skills for Modern Environment of Judiciary. *Emerging Science Journal*, 7(5). <https://doi.org/10.28991/esj-2023-07-05-013>.
- Guerrero, B. (2020). Protección de datos personales en el Poder Judicial: una nueva mirada al principio de publicidad de las actuaciones judiciales. *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*, 9(2), 33-56. <https://doi.org/10.5354/0719-2584.2020.54372>
- Kabira, H., & Oboko, R. (2021). A Public Key Infrastructure Model for Verification of Court Documents: The Judiciary of Kenya. *International Journal of Computer Applications*, 183(20), 46-50. <https://doi.org/10.5120/ijca2021921567>.
- Kamin, D., Weisman, R., & Lamberti, J. (2022). Promoting Mental Health and Criminal Justice Collaboration Through System-Level Partnerships. *Frontiers in Psychiatry*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.805649>.
- Kashindi, G., & Wamuyu, H. (2019). Civil court staff in Kenya: working conditions and legal training for an effective procedure. *KAS African Law Study Library - Librairie Africaine d'Etudes Juridiques*, 6, 30-42. <https://doi.org/10.5771/2363-6262-2019-1-30>.

Krupchan, O., Salmanova, O., Makarenko, N., Paskar, A., & Yatskovyna, V. (2023). Access to Justice within Administrative Proceedings of Ukraine: Modern Realities and European Experience. *Cuestiones Políticas*, 41(77), 103-115. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.07>.

Kucina, I. (2022). Challenges of Digitalisation in Judicial System. *Electronic Scientific Journal of Law Socrates*, 2(23), 51-60. <https://doi.org/10.25143/socr.23.2022.2.051-060>

Lukonina, Y. (2022). Due Notification in the Era of Digitalization of Justice in Civil Cases. *Court Administrator*. <https://doi.org/10.18572/2072-3636-2022-1-32-34>.

Mazovita, A. (2023). Public participation as a key principle of the openness of the judiciary: genesis and globalization aspects. *Visnik Nacional'noho universitetu «Lvivska politehnika»*. Seria: *Uridicni nauki*. <https://doi.org/10.23939/law2023.38.262>.

Munde, J., Inglés, R., Phad, C., & Vasundekar, V. (2019). Role of Corporate Mentoring in Talent Development. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. https://doi.org/10.1007/978-981-32-9515-5_71.

Paudel, K. (2023). The role of information and communication technology in modernizing the courts: a case of Nepali judiciary. *International Journal of Law and Management*, 66(1). <https://doi.org/10.1108/ijlma-01-2023-0006>.

Perc, M., Ozer, M., & Hojnik, J. (2019). Social and juristic challenges of artificial intelligence. *Palgrave Communications*, 5, 1-7. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0278-x>.

Pernici, B., Bono, C., Piro, L., Treste, M., & Vecchi, G. (2023). Improving the analysis of the judiciary performance-the use of data mining techniques to assess the timeliness of civil trials. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1). <https://doi.org/10.1108/ijpsm-02-2023-0058>.

Piatyhora, K. (2023). E-justice in Administrative Process: European Standards and Foreign Experience. *Theory and Practice of Jurisprudence*, 2(24), 39-57. <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2023.2.293064>.

Raharjo, T., & Purwandari, B. (2020). Agile Project Management Challenges and Mapping Solutions: A Systematic Literature Review. En *Proceedings of the 3rd International Conference on Software Engineering and Information Management* (pp. 123-39). <https://doi.org/10.1145/3378936.3378949>.

Santiso, C. (2003). Economic reform and judicial governance in Brazil: balancing independence with accountability. *Democratization*, 10, 161-180. <https://doi.org/10.1080/13510340312331294077>.

Shestak, V., & Savenkova, P. (2020). Current Problems and the Future of the Judicial System. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3737049>.

Tsvetkov, Y. (2019). The Independence of the Judges in the Governance of the Judicial System, 6, 73-88. <https://doi.org/10.17816/rjls18472>.

Varão, H., Soares, F., Rocha, M., & Barbosa, G. (2019). Mobile app development for access to extrajudicial information of the judiciary of tocantins. *International Journal of Development Research*, 9. <https://doi.org/10.37118/ijdr.16707.10.2019>.

Visentin, A., Nardotto, A., & O'Sullivan, B. (2019). Predicting Judicial Decisions: A Statistically Rigorous Approach and a New Ensemble Classifier. *2019 IEEE 31st International Conference on Tools with Artificial Intelligence (ICTAI)*, 1820-1824. <https://doi.org/10.1109/ICTAI.2019.00275>.

Yang, L., Jaffe, S., Holtz, D., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Lee, C., Hecht, B., & Teevan, J. (2020). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.

CAPÍTULO 8

SALUD PÚBLICA EN LATINOAMÉRICA Y DESARROLLO SOCIAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Public health in Latin America and social development: a systematic review

Nelly Marleni Hinostroza Robles

Elsa Ruth Montero Jara

Lucy Orellana de Piscoya

Arnaldo Virgilio Capcha Huamani

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-9

Resumen: La salud pública y el desarrollo social en Latinoamérica tienen características particulares asociadas a la dinámica de las condiciones socioeconómicas y las iniciativas de los Estados. En ese sentido, el presente estudio tiene como objetivo indagar sobre la salud pública y el desarrollo social en Latinoamérica. Para ello, se realizó una revisión sistemática utilizando el método Prisma, y se seleccionaron estudios publicados entre 2019 y septiembre de 2024 en bases de datos indexadas como Scielo, Scopus y Web of Science. Los criterios de inclusión abarcan estudios científicos realizados en Latinoamérica, y se han excluido aquellos que no pertenecieran a la región o no estuvieran indexados. Tras un proceso de cribado y elegibilidad, se seleccionaron 16 artículos para el análisis final. Los resultados mostraron que las políticas públicas han tenido un impacto positivo en la reducción de desigualdades en salud, aunque persisten desafíos, como la fragmentación de los servicios y la limitada participación comunitaria. Se concluye que la integración de los determinantes sociales y una mayor participación de las comunidades son clave para mejorar el bienestar y la equidad en Latinoamérica.

Palabras clave: políticas, Estado, salud pública, desarrollo social, Latinoamérica.

Abstract: Public health and social development in Latin America have particular characteristics associated with the dynamics of socioeconomic conditions and state initiatives. In this sense, the present study aims to investigate public health and social development in Latin America. For this purpose, a systematic review was conducted using the Prisma method, and studies published between 2019 and September 2024 were selected from indexed databases such as Scielo, Scopus and Web of Science. The inclusion criteria included scientific studies conducted in Latin America, and those that did not belong to the region or were not indexed were excluded. After a screening and eligibility process, 16 articles were selected for the final analysis. The results showed that public policies have had a positive impact on the reduction of health inequalities, although challenges persist, such as the fragmentation of services and limited community participation. It is concluded that the integration of social determinants and greater community participation are key to improving well-being and equity in Latin America.

Keywords: policies, state, public health, social development, Latin America.

Introducción

La salud pública y el desarrollo social son aspectos interrelacionados que poseen un rol determinante en la configuración del bienestar de las comunidades latinoamericanas. La salud pública se define como un conjunto de medidas y políticas dirigidas a evitar enfermedades, promover el bienestar holístico y aumentar la esperanza de vida al nacer de la población (Landínez & Montoya, 2019).

De igual manera, el desarrollo social abarca las circunstancias que promueven la mejora de la calidad de vida en las comunidades, a través del acceso a una educación de calidad, la implicación activa de la ciudadanía y la provisión adecuada de servicios esenciales (Schülter, 2020). En tal sentido, la promoción de la salud es considerada una estrategia fundamental, ya que persigue tanto el incremento del bienestar individual como el fortalecimiento de la cohesión social, lo que además garantiza una justa distribución de los recursos (Sarasti, 2024).

La relación entre salud pública y desarrollo social constituye un área clave para evaluar cómo las políticas y medidas influyen en el bienestar de las poblaciones en la región. No obstante, Latinoamérica sigue enfrentando retos significativos en ambos ámbitos, debido, entre otras cosas, a las disparidades en el acceso a los servicios de salud, una baja participación comunitaria en la toma de decisiones y una insuficiente consideración de los determinantes sociales de la salud, los cuales se han convertido en fuertes obstáculos (Martínez, 2024).

Por otro lado, la inestabilidad política e institucional en diversas naciones ha impedido la implementación eficiente de políticas, lo que ha aumentado la vulnerabilidad de las poblaciones más desfavorecidas (Atehortúa *et al.*, 2019). Es por ello que, si bien la promoción de la salud es considerada un elemento clave, su alcance está restringido por la limitada disponibilidad de recursos y la fragmentación de los servicios, lo que dificulta la implementación de un enfoque integral que incluya tanto la prevención como la atención (Mosquera *et al.*, 2023).

En este contexto, una de las principales problemáticas que afectan la salud pública y el desarrollo social en la región es la violencia, en particular contra mujeres y colectivos vulnerables, ya que esta no solo afecta gravemente la salud física y mental, sino que también socava la cohesión social y dificulta el avance del desarrollo comunitario (Martínez, 2024). A su vez, se debe considerar que la pobreza reduce las oportunidades de acceso a la atención sanitaria y a la educación, lo que perpetúa un ciclo de desigualdades que afecta a múltiples generaciones (Sperandio *et al.*, 2021).

Del mismo modo, la ausencia de educación en salud contribuye a la expansión de enfermedades y a la proliferación de desinformación, lo que pone de relieve la urgencia de desarrollar estrategias de promoción que sean inclusivas y de fácil acceso para todos (Choez *et al.*, 2023). Ante ello es preciso destacar que el recorrido histórico de la promoción de la salud en Latinoamérica ha puesto de manifiesto un creciente reconocimiento de su papel crucial en el desarrollo social, por lo cual, estudios actuales enfatizan que la participación activa de las comunidades y la educación en salud son factores clave para for-

talear el empoderamiento de la población y estimular prácticas de autocuidado (Betancur *et al.*, 2020).

Se debe tener en cuenta que, a pesar de los avances conseguidos, persisten desafíos en la ejecución de políticas que logren articular adecuadamente la promoción de la salud con los determinantes sociales, lo que limita el alcance y la efectividad de estas acciones (Sperandio *et al.*, 2021). En este contexto, el presente capítulo intenta abordar la interacción entre salud pública y desarrollo social en el contexto latinoamericano, donde las desigualdades y los desafíos estructurales son evidentes.

En ese aspecto, es importante considerar factores como las políticas de salud, pues es crucial optimizarlas mediante la integración de enfoques que contemplen los determinantes sociales y fomenten la participación comunitaria, pilares esenciales para impulsar el desarrollo social. (Mosquera *et al.*, 2023). Para ello, se plantea la siguiente interrogante: ¿cuál es la situación de la salud pública y el desarrollo social en Latinoamérica?

Método

El objetivo de este estudio es analizar el contexto de las políticas públicas en la promoción del desarrollo social en Latinoamérica, mediante una revisión sistemática basada en el método Prisma. Los criterios de inclusión contemplan artículos científicos publicados entre 2019 y el 29 de septiembre de 2024; además, se abordan estudios realizados en Latinoamérica y que pertenecen a revistas indexadas en bases de datos reconocidas.

Por otro lado, los criterios de exclusión contemplan publicaciones fuera del rango temporal establecido, así como libros, tesis, capítulos de libros y congresos. También se excluirán aquellos estudios que, aunque realizados en América, analicen países de otros continentes o que hayan sido publicados en revistas no indexadas en bases de datos reputadas. En lo que respecta a las bases de datos seleccionadas, se usaron Scielo, Scopus y Web of Science (WOS). Las estrategias de búsqueda se pueden observar en la Tabla 1.

Tabla 1. Estrategias de búsqueda para cada base de datos

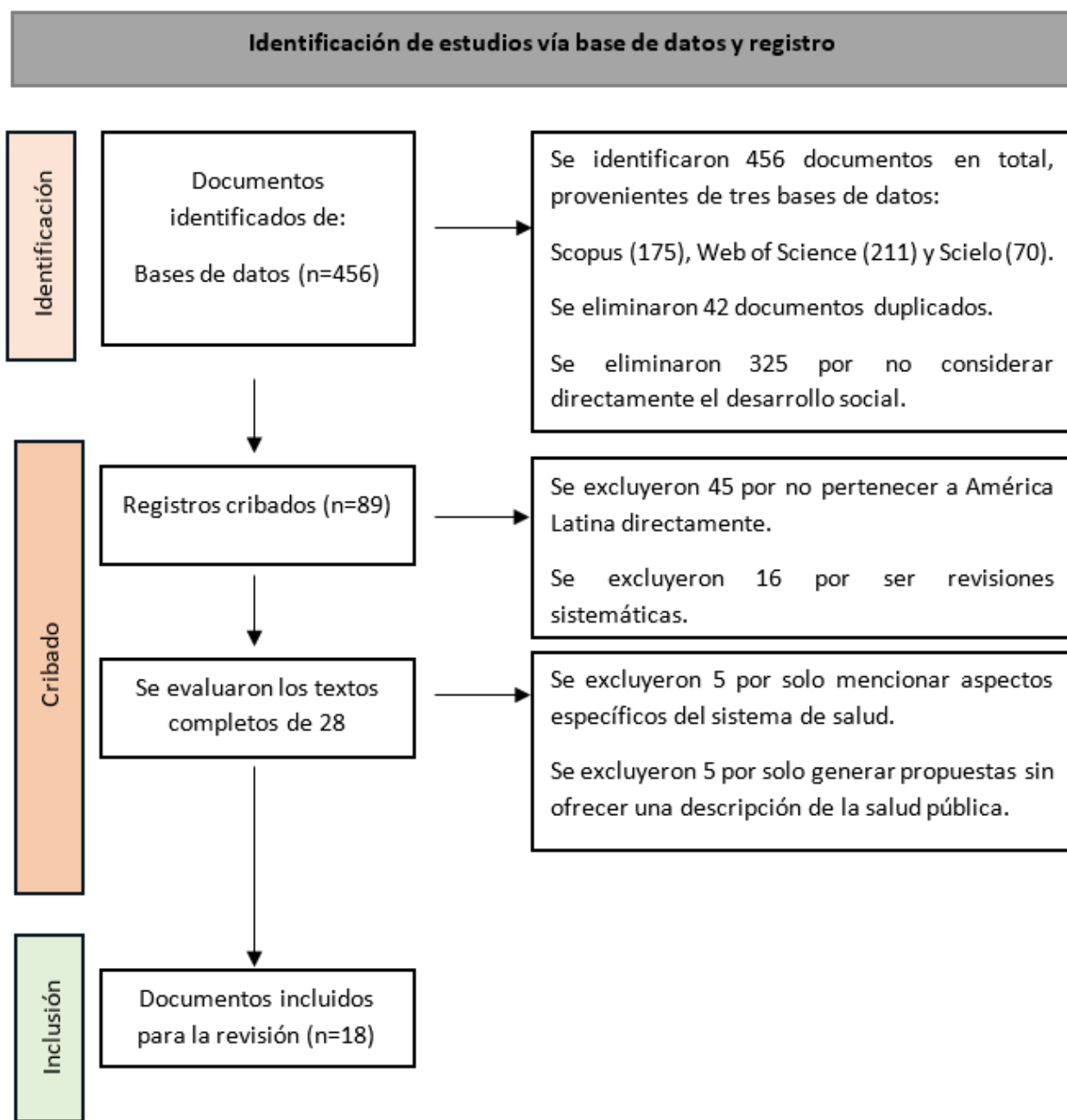
Bases de datos	Estrategias de búsqueda
Scopus	TITLE-ABS-KEY (Public health Latin America social development) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2025
Web of Science	("Public health" AND "social development" AND "Latin America")
Scielo	(Salud pública) AND (Latinoamérica) OR (América Latina) AND (desarrollo social)

Nota. Elaboración propia

En cuanto al proceso de selección, se debe indicar que en la etapa de identificación se recopiló un total de 456 documentos de tres bases de datos (Scopus, Web of Science y Scielo). Durante este proceso, se eliminaron 42 documentos duplicados y 325 artículos que no estaban directamente relacionados con el desarrollo social, por lo que quedó un total de 89 estudios para la siguiente fase.

En la fase de cribado, se revisaron los 89 estudios restantes, excluyéndose 45 por no pertenecer directamente a América Latina y 16 por tratarse de revisiones sistemáticas. Luego, en la fase de elegibilidad, se evaluaron 28 textos completos, de los cuales se excluyeron 5 por enfocarse únicamente en aspectos específicos del sistema de salud y 5 por no ofrecer una descripción clara de la salud pública. Finalmente, en la fase de inclusión se seleccionaron 18 estudios que cumplieron con todos los criterios establecidos para formar parte del análisis final.

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma del proceso de inclusión y exclusión



Nota. Elaboración propia

Resultados

Se ha llevado a cabo un análisis de las publicaciones encontradas, con el objetivo de examinar la conexión entre la salud pública y el desarrollo social en América Latina. A partir de la revisión detallada de la literatura académica, se han identificado investigaciones clave que, por una parte, destacan los progre-

los logrados y, por otra, evidencian las dificultades persistentes en términos de acceso a los servicios de salud, equidad sanitaria y participación comunitaria. A continuación, se exponen los hallazgos principales, organizados en función de las categorías analizadas, con el fin de proporcionar una comprensión profunda de las dinámicas presentes en los sistemas de salud a nivel de la región.

Tabla 2. *Principales estudios seleccionados en la investigación*

N.º	Autor Año	Título	Enfoque de la metodología	País	Conclusiones
1	Santos <i>et al</i> (2023)	Relação entre indicadores de desenvolvimento social e mortalidade por Diabetes Mellitus no Brasil: análise espacial e temporal.	Cuantitativo-analítico. Muestreo: Conveniencia-estratificado.	Brasil	Las enfermedades como la diabetes tienen una tendencia a crecer y muestran una relación con las condiciones de desarrollo social.
2	Cajachagua <i>et al.</i> (2020)	Educación interprofesional: Vivencias de los estudiantes en la ejecución de proyectos de desarrollo social	Cualitativo fenomenológico. Muestreo: Conveniencia.	Perú	Se realizan acciones para contribuir a moldear enfoques y habilidades de liderazgo necesarios para fortalecer su rol en un contexto donde la atención del profesional es clave.
3	Granda & Jiménez (2019).	La evolución de las desigualdades socioeconómicas en salud en Ecuador durante una reforma del sistema de salud pública (2006-2014).	Cuantitativo- Descriptivo- Muestreo: Probabilístico, estratificado.	Ecuador	La reforma del sistema de salud pública en Ecuador resultó en una considerable disminución de las disparidades en el acceso a los servicios de salud, lo que redujo de manera significativa las inequidades en el ámbito sanitario.

4	Shimizu <i>et al.</i> (2021).	Planejamento regional de saúde no Brasil sob a ótica dos gestores de saúde: avanços e desafios.	Mixto- Descriptivo- Muestreo: Conveniencia	Brasil	En Brasil, los avances en regionalización han contribuido a reducir las desigualdades y a ampliar el acceso a los servicios de salud, aunque aún existen desafíos significativos relacionados con la organización de los sistemas locales y la superación de la complejidad tecnológica.
5	De Lima & Ianni (2019).	Políticas sociais, neoliberalismo e individualização na periferia de São Paulo.	Cualitativo-Fenomenológica. Muestreo: Conveniencia	Brasil	El desarrollo de los sectores de salud, tanto público como privado, en la zona sur de São Paulo, Brasil, está motivado por la tendencia hacia la individualización de las políticas sociales y por la urgencia de contener la persistencia de la pobreza en el contexto del capitalismo neoliberal.
6	Milani & Antunes (2021).	Principio de integralidad y redes de atención a la salud en el micro territorio catarinense.	Cualitativo- Documental exploratorio. Muestreo: Conveniencia.	Costa Rica	La atención integral y las redes de servicios de salud en el microterritorio de Santa Catarina desempeñan un papel crucial en la promoción de la salud y en la superación de los retos que presentan las políticas públicas sanitarias.

7	Silva, <i>et al.</i> (2022).	Uso duplo de serviços de saúde públicos e privados no Brasil.	Cuantitativo- -Descriptiva. Muestreo: Conveniencia.	Brasil	Este estudio destaca ideas clave para los responsables políticos, cuestionando la separación tradicional entre la sanidad pública y privada. Al reconocer su interdependencia, insta a soluciones innovadoras para mejorar la cobertura universal y abordar problemas como la duplicación de coberturas, que afecta tanto a pacientes como a financiadores.
8	Vieira (2020).	Gastos federais com políticas sociais e determinantes sociais da saúde: para onde estamos indo?	Cualitativo- -Descriptivo. Muestreo: Conveniencia.	Brasil	La reducción del gasto federal en políticas sociales en Brasil ha afectado los avances en el sector salud, dejando a la población vulnerable ante retrocesos importantes
9	Mahé (2020).	Atención sanitaria pública y migración.	Mixto-Descriptivo. Muestreo: por conveniencia.	México	En México, el acceso a la atención médica pública parece estar vinculado a un incremento en la migración interna, posiblemente debido a la mejora en las condiciones de salud, las restricciones económicas y una mayor inclinación hacia el empleo.
10	Freitas <i>et al.</i> (2020).	Estrutura dos consórcios públicos de saúde: um estudo dos consórcios intermunicipais de saúde da Zona da Mata Mineira.	Cualitativo- -Descriptivo. Muestreo: Conveniencia.	Brasil	Los consorcios intermunicipales de salud en la región de Mata Mineira requieren reformas y ajustes para cumplir eficazmente sus metas y optimizar los costos.

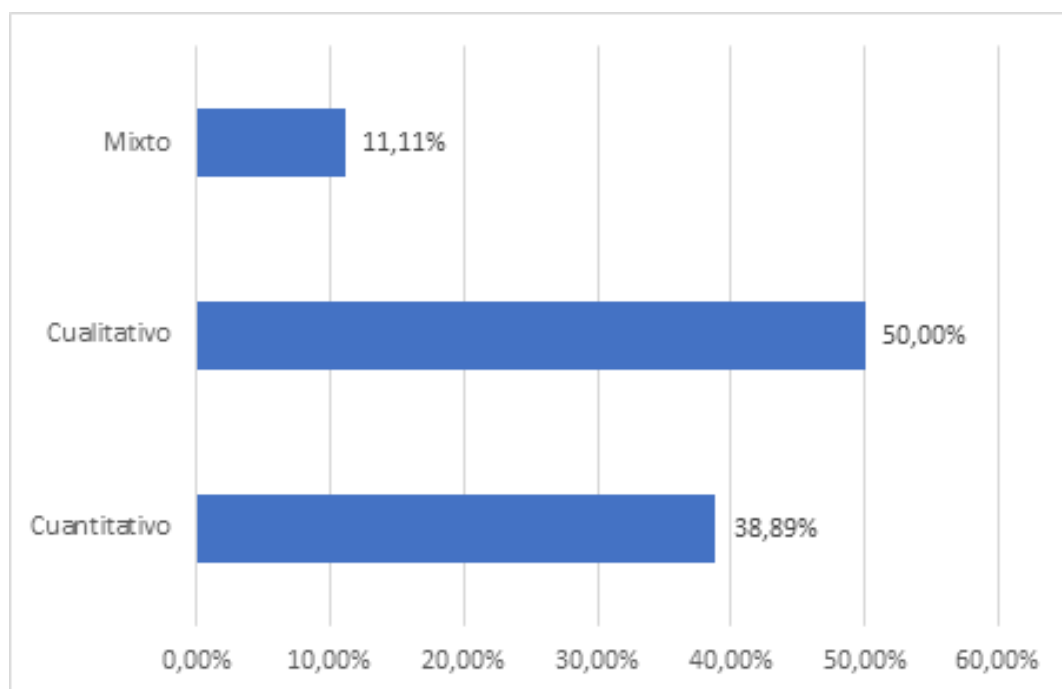
11	Jafelice <i>et al.</i> (2020).	Concepção dos profissionais dos centros de atenção psicossocial sobre as políticas públicas de saúde mental.	Cualitativo descriptivo. Muestreo: Conveniencia.	Brasil	En São Paulo, los profesionales de los centros de atención psicosocial señalan una discrepancia entre la legislación vigente y su implementación, destacando la necesidad de un mayor compromiso político e inversiones para llevar a cabo la desinstitucionalización.
12	Cetolin <i>et al.</i> (2020).	Possibilidades e limites da participação no conselho municipal de saúde em um município de pequeno porte.	Cualitativo descriptivo. Muestreo: Estratificado.	Brasil	La participación colectiva en la salud social de pequeños municipios se enfrenta a limitaciones relacionadas con la falta de tiempo y conocimiento, aunque una comprensión más amplia de los servicios y la priorización de acciones específicas podrían fortalecer la participación ciudadana.
13	Blandón & Jaramillo (2020).	Comunidades en movimiento: participación comunitaria en salud en territorios rurales del distrito de Buenaventura en Colombia.	Cualitativo descriptivo. Tipo de muestreo: Conveniencia.	Colombia	La participación en salud en áreas rurales de Colombia está condicionada por la movilización social, el fortalecimiento del tejido comunitario y el acceso a derechos sociales.
14	Lyra <i>et al.</i> (2022).	A Política Nacional de Saúde da Pessoa com Deficiência no Brasil: uma análise do conteúdo, do contexto e das ações dos atores sociais.	Cualitativo descriptivo. Tipo de muestreo: Conveniencia.	Brasil	En Brasil, la Política Nacional de Salud para Personas con Discapacidad ha avanzado bajo administraciones de centroizquierda, aunque los embates del neoliberalismo han dificultado su implementación efectiva.

15	Winkler <i>et al.</i> (2020).	Necessidades de saúde: uma análise temporal das representações sociais do conceito.	Cualitativo descriptivo. Tipo de muestreo: Conveniencia.	Brasil	En otro municipio brasileño, si bien las necesidades de salud han permanecido sin cambios, los mecanismos para satisfacerlas han variado, observándose una disminución en la participación política y en los espacios institucionales, lo que afecta la atención integral.
16	Garcia & Socal (2022).	Impactos da Política Nacional de Atenção Básica de 2017 na atenção primária à saúde pública no Rio de Janeiro, Brasil.	Cuantitativo-explicativa. Cuasiexperimental. Tipo de muestreo: Probabilístico no aleatorizado.	Brasil	La implementación de la Política Nacional de Atención Primaria en Brasil en 2017 afectó de manera desfavorable el modelo de la Estrategia de Salud de la Familia, así como el acceso a los servicios públicos de atención primaria en Río de Janeiro.
17	Melo <i>et al.</i> (2019).	Gestão da saúde pública: análise sistemática dos determinantes sociais da saúde nos municípios brasileiros.	Cuantitativo-descriptivo. Tipo de muestreo: Probabilístico no aleatorizado.	Brasil	Los aspectos clave en los resultados de mortalidad en ciudades medianas de Brasil son los determinantes sociales de la salud, son pues ayudan a promover estrategias para el Sistema Único de Salud.
18	Cardoso <i>et al.</i> (2020).	Rede de atenção à saúde para doenças crônicas: uma intervenção e avaliação no sistema de saúde.	Cuantitativo-Experimental. Muestreo: Probabilístico no aleatorizado estratificado.	Brasil	Una intervención en el sistema de salud brasileño mejoró considerablemente la capacidad institucional para manejar enfermedades crónicas, lo que podría tener un impacto positivo en los indicadores de salud de la población.

Nota. Elaboración propia

La situación de la salud pública y el desarrollo social en Latinoamérica, reflejada en la investigación, muestra una preferencia por estudios cualitativos (50 %), seguidos de cuantitativos (38.89 %) y, en menor medida, mixtos (11.11 %). Todo ello sugiere que en la región se ha priorizado comprender las experiencias y percepciones de la población, debido a su diversidad cultural y las desigualdades de acceso, como se puede evidenciar en la Figura 2.

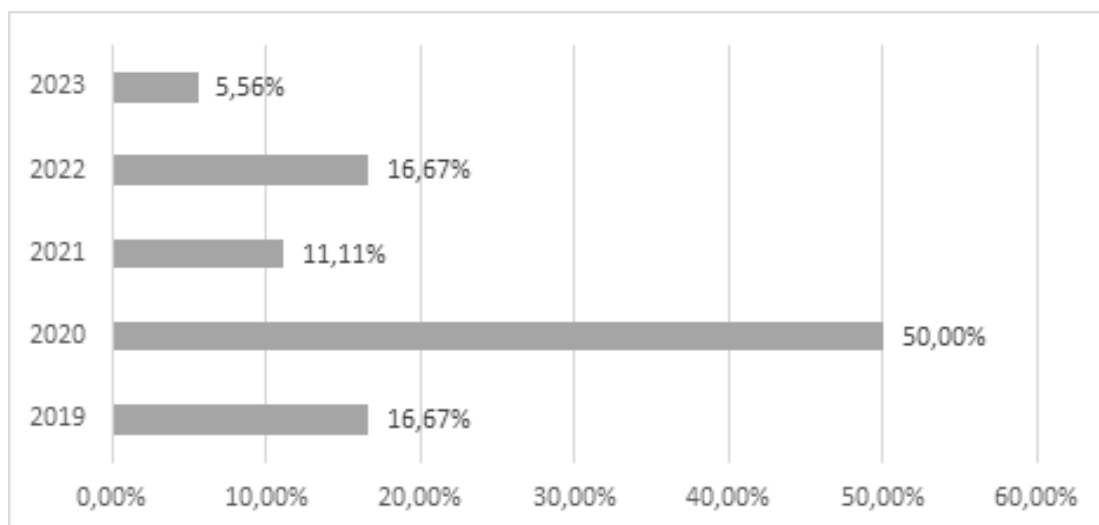
Figura 2. *Porcentaje de los enfoques en las publicaciones seleccionadas.*



Nota. Elaboración propia

Se encontró que, en el 2020, el 50 % de las publicaciones sobre la salud pública en Latinoamérica y desarrollo social, se concentró en un total de 8 artículos, lo que sugiere un interés mayor, posiblemente motivado por la pandemia de COVID-19 y su impacto en el ámbito social. Asimismo, en 2019 y 2022, el 16.67 % de las publicaciones se distribuyó equitativamente, con 3 artículos en cada año, lo que indica un interés constante en el tema, tanto antes como después de la pandemia; sin embargo, en el 2021 la producción disminuyó al 11.11 %, con solo 2 artículos, como se puede ver en la Figura 3.

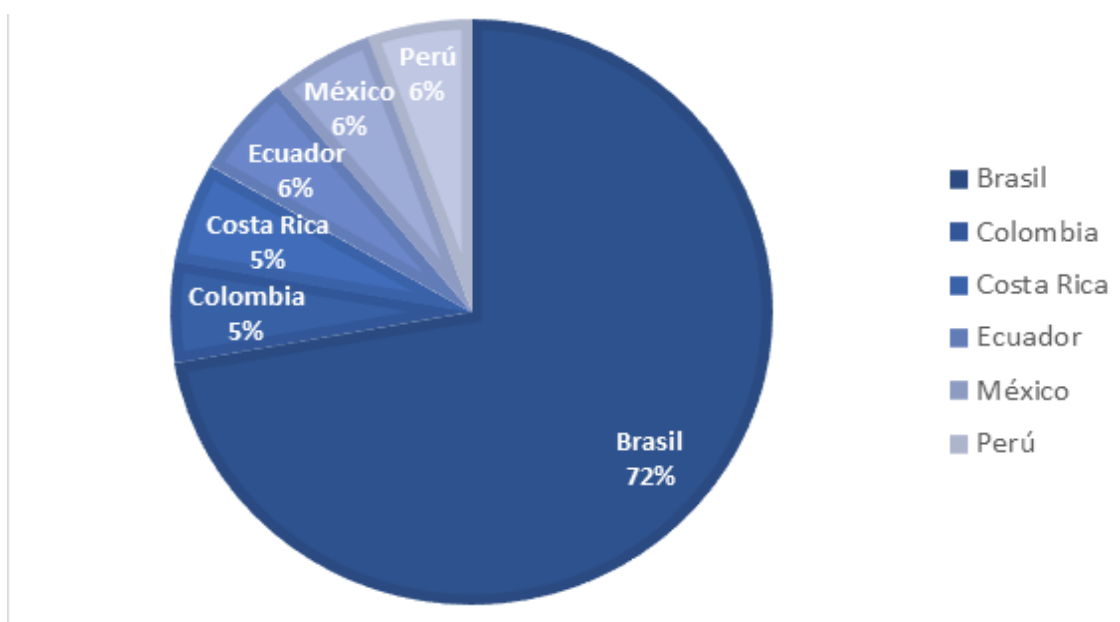
Figura 3. Frecuencias y porcentajes por año



Nota. Elaboración propia

Por otro lado, en cuanto a su ubicación, se halló que Brasil concentró el mayor número de estudios, con un 72 % del total, lo que indica un enfoque predominante en la investigación sobre políticas de salud y desarrollo en ese país. Los demás países, como Perú, Ecuador, Costa Rica, México y Colombia, tienen cada uno un 6 % de los estudios, lo que sugiere que, aunque existen investigaciones relevantes, la atención académica en la región está fuertemente centrada en Brasil (Figura 4).

Figura 4. Porcentajes por país



Nota. Elaboración propia

Discusión

En la discusión de los resultados obtenidos acerca de las desigualdades en salud y políticas de salud, organización y acceso a servicios de salud, y participación comunitaria y determinantes sociales de la salud, es posible identificar importantes avances y desafíos a partir de los estudios citados, los cuales reflejan la complejidad de los sistemas de salud en América Latina, principalmente en Brasil, Ecuador y México.

Participación del Estado en la salud pública y el desarrollo social

Sobre la base de la información recolectada, fue posible determinar la influencia de la participación del Estado por medio de políticas y financiamientos. Su acción en la salud pública es vital, debido a la influencia en el desarrollo social. Al respecto, las enfermedades como la diabetes muestran una relación con las condiciones de desarrollo social (Santos *et al.*, 2023). Asimismo, la reducción de las desigualdades en Ecuador tras la reforma del sistema de salud pública, demostró un impacto favorable de las políticas públicas en la equidad sanitaria (Granda & Jimenez, 2019). De igual manera, se advierte que la disminución del gasto federal en Brasil ha comprometido los avances en salud, lo que podría profundizar las desigualdades existentes, especialmente en un contexto de crisis económica y social (Vieira, 2020).

En contraste, el contexto neoliberal en Brasil, junto con la coexistencia de servicios públicos y privados, ha intensificado las desigualdades. Las personas con mayores ingresos tienen acceso a ambos sistemas, lo que incrementa las disparidades (Silva *et al.*, 2022). En relación con la atención a personas con discapacidad, se han observado progresos bajo administraciones de centroizquierda con una mayor participación estatal (Lyra *et al.*, 2022).

De manera similar, estos avances se reflejan en el tratamiento de enfermedades crónicas (Cardoso *et al.*, 2020). Además, se destaca que la expansión de los sectores de salud ha sido impulsada por la individualización de las políticas

sociales, como parte de una estrategia para contener la pobreza en el marco del capitalismo neoliberal (De Lima Jurca & Ianni, 2019), todo ello en un contexto en el que las políticas económicas generan efectos en la salud.

Situación de las instituciones asociadas a la salud pública para el desarrollo social

Las asociaciones entre instituciones educativas y centros de salud pública son parte de las acciones que se realizan en la actualidad para contribuir a moldear enfoques y habilidades de liderazgo, los cuales son necesarios para fortalecer su rol en un contexto donde la atención del profesional es clave (Cajachagua *et al* 2020). La estructura y el acceso a los servicios de salud también son relevantes para asegurar la eficiencia y equidad dentro de los sistemas sanitarios. Sin embargo, a pesar de los avances en la regionalización del sistema de salud en Brasil, continúan los desafíos en torno a la organización de los sistemas locales y la gestión en aspectos tecnológicos (Shimizu *et al.*, 2021). Del mismo modo, se ha identificado la necesidad de optimizar los consorcios intermunicipales de salud, con el objetivo de reducir costos y cumplir con las metas establecidas (De Freitas *et al.*, 2020).

Por otro lado, las redes de atención en microterritorios como Santa Catarina juegan un rol crucial en la promoción de la salud y en la superación de los obstáculos que enfrenta la implementación de políticas públicas (Milani *et al.*, 2021). No obstante, las reformas de 2017 a la Política Nacional de Atención Primaria en Brasil impactaron negativamente en el acceso a la atención primaria y debilitaron el modelo de la Estrategia de Salud de la Familia en Río de Janeiro, lo que podría generar efectos prolongados sobre la calidad de la atención y la equidad en salud (García & Socal, 2022).

En cuanto a México, la oferta de atención médica pública está asociada con la migración interna, lo que sugiere que las mejoras en los servicios públicos de salud pueden influir en los patrones de movilidad de la población, ya

que las personas buscan mejores condiciones de vida y oportunidades laborales (Mahé, 2020). Esta situación genera una dinámica que dificulta la planificación para garantizar el acceso de la población a los servicios de salud.

Participación comunitaria en la salud pública para el desarrollo social

La implicación comunitaria y los determinantes sociales de la salud son muy importantes para el éxito de las políticas sanitarias y la reducción de las desigualdades. De ese modo, en las zonas rurales de Colombia, la movilización social y el fortalecimiento del tejido comunitario influyen significativamente en el acceso a los derechos sociales y en la utilización de los servicios de salud. Esto demuestra que el empoderamiento de la comunidad es clave para la sostenibilidad de las políticas de salud (Blandón & Jaramillo, 2020).

Es así como el control social en las políticas de salud en pequeños municipios enfrenta obstáculos debido a la falta de conocimiento y tiempo, aunque una perspectiva más integral de los servicios de salud y una adecuada priorización de acciones podrían mejorar la participación comunitaria (Cetolin *et al.*, 2020). En este sentido, se resalta que la confrontación política y una mayor inversión son clave para cerrar la brecha entre la normativa y su ejecución en los centros de atención psicosocial de São Paulo, lo que evidencia la importancia de la participación política y comunitaria en la implementación efectiva de las políticas de salud (Jafelice *et al.*, 2020).

Como complemento a la idea anterior, la disminución en la participación política y el uso limitado de los espacios institucionales impacta negativamente en la atención integral (Winckler *et al.*, 2020). Por lo tanto, los determinantes sociales, como la educación y el empleo, tienen una influencia notable en los niveles de mortalidad en ciudades medianas de Brasil. Esto pone de relieve la necesidad de desarrollar políticas intersectoriales que atiendan dichos factores para mejorar los indicadores de salud (Melo *et al.*, 2020).

Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, la salud pública en América Latina ha tenido un efecto notable en la reducción de las desigualdades en salud. Un ejemplo destacado es la relación de enfermedades con el desarrollo social, así como la reforma del sistema de salud en Ecuador, que ha conseguido reducir significativamente las brechas en el acceso a la atención sanitaria. Sin embargo, a pesar de estos logros, la región sigue enfrentando desafíos complejos que demandan atención continua. En el caso de Brasil, aunque la regionalización ha mejorado el acceso a los servicios de salud, las dificultades en la organización y la complejidad tecnológica han limitado la ejecución eficaz de estas políticas, considerando también el aumento en el uso simultáneo de servicios públicos y privados, influido por factores socioeconómicos, que ha amenazado con mantener las inequidades actuales.

En ese sentido, también es preciso reconocer el efecto que la influencia de instituciones como las universidades, al igual que la sociedad en general, tienen en la salud pública, develando la necesidad de una mayor participación comunitaria en el desarrollo e implementación de políticas públicas. El fortalecimiento de las redes de atención resulta clave para atender las necesidades de la población más vulnerable y garantizar un acceso justo y de calidad a los servicios de salud, lo cual contrasta con algunas acciones del Estado, como los recortes en las políticas sociales, que han limitado la efectividad en aspectos de salud. Es por ello esencial fomentar un enfoque integral que priorice la equidad y el bienestar social en las agendas gubernamentales de América Latina; asimismo, es esencial profundizar en nuevas investigaciones sobre las políticas de Estado para emplear herramientas tecnológicas con el objetivo de mejorar la accesibilidad en la salud pública y el desarrollo social.

Referencias

- Atehortúa Mira, S. M., Castaño Pineda, Y., & Restrepo Villa, R. O. (2019). Situación de la enfermería en el desarrollo de la atención primaria en salud en Antioquia (Colombia): aproximación desde la perspectiva de los profesionales. *Gerencia y Políticas de Salud*, 18(36), 1-52. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgsp18-36.seda>
- Betancur, C., Restrepo, D. A., & Arias, B. E. (2020). Experiencias de promoción de la salud mental en países latinoamericanos: ¿de qué promoción se trata? *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 12(1), 111-133. <https://doi.org/10.17533/udea.rp.v12n1a06>
- Blandón, L. C., & Jaramillo, M. C. (2020). Communities on the move: community participation in health in rural territories of Buenaventura District in Colombia. *International Journal for Equity in Health*, 19(1), 129. <https://doi.org/10.1186/s12939-020-01239-8>
- Cardoso, C. S., Baldoni, N. R., Melo, C. F., Rezende, L. O., Noronha, K., Oliveira, C. D. L., Quintino, N. D., D'Alessandro, T. A. L., & Andrade, M. V. (2020). Health care network for chronic conditions: an intervention and evaluation in the health system. *European Journal of Public Health*, 30(Supplement_5). <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa166.1294>
- Cetolin, S. F., Michna, K. N., Trissoldi, L. P., Zimmermann, A. T., Beltrame, V., & Steffani, J. A. (2020). Possibilities and limits of participation in the municipal health council in a small municipality. *Scientific Electronic Archives*, 13(12), 90. <https://doi.org/10.36560/131220201173>
- Choez, S., Solís, M., Padilla, M., Torres, G., & Niño, Y. (2023). Promoción de Salud y Prevención de Enfermedades desde la Enfermería Comunitaria. *LA-TAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1383>
- De Freitas, B. R., Oliveira, A. R. de, & Cabral, K. F. D. (2020). Structure of public health consortiums: a study in the intermunicipal consortiums of health in the mata mineira area. *Research, Society and Development*, 9(8), e171985538. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5538>
- De Lima Jurca, R., & Ianni, A. M. Z. (2019). Social policies, neoliberalism and individualization in the periphery of São Paulo. *Revista de Sociologia*, 34(2), 34-49. <https://doi.org/10.5354/0719-529X.2019.54608>

Garcia, F. L., & Socal, M. (2022). Impacts of the 2017 Brazilian National Primary Care Policy on public primary health care in Rio de Janeiro, Brazil. *Cadernos de Saúde Pública*, 38(5). <https://doi.org/10.1590/0102-311xen219421>

Granda, M. L., & Jimenez, W. G. (2019). The evolution of socioeconomic health inequalities in Ecuador during a public health system reform (2006-2014). *International Journal for Equity in Health*, 18(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s12939-018-0905-y>

Jafelice, G. T., Ziliotto, G. C., & Marcolan, J. F. (2020). Concepção dos profissionais de centro de atenção psicossocial sobre as políticas públicas de saúde mental. *Research, Society and Development*, 9(5), e71953100. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i5.3100>

Landínez Martínez, D. A., & Montoya Arenas, D. A. (2019). Políticas de salud pública para la prevención y el tratamiento de la enfermedad vascular cerebral: una revisión sistemática por medio de la metodología ToS (Tree of Science). *Medicina UPB*, 38(2), 129-139. <https://doi.org/10.18566/medupb.v38n2.a05>

Lyra, T. M., Veloso de Albuquerque, M. S., Santos de Oliveira, R., Duarte, G., Andréa de Oliveira, M., Eduarda Carvalho, M., Fernandes Santos, H., Penn-Kekana, L., & Kuper, H. (2022). The National Health Policy for people with disabilities in Brazil: an analysis of the content, context and the performance of social actors. *Health Policy and Planning*, 37(9), 1086-1097. <https://doi.org/10.1093/heapol/czac051>

Mahé, C. (2020). Publicly provided healthcare and migration. *Economics & Human Biology*, 39, 100924. <https://doi.org/10.1016/j.ehb.2020.100924>

Martínez, E. M. (2024). Violencia contra la mujer e integrantes del grupo familiar: Desafíos para un enfoque de salud pública y derechos humanos en el Perú. *Revista de Climatología*, 24, 584-591. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.584-591>

Melo, F. C. C. de, Costa, R. F. R. da, & Del Corso, J. M. (2020). Public health management: systemic analysis of social determinants of health in Brazilian municipalities. *Health Policy and Planning*, 35(2), 123-132. <https://doi.org/10.1093/heapol/czz123>

Milani, M. L., Brey, D. E., & Antunes, E. (2021). Princípio da integralidade e as redes de atenção à saúde em micro território catarinense. *Saúde e Meio Ambiente: Revista Interdisciplinar*, 10, 63-77. <https://doi.org/10.24302/sma.v10.2665>

Mosquera, J., Pérez, A. H., Díaz-Grajales, C., Quiroz-Arias, C., Salcedo-Ci-fuentes, M., Mejía-López, J., Herrera-Muergueitio, J. A., Piedrahita-Sandoval, L., & Barrera-Vergara, L. I. (2023). Promoción de la salud en América Latina: Coherencia en su implementación. *Hacia la Promoción de la Salud*, 28(2), 141-159. <https://doi.org/10.17151/hpsal.2023.28.2.10>

Sarasti, D. A. (2024). Justicia Social y Salud Pública: Múltiples Formas de un Encuentro. *Cuadernos Médico Sociales*, 63(4), 5-12. <https://doi.org/10.56116/cms.v63.n4.2023.925>

Schülter Buss Heidemann, I. T. (2020). Promoción de la salud y la articulación con los determinantes sociales. *Hacia la Promoción de la Salud*, 25(1), 9-10. <https://doi.org/10.17151/hpsal.2020.25.1.1>

Shimizu, H. E., Carvalho, A. L. B. de, Brêtas Júnior, N., & Capucci, R. R. (2021). Regionalização da saúde no Brasil na perspectiva dos gestores municipais: avanços e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(supl 2), 3385-3396. <https://doi.org/10.1590/1413-81232021269.2.23982019>

Silva, B., Hens, N., Gusso, G., Lagaert, S., Macinko, J., & Willems, S. (2022). Dual Use of Public and Private Health Care Services in Brazil. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1829. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031829>

Sperandio, A. M. G., Bloes, R. B., Cifoni, G. G., & de Andrade, M. (2021). La pandemia de la COVID-19 y las estrategias de promoción de la salud en las ciudades brasileñas. *Global Health Promotion*, 28(3), 104-113. <https://doi.org/10.1177/17579759211009196>

Vieira, F. S. (2020). Federal spending on social policies and the social determinants of health: where are we going? *Saúde em Debate*, 44(127), 947-961. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202012701i>

Winckler, M., Zioni, F., & Johson, G. (2020). Health needs: a temporary analysis of the social representations of the concept. *European Journal of Public Health*, 30(Supplement_5). <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa166.481>

CAPÍTULO 9

DE LO BIOMÉDICO A LO BIOPSICOSOCIAL: UNA NECESIDAD PARA FORMAR PROFESIONALES DE LA SALUD

From biomedical to biopsychosocial: a need to train health professionals

Delia Jessica Astete Medrano

Rosario Abigail Castelo Collado

Azucena Natividad Prado Espinoza

Yda Flor Camposano Cordova

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-A

Resumen: El modelo biopsicosocial propone una perspectiva holística de la salud y la enfermedad, ya que integra factores biológicos, psicológicos y sociales, a la vez que resalta la importancia de reconocer al paciente como el eje de la práctica clínica. La implementación de esta visión entra en conflicto con el modelo tradicional biomédico; para ello, el clínico debe desarrollar habilidades que no se incluyen en su formación tradicional. Esta investigación busca explorar y sintetizar la evidencia sobre las competencias que los profesionales deben integrar en su práctica clínica para la adopción del modelo biopsicosocial. Para este fin, se desarrolló una revisión de literatura bajo la metodología Prisma; además, se seleccionaron estudios publicados en el periodo 2020 al 2024, en español e inglés, usando como fuentes de información las bases de datos PubMed, BVS y SciELO. La búsqueda inicial presentó un total de 676 resultados, de los cuales, luego de un filtrado por título, resumen y texto completo se obtuvo un total de 18 estudios, incluidos en la presente revisión. Los resultados indicaron que la integración de un modelo biopsicosocial en la práctica clínica trae beneficios en el proceso de diagnóstico, permite la implementación de medidas no farmacológicas al tratamiento usual, y además mejora las competencias del clínico.

Se concluye que la integración del enfoque biopsicosocial en la formación clínica es tratada como una habilidad adicional del profesional, mientras aún son escasas las experiencias de este enfoque durante el pregrado, por lo que es necesario un esfuerzo mayor para integrarse en la formación de profesionales de salud.

Palabras clave: Modelo biopsicosocial, formación profesional, competencias clínicas, salud holística

Abstract: The biopsychosocial model proposes a holistic perspective of health and disease, as it integrates biological, psychological and social factors, while highlighting the importance of recognizing the patient as the axis of clinical practice. The implementation of this vision conflicts with the traditional biomedical model; to do so, the clinician must develop skills that are not included in his or her traditional training. This research seeks to explore and synthesize the evidence on the competencies that professionals should integrate into their clinical practice for the adoption of the biopsychosocial model. For this purpose, a literature review was developed under the Prisma methodology; in addition, studies published in the period 2020 to 2024 were selected, in Spanish and English, using the PubMed, BVS and SciELO databases as sources of information. The initial search presented a total of 676 results, of which, after filtering by title, abstract and full text, a total of 18 studies were obtained and included in the present review. The results indicated that the integration of a biopsychosocial model in clinical practice brings benefits in the diagnostic process, allows the implementation of non-pharmacological measures to the usual treatment, and also improves the competencies of the clinician. It is concluded that the integration of the biopsychosocial approach in clinical training is treated as an additional skill of the professional, while the experiences of this approach during undergraduate studies are still scarce, so a greater effort is needed to integrate it in the training of health professionals.

Keywords: Biopsychosocial model, professional training, clinical competencies, holistic health

Introducción

La práctica clínica ha experimentado una transformación paradigmática en las últimas décadas, pasando de un modelo biomédico centrado en la enfermedad a un enfoque biopsicosocial que considera al individuo en su totalidad,

integrando dimensiones biológicas, psicológicas y sociales (Villarreal & Guzmán-Saldaña, 2021). Esta transición ha incrementado la demanda de profesionales, capaces tanto de brindar una atención integral y humanizada, como de responder a las complejas necesidades de los pacientes.

El modelo biomédico tradicional concibe la enfermedad como un desequilibrio biológico que puede ser diagnosticado y tratado mediante intervenciones médicas. Este modelo reduce al paciente a un conjunto de síntomas y signos, descuidando factores psicológicos y sociales que pueden influir significativamente en su salud y bienestar (Howick *et al.*, 2024; Villarreal & Guzmán-Saldaña, 2021).

Por otro lado, el modelo biopsicosocial propone una visión más holística de la salud y la enfermedad, reconociendo la interacción compleja entre factores biológicos, psicológicos y sociales. Este modelo enfatiza la importancia de la comunicación efectiva, la empatía, la construcción de relaciones terapéuticas y la consideración del contexto sociocultural del paciente (Bello *et al.*, 2011; Owen, 2023).

La educación tradicional en las escuelas de medicina y otras disciplinas de la salud ha sido criticada por perpetuar un “currículo oculto”, que prioriza el aprendizaje del modelo biomédico, a menudo deshumanizante y poco empático (Howick *et al.*, 2024; Masi *et al.*, 2002; Sarcolira Parodi, 2016). A pesar de los esfuerzos por reformar los planes de estudio, persiste la necesidad de desarrollar competencias y habilidades que permitan a los futuros profesionales adoptar una perspectiva biopsicosocial en su práctica clínica (Papadimitriou, 2017).

Si bien múltiples estudios respaldan el uso del modelo biopsicosocial para mejorar los resultados en salud y satisfacción del paciente, su implementación efectiva en la formación de profesionales no es una tarea sencilla (Baeta, 2015; Sarcolira Parodi, 2016). La integración de este enfoque va más allá de agregar un nuevo curso al plan de estudios, por el contrario, demanda la transformación

profunda de la visión de la formación de profesionales y la promoción de un aprendizaje activo y experiencial.

Esta transición adquiere una relevancia particular en países de ingresos medios-bajos, como los de Latinoamérica, donde las desigualdades sociales, la pobreza y el acceso limitado a servicios de salud contribuyen a una mayor complejidad de los problemas de salud. Los profesionales que atienden a estas poblaciones deben estar equipados con las habilidades necesarias para abordar las múltiples determinantes sociales de la salud y brindar una atención integral (Tobar, 2021; Villarreal & Guzmán-Saldaña, 2021); por ello, es necesario generar evidencia científica que sustente la implementación de estrategias educativas innovadoras en la formación de profesionales desde una perspectiva que trascienda lo puramente orgánico y contemple los complejos trasfondos individuales de cada usuario.

El objetivo de esta revisión sistemática es identificar las competencias clave que deben desarrollar los profesionales de la salud para adoptar una perspectiva biopsicosocial en su práctica clínica. Por medio de una revisión de la literatura, se busca determinar cuáles son las competencias más relevantes y cómo pueden integrarse en los programas de formación. Los resultados de esta investigación servirán como base para el diseño de intervenciones educativas más efectivas y para promover la implementación del modelo biopsicosocial en la atención sanitaria.

Método

Esta revisión de literatura se desarrolló aplicando la metodología Prisma (Page *et al.*, 2021). Para ello, se planteó la siguiente pregunta general: ¿cuáles son las competencias comunes en los estudios desarrollados desde el modelo biopsicosocial? Como objetivos específicos, se buscó identificar las especialidades en las que se aplicó el modelo biopsicosocial, así como reconocer los niveles educativos en los que se integró el modelo biopsicosocial.

Para el desarrollo de la revisión se seleccionaron estudios que cumplieran los siguientes criterios: estar publicados en español o inglés, que datan de entre los años 2020 y el 2024, y haberse realizado en estudiantes de pre o posgrado de una carrera de salud. Para la búsqueda bibliográfica se consideraron como fuentes de información las bases de datos PubMed, BVS y SciELO. A su vez, se utilizaron términos en inglés y español asociados a “Formación de profesionales en salud” y “modelo biopsicosocial” (Tabla 1).

Tabla 1. *Términos de búsqueda utilizados por base de datos*

	Modelo biopsicosocial	Educación en ciencias de la salud
Inglés	Biopsychosocial model, Biopsychosocial approach, Holistic health model, Psychosocial model, Psychosocial factors	Health education, Medical education, Education, Health Professional, Professional education in health
Español	Modelo biopsicosocial, enfoque biopsicosocial, modelo holístico de salud, modelo psicosocial, factores psicosociales	Educación para la salud, educación médica, educación, profesional de la salud, educación profesional en salud

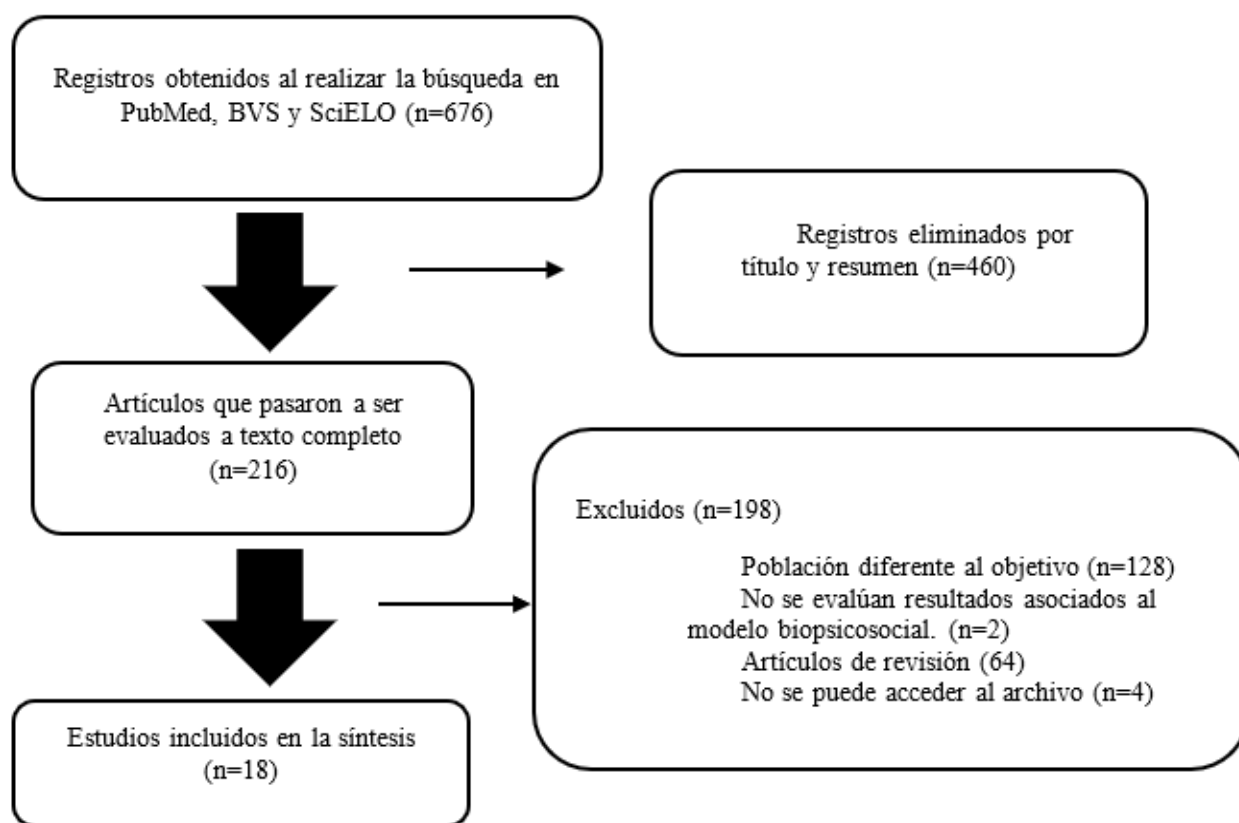
Nota. Elaboración propia

Para el análisis de resultados se realizó una categorización de estudios, para lo cual se incluyeron año de publicación, competencias, especialidad, nivel educativo del personal de salud y resultados de la investigación.

Resultados

Las búsquedas se ejecutaron usando los términos en inglés y español mencionados en la Tabla 1. Se obtuvo un total inicial de 676 resultados, 597 en PubMed, 29 en la base de datos BVS y 50 en SciELO, de los cuales fueron eliminados por año, título y resumen un total de 460, quedando para ser revisados a texto completo 210 de PubMed, 4 de BVS y 2 de SciELO. Finalmente, se incluyeron 18 estudios en la síntesis. El proceso completo se observa en la Figura 1.

Figura 1. *Proceso de selección de estudios*



Nota. Elaboración propia

En relación con los resultados por estudio (Tabla 2), se observa que el uso del enfoque biopsicosocial que considera como eje a la persona, sus valores, preferencias, contexto, estado psicológico y funcionalidad dentro de su contexto particular, tiene un impacto positivo en los resultados de salud y satisfacción con el tratamiento. Además, al aplicarse este enfoque durante la formación de futuros profesionales de salud, se aprecia un mejor aprendizaje, empatía con el paciente y una mayor consideración de sus necesidades y prioridades como usuario del servicio de salud.

Tabla 2. Resultados por autor y estudio

Autor	Resultado
De Lott <i>et al.</i> , 2024	La decisión de aplicar o no un tratamiento de corticosteroides mejora cuando el especialista toma en cuenta las preferencias del paciente, además de la evidencia del tratamiento.
Inman & Ellard, 2022	Una visión biopsicosocial mejora el entendimiento de las causas del dolor de espalda baja, e incrementa las posibilidades de recuperación del paciente.
Lazarus <i>et al.</i> , 2024	El tratamiento humanizado del cuerpo, reconociendo que fue una persona viva, mejora las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes acerca de la anatomía humana, ya que se busca preparar al estudiante para cuidar a los vivos a través del trabajo con cuerpos reales y no con versiones digitales distorsionadas.
Ishizuka <i>et al.</i> , 2024	Incluir la identificación de factores biopsicosociales en el proceso diagnóstico de enfermedades psicógenas mejora significativamente la precisión diagnóstica.
Serafini <i>et al.</i> , 2024	Involucrar pacientes reales en la formación de pregrado de medicina y enfermería en el tratamiento de dolor crónico ayuda a desarrollar una visión holística de la enfermedad, reduce los mitos y mejora la actitud del médico en el trato con el paciente.
Liu <i>et al.</i> , 2023	Incluir un enfoque biopsicosocial en el tratamiento de recuperación posoperatorio de artroplastia de cadera o rodilla ayuda a mejorar el manejo del dolor en el periodo subagudo durante la reducción de dosis de opioides.
Starzec-Proserpio & Vandyken, 2023	Integrar el enfoque biopsicosocial a través de la evaluación de factores fisiológicos y psicosociales en pacientes con dolor persistente de cintura pélvica relacionado con el embarazo, redujo significativamente los puntajes obtenidos en el cuestionario de cintura pélvica.
Sun & Wu, 2023	Las intervenciones no farmacológicas son prometedoras en el cuidado diario de los pacientes deprimidos, por lo tanto, se debe valorar la necesidad de los aspectos psicológicos y sociales de la atención psiquiátrica y hacer un mejor uso de las intervenciones no farmacológicas a través del modelo biopsicosocial.
Varela & Melvin, 2023	La actividad física y funcional individualizada que facilita la alianza terapéutica, las mejoras funcionales, las reevaluaciones cognitivas, la regulación de las emociones y la autoeficacia brindada por un fisioterapeuta proporciona un cambio de comportamiento sostenible y completa el equipo de salud mental interdisciplinario.

Gupta <i>et al.</i> , 2023	Se observó una alta prevalencia de estrés percibido y un bajo índice de bienestar en pacientes que presentaron infarto agudo de miocardio en la India.
Carta <i>et al.</i> , 2023	Los médicos deberían prestar más atención a la funcionalidad física percibida y a los factores psicosociales, ya que están estrechamente relacionados con el dolor lumbar crónico. De hecho, la intensidad del dolor parece ser un objetivo de rehabilitación subóptimo. Este estudio sugiere que es necesario un enfoque biopsicosocial para investigar el dolor lumbar crónico, pero también advierte acerca de la sobreestimación del impacto directo de cada contribuyente potencial.
Maggio <i>et al.</i> , 2023	El uso del enfoque biopsicosocial para clasificar los desafíos clínicos y guiar la atención longitudinal, junto con la aplicación de la neurociencia para ayudar a la selección de la intervención, permite un tratamiento de fisioterapia centrado en el paciente en todo el espectro de síntomas motores funcionales.
Kripalani <i>et al.</i> , 2022	La integración de un curso de abordaje del final de la vida y el fallecimiento desde un enfoque biopsicosocial pueden ayudar a educar a los estudiantes de Medicina, facilitar conversaciones importantes, enseñarles a actuar con amabilidad y dignidad en un entorno médico-paciente, y mejorar su comprensión personal de la muerte y el morir.
Bosshard <i>et al.</i> , 2023	La implementación de una formación de habilidades de afrontamiento al estrés desde un modelo biopsicosocial mejora significativamente el problema de comunicar malas noticias a los pacientes.
Du <i>et al.</i> , 2023	Considerar los factores biopsicosociales en la estrategia de tratamiento en pacientes con lesión cerebral traumática leve ayuda a reducir los síntomas a largo plazo.
Sánchez <i>et al.</i> , 2023	Integrar un enfoque biopsicosocial en el tratamiento preoperatorio en personas transgénero ayuda a mejorar la gestión del paciente, ya que se considera el cuidado de la salud mental previo al tratamiento y se fortalece la comunicación y confianza paciente-especialista.
Xiao <i>et al.</i> , 2021	Aunque el enfoque biopsicosocial se ha popularizado durante muchos años, no se ha utilizado ampliamente en la atención médica. El personal médico presta más atención a los síntomas físicos de los pacientes y menos a su estado psicosocial.
Paley & Johnson, 2023	La atención plena permite a las personas con dolor crónico aceptar su existencia, lo que desvía la atención del dolor y da sentido a sus vidas.

Nota. Elaboración propia

Según los resultados presentados, la integración de una perspectiva biopsicosocial se puede observar mediante un análisis más amplio de los casos, integrando factores individuales y preferencias de pacientes dentro de la toma de decisiones clínicas, lo cual impacta en el diagnóstico, tratamiento y pronóstico del paciente (Carta *et al.*, 2023; De Lott *et al.*, 2024; Du *et al.*, 2023; Inman & Ellard, 2022; Ishizuka *et al.*, 2024; Maggio *et al.*, 2023; Sánchez *et al.*, 2023; Starzec-Proserpio & Vandyken, 2023; Xiao *et al.*, 2021).

Por otro lado, integrar el aspecto psicológico del paciente en su relación con sus dolencias puede ayudar a reducir la necesidad del uso de analgésicos, opioides y otras medicaciones para reducir el dolor y el malestar (Gupta *et al.*, 2023; Liu *et al.*, 2023; Paley & Johnson, 2023; Sun & Wu, 2023). A su vez, al incluir una perspectiva biopsicosocial en el proceso de entrenamiento de estudiantes en salud, se obtienen mejoras en el aprendizaje, en la relación con los pacientes, empatía, confianza y se abren las puertas para la integración de tratamientos no farmacológicos en el proceso de tratamiento (Bosshard *et al.*, 2023; Kripalani *et al.*, 2022; Lazarus *et al.*, 2024; Serafini *et al.*, 2024). Las competencias asociadas al modelo biopsicosocial se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. *Competencias asociadas al modelo biopsicosocial por autor*

Autor	Competencias
De Lott <i>et al.</i> , 2024	Incluir las preferencias del paciente
Inman & Ellard, 2022	Enfoque biopsicosocial
Lazarus <i>et al.</i> , 2024	Humanización
Ishizuka <i>et al.</i> , 2024	Habilidades diagnósticas
Serafini <i>et al.</i> , 2024	Enfoque biopsicosocial
Liu <i>et al.</i> , 2023	Enfoque biopsicosocial
Starzec-Proserpio & Vandyken, 2023	Desensibilización, exposición gradual e independencia asistida
Sun & Wu, 2023	Tratamientos no farmacológicos
Varela & Melvin, 2023	Psicoeducación
Gupta <i>et al.</i> , 2023	Bienestar psicológico

Carta <i>et al.</i> , 2023	Funcionamiento psicosocial
Maggio <i>et al.</i> , 2023	Enfoque biopsicosocial
Kripalani <i>et al.</i> , 2022	Enfoque biopsicosocial
Bosshard <i>et al.</i> , 2023	Modelo biopsicosocial de desafío y amenaza
Du <i>et al.</i> , 2023	Enfoque biopsicosocial
Sánchez <i>et al.</i> , 2023	Enfoque afirmativo de género
Xiao <i>et al.</i> , 2021	Enfoque biopsicosocial
Paley & Johnson, 2023	<i>Mindfulness</i>

Nota. Elaboración propia

En relación con las competencias asociadas a la aplicación de una perspectiva biopsicosocial, se observa que en 7 estudios se utiliza el enfoque de forma integral, analizando factores de la realidad socioeconómica, los hábitos personales y elementos accesibles dentro del entorno. Otros 9 estudios implementan el aspecto psicológico, las preferencias del paciente, salud mental, psicoeducación, habilidades de gestión conductual, manejo de impulsos, atención, desensibilización, exposición y aspectos afirmativos de la identidad de género del usuario. Solo un estudio explora la humanización, indagando en la dimensión espiritual en el estudio de la anatomía humana. En la Tabla 4 se presentan las especialidades médicas en las que se identificó la aplicación del enfoque biopsicosocial.

Tabla 4. *Distribución por especialidad médica*

	N.º	%
Anatomía	1	5.6
Anestesiología	1	5.6
Cardiología	1	5.6
Cirugía ortopédica	1	5.6
Fisioterapia	3	16.7
Medicina general	8	44.4
Neurología	2	11.1
Psiquiatría	1	5.6
Total	18	100.0

Nota. Elaboración propia

En general, los estudios en los que se aplica el enfoque biopsicosocial se desarrollan en su mayoría en medicina general (8 estudios, 44.4 %), seguido de fisioterapia (3 estudios, 16.7 %) y neurología (2 estudios, 11.1 %); otras especialidades como anatomía, anestesiología, cardiología, cirugía ortopédica y psiquiatría son exploradas en un solo estudio cada una. Otro aspecto resaltante es el nivel académico, como se visualiza en la Tabla 5.

Tabla 5. *Distribución por nivel académico*

Nivel académico	N.º	%
Graduados	14	77.8
Pregrado	4	22.2
Total	18	100.0

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el nivel académico (Tabla 5) de los especialistas que participaron en el estudio, se observó que la mayoría (14 estudios, 77.8 %) se desarrolla con personal de salud graduados o egresados, mientras que 4 estudios (22.2 %) se desarrollan con estudiantes de pregrado. De igual forma, es importante observar la frecuencia anual por publicaciones, como se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 6. *Distribución por año de publicación*

Año	N.º	%
2021	1	5.6
2022	2	11.1
2023	11	61.1
2024	4	22.2
Total	18	100.0

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el año de publicación (Tabla 6), durante los últimos 4 años, se observa que en el 2023 se concentró la mayor cantidad de artículos incluidos en la revisión, con 11 publicaciones (61.1 %), mientras que el año 2021 solo presenta una publicación.

Discusión

Los resultados del presente estudio resaltan los beneficios obtenidos de la implementación del modelo biopsicosocial en la práctica clínica y la necesidad de incluirlo en la formación de futuros profesionales.

La implementación del enfoque biopsicosocial integral permite conformar elementos que no serían considerados desde un enfoque tradicional biomédico, tales como el entorno social y familiar, acceso a servicios complementarios, preferencias personales y valores (Carta *et al.*, 2023; De Lott *et al.*, 2024; Du *et al.*, 2023; Inman & Ellard, 2022; Ishizuka *et al.*, 2024; Maggio *et al.*, 2023; Sánchez *et al.*, 2023; Starzec-Proserpio & Vandyken, 2023; Xiao *et al.*, 2021).

Estos elementos, al ser integrados en el proceso de diagnóstico y tratamiento, permiten reducir la carga farmacológica que recibe el usuario, a la par de integrar tratamientos no farmacológicos a cargo de otras especialidades en los procesos de recuperación o rehabilitación, como en los casos de dolores crónicos o secuelas de eventos graves como infartos o traumatismos (Gupta *et al.*, 2023; Liu *et al.*, 2023; Paley & Johnson, 2023; Sun & Wu, 2023).

Además, al integrar el enfoque biopsicosocial, el médico obtiene una visión más amplia, gana precisión diagnóstica, mejora la calidad de la relación con los pacientes, aumenta la confianza recibida y permite evolucionar la labor individual a una práctica clínica interdisciplinaria, apoyándose en prácticas no farmacológicas como la fisioterapia o los abordajes psicológicos (Bosshard *et al.*, 2023; Kripalani *et al.*, 2022; Lazarus *et al.*, 2024; Serafini *et al.*, 2024).

A pesar de los beneficios de la integración de un enfoque holístico, los estudios aún son limitados y responden, en su mayoría, al proceso formativo de clínicos graduados, mientras las experiencias desde un enfoque biopsicosocial son aún escasas en el pregrado. Estos resultados son coincidentes con otros estudios previos que resaltan la importancia de integrar un enfoque que tome en cuenta los aspectos individuales y sociales, así como los factores orgánicos en el tratamiento de diversos males (Bello *et al.*, 2011; Guzmán, 2024; Sarcolira Parodi, 2016; Tobar, 2021; Villarreal & Guzmán-Saldaña, 2021).

Conclusión

Actualmente, la integración del enfoque biopsicosocial en la formación médica se enfoca en la práctica clínica de profesionales de la salud como una habilidad que mejora sus resultados al integrar la subjetividad del paciente y su entorno social en los procesos de diagnóstico y diseño de intervenciones. Así, una intervención diseñada desde la perspectiva biopsicosocial integra el tratamiento usual con estrategias no farmacológicas, estimulando una práctica clínica interdisciplinaria que prioriza el bienestar del usuario del servicio de salud y su participación en su proceso de recuperación.

A pesar del progreso en el ámbito profesional, aún son escasas las experiencias de la implementación de este enfoque a nivel de pregrado; no obstante, los resultados obtenidos en estudiantes apuntan a una mejora de sus capacidades a nivel de diagnóstico, intervención y relación con el paciente. La integración del enfoque biopsicosocial en la formación de profesionales de la salud necesita de esfuerzos adicionales para lograr integrarse en el entrenamiento de nuevos profesionales.

Referencias

Baeta, S. (2015). Cultura y modelo biomédico: reflexiones en el proceso de salud y enfermedad. *Comunidad y Salud*, 13(2), 81-84.

Bello, E., Báez, E. G., Sánchez Escamilla, G., Fernández, J., Fernández, A., & Delgado, L. (2011). La concepción integral de la salud: principio de la educación en ciencias de la salud. *Revista Médica Electrónica*, 33(6), 807-816.

Bosshard, M., Schmitz, F. M., Guttormsen, S., Nater, U. M., Gomez, P., & Berendonk, C. (2023). From threat to challenge—Improving medical students' stress response and communication skills performance through the combination of stress arousal reappraisal and preparatory worked example-based learning when breaking bad news to simulated patients: Study protocol for a randomized controlled trial. *BMC Psychology*, 11, 153. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01167-6>

Carta, G., Costantini, G., Garzonio, S., & Romano, D. (2023). Investigation of the Relevant Factors in the Complexity of Chronic Low Back Pain Patients With a Physiotherapy Prescription: A Network Analysis Approach Comparing Chronic Pain-Free Individuals and Chronic Patients. *American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation*, 102(7), 571-576. <https://doi.org/10.1097/PHM.0000000000002229>

De Lott, L. B., Gonzalez, L., Guetterman, T. C., Kerber, K. A., & Zikmund-Fisher, B. J. (2024). Factors That Influence Clinician Prescribing of Corticosteroids for Acute Idiopathic and Multiple Sclerosis-Associated Optic Neuritis: A Qualitative Study. *Journal of Neuro-Ophthalmology: The Official Journal of the North American Neuro-Ophthalmology Society*. <https://doi.org/10.1097/WNO.0000000000002219>

Du, Q., Liu, C., Liu, Y., Li, J., Gong, X., Zhang, Q., & Li, K. (2023). Investigation of long-term symptoms and influencing factors in patients with mild traumatic brain injury: A cross-sectional study. *International Emergency Nursing*, 69, 101313. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2023.101313>

Gupta, M. D., Kunal, S., Jha, M., Girish, M. P., Mishra, P., Shukla, M., Bundela, N., Batra, V., Bansal, A., Mukhopadhyay, S., & Yusuf, J. (2023). Psychosocial stress and well-being in patients presenting with acute myocardial infarction in a tertiary care center. *Indian Heart Journal*, 75(4), 298-303. <https://doi.org/10.1016/j.ihj.2023.06.006>

Guzmán, M. O. (2024). Generalidades de la Psicología de la Salud: Un enfoque biopsicosocial. *Simbiosis*, 4(7). <https://doi.org/10.59993/simbiosis.v4i7.39>

Howick, J., Slavin, D., Carr, S., Miall, F., Ohri, C., Ennion, S., & Gay, S. (2024). Towards an empathic hidden curriculum in medical school: A roadmap. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 30(4), 525-532. <https://doi.org/10.1111/jep.13966>

Inman, J. G. K., & Ellard, D. R. (2022). What influences graduate medical students' beliefs of lower back pain? A mixed methods cross sectional study. *BMC Medical Education*, 22(1), 633. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03692-1>

Ishizuka, K., Shikino, K., Li, Y., Yokokawa, D., Tsukamoto, T., Yanagita, Y., Kojima, J., Yamashita, S., Noda, K., Uehara, T., & Ikusaka, M. (2024). The differential diagnosis of medical and psychogenic disease in primary care. *Journal of General and Family Medicine*, 25(2), 110-111. <https://doi.org/10.1002/jgf2.661>

Kripalani, S., Joy, S., Raizada, S., & Cerceo, E. (2022). A biopsychosocial approach to death, dying, and bereavement: A course on end-of-life education for medical students. *MedEdPublish (2016)*, 12, 44. <https://doi.org/10.12688/mep.19140.4>

Lazarus, M. D., Douglas, P., & Stephens, G. C. (2024). Personalization above anonymization? A role for considering the humanity and spirituality of the dead in anatomical education. *Anatomical Sciences Education*. <https://doi.org/10.1002/ase.2431>

Liu, S., Almansour, H. A., Pham, L., Genel, F., Harris, I. A., Patanwala, A. E., Adie, S., Stevens, J., Hassett, G., Luckie, K., Penm, J., & Naylor, J. (2023). Patients' experiences of subacute pain management following total hip or knee arthroplasty: A qualitative study. *Musculoskeletal Care*, 21(4), 1612-1621. <https://doi.org/10.1002/msc.1837>

Maggio, J., Kyle, K., Stephen, C. D., & Perez, D. L. (2023). Lessons Learned in Outpatient Physical Therapy for Motor Functional Neurological Disorder. *Journal of Neurologic Physical Therapy: JNPT*, 47(1), 52-59. <https://doi.org/10.1097/NPT.0000000000000415>

Masi, A. T., White, K. P., & Pilcher, J. J. (2002). Person-centered approach to care, teaching, and research in fibromyalgia syndrome: Justification from biopsychosocial perspectives in populations. *Seminars in Arthritis and Rheumatism*, 32(2), 71-93. <https://doi.org/10.1053/sarh.2002.33717>

Owen, G. (2023). What is formulation in psychiatry? *Psychological Medicine*, 53(5). <https://doi.org/10.1017/S0033291723000016>

Paley, C. A., & Johnson, M. I. (2023). Perspective on salutogenic approaches to persistent pain with a focus on mindfulness interventions. *Frontiers in Pain Research (Lausanne, Switzerland)*, 4, 1188758. <https://doi.org/10.3389/fpain.2023.1188758>

Papadimitriou, G. (2017). The “Biopsychosocial Model”: 40 years of application in Psychiatry. *Psychiatrike = Psychiatriki*, 28(2), 107-110. <https://doi.org/10.22365/jpsych.2017.282.107>

Sanchez, K. J., Sanchez, R. A., Ben Khallouq, B., & Ellis, D. B. (2023). Perioperative Care of Transgender and Gender-Diverse Patients: A Biopsychosocial Approach. *Anesthesia & Analgesia*, 137(1), 234. <https://doi.org/10.1213/ANE.00000000000006480>

Sarcolira Parodi, J. (2016). Educación en ciencias de la salud, aproximación desde una nueva mirada de la Salud Pública. *Comunidad y Salud*, 14(2), 106-113.

Serafini, A., Rossi, M. G., Alberti, S., Borellini, E., Contini, A., Cernesì, S., D'Amico, R., Díaz Crescitelli, M. E., Ferri, P., Fornaciari, D., Ghirotto, L., Giugni, L., Lui, F., Rossi, F., Cuoghi Costantini, R., Santori, V., & Padula, M. S. (2024). Effectiveness of patients' involvement in a medical and nursing pain education programme: A protocol for an open-label randomised controlled trial including qualitative data. *BMJ Open*, 14(1), e078670. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-078670>

Starzec-Proserpio, M., & Vandyken, C. (2023). Telerehabilitation for persistent Pelvic Girdle Pain within a biopsychosocial framework—A case report. *Physiotherapy Theory and Practice*, 39(10), 2251-2261. <https://doi.org/10.1080/09593985.2022.2069618>

Sun, A., & Wu, X. (2023). Efficacy of non-pharmacological interventions on improving sleep quality in depressed patients: A systematic review and network meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 172, 111435. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2023.111435>

Tobar, M. S. (2021). Terapia ocupacional y modelo biopsicosocial: Tensiones desde una comprensión existencial del ser humano ocupacional. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 29, e2059. <https://doi.org/10.1590/2526-8910.ctoARF2059>

Varela, A. J., & Melvin, A. (2023). The theater of depression: A role for physical therapy. *Physiotherapy Theory and Practice*, 39(7), 1325-1341. <https://doi.org/10.1080/09593985.2022.2041136>

Villarreal, J. L. A., & Guzmán-Saldaña, R. (2021). Modelo Biopsicosocial: De la teoría a la clínica. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 10(19). <https://doi.org/10.29057/icsa.v10i19.8033>

Xiao, X., Song, H., Sang, T., Wu, Z., Xie, Y., & Yang, Q. (2021). Analysis of Real-World Implementation of the Biopsychosocial Approach to Healthcare: Evidence From a Combination of Qualitative and Quantitative Methods. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 725596. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.725596>

CAPÍTULO 10

ADMINISTRACIÓN SOSTENIBLE EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

*Sustainable management in health services management systems:
a systematic review*

Elsa Ruth Montero Jara

Nelly Marleni Hinostroza Robles

Tamara Carolina Barra Tello

Alicia Emma Arteaga Villanueva

Yda Flor Camposano Cordova

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-B

Resumen: La administración sostenible es fundamental en los sistemas de gestión de los servicios de salud para enfrentar los desafíos contemporáneos y garantizar un equilibrio entre eficiencia operativa y sostenibilidad a largo plazo. El presente estudio tiene como objetivo examinar el contexto de la administración sostenible en los sistemas de gestión en los servicios de salud. Para ello, se realizó una revisión sistemática conforme al modelo Prisma, mediante la evaluación de artículos publicados entre 2019 y 2024, obtenidos de bases de datos como Scopus, Web of Science (WoS) y PubMed. Respecto a los criterios de inclusión, se consideraron estudios indexados que aborden específicamente la administración sostenible en los servicios de salud. De los artículos analizados, se seleccionaron 14 que destacaron la importancia de integrar la sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, económica y social dentro de la gestión sanitaria. Los resultados revelaron que la gobernanza y el uso eficiente de los datos son esenciales para alcanzar la sostenibilidad. Además, se evidenció la necesidad de fortalecer la formación en liderazgo y gobernanza, así como de adoptar tecnologías que respalden la sostenibilidad a largo plazo. Se concluyó que existen debilidades tanto en la planeación como en la ejecución de estrategias orientadas a

la sostenibilidad en la gestión de los sistemas de salud, por lo que se requiere de una planificación estratégica robusta que integre prácticas colaborativas entre diversas instituciones, así como mejorar la formación y adoptar tecnologías adecuadas para asegurar la sostenibilidad de los servicios de salud a largo plazo.

Palabras clave: administración, sostenible, sistemas, gestión, salud.

Abstract: Sustainable management is fundamental in health services management systems to meet contemporary challenges and ensure a balance between operational efficiency and long-term sustainability. This study aims to examine the context of sustainable management in health services management systems. For this purpose, a systematic review was conducted according to the Prisma model, by evaluating articles published between 2019 and 2024, obtained from databases such as Scopus, Web of Science (WoS) and PubMed. Regarding the inclusion criteria, indexed studies specifically addressing sustainable management in health services were considered. Of the articles analyzed, 14 were selected that highlighted the importance of integrating sustainability in its environmental, economic and social dimensions within health management. The results revealed that governance and efficient use of data are essential to achieve sustainability. In addition, there was evidence of the need to strengthen training in leadership and governance, as well as to adopt technologies that support long-term sustainability. It was concluded that there are weaknesses in both the planning and execution of strategies aimed at sustainability in the management of health systems, which requires robust strategic planning that integrates collaborative practices among various institutions, as well as improving training and adopting appropriate technologies to ensure the sustainability of health services in the long term.

Keywords: administration, sustainable, systems, management, health.

Introducción

En un escenario global influenciado por el cambio climático y el creciente requerimiento de servicios de salud, los sistemas sanitarios deben ajustarse para asegurar no solo la eficiencia en atención, sino también su sostenibilidad en medio de los retos del mundo actual. En este contexto, muchos países han comenzado a implementar estrategias que buscan priorizar los servicios de salud, lo que implica tomar decisiones complejas sobre quiénes reciben atención

médica y quiénes quedan relegados (Sharma & Tripathi, 2024). En este sentido, es preciso aclarar que la dinámica de priorización se intensifica con la presión de cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para promover la cobertura sanitaria universal y la equidad en el acceso a los servicios de salud (Drew *et al.*, 2021).

En este contexto, la sostenibilidad se refiere a la habilidad de los sistemas de salud para funcionar de manera eficiente y justa, y asegurar un acceso equitativo a atención de alta calidad sin comprometer el bienestar ambiental (Ullah *et al.*, 2023). Es así como las cuestiones claves de este desafío incluyen la incorporación de prácticas de gestión que maximicen la eficiencia operativa, aumenten la satisfacción de los pacientes y reduzcan los costos (Gupta *et al.*, 2023). Asimismo, es esencial que los sistemas sanitarios adopten tecnologías innovadoras y enfoques colaborativos que fomenten una atención centrada en el paciente y respondan de manera flexible a las necesidades cambiantes de la población (Güeita *et al.*, 2020).

En el mismo sentido, vale destacar cierta evidencia que pone de manifiesto la importancia de integrar prácticas sostenibles en el sector de la salud, demostrando que la combinación de alternativas como el Six Sigma con las innovaciones de la Cuarta Revolución Industrial, pueden optimizar considerablemente el desempeño en los servicios de atención médica, aunque introduce también ciertos desafíos a la gestión para lograr sostenibilidad (Muslim & Nordin, 2022).

De igual forma, en otros casos se resalta cómo la autoevaluación dentro de las organizaciones de salud contribuye a la mejora continua y a elevar los niveles de satisfacción de los pacientes, lo cual es esencial para mantener la sostenibilidad a largo plazo (Gupta *et al.*, 2023). Por otro lado, desde un sentido integral, se ha evidenciado que evaluar las infraestructuras de atención médica contribuye a desarrollar políticas para la sostenibilidad, tanto en la ejecución de obras como en el mantenimiento de dichas instalaciones (Ullah *et al.*, 2023).

Es así como, a pesar de los progresos realizados, sigue existiendo una considerable falta de información sobre cómo aplicar de manera efectiva las prácticas de gestión sostenible en los sistemas de salud. Incluso, muchos estudios se han enfocado en aspectos individuales de la sostenibilidad, pero aún no se ha desarrollado un marco integral que abarque de manera conjunta las dimensiones económica, social y ambiental dentro del contexto de la atención médica (Molero *et al.*, 2021). De allí el que en el presente estudio surja la siguiente interrogante: ¿cuál es el contexto de la administración sostenible en los sistemas de gestión en los servicios de salud?

Método

Este estudio se desarrolló mediante una revisión sistemática bajo los lineamientos del modelo Prisma, ya que brinda procesos de gran rigurosidad científica que le han permitido emerger como una manera de hacer estudios independientes, lo que no ha escapado a debates acerca de su desarrollo y su implementación en distintas disciplinas (Blanco, 2024).

Criterios de elegibilidad

La búsqueda de datos se ha basado en dos criterios de elegibilidad importantes: inclusión y exclusión. En relación con el primero, se seleccionaron artículos científicos que abarcaron los años 2019 hasta el 8 de agosto de 2024, publicaciones en revistas indexadas en bases de datos reconocidas en el ámbito de la investigación, así como aquellas que se encontrasen relacionadas con la administración sostenible en los sistemas de gestión en los servicios de salud. Por otra parte, se excluyeron artículos anteriores a 2019, los que no tuvieran acceso directo y aquellos donde la variable no fue la principal causa de estudio, así como los artículos que no se relacionaban con la gestión orientada a los servicios de salud.

Fuentes de información

Para el procedimiento de búsqueda de información de los artículos científicos, se emplearon documentos registrados en las bases de datos siguientes:

Scopus, Web of Science (WoS) y PubMed, esta última especializada en temas directamente relacionados con el ámbito de la salud, y en las que se aplicaron filtros y estrategias de búsqueda para optimizar el proceso de detección de publicaciones.

Estrategias de búsqueda

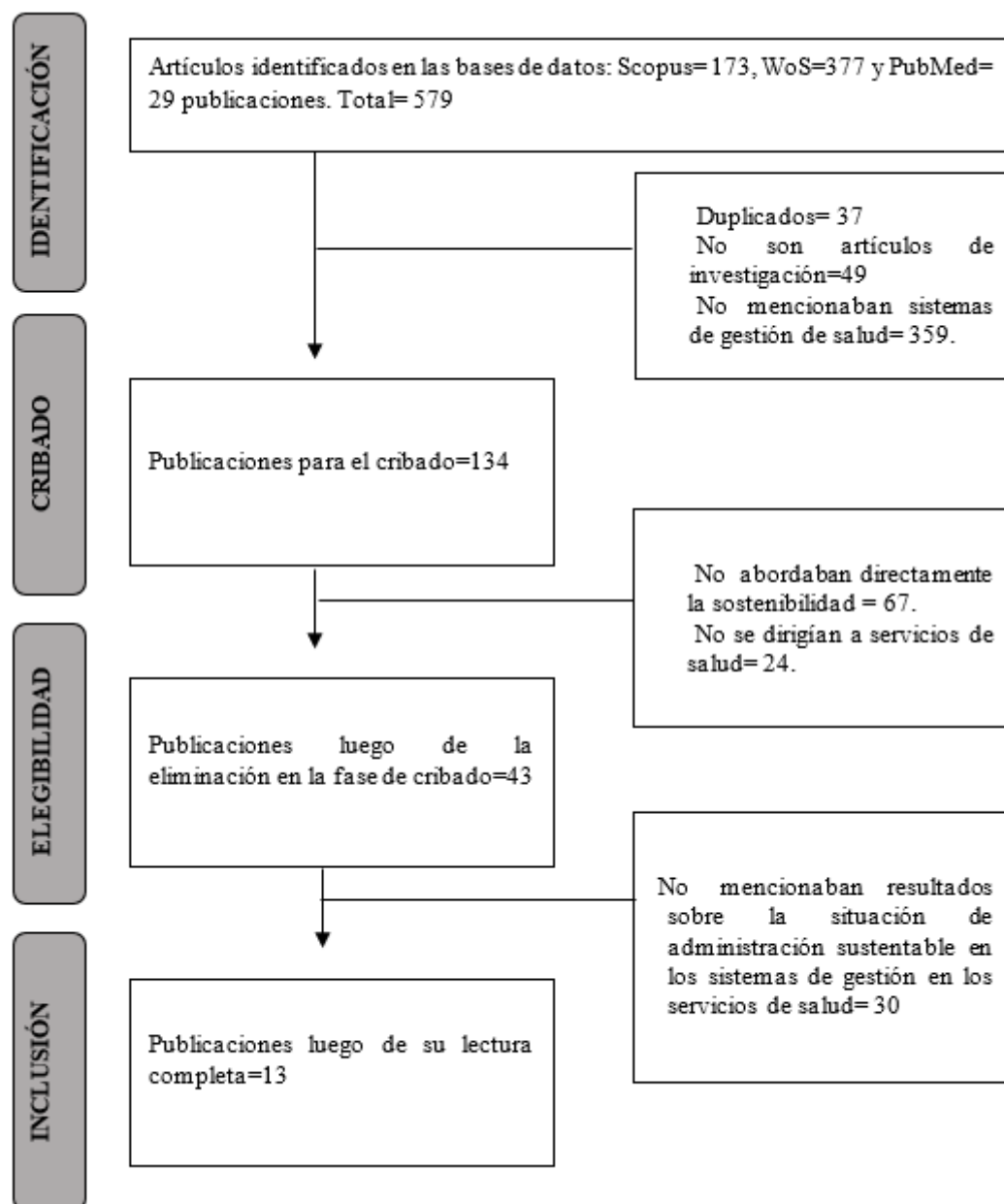
Para el desarrollo de las estrategias de búsqueda se usaron las palabras clave (“Administración”), (“sostenible”), (“sistemas de gestión”) y (“servicios de salud”). En el caso particular de la base de Scopus, se empleó (sustainable AND management) OR (health AND services) OR (management AND systems), con los filtros acceso abierto, desde el 2019, artículos, etapa final. Para WOS se usaron (SUSTAINABLE MANAGEMENT) AND (HEALTH SERVICES) AND (MANAGEMENT SYSTEMS) con los filtros 2019, acceso abierto. Asimismo, para PubMed se utilizó (SUSTAINABLE MANAGEMENT) AND (HEALTH SERVICES) AND (MANAGEMENT SYSTEMS) con los filtros desde el 2019, ensayo clínico, ensayo controlado aleatorizado.

Proceso de selección

El proceso de selección se inició con la identificación de 579 artículos provenientes de bases de datos como Scopus (173), WOS (377) y PubMed (29). En esta fase se incluyeron todos los artículos relevantes que mencionan la administración de sistemas de gestión en servicios de salud, siempre con un enfoque hacia la sostenibilidad. De los artículos, 37 fueron eliminados por ser duplicados, mientras que 49 no se consideraron artículos de investigación. Además, 359 no mencionan explícitamente sistemas de gestión de salud, lo que redujo el total de estudios a 134 para la fase de detección. En esta fase se revisaron 134 artículos, de los cuales 67 fueron descartados por no abordar directamente temas de sostenibilidad, y 24 porque no estaban dirigidos específicamente a los servicios de salud. Esto resultó en 43 artículos que fueron considerados elegibles. Durante la fase de elegibilidad, los estudios restantes se sometieron a una lectura más detallada, mediante la cual se excluyeron aquellos que no incluyen

la administración sostenible en los servicios de salud en sus resultados, lo que llevó a la inclusión final de 13 estudios que cumplieran con todos los criterios de relevancia y rigor metodológico. Estos estudios seleccionados proporcionaron una base sólida para entender cómo la sostenibilidad se integra en los sistemas de gestión en el ámbito de la salud.

Figura 1. Diagrama Prisma



Nota. Elaboración propia

Una vez seleccionados los artículos, según los criterios de inclusión y exclusión, se recopilaron los datos correspondientes a los autores, título de la

publicación, año, metodología aplicada en el estudio, nombre de revista, país donde se realizó la investigación, base de datos en la que fue encontrada, así como también los resultados y conclusiones. Esta información fue analizada y presentada en diversas tablas y figuras, y se utilizó el programa WordArt para las concurrencias en la nube de palabras.

Resultados

En el siguiente apartado de resultados, se llevó a cabo un análisis detallado de los datos obtenidos de los 13 artículos seleccionados en las bases de datos mencionadas, con el objetivo de identificar tendencias que permitieran una comprensión más profunda de la literatura en el contexto de la administración sostenible en los sistemas de gestión en los servicios de salud. En tal sentido, en la Tabla 1 se muestran las características generales de los artículos seleccionados.

Tabla 1. Principales artículos seleccionados para el análisis

N.º	Autor	Año	Título	Metodología	País	Revista	Base de datos
1	Sahay <i>et al.</i>	2020	Calificadores de sostenibilidad de la implementación de sistemas de información de gestión de la salud: estudio de caso de DHIS2 en la India	Cualitativo/ Estudio de caso	Orissa, India	<i>IFIP Advances in Information and Communication Technology</i>	Scopus
2	Ver-gunst <i>et al.</i>	2020	Aplicación del triple resultado de la sostenibilidad a la investigación en materia de atención sanitaria: un estudio de viabilidad.	Cuantitativo/ Ensayo clínico aleatorizado	Reino Unido	<i>International Journal for Quality in Health Care</i>	Scopus
3	Gonzalez <i>et al.</i>	2022	Traducir los principios de salud planetaria a servicios de atención primaria sostenibles	Cuantitativo descriptivo/ Transversal	Suiza	<i>Frontiers in Public Health</i>	Scopus

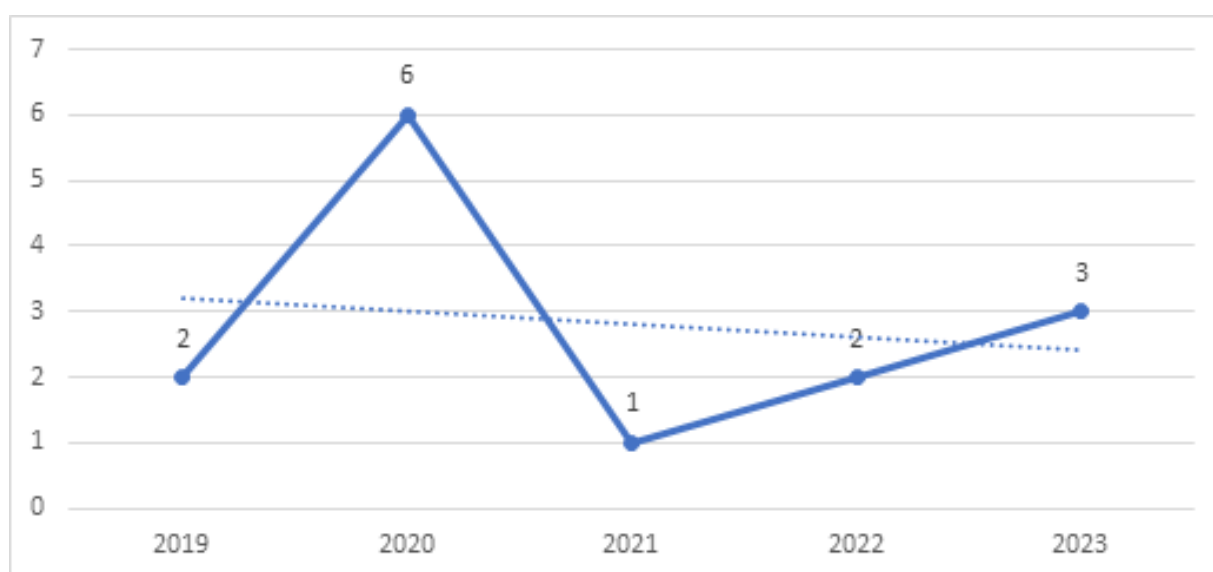
4	Katende <i>et al.</i>	2023	Sostenibilidad a medio y largo plazo de una intervención en los sistemas sanitarios para mejorar la preparación de los servicios y la calidad de la atención y la experiencia de los pacientes con enfermedades no transmisibles (ENT) en los centros de atención primaria de Uganda.	Cuantitativo/ Diseño transversal que compara datos de 2016 y 2020	Uganda	<i>BMC Health Services Research</i>	Scopus
5	Wagrell <i>et al.</i>	2023	Construyendo hospitales sostenibles: una perspectiva de interacción de recursos	Cualitativo/ Estudio de caso longitudinal de la clínica	Suecia	<i>Industrial Marketing Management</i>	Web of Science
6	Moussa & Othman	2020	El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos ecológicas en el desempeño sostenible en las organizaciones de atención médica: un marco conceptual.	Mixto- Descriptivo	Palestina	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Scopus
7	Karsan <i>et al.</i>	2020	Exploración de las barreras a la sostenibilidad de un sistema de administración electrónica en centros de cuidados de larga duración: un enfoque de estudio de caso	Cualitativo descriptivo	Reino Unido	<i>Research in social & administrative pharmacy : RSAP</i>	Scopus
8	Ringvold <i>et al.</i>	2022	Desarrollo de modelos de negocio sostenibles: una perspectiva microfundamental (servicios de salud digital)	Cualitativo/ Estudio de caso longitudinal	Noruega y Bangladesh	<i>Organization & Environment</i>	Scopus

9	Vooren <i>et al.</i>	2019	Transformación hacia sistemas de salud y bienestar sostenibles: ocho principios rectores basados en las experiencias de nueve iniciativas de gestión de la salud de la población holandesa. Política sanitaria	Cuantitativo/Estudio evaluativo	Países Bajos	<i>Health Policy</i>	Scopus
10	Liu <i>et al.</i>	2020	Gestión de la salud a nivel de distrito y desempeño del sistema de salud: la iniciativa de transformación de la atención primaria de salud en Etiopía	Cuantitativos- Diseño de estudio longitudinal de 2015-2017	Etiopía	<i>International Journal of Health Policy and Management</i>	Pub-Med
11	Wijesinghe <i>et al.</i>	2023	Implementación de estrategias de seguridad y salud para la sostenibilidad empresarial: el uso de sistemas de control de gestión	Cualitativo/ Estudio de caso longitudinal	Sri Lanka	<i>Safety Science</i>	Scopus
12	Ree <i>et al.</i>	2021	El papel de los gerentes en el apoyo a la resiliencia en el sistema de salud: un modelo propuesto de cómo los gerentes contribuyen a la resiliencia general de un sistema de salud	Cualitativo/ Estudio de intervención longitudinal de un año	Noruega	<i>International Journal of Health Governance</i>	Scopus
13	Argaw <i>et al.</i>	2020	Mejora de las competencias de liderazgo, gestión y gobernanza para mejorar el rendimiento en las entidades de atención primaria de salud en Etiopía: un diseño de estudio cuasiexperimental	Cuantitativo/Diseño de campo pre-post-cuasiexperimental	Etiopía	<i>Research Square</i>	Web of Science

Nota. Elaboración propia

En relación con la tendencia de publicaciones por año de estudio, en la Figura 2 se muestra una propensión general decreciente en las publicaciones sobre administración sostenible en los sistemas de gestión de los servicios de salud entre 2019 y 2023. En 2019, se registran 2 publicaciones, seguidas de un aumento significativo en 2020, con 6 publicaciones, posiblemente debido a la relevancia del tema durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, en 2021 se observa una caída abrupta a solo 1 publicación, lo que podría reflejar un cambio en las prioridades de investigación. En los años siguientes, 2022 y 2023, se evidencia una leve recuperación con 2 y 3 publicaciones respectivamente, lo que sugiere un renovado interés en la sostenibilidad en el sector salud, aunque la tendencia a largo plazo sigue siendo descendente.

Figura 2. *Tendencia de publicaciones por año de estudio*



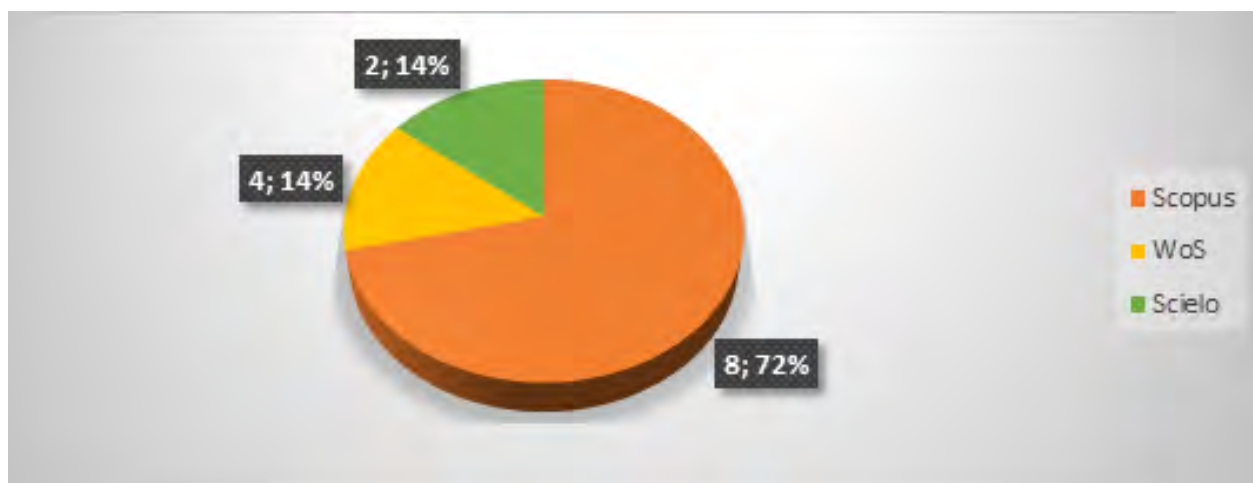
Nota. Elaboración propia

En lo que respecta a las bases de datos usadas, se evidenció el predominio de Scopus (72 %) como la base de datos más utilizada, lo que demuestra su relevancia como plataforma multidisciplinaria de referencia para investigaciones sobre administración sostenible en los sistemas de salud, al abarcar tanto estudios en ciencias de la salud como en gestión.

Asimismo, Web of Science (14.29 %) contó con una representación significativa, lo que refuerza la importancia del tema en revistas de alto impacto y

prestigio internacional, algo que favorece la validación de las investigaciones en este campo. Finalmente, PubMed (14.29 %), aunque con menor proporción, destaca por su enfoque en publicaciones biomédicas y de salud pública, donde fue posible hallar publicaciones que integran la sostenibilidad en la gestión sanitaria, como se puede evidenciar en la Figura 3.

Figura 3. *Mayor incidencia de cantidad de artículos por base de datos*



Nota. Elaboración propia

Para profundizar en el análisis de contenido, se generó una nube de palabras, representada en la Figura 4, la cual muestra los términos predominantes extraídos de las publicaciones seleccionadas. Estos estudios se centraron en la administración sostenible dentro de los sistemas de gestión de los servicios de salud.

A tal efecto, las palabras más destacadas, como “atención”, “salud”, “gestión” y “sostenibilidad”, resaltan los principales enfoques de las investigaciones, que giran en torno a la calidad y la sostenibilidad de los sistemas de atención sanitaria. A su vez, los conceptos como “primaria”, “sistema”, “mejora” e “intervención” sugieren que las investigaciones se centran en mejorar los sistemas de salud mediante la implementación de prácticas sostenibles, tanto en la atención primaria como en la gestión general de los servicios.

evaluación de intervenciones en salud. Sin embargo, los resultados obtenidos en el ámbito social pueden ser menos favorables, lo que resalta la necesidad de mejorar la metodología con el fin de alcanzar una evaluación más justa y equilibrada (Vergunst *et al.*, 2020).

De igual manera, se determinó que, para una planeación adecuada, resulta fundamental integrar la salud planetaria en los servicios de atención primaria, planteando una reformulación de los modelos de atención con el fin de disminuir el impacto ambiental y mejorar el bienestar colectivo. Por ello, la planificación debe adoptar una visión ambiental holística para enfrentar las degradaciones que afectan la salud pública (Gonzalez *et al.*, 2022).

De igual forma, se destaca que la unión de diferentes actores contribuye al fortalecimiento de la gestión, se evidencia el caso a nivel distrital en Etiopía donde se planearon estrategias potenciales para mejorar considerablemente el rendimiento de los sistemas de atención primaria, cuyos resultados destacaron el papel crucial de la formación intensiva y la mentoría como aspectos fundamentales en la planificación estratégica para garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Liu *et al.*, 2020).

Es relevante entender que la gestión debe estar acompañada del desarrollo de competencias en liderazgo, gestión y gobernanza como parte fundamental para mejorar el rendimiento de las entidades de atención primaria, con un enfoque que pone de manifiesto que una planificación eficaz debe integrar la formación en gobernanza (Argaw *et al.*, 2020).

Categoría: ejecución de mejoras

En el contexto de la ejecución, la administración sostenible debe caracterizarse por la mejora constante de los sistemas de salud. En el caso de Uganda, se llevó a cabo un análisis de una intervención centrada en mejorar la atención de enfermedades no transmisibles. Aunque tras la retirada del apoyo se registró una leve disminución en el rendimiento, la calidad de la atención permaneció estable, lo que resalta la importancia de la gestión (Katende *et al.*, 2023).

En el mismo sentido, es relevante entender que la coordinación de recursos a través del tiempo y entre distintas organizaciones es clave, entendiendo a los hospitales como instituciones que deben entenderse como elementos interconectados dentro de un sistema más amplio y que colaboran de manera conjunta (Wagrell *et al.*, 2022). Es fundamental el papel que desempeñan los gerentes para contribuir a la capacidad de los sistemas de salud para resistir y adaptarse a los cambios, enfatizando la relevancia de sus habilidades para implementar estrategias colaborativas. (Ree *et al.*, 2021). Asimismo, fue posible encontrar que la gestión eficiente, la participación comunitaria activa y la disponibilidad de recursos y herramientas adecuadas son elementos clave para el óptimo funcionamiento de los centros de salud (Ashish *et al.*, 2023).

De igual modo, en Países Bajos se halló que la administración sostenible en los sistemas de gestión de los servicios de salud son pilares fundamentales, principalmente orientados por el compromiso, la alineación de políticas, los incentivos, los ciclos de aprendizaje basados en datos y la participación de la comunidad. Todo ello implica mucho tiempo y su éxito depende no solo de la implementación de estos principios, sino también de la aplicación de estrategias adecuadas en el momento de ejecutar acciones (Vooren *et al.*, 2020).

En el mismo sentido, se destaca que las prácticas de gestión de recursos humanos con un enfoque ecológico inciden favorablemente en el rendimiento sostenible de las organizaciones de salud en Palestina, por ello, la sostenibilidad ambiental es el factor con mayor repercusión (Mousa & Othman, 2020). Sin embargo, pese a los avances en el contexto de salud, existen barreras estructurales, operativas, de implementación y de usuario en la incorporación de iniciativas como los sistemas de administración electrónica. Es por ello que, aunque estas alternativas son bien recibidas por altos cargos, se presentan inquietudes sobre su uso y los riesgos legales asociados que se unen a la falta de integración y capacitación (Karsan *et al.*, 2021).

Sin embargo, la implementación de modelos de negocio sostenibles en los servicios de salud digitales revela su importancia en el fortalecimiento de la capacidad organizacional para gestionar recursos de manera eficiente y fomentar la innovación. Por ello, la adaptabilidad y la respuesta a nuevas demandas son parte de componentes clave para garantizar la sostenibilidad en el tiempo (Ringvold *et al.*, 2022). En Sri Lanka, se observó que las reformas estructurales derivadas de estos sistemas no solo fortalecen la seguridad, sino que también generan beneficios tanto en el ámbito financiero como en el no financiero en los contextos de servicios de salud en general (Wijesinghe *et al.*, 2023).

Conclusiones

Al concluir el proceso de investigación, se halló que el contexto de la administración sostenible en los sistemas de gestión de los servicios de salud subraya la importancia de una planificación adecuada para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. También se evidenció que las prácticas de inmediatez no son efectivas para abordar problemas estructurales y, en muchos casos, persiste una falta de alineación entre los objetivos estatales y los de las organizaciones de salud. Asimismo, se identificó la necesidad de institucionalizar sistemas de información robustos, mejorar la calidad de los datos disponibles y fortalecer tanto el liderazgo como la gobernanza. Además, resulta fundamental promover una formación intensiva que permita una planificación eficaz en el sector.

Por otro lado, en relación con la ejecución de mejoras, se encontraron grandes obstáculos como la incapacidad para implementar de manera eficiente recursos tecnológicos. En este contexto, la colaboración y la capacidad de los gerentes para implementar estrategias colaborativas son esenciales para garantizar la sostenibilidad, donde la integración de prácticas de gestión ecológica y la participación comunitaria resultan igualmente indispensables. En tal sentido, se recomienda que futuras investigaciones examinen el impacto de la formación en liderazgo y gobernanza en la sostenibilidad de los sistemas de salud,

la implementación de sistemas tecnológicos para mejorar la gestión, así como analizar la efectividad de la colaboración interinstitucional en contextos con recursos limitados.

Referencias

Argaw, M. D., Desta, B. F., Muktar, S. A., Tewfik, N., Tefera, B. B., Abera, W. S., Bele, T. A., Buseir, S. S., Rogers, D., & Eifler, K. (2020). Enhancing Leadership, Management and Governance Competencies for Performance Improvements at Primary Health Care Entities in Ethiopia: A Qua. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-18051/v1>

Ashish, K., Waiswa, P., & Kinney, M. V. (2023). Research on high quality health care needs to move beyond what to how. *The Lancet Global Health*, 11(6), e803-e804. [https://doi.org/10.1016/s2214-109x\(23\)00209-7](https://doi.org/10.1016/s2214-109x(23)00209-7)

Blanco, J. M. (2024). La revisión sistemática como metodología para la investigación en E/LE. *Círculo de Lingüística Aplicada a La Comunicación*, 97, 179-193. <https://doi.org/10.5209/clac.88711>

Drew, J., Christie, S. D., Tyedmers, P., Smith, J., & Rainham, D. (2021). Operating in a Climate Crisis: A State-of-the-Science Review of Life Cycle Assessment within Surgical and Anesthetic Care. *Environmental Health Perspectives*, 129(7). <https://doi.org/10.1289/EHP8666>

Gonzalez, J., Gaille, M., del Rio Carral, M., Steinberger, J., Marti, J., Bühler, N., Kaufmann, A., Chiapperino, L., Vicedo-Cabrera, A. M., Schwarz, J., Depoux, A., Panese, F., Chèvre, N., & Senn, N. (2022). Translating Planetary Health Principles Into Sustainable Primary Care Services. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.931212>

Güeita, J., Famoso, P., Salom, J., Carrasco, P., Pérez, J., & Palacios, D. (2020). Challenges Affecting Access to Health and Social Care Resources and Time Management among Parents of Children with Rett Syndrome: A Qualitative Case Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4466. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124466>

Gupta, S. D., Sharma, S. K., Kumar, S., Sharma, N., & Jain, A. (2023). Self-assessment of Public Healthcare Facility in Conformity with Accreditation Guidelines for Quality Services. *Journal of Health Management*, 25(2), 156-161. <https://doi.org/10.1177/09720634231175750>

Karsan, Y., Anderson, C., Boyd, M. J., & Thornley, T. (2021). Exploring barriers to the sustainability of an electronic administration system in long-term care facilities: A case study approach. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(6), 1066-1071. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.08.003>

Katende, D., Kasamba, I., Sekitoleko, I., Nakuya, K., Kusilika, C., Buyinza, A., Mubiru, M. C., Mutungi, G., Nyirenda, M., Grosskurth, H., & Baisley, K. (2023). Medium-to-long term sustainability of a health systems intervention to improve service readiness and quality of non-communicable disease (NC D) patient care and experience at primary care settings in Uganda. *BMC Health Services Research*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09983-7>

Liu, L., Desai, M. M., Fetene, N., Ayehu, T., Nadew, K., & Linnander, E. (2020). District-Level Health Management and Health System Performance: The Ethiopia Primary Healthcare Transformation Initiative. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(7). <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2020.236>

Molero, A., Calabrò, M., Vignes, M., Gouget, B., & Gruson, D. (2021). Sustainability in Healthcare: Perspectives and Reflections Regarding Laboratory Medicine. *Annals of Laboratory Medicine*, 41(2), 139-144. <https://doi.org/10.3343/alm.2021.41.2.139>

Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>

Muslim, D., & Nordin, N. (2022). Six Sigma Practices Integrated with IR 4.0 for Sustainability in Malaysian Healthcare Industry. *International Journal of Public Health Research*, 12(01), 1528-1535. <https://doi.org/10.17576/ijphr.1201.2022.07>

Ree, E., Ellis, L. A., & Wiig, S. (2021). Managers' role in supporting resilience in healthcare: a proposed model of how managers contribute to a healthcare system's overall resilience. *International Journal of Health Governance*, 26(3), 266-280. <https://doi.org/10.1108/ijhg-11-2020-0129>

Ringvold, K., Saebi, T., & Foss, N. (2022). Developing Sustainable Business Models: A Microfoundational Perspective. *Organization & Environment*, 36(2), 315-348. <https://doi.org/10.1177/10860266221117250>

Sahay, J., Sahay, S., & Mukherjee, A. S. (2020). Sustainability Qualifiers of Health Management Information Systems Implementation: Case Study of DHIS2 in India. In *IFIP Advances in Information and Communication Technology* (pp. 194-206). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64697-4_15

Sharma, S. K., & Tripathi, V. B. (2024). Sustainable Healthcare System: Providers Initiatives for Quality Improvement of Healthcare Organisation. *Journal of Health Management*, 26(2), 293-300. <https://doi.org/10.1177/09720634221128727>

Ullah, Z., Nasir, A. R., Alqahtani, F. K., Ullah, F., Thaheem, M. J., & Maqsoom, A. (2023). Life Cycle Sustainability Assessment of Healthcare Buildings: A Policy Framework. *Buildings*, 13(9), 2143. <https://doi.org/10.3390/buildings13092143>

Vergunst, F., Berry, H. L., Rugkåsa, J., Burns, T., Molodynski, A., & Maughan, D. L. (2020). Applying the triple bottom line of sustainability to healthcare research—a feasibility study. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(1), 48-53. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzz049>

Vooren, N. J. E., Steenkamer, B. M., Baan, C. A., & Drewes, H. W. (2020). Transforming towards sustainable health and wellbeing systems: Eight guiding principles based on the experiences of nine Dutch Population Health Management initiatives. *Health Policy*, 124(1), 37-43. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.11.003>

Wagrell, S., Havenvid, M. I., Linné, Å., & Sundquist, V. (2022). Building sustainable hospitals: A resource interaction perspective. *Industrial Marketing Management*, 106, 420-431. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.008>

Wijesinghe, D., Jayakumar, V., Gunarathne, N., & Samudrage, D. (2023). Implementing health and safety strategies for business sustainability: The use of management controls systems. *Safety Science*, 164, 106183. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106183>

CAPÍTULO 11

LA GENERACIÓN Z EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UN DESAFÍO PARA FORMAR PROFESIONALES DESTACADOS

Generation Z in higher education: a challenge to educate outstanding professionals

Jhosiveth Jheninfer Zambrano Curitima

Delia Perea de Arévalo

Ketty Alarcon Ramirez

Cecilia Rios Perez

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-C

Resumen: Los estudiantes universitarios, pertenecientes a la generación Z, han adquirido diferentes nociones de aprendizaje debido a la incorporación de la tecnología en su rutina diaria. Esto supone la adopción de enfoques temáticos y procedimentales diferentes de las generaciones pasadas. Es por ello que, en la presente investigación, se tiene como objetivo analizar cuáles son los desafíos que deben afrontar las instituciones de educación superior en torno a los cambios de paradigma en el aprendizaje contemporáneo que trae consigo la generación Z. De la misma forma, se propone identificar los métodos de enseñanza más efectivos para ellos y también cuáles son las características que impactan más en la enseñanza universitaria. Para tal fin, se ha elaborado una revisión sistemática basada en el método Prisma, mediante el cual se han elaborado etapas en la selección de datos utilizando un diagrama de flujo. Esto generó un total de 1475 resultados que pasaron por un proceso de filtro, que produjo 15 artículos para analizar y contrastar aportes relevantes ligados a la adopción de tecnologías innovadoras en la enseñanza y el perfil del estudiante de la generación Z. Finalmente, el presente estudio destaca que la generación Z posee herramientas digitales que optimizan su aprendizaje autónomo; sin embargo, la institución univer-

sitaria tiene como desafío incorporar un currículo adaptable a los temas sobre inclusión social y respeto por la diversidad, así como la capacitación de docentes para que sirvan de guías en la formación estudiantil.

Palabras clave: generación Z, educación superior, desafío, innovación, TIC.

Abstract: University students, belonging to generation Z, have acquired different notions of learning due to the incorporation of technology in their daily routine. This implies the adoption of thematic and procedural approaches different from past generations. That is why, in the present research, the objective is to analyze the challenges that higher education institutions must face regarding the paradigm shifts in contemporary learning brought about by generation Z. In the same way, it is proposed to identify the most effective teaching methods for them and also which are the characteristics that have the greatest impact on university teaching. To this end, a systematic review based on the Prisma method has been developed, through which stages in the selection of data have been elaborated using a flow chart. This generated a total of 1475 results that went through a filtering process, which produced 15 articles to analyze and contrast relevant contributions linked to the adoption of innovative technologies in teaching and the generation Z student profile. Finally, this study highlights that generation Z has digital tools that optimize their autonomous learning; however, the university institution faces the challenge of incorporating a curriculum adaptable to issues of social inclusion and respect for diversity, as well as training teachers to serve as guides in student education.

Keywords: Generation Z, higher education, challenge, innovation, ICT.

Introducción

La generación Z nace durante los años 90 y principios de la década de 2010, e irrumpió en la educación superior con características que la diferencian significativamente de sus predecesoras. Marcada por su estrecha relación con la tecnología y una conexión constante con el mundo digital, esta generación plantea nuevos retos para las universidades, que deben adaptarse a sus formas de aprender y comunicarse (Harari *et al.*, 2022). La educación tradicional en-

frenta la necesidad de reinventarse para preparar a los jóvenes en un entorno laboral globalizado y en constante evolución. Este artículo se propone examinar cómo las instituciones pueden enfrentar el desafío de formar profesionales destacados entre los estudiantes de la generación Z, adecuándose a sus particularidades y aprovechando su potencial innovador (Jayatissa, 2023).

La perspectiva de este sector también es estimulada por revisiones críticas sobre el cambio en el medioambiente y las repercusiones que tiene la acción humana en la naturaleza; en ese sentido, la generación Z prioriza la práctica constante de estrategias de consumo que puedan reducir el impacto ambiental, algo que sucede en áreas de compra de productos textiles y tecnológicos (Dragolea *et al.*, 2023).

El contexto progresivamente va comprendiendo que los factores de cambio en la sociedad corresponden a la adaptabilidad de las instituciones a un enfoque basado en la personalidad (humor, sarcasmo, autenticidad, humanidad) para crear comunidades que puedan conectar con el público fácilmente (Pentescu, 2023).

Es necesario observar cómo los medios de comunicación del siglo XX han suministrado una base dinámica que tendrá consecuencias tanto positivas como negativas en este sector poblacional, puesto que se establecen patrones de comportamiento variables en torno a la tecnología (Zhu, 2023). La costumbre de la interacción a través del Internet establece una sensación de inconformidad con la vida real, los dispositivos móviles aparecen para adecuar al joven en un entorno de múltiples estímulos, donde siempre habrá alguna reacción sobre cualquier acción, algo que no sucede en la realidad; he ahí la causa de la frustración generalizada (Grigoreva *et al.*, 2021).

Esta representatividad requiere de un especial cuidado cuando se trata de la implementación de métodos de enseñanza universitaria acorde a las necesidades estudiantiles, pues la incursión de prácticas innovadoras puede generar un riesgo si se gestiona de forma ineficiente (Dreyer & Stojanová, 2023). No

obstante, la visualización de las prácticas tradicionales puede ser una iniciativa para orientar las estrategias de innovación a ámbitos complementarios con lo que se desarrollaba en el siglo XX, a pesar de las inquietudes que pueden existir con la generación Z y lo tradicional (Saxena & Mishra, 2021).

En tal sentido, el presente artículo tiene como objetivo revisar distintas investigaciones en torno a la generación Z y su impacto en la educación superior. Mediante el escrutinio de estudios diversos se identificarán los desafíos que la institución debe enfrentar debido al dinamismo provocado por los estudiantes de esta generación, por ello, el presente capítulo también se enfocará en los métodos innovadores que se acoplan de forma eficiente en las nuevas tendencias universitarias. Se formula este trabajo para suministrar un aporte significativo en el análisis de la generación Z; asimismo, es indispensable generar nuevas investigaciones en beneficio del desarrollo educativo superior.

Generación Z

Son aquellas personas que nacieron en el periodo entre 1995 y 2012. Este grupo se caracteriza por ser nativos digitales, tener una fuerte afinidad por la tecnología y las redes sociales, así como por poseer una visión crítica de la realidad, lo cual manifiesta un enfoque de inclusión social y de multidiversidad cultural (Camacho, 2023). Esta generación está determinada por grandes acontecimientos nacionales y mundiales, eventos personales, vehículos sociales y tecnológicos, que conducen a valores como el universalismo, la benevolencia, la autodirección, el logro y la seguridad (Sakdiyakorn *et al.*, 2021). La generación Z se destaca por manifestar la inclinación por las ventajas que trae el internet y las aplicaciones móviles, siendo indispensable como forma de autoexpresión y calidad de vida (Jiang *et al.*, 2024). Está determinada por grandes acontecimientos mundiales, así como por la adquisición de valores como la autonomía, el logro y la seguridad individual.

Los cambios tecnológicos son una constante que han afectado el desarrollo de los individuos que entran en esta categoría, por ello, la adaptabi-

lidad ha sido una constante, y la prioridad es la conceptualización de diversas características a nivel técnico, social y emocional (Jayatissa, 2023). Esto último tiene una significancia importante, ya que el sentido emocional en esta generación parte de la premisa de que el incremento de la seguridad estableció una crianza sobreprotectora que perjudica a los niños, al quitarles la oportunidad de adquirir habilidades socioemocionales (Gabrielova & Buchko, 2021).

Existen claras diferencias entre los denominados *baby boomers*, la generación X y Y, con la generación Z. Los que se ubican en la generación Y, también denominados *centennials*, son aquellos que, si bien tienen contacto con las tecnologías a temprana edad, pudieron experimentar el mundo sin internet ni redes sociales y aparatos tecnológicos; algo que no sucede con la generación Z, que nació cuando estos dispositivos estaban en pleno apogeo y expansión global (Hamdi *et al.*, 2021). La generación Z utiliza las redes sociales más que la generación Y para educarse, entretenerse, comprar y socializar, mientras que ambas generaciones las utilizan para buscar información; lo mismo sucede con la enseñanza, donde es fundamental y necesario el uso de las herramientas digitales y la presencia de redes sociales (Mude & Undale, 2023; Cretu *et al.*, 2020).

Educación superior en el siglo XXI

En la actualidad, los aspectos más resaltantes de la educación superior tienen que ver con la creatividad, la innovación, la excelencia metodológica y las habilidades que puedan servir a los estudiantes en su vida diaria y profesional (Paudel, 2022). Este desarrollo académico desemboca en la implementación de metodologías innovadoras que acompañan el aprendizaje individual del estudiante, quien utiliza la tecnología digital como herramienta principal para adquirir y transmitir información (Zapana *et al.*, 2024). En este sentido, el contexto laboral impulsa un cambio en los requerimientos que debe poseer el estudiante, y las universidades están obligadas a fomentar competencias como el pensamiento crítico y el trabajo colaborativo, que promuevan el compañerismo y la organización (Fitrati, 2021).

Con el objetivo de que estas nuevas metodologías sean efectivas, las instituciones de educación superior deben garantizar una mejora sustancial en el aprendizaje. Es indispensable la inversión en infraestructura, tecnología y la creación de espacios de generación de conocimiento, donde las experiencias formativas sean más enriquecedoras (Bakshi *et al.*, 2023). Estos entornos permiten desarrollar habilidades clave para la resolución de conflictos y la formación integral de los estudiantes (Villarruel & Villarruel, 2023).

Las prácticas tradicionales universitarias se centraban en la transmisión de conocimientos de manera especializada, la cual se orienta principalmente en satisfacer las demandas del mercado laboral y continuar el proceso de alfabetización de una parte relevante de la población que carece de acceso a la educación (Aver *et al.*, 2021). Sin embargo, en la actualidad, la educación universitaria se dirige hacia un cambio de paradigma en la relación entre el docente y el estudiante. El rol del docente, con el paso del tiempo, ha evolucionado hacia generar condiciones favorables para una educación emocional y un bienestar general óptimo (Cuadra & Fernández, 2021).

La adaptación a estas nuevas metodologías presenta un desafío importante para la educación superior. El uso adecuado de la tecnología, acompañado del reconocimiento de los diferentes tipos de aprendizaje, es fundamental para el desarrollo de las destrezas del estudiante (Castillo & Santillán-Lima, 2023). Así, el éxito de las nuevas prácticas dependerá de la capacidad de las instituciones para crear un entorno inclusivo, flexible y adaptado a las necesidades cambiantes del mundo actual.

Metodología

Se ha elaborado una revisión sistemática mediante el método Prisma, con la cual se pretende mostrar de manera didáctica y transparente las distintas etapas de análisis y escrutinio de estudios (Page *et al.*, 2020). Para ello, es fundamental la construcción de preguntas de investigación que otorguen dirección

al trabajo y definan el propósito principal del estudio y los objetivos a realizar (Barroga & Matanguihan, 2022). En tal sentido, las preguntas de investigación son las siguientes:

- 1. ¿Cuáles son las principales características de la generación Z que impactan en su desempeño académico en la educación superior?
- 2. ¿Qué métodos pedagógicos resultan más efectivos para el aprendizaje y desarrollo profesional de la generación Z en el contexto universitario?
- 3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las instituciones de educación superior para adaptar sus currículos a las necesidades de la generación Z?

Prosiguiendo con la metodología, se han explorado diferentes artículos que fueron inspeccionados meticulosamente para adquirir la información requerida para el análisis. Esto llevó al establecimiento de criterios de selección para incorporar y descartar diversos artículos (Hiebl, 2021). Se seleccionaron, mediante las bases de datos utilizadas, diversos estudios publicados entre el año 2020 y el 2024. Fue fundamental que hayan sido desarrollados en los idiomas inglés y español, y que sean artículos científicos cualitativos, cuantitativos y mixtos.

Para ello, se han utilizado diferentes bases de datos para masificar la información obtenida y segmentar la selección de artículos considerando palabras clave y operadores booleanos de búsqueda, los cuales pueden observarse en la Tabla 1:

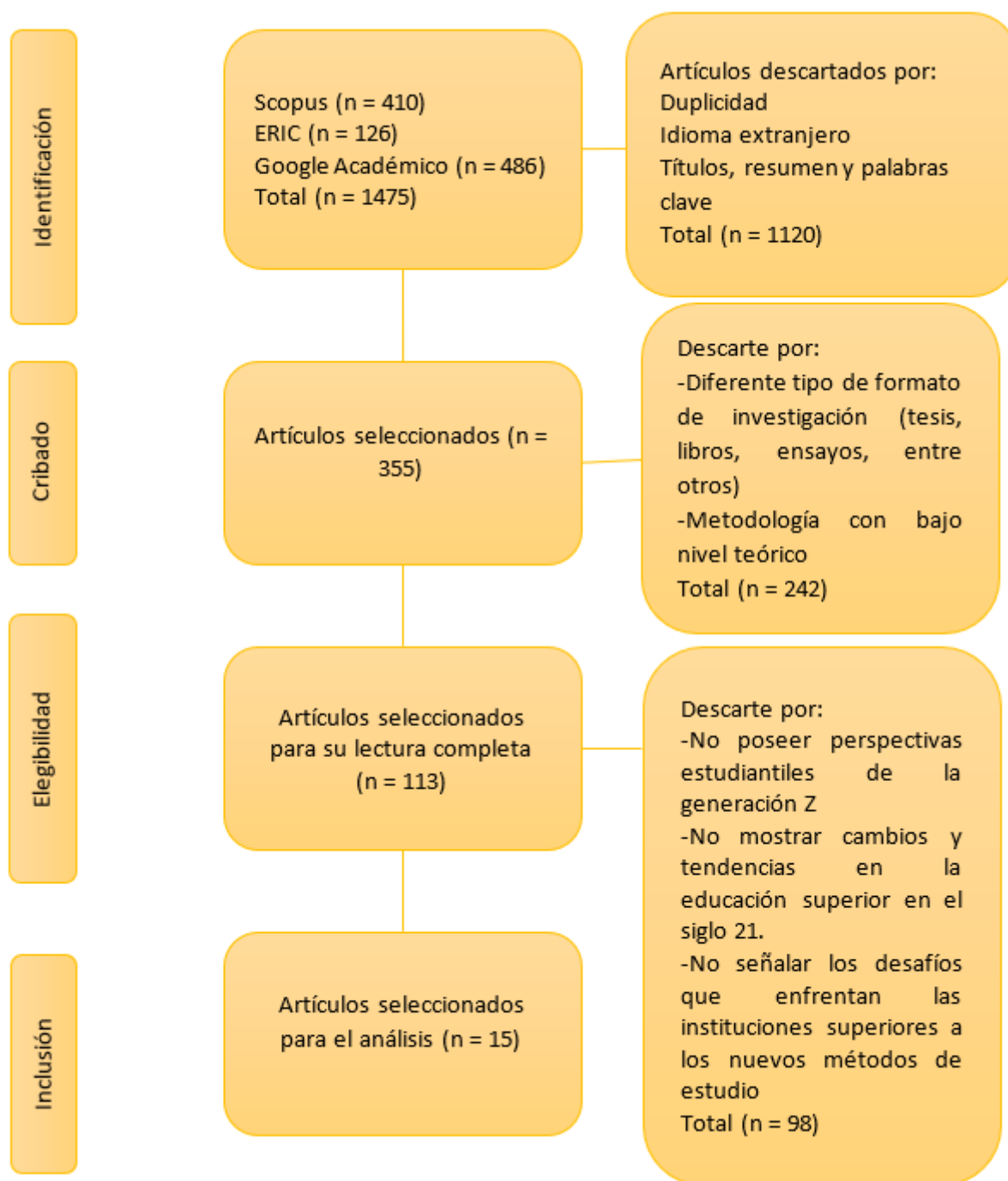
Tabla 1. *Palabras clave y operadores booleanos*

ERIC	“gen z” AND “high education”
	“gen z” AND “higher education”
Google Académico	“gen z” AND “higher education” AND “challenges”
Scopus	higher AND education AND new AND challenges AND innovation
	generation AND z AND high AND education

Nota. Elaboración propia

Mediante estas palabras clave, se han diseccionado los resultados adquiridos en diferentes etapas de revisión conforme al método Prisma. Bajo este aspecto, se ha desarrollado un diagrama de flujo donde se muestra, de forma didáctica, la selección de artículos y los criterios utilizados en cada etapa de búsqueda:

Figura 1. *Diagrama de flujo Prisma*



Nota. Elaboración propia

En la figura anterior, puede observarse cómo los resultados totales de la búsqueda tienden a mermar a partir de la primera etapa de filtro. Es aquí donde se toman en consideración aspectos formales de los estudios encontrados, tales como tipo de idioma, títulos, resúmenes y palabras clave, así como las versiones duplicadas de los textos. Esto dio como resultado un descarte de 1120 documentos, lo cual provocó la selección de 355 artículos que pasaron a la fase de cribado. En este módulo, se toman en cuenta los formatos con los cuales aparecen los estudios, puesto que los resultados derivan de libros, tesis, incluso de ensayos y conferencias, por lo tanto, se priorizó la adquisición de artículos originales con metodología cuantitativa, cualitativa y mixta. Asimismo, entre estos artículos, la metodología debe estar firmemente construida, pues deben destacar minuciosamente los pasos a seguir, así como una adecuada base teórica que respalde el modelo que sigue la investigación seleccionada. Esto generó un descarte de 242 artículos pasando a la etapa de elegibilidad de resultados. Para ello, es indispensable que los hallazgos sean contundentes y aporten información relevante al estudio.

Es así que, de los 113 artículos obtenidos en la fase de cribado, se han aplicado los criterios de selección de contenido que descartan los estudios que no presenten el perfil del estudiante de la generación Z, los cambios que los jóvenes generan en la educación superior, las nuevas tecnologías utilizadas y los desafíos que deben afrontar las instituciones universitarias. Finalmente, esto provocó un descarte de 98 artículos y la selección de 15 estudios que fueron incluidos para ser analizados en el siguiente apartado.

Resultados

A partir de lo expuesto en el apartado de metodología, se encontró lo siguiente:

Tabla 2. Hallazgos

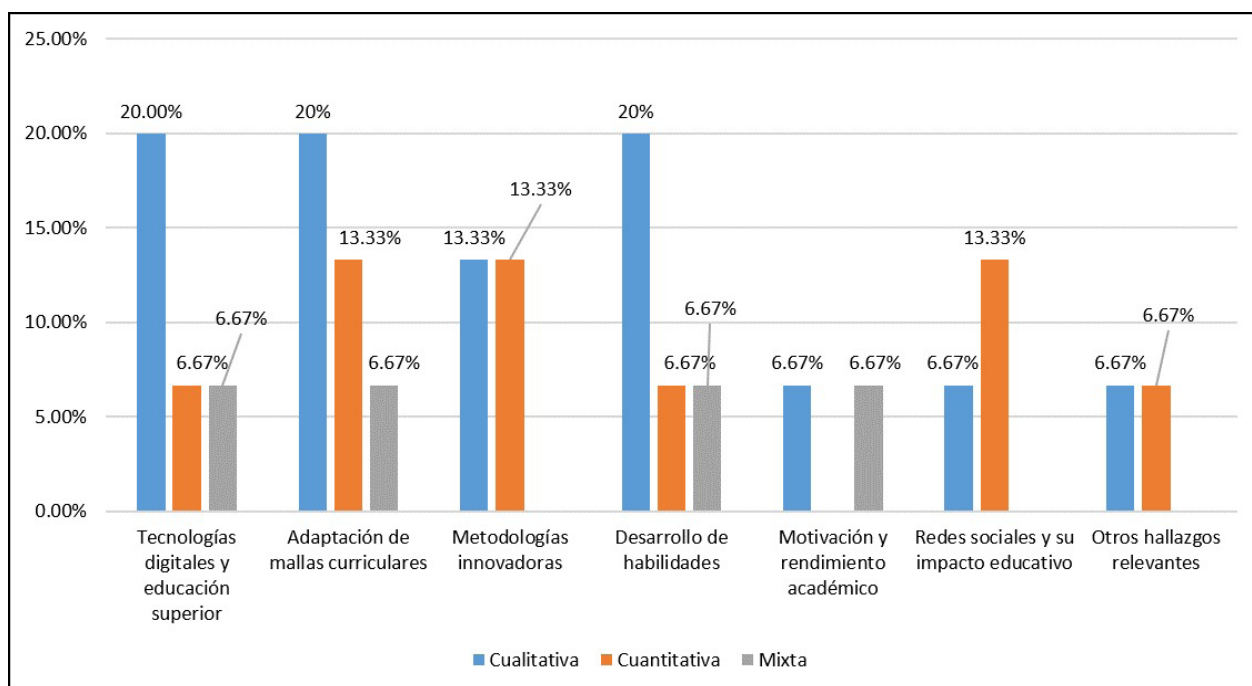
N.º	Autores	Títulos	Revistas	Metodología	Hallazgos
1	Alenezi <i>et al.</i> (2023).	The need of integrating digital education in higher education: Challenges and Opportunities.	<i>Sustainability.</i>	Cualitativa.	Se resalta la necesidad de actualizar al sistema educativo por el motivo del alcance de los avances tecnológicos, puesto que, en muchos casos, las mallas curriculares no se alinean con la educación digital. Es así que en este estudio se proponen reformas para mejorar la enseñanza digital, asegurando que las instituciones educativas mantengan su liderazgo en calidad e innovación. Además, el uso de tecnologías digitales, junto con estrategias como el aula invertida, ha demostrado mejorar los resultados de aprendizaje al fomentar la participación activa de los estudiantes.
2	Browne & Foss (2023).	How does the discourse of published research record the experience of Generation Z as students in the Higher Education sector?	<i>Journal of Further and Higher Education.</i>	Cualitativa.	La educación superior tiene retos a superar con los jóvenes estudiantes, lo cual se visualiza a través de las consideraciones temáticas y contextuales. Esto deriva de sus preocupaciones en torno a la marginación, inclusión social y discriminación. Asimismo, la adaptabilidad de las formas tradicionales de operar estos asuntos en las mallas curriculares universitarias es un aspecto a solucionar.
3	Chan & Lee (2023).	The AI generation gap: Are Gen Z students more interested in adopting generative AI such as ChatGPT in teaching and learning than their Gen X and millennial generation teachers.	<i>Smart Learning Environments.</i>	Cuantitativa.	Se realiza una diferenciación y similitudes entre las actitudes y perspectivas de la generación X y Z con respecto al uso de la inteligencia artificial. De esta forma, se destacan la retroalimentación, revisión de artículos para la investigación, aprendizaje de idiomas, entre otros.
4	Cilliers (2021).	Reflecting on Social Learning Tools to Enhance the Teaching-Learning Experience of Generation Z Learners.	<i>Frontiers in Education.</i>	Cuantitativa.	Para la generación Z, es importante que las metodologías en la educación superior se complementen con plataformas digitales y redes sociales. El aprendizaje social se muestra aquí como parte del proceso de enseñanza tradicional, con la diferencia de que la adopción de las herramientas inteligentes dirige la experiencia del estudiante hacia el disfrute y la comodidad de estas nuevas prácticas.

5	Gold <i>et al.</i> (2023).	Analyzing Talent Trends Of Generation Z Students In College Of Agriculture Classrooms	<i>North American Colleges and Teachers of Agriculture (NACTA).</i>	Cualitativa.	Este estudio se centra en la presentación de los paralelismos y diferencias que se le atribuyen a la adopción de nuevas metodologías en la enseñanza universitaria. En tal sentido, para alinearse con las características particulares de la generación Z, se han establecido cursos que generen autoconfianza en los estudiantes, algo poco frecuente en esta generación. De la misma forma, se plantea ofrecer incentivos externos y reconocimiento para mantener su enfoque, así como integrar en la malla curricular actividades que fortalezcan su capacidad de toma de decisiones y autoafirmación.
6	Schaillée <i>et al.</i> (2021).	Gender inequality in sport: perceptions and experiences of generation Z.	<i>Sport, Education and Society.</i>	Cuantitativa.	Se presentan diferentes brechas de conocimiento sobre la desigualdad de género en el deporte, destacando la falta de conciencia sobre la baja representación femenina en roles de liderazgo y el uso de cuotas. También se evidencia un desconocimiento entre los estudiantes de la generación Z de diversos países sobre figuras femeninas destacadas en el deporte. Esto da a entender que, a pesar del desarrollo y avance de solución para esta problemática, la permanencia de la “paradoja de género” supone el advenimiento de brechas, que deben ser abordadas a partir de prácticas reflexivas y nuevas formas de aprendizaje en contextos digitales.
7	Magano <i>et al.</i> (2020).	Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies – A Mixed-Method Approach.	<i>Education Sciences.</i>	Mixta.	El aprendizaje por medio de la gestión de proyectos, favorece la adquisición de habilidades blandas lo cual destaca las características de la generación Z. En este sentido, se producen sensaciones positivas como el optimismo, la resiliencia y la orientación a resultados, y poca autopercepción en cuanto a sus acciones individuales y las habilidades sociales. La evaluación del presente estudio concluye que las debilidades de esta generación se fundamentan en la carencia del autocontrol emocional y la madurez. Estas prácticas de gestión deben adecuarse a la educación por medio del aprendizaje basado en problemas, lo cual permite que el joven estudiante pueda generar habilidades que, más adelante, puedan ayudarlo a afrontar idóneamente el entorno laboral.

8	González-Pérez & Ramírez-Montoya (2022).	Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review	<i>Sustainability.</i>	Mixta.	Este estudio destaca el éxito de las prácticas educativas enfocadas en el desarrollo de las competencias para la Industria 4.0, así como la necesidad de mejorar habilidades digitales y abordar los desafíos derivados de la pandemia. Se subraya la falta de recursos adecuados en las escuelas para enseñar competencias del siglo XXI, y se menciona el impacto positivo de tecnologías inmersivas, como la realidad virtual, en la actitud científica-matemática de los estudiantes. También se resalta la importancia de diseñar espacios educativos colaborativos que promuevan habilidades como la creatividad, el pensamiento crítico y la comunicación.
9	Shorey <i>et al.</i> (2021).	Learning styles, preferences and needs of generation Z healthcare students: Scoping Review.	<i>Nurse Education in Practice.</i>	Mixta.	En la carrera de Medicina, se hace una crítica a la generación Z, puesto que, al ser nativos digitales que dependen de la tecnología, tienen habilidades sociales muy poco desarrolladas. Se identifican ciertos patrones en su comportamiento académico, como su deseo por la retroalimentación inmediata y el aprendizaje independiente y práctico. La tecnología puede servir para aumentar el rendimiento de los jóvenes estudiantes, puesto que existe una aceptación general del aprendizaje digital.
10	Starecek <i>et al.</i> (2023).	Personality traits and motivation of Generation Z students in management study programs in higher education.	<i>International Journal of Innovative Research and Scientific Studies.</i>	Cuantitativa.	Se identificaron factores que afectan la motivación de los estudiantes de la generación Z en programas de gestión en una universidad técnica. Se analizaron estos factores junto con los rasgos de personalidad y su influencia en los resultados académicos, promoviendo un aprendizaje sostenible. Los hallazgos indicaron que la motivación interna es esencial, pero también se necesita un equilibrio con las recompensas externas. Además, se observó que los estudiantes tenían niveles bajos de conciencia, lo que perjudicaba su rendimiento. En general, se concluye que un enfoque equilibrado en la motivación puede mejorar el desempeño académico y contribuir a una mejor gestión de recursos humanos en las organizaciones.
11	Szymkowiak <i>et al.</i> (2021).	Information technology and Gen Z: The role of teachers, the internet, and technology in the education of young people.	<i>Technology in Society</i>	Cualitativa.	Este estudio evalúa cómo la tecnología moderna y el internet influyen en el aprendizaje de la generación Z y sus preferencias educativas. Se identifican dos aportes fundamentales: los estudiantes de esta generación, al no tener experiencias en el mundo previo al internet, tienen un rechazo profundo hacia los métodos tradicionales de enseñanza y acuden a las herramientas digitales como un apoyo en su formación académica; además, el uso de la tecnología en el salón de clase estimula positivamente a los estudiantes a adoptar las mismas estrategias innovadoras.

12	Vizcaya- -Moreno & Pérez- -Cañaveras (2020).	Social Media Used and Teaching Methods Preferred by Generation Z Students in the Nursing Clinical Learning Environment: A Cross-Sectional Research Study.	International Journal of Environmental Research and Public Health	Cualitativa.	Los estudiantes, mediante recursos digitales, complementaban el aprendizaje clínico. Estos recursos pueden observarse a través del uso de tutoriales en línea, videos, juegos interactivos y entornos de aprendizaje inmersivo. Esta generación se caracteriza por manipular de forma cotidiana diversos aparatos tecnológicos, lo cual, si bien beneficia el aprendizaje en ciertos ámbitos, genera sensaciones anímicas perjudiciales como la ansiedad, inseguridad y depresión.
13	Collantes & Jerkovic (2024).	Generación Z: desafíos para la educación superior en el nuevo milenio.	Acción y Reflexión Educativa.	Cuantitativa.	Se presentan las diversas dificultades que la educación superior debe atender para gestionar eficientemente el aprendizaje: gestión de recursos, rendimiento del docente, acceso al conocimiento e incentivos para mantener el desempeño, elaboración flexible del currículo con enfoque inclusivo, entre otros.
14	Berzun- za-Criollo (2023)	Autopercepción sobre el aprendizaje en estudiantes de turismo de la generación Z.	Revista Innova Educación.	Cualitativa.	Los jóvenes de la generación Z poseen un perfil dinámico y variable, en el que la monotonía no es una opción relevante para ellos. Asimismo, la tecnología cumple un rol importante en la vida de cada uno, ya que no solo sirve para aprender nuevas materias, sino también para comunicarse entre sí. Para sus actividades académicas, buscan recursos audiovisuales como videos en cualquier plataforma digital. Mantienen la perspectiva de que el docente no tiene conexión con la tecnología, lo cual debe impulsarlos a elaborar metodologías eficientes para captar la atención del estudiante.
15	Criollo <i>et al.</i> (2021).	Mobile learning technologies for education: Benefits and pending issues.	Applied Sciences.	Cualitativa.	Se destacan los beneficios del método <i>m-learning</i> en la educación superior, en el que las prácticas se ligan con los recursos digitales de fácil acceso para ahondar en el trabajo colaborativo, el desarrollo cognitivo y la creación de conocimiento a partir de aplicativos móviles.

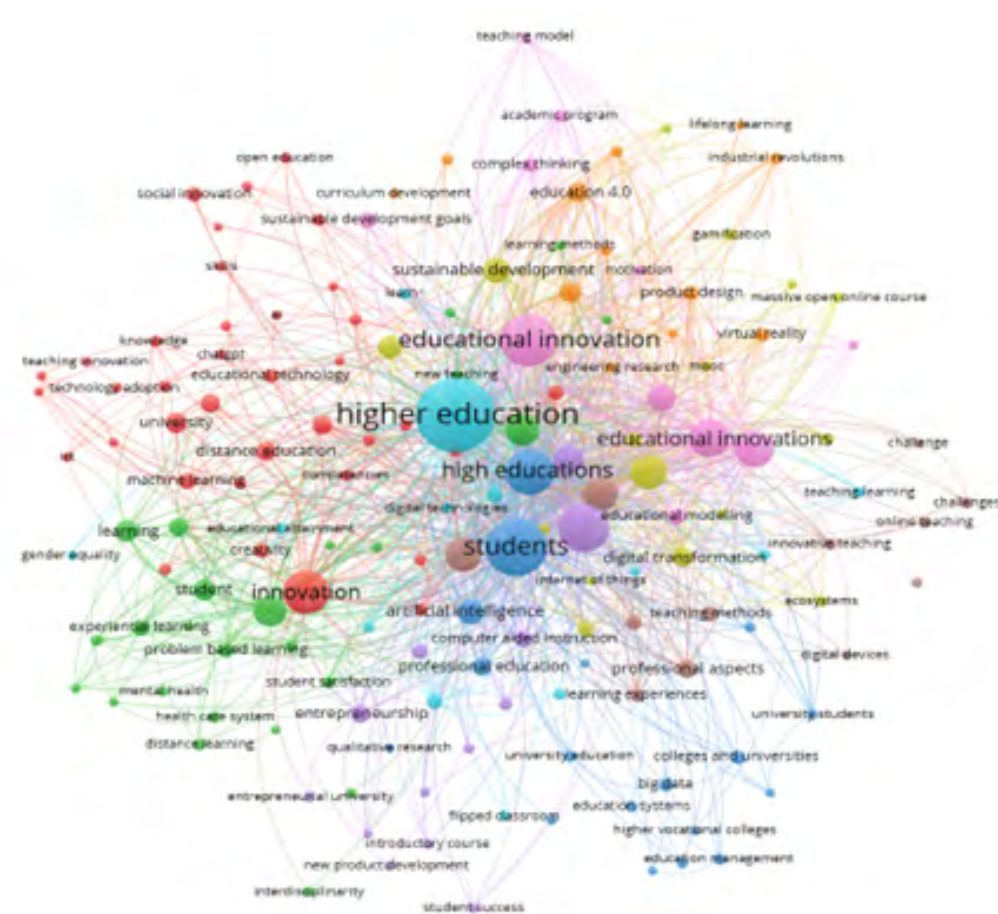
Nota. Elaboración propia

Figura 2. *Tendencia de artículos cualitativos, cuantitativos y mixtos*

Nota. Elaboración propia

Este gráfico de barras muestra los principales tópicos abordados en los hallazgos de los artículos seleccionados, junto con el tipo de estudio predominante de cada caso (cualitativo, cuantitativo o mixto). Destacan las categorías de “Tecnologías digitales y educación”, “Adaptación de mallas curriculares” y “Desarrollo de habilidades”, todas con un 20 % de estudios cualitativos, lo que sugiere un fuerte enfoque en el análisis interpretativo y exploratorio en estas áreas. En cuanto al tipo cuantitativo, la “Adaptación de mallas curriculares” y las “Metodologías innovadoras” son los tópicos más investigados, ambos con 13.33 %. En contraste, los estudios mixtos tienen menos representación, y son más relevantes en tópicos como “Tecnologías digitales y educación superior” y “Desarrollo de habilidades”, con 6.67 % cada uno. Este análisis muestra una tendencia a utilizar estudios cualitativos para explorar fenómenos educativos emergentes, mientras que los cuantitativos se concentran en áreas de evaluación más estructurada como las mallas curriculares y el impacto de las redes sociales.

Figura 3. *Coocurrencia de palabras clave*



Nota. Elaboración propia

La figura elaborada mediante el *software* VOSviewer revela una densa red de relaciones entre palabras clave que destacan en la investigación sobre la educación superior. Las palabras “high education”, “educational innovation”, “students” e “innovation” aparecen como nodos centrales, lo que indica su relevancia en el campo de estudio. “High education” se conecta estrechamente con “students”, lo que sugiere que los enfoques académicos actuales están profundamente orientados hacia la experiencia estudiantil. Asimismo, “educational innovation” e “innovation” muestran una fuerte interrelación, lo que refleja el énfasis en el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras como respuesta a los retos que enfrenta el sector educativo. Estos términos no solo destacan por su frecuencia, sino también por su proximidad en la red, lo que subraya su interdependencia en la literatura revisada.

Discusión

En el presente estudio, se ha efectuado una revisión de diferentes autores que indican cuestiones que afectan a la educación superior y que se relaciona con el crecimiento de los jóvenes de la generación Z. El necesario análisis sobre la problemática de los cambios generacionales es un punto relevante en materia investigativa, por otro lado, existen puntos de vista que transmiten complementariedad, lo que da como resultado aportes significativos para el objetivo de este trabajo.

La generación Z posee diferentes características que se relacionan y contrastan con los procesos educativos de vanguardia, en los que los problemas aparecen cuando se descartan procedimientos de mejora continua a nivel de infraestructura, recursos y métodos de enseñanza (Collantes *et al.*, 2024). Las prácticas educativas tradicionales mantienen una línea de operatividad que constantemente es criticada y rechazada por los estudiantes de la generación Z, debido a la coexistencia con los aparatos electrónicos que suministran experiencias de interconectividad con diversas partes del mundo (Grigoreva *et al.* 2021).

Además, esta generación manifiesta factores emocionales que son importantes en el rendimiento estudiantil, lo cual se intensifica con la dificultad de atención de los estudiantes, que es un problema que afecta perjudicialmente en el estado de ánimo (Magano *et al.*, 2020). Observar el estancamiento en las prácticas académicas puede generar estrés, escasez de retención de conocimiento y falta de motivación (Starecek *et al.*, 2023).

En tal sentido, la institución educativa superior tiene la obligación de generar un ambiente enriquecedor, que posea una infraestructura eficiente y recursos tecnológicos productivos (Alenezi *et al.*, 2023). Esto, además, implica que los educadores estén equipados con las habilidades y el conocimiento necesarios para usar estas herramientas de manera efectiva y, así, consolidar nuevos métodos de enseñanza (Cilliers, 2021).

La capacitación docente es otra de las dificultades que enfrentan las instituciones, ya que las habilidades tecnológicas de los estudiantes de esta generación requieren que se introduzcan prácticas innovadoras que se complementan con la formación tradicional universitaria (Shorey *et al.* 2021). Esto sugiere la creación de un contexto educativo beneficioso para ambos agentes, por ello, la propia institución tiene la responsabilidad de desarrollar un currículo flexible a estos cambios del paradigma tradicional a lo digital (Collantes *et al.*, 2024). Para González-Pérez & Ramírez-Montoya (2022), los componentes de la Industria 4.0 consolidan un modelo de enseñanza basado en tecnologías diversas como la inteligencia artificial, la gestión de datos, el desarrollo de robots y el almacenamiento de información a través de la nube.

Los métodos innovadores educativos pueden incursionar en el control de la inteligencia artificial, a través del ChatGPT, para impulsar la creatividad y el ahorro de tiempo al recopilar y seleccionar información relevante (Chan & Lee, 2023). Asimismo, el denominado *m-learning* es introducido en la educación superior para incorporar a este aprendizaje en línea, fomentando así la motivación en los estudiantes (Criollo, 2021).

La necesidad de estos métodos está relacionada con el aprendizaje autónomo de la generación Z, que sostiene su forma de aprender de manera independiente y autoproducida a través de los aparatos electrónicos. No obstante, se vuelve un problema cuando los estudiantes no poseen un guía que dirija su aprendizaje (Magano *et al.*, 2020). Para ello, es necesario que los docentes aprendan a manipular estos aparatos tecnológicos, lo cual permite que los estudiantes se sientan motivados a seguir metodologías novedosas que la institución establezca (Szymkowiak *et al.*, 2021).

En tal sentido, es necesario el estudio del comportamiento del estudiante con respecto a la tecnología que usa diariamente. Por ejemplo, un problema a solucionar es la actitud de los estudiantes con los dispositivos móviles, que

no se dirige plenamente al aprendizaje. Vizcaya-Moreno & Pérez-Cañaveras (2020) afirman que, en la mayoría de los casos, los jóvenes de la generación Z utilizan las redes sociales para fines personales más que los deberes académicos. Según Berzunza-Criollo (2023), esto puede ser un problema, puesto que la cualidad multitarea de los estudiantes de esta generación se ve perjudicada por el uso excesivo del celular y los medios digitales, provocando distracción de forma recurrente, lo cual traería consecuencias negativas a largo plazo.

Un factor que es esencial en esta generación es la visión inclusiva de la sociedad, donde la diversidad es tomada en cuenta como un aspecto determinante para la adquisición de nuevos métodos de producción de conocimiento; esto supone un factor indispensable para la preferencia de los estudiantes a nuevas temáticas de aprendizaje (Gold *et al.*, 2023). De la misma forma, la igualdad de género es un rasgo que genera conciencia en la mente de los jóvenes, donde la mirada crítica sobre los roles establecidos entre generaciones es fundamental (Schaillée *et al.*, 2021).

En tal sentido, Collantes *et al.* (2024) mencionan que la inclusión social impulsa a las instituciones a generar cambios en su currículo académico, puesto que genera concientización y variabilidad en los temas de investigación universitaria. Del mismo modo, Brownie & Foss (2023) afirman que constantemente, en el ámbito investigativo, una tendencia fuerte en la actualidad es la atención hacia los perjuicios en el medioambiente. Por ello, el tema de la sostenibilidad tiene un papel central en la actualidad, donde las instituciones coordinan procesos para integrar cursos de liderazgo para formar una posición en torno al cambio climático.

Conclusiones

En la presente revisión sistemática se han abordado diferentes puntos importantes sobre la generación Z y sus repercusiones en la educación superior. A partir del escrutinio de información, se han podido destacar aportes como la

adquisición de tecnología en los métodos de enseñanza, incorporación de la diversidad cultural y la capacitación docente para guiar el aprendizaje autónomo en el estudiante.

Las instituciones de educación superior enfrentan el reto de adaptarse a las demandas de la generación Z, caracterizada por su relación profunda con la tecnología y su preferencia por el aprendizaje autónomo e independiente. La integración de herramientas como la inteligencia artificial y el *m-learning* se vuelve indispensable para mantener la motivación estudiantil. Sin embargo, es importante que los docentes tengan una capacitación idónea para aprovechar la diversidad de recursos y cumplir el rol de guía para los estudiantes en el uso adecuado de herramientas digitales. Asimismo, es crucial que el docente adquiera metodologías de trabajo innovadoras para evitar la distracción y la falta de motivación, lo que provoca malestares como el estrés y la ansiedad.

Finalmente, esta generación prioriza temas como la diversidad y la sostenibilidad, lo cual genera cambios radicales en los currículos universitarios, que deben orientarse a un enfoque flexible e inclusivo. Esto permite contribuir al desarrollo académico y su formación integral, que responde a las exigencias globales de la actualidad.

Referencias

Alenezi, M., Wardat, S. & Akour, M. (2023). The need of integrating digital education in higher education: Challenges and Opportunities. *Sustainability*, 15, 4782. <https://doi.org/10.3390/su15064782>

Aver, B., Fošner, A., & Alfirevic, N. (2021). Higher Education Challenges: Developing Skills to Address Contemporary Economic and Sustainability Issues. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su132212567>

Bakshi, B. R., Mathur, G., & Holani, U. (2023). An Overview of Emerging Global Trends in Higher Education. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 586-589. <https://doi.org/10.22214/ijra-set.2023.56033>.

Barroga, E., & Matanguihan, G. (2022). A Practical Guide to Writing Quantitative and Qualitative Research Questions and Hypotheses in Scholarly Articles. *Journal of Korean Medical Science*, 37. <https://doi.org/10.3346/jkms.2022.37.e121>.

Berzunza-Criollo (2023). Autopercepción sobre el aprendizaje en estudiantes de turismo de la generación Z. *Revista Innova Educación*, 5(3), 71-84. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.03.00>

Browne, L., & Foss, L. (2022). How does the discourse of published research record the experience of Generation Z as students in the Higher Education sector? *Journal of Further and Higher Education*, 47(4), 513-527. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2022.2143257>

Camacho, I. (2023). La generación Z en el ámbito educativo superior: Sus retos. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(77).

Castillo, E. M., & Santillán-Lima, J.C. (2023). Transformación de la Educación Matemática en el Siglo XXI: Tendencias y Desafíos. *Tesla: Revista Científica*, 3(1), e179. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i1.e179>

Chan, C. K. Y., & Lee, K. K. W. (2023). The AI generation gap: Are Gen Z students more interested in adopting generative AI such as ChatGPT in teaching and learning than their Gen X and millennial generation teachers. *Smart Learning Environments*, 10(60). <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00269-3>

Cilliers, E.J. (2021). Reflecting on Social Learning Tools to Enhance the Teaching-Learning Experience of Generation Z Learners. *Frontiers in Education*, 5. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.606533>

Collantes, R. D., & Jerkovic, M. (2024). Generación Z: desafíos para la educación superior en el nuevo milenio. *Acción y Reflexión Educativa*, 49, 9-21. <https://doi.org/10.48204/j.are.n49.a4589>

Cretu, I., Grigore, M., & Scripcariu, I. (2020). Get Ready For Gen Z, Our Next Generation of Medical Students. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 69, 283-292. <https://doi.org/10.33788/rcis.69.18>.

Criollo-C.,S., Guerrero-Arias, A., Jaramillo-Alcázar, A. & Luján-Mora, S. (2021). Mobile learning technologies for education: Benefits and pending issues. *Applied Sciences*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/app11094111>

Cuadra, H. E., & Fernández, A. R. (2021). Ser feliz en el siglo XXI. Programas educativos para el bienestar psicológico. *The International Education and Learning Review*, 9(2), 145-158. <https://doi.org/10.37467/gka-revedu.v9.2918>

Dragolea, L-L., Butnaru, G. I., Kot, S., Zamfir, C. G., Nuță, A-C., Nuță, F.-M., Cristea, D. S., & Ștefănică, M. (2023). Determining factors in shaping the sustainable behavior of the generation Z consumer. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1096183>

Dreyer, C. & Stojanová, H. (2023). How entrepreneurial is German Generation Z vs. Generation Y? *Procedia Computer Science*, 217, 155-164. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.211>

Fitriati, S. P. (2021). 21st Century teaching and learning: student teacher's perceptions and challenges in higher education institutions. *Al Khawarizmi: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Matematika*, 5(1). <https://doi.org/10.22373/jppm.v5i1.9342>.

Gabrielova, K., & Buchko, A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4). <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2021.02.013>.

Gold, M., Cantrell, M.S., & Orsini, J. (2023). Analyzing Talent Trends Of Generation Z Students In College Of Agriculture Classrooms. *North American Colleges and Teachers of Agriculture (NACTA)*, 67, 233-241. <https://doi.org/10.56103/nactaj.v67i1.112>

González-Pérez, L.I. & Ramírez-Montoya, M.S. (2022). Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review. *Sustainability*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031493>

Grigoreva, E. A., Garifova, L. F., & Polovkina, E. A. (2021). Consumer Behavior in the Information Economy: Generation Z. *International Journal of Financial Research*, 12(2), 164-171. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n2p164>

Hamdi, M., Indarti, N., Manik, H., & Lukito-Budi, A. (2022). Monkey see, monkey do? Examining the effect of entrepreneurial orientation and knowledge sharing on new venture creation for Gen Y and Gen Z. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/jeee-08-2021-0302>.

Harari, T. T., Sela, Y., & Bareket-Bojmel, L. (2023). Gen Z during the COVID-19 crisis: a comparative analysis of the differences between Gen Z and Gen X in resilience, values and attitudes. *Current Psychology*, 42. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03501-4>

Hiebl, M. (2021). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26, 229-261. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>.

Hunt-Gómez, Coral I., Núñez-Román, Francisco, & Gómez-Camacho, Alejandro. (2020). Textismos y ortografía. Percepción de los profesores en formación de la Generación Z. *Formación Universitaria*, 13(2), 143-152. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000200143>

Jayatissa, K.A.D.U. (2023). Generation Z – A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179-186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>

Jiang, J., Liu, S., Chi, C., Liu, Y., Xu, J., Zeng, L., & Peng, H. (2024). Experiences of compassion fatigue among Generation Z nurses in the emergency department: a qualitative study in Shanghai. *BMC Nursing*, 23(556). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02193-4>

Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta, M.A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies – A Mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>

Mude, G. & Undale, S. (2023). Uso de las redes sociales: una comparación entre la generación Y y la generación Z en la India. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 19, 1-20. <https://doi.org/10.4018/ijebr.317889>

Page, M., Moher, D., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L., Stewart, L., Thomas, J., Tricco, A., Welch, V., Whiting, P., & McKenzie, J. (2020). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>.

- Paudel, J. (2022). Post-Traditional Higher Education of 21th Century: Strengthening Employment and Sustainable Development. *Delhi Business Review*, 23(2). <https://doi.org/10.51768/dbr.v23i2.232202201>
- Pentescu, A. (2023). Cultural heritage and new technologies: exploring opportunities for cultural heritage sites from Gen Z's perspective. *Studies in Business and Economics*, 18(3), 230-243. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0056>
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Saxena, M., & Mishra, D. K. (2021). Gamification and Gen Z in higher education: A systematic review of literature. *International Journal of Information and Communication Technology Education (IJICTE)*, 17(4), 1-22. <https://doi.org/10.4018/IJICTE.20211001.oa10>
- Schaillée, H., Derom, I., Solenes, O., Straume, S., Burgess, B., Jones, V., & Renfree, G. (2021). Gender inequality in sport: perceptions and experiences of generation Z. *Sport, Education and Society*, 26(9), 1011-1025. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1932454>
- Shorey, S., Chan, V., Rajendran, P., & Ang, E. (2021). Learning styles, preferences and needs of generation Z healthcare students: Scoping Review. *Nurse Education in Practice*, 57, 103247. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103247>
- Starecek, A., Babel'ova, Z.G., Koltnerova, K., & Caganova, D. (2023). Personality traits and motivation of Generation Z students in management study programs in higher education. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(1), 89-101. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i1.1102>
- Szymkowiak, A., Melovic, B., Dabic, M., Jeganathan, K. & Kundi, G. (2021). Information technology and Gen Z: The role of teachers, the internet, and technology in the education of young people. *Technology in Society*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101565>
- Villarruel, M., & Villarruel, M. de L. (2023). La educación superior y la nueva escuela mexicana. Sus desafíos y posibilidades. *Latam: Revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 1088-1100. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.320>

Vizcaya-Moreno, M. F., & Pérez-Cañaveras, R. M. (2020). Social Media Used and Teaching Methods Preferred by Generation Z Students in the Nursing Clinical Learning Environment: A Cross-Sectional Research Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph17218267>

Weber, K. M., & Keim, H. (2021). Meeting the Needs of Generation Z College Students through Out-of-Class Interactions. *About Campus*, 26(2), 10-16. <https://doi.org/10.1177/1086482220971272>

Zapana, E.A., Machaca, J.E.C., García, A.J.M., & Apaza, M.L.P. (2024). In-person and hybrid learning in the training of professionals in higher education. An ICT-centric approach. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(4). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-140>

Zhu, Y. (2023). The Impact of Media on Generation Z and Possible Future Social Changes. *Proceedings of the 2nd International Conference on Interdisciplinary Humanities and Communication Studies*. <https://doi.org/10.54254/2753-7064/22/20231566>

CAPÍTULO 12

LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR E INNOVADOR: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

*Educational management as a transformative and innovative element:
a systematic review and bibliometric analysis*

Reynaldo Justo Mendoza Marín

Benedicto Baca Rosado

Enma Sofía Reeves Huapaya

Daniel Percy Rojas Hurtado

Efrain Parillo Sosa

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-D

Resumen: La gestión educativa representa ese proceso sistémico con el que es posible orientar las acciones administrativas-académicas, vinculando la estructura, las estrategias, el liderazgo, los sistemas operativos, las capacidades, el recurso humano y los objetivos de cualquier institución educativa. Para conseguir una verdadera transformación e innovación de la educación es necesario que la gestión involucre aspectos como la conectividad, el equipamiento tecnológico en las instituciones educativas y la implementación de técnicas y métodos de tipo tecnológico, administrativo y humano. El objetivo planteado consistió en analizar la gestión educativa como elemento transformador y de innovación de la práctica administrativa-académica de las instituciones de educación. Se llevó a cabo una revisión sistemática y un análisis bibliométrico, cuyo proceso de búsqueda se apoyó en la metodología Prisma, la base de datos utilizada fue Scopus, el período de tiempo de las publicaciones debía ser entre 2014 y 2024, y los estudios debían estar publicados en inglés o en español. Los resultados mostraron que el año con mayor producción científica referida al tema fue

el 2023 y el idioma más utilizado en los estudios publicados fue el inglés; además, en el análisis bibliométrico realizado en cuanto a la coautoría de países afiliados a autores destacan China, Reino Unido y los Estados Unidos. Como conclusión, se obtuvo que la gestión educativa, para constituirse en un elemento transformador y de innovación, requiere la presencia de un conjunto consistente y razonable de decisiones y acciones de la gerencia educativa; esta, entre otras cosas, debe saber enfrentar los desafíos externos e internos, haciendo uso de distintas herramientas que favorezcan el funcionamiento del sistema educativo institucional de manera holística.

Palabras clave: gestión educativa, transformación, innovación, políticas educativas, instituciones educativas, técnicas.

Abstract: Educational management represents that systemic process with which it is possible to guide administrative-academic actions, linking the structure, strategies, leadership, operating systems, capacities, human resources and objectives of any educational institution. In order to achieve true transformation and innovation in education, it is necessary for management to involve aspects such as connectivity, technological equipment in educational institutions and the implementation of technological, administrative and human techniques and methods. The objective was to analyze educational management as a transforming and innovative element in the administrative-academic practice of educational institutions. A systematic review and a bibliometric analysis were carried out, whose search process was supported by the Prisma methodology, the database used was Scopus, the time period of the publications had to be between 2014 and 2024, and the studies had to be published in English or Spanish. The results showed that the year with the highest scientific production referred to the subject was 2023 and the language most used in the published studies was English; furthermore, in the bibliometric analysis carried out regarding the co-authorship of countries affiliated to authors, China, the United Kingdom and the United States stand out. In conclusion, it was found that educational management, in order to become a transforming and innovative element, requires the presence of a consistent and reasonable set of decisions and actions of the educational management; this, among other things, must know how to face external and internal challenges, making use of different tools that favor the functioning of the institutional educational system in a holistic manner.

Keywords: educational management, transformation, innovation, educational policies, educational institutions, techniques.

Introducción

Actualmente, las instituciones educativas, además de servir para la construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, se constituyen en organizaciones bastante complejas de gestionar. Esto ocurre porque los diferentes sistemas educativos se encuentran experimentando grandes cambios, los cuales requieren de un personal capacitado en el uso de importantes teorías y técnicas de gestión para enfrentarlos de manera efectiva. Es decir, la educación es un elemento social de suma importancia, motivo por el cual debe contar con personal gerencial bien capacitado y experimentado para hacer un adecuado uso de los recursos con los cuales cuenta la institución y así conseguir los objetivos planteados (Pérez, 2020; Arroyo 2023; Muñoz *et al.*, 2024).

Ahora bien, en el ámbito educativo, a esta clase de gestión se le ha denominado “gestión educativa”, la cual es, en palabras de diferentes autores, una rama aplicada de la gestión, así como lo son la gestión industrial, la gestión comercial, la gestión financiera, entre otras. Sin embargo, esta se enfoca y opera en instituciones educativas. Y al ser una rama de la gestión, entonces se encarga de aplicar las teorías y los principios de esta en la organización educativa, para lo cual se necesita considerar los tres recursos más importantes que ofrece este ámbito, a saber: los recursos físicos (terreno o sitio, edificio escolar, equipos, biblioteca, laboratorio, etc.), los recursos humanos (maestros, estudiantes y personal no docente, etc.) y el plan de estudios y las actividades cocurriculares. Visto de esta manera, la gestión educativa (GE) es el proceso que orienta los procedimientos administrativos y en los cuales se gestionan todos los recursos mencionados para conseguir los objetivos establecidos por la organización educativa (Martínez, 2012; Rico, 2016; Flores-Flores, 2021).

En consonancia con estas condiciones en la educación, Bush (2011) define la gestión educativa como una función ejecutiva para llevar a cabo políticas acordadas; además, identifica que en la gestión en la educación las instituciones

facilitan la formulación de políticas y la transformación organizacional. Esto debido a los cambios sociales y económicos generados por la globalización y por la velocidad que trae la transición necesaria para llegar a la economía del conocimiento (Morales *et al.* 2023).

En este sentido, Viveros & Sánchez (2018) aseveran que la GE es el resultado de reformas y políticas educativas establecidas, las cuales son necesarias para que exista un cambio a nivel organizacional en las instituciones, es decir, en las distintas áreas que la conforman, a saber: directiva, administrativa-financiera, académica, comunitaria y de convivencia; esto sin olvidar los procesos de trabajo y sus actividades institucionales. Para conseguir dicha transformación, el directivo debe revisar los objetivos, la misión, visión, estructuras, políticas, paradigmas, perfiles, talento humano, recursos materiales, los actores externos, entre otros, involucrados en la institución. Al respecto, diferentes estudios han demostrado que las universidades juegan un papel decisivo en la configuración del futuro mundial, pues sirven como catalizadores para el progreso social, la innovación y el cambio positivo (Kayyali, 2022; Guernon, 2024).

La revisión sistemática se planteó para analizar la gestión educativa como elemento transformador y de innovación de la práctica administrativa-académica de las instituciones de educación. Para ello, se plantearon las preguntas de investigación que a continuación se mencionan:

- ¿Quiénes son los autores, países e instituciones más productivos en este campo?
- ¿Cuál es la estructura conceptual que los autores revisados manejan sobre la gestión educativa?
- ¿Cuál es el estado general de la investigación sobre la gestión educativa como elemento transformador e innovador?

Metodología

Este estudio combinó una revisión sistemática con un análisis bibliométrico; esto para poder mapear y analizar la literatura que existe acerca de la GE como elemento de transformación e innovación.

Protocolo de estudio

Para llevar a cabo el protocolo de búsqueda, se hizo uso de la metodología Prisma (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) (Page *et al.*, 2021); además, el proceso en general se dividió en dos pasos. En primer lugar, se ejecutó una revisión sistemática, cuyo marco metodológico estuvo compuesto por cinco etapas: establecer la pregunta de investigación, establecer los criterios de inclusión y exclusión de los estudios, escoger los estudios, graficar los datos y analizar e interpretar los resultados alcanzados (Salcido *et al.*, 2021). En el segundo paso se exploraron las tendencias de investigación científica utilizando análisis bibliométrico. Esto complementa la revisión sistemática, pues se encarga de mapear el conocimiento científico acumulativo acerca de la temática analizada.

Estrategia de búsqueda

La estrategia de búsqueda comenzó a aplicarse en diciembre de 2023 y el análisis finalizó en julio del año 2024. La búsqueda se realizó en la base de datos Scopus utilizando la siguiente cadena de términos: TITLE-ABS-KEY (((Educational management OR organizational transformation OR educational policies) AND (educational institutions OR innovation OR Educational management))). Este proceso permitió identificar publicaciones que reportaron la combinación de estas palabras en el título, el resumen y las palabras clave.

Se escogió Scopus porque tiene la mayor cantidad de publicaciones y sus datos provienen de la base de Scimago Journal Rank, que tiene mayor cobertura temática, mayor interdisciplinaridad y es de acceso más abierto (Aguiar, *et al.*, 2021). Respecto a los criterios de inclusión, la búsqueda estuvo restringida

en cuanto al período de publicación, estableciéndose dicho lapso de tiempo entre 2014 y 2024. Además, solo se incluyeron artículos de revistas y artículos de conferencias publicados en el campo de la educación, documentos en español y en inglés. Finalmente, otros tipos de documentos, registros duplicados y estudios irrelevantes fueron excluidos del análisis.

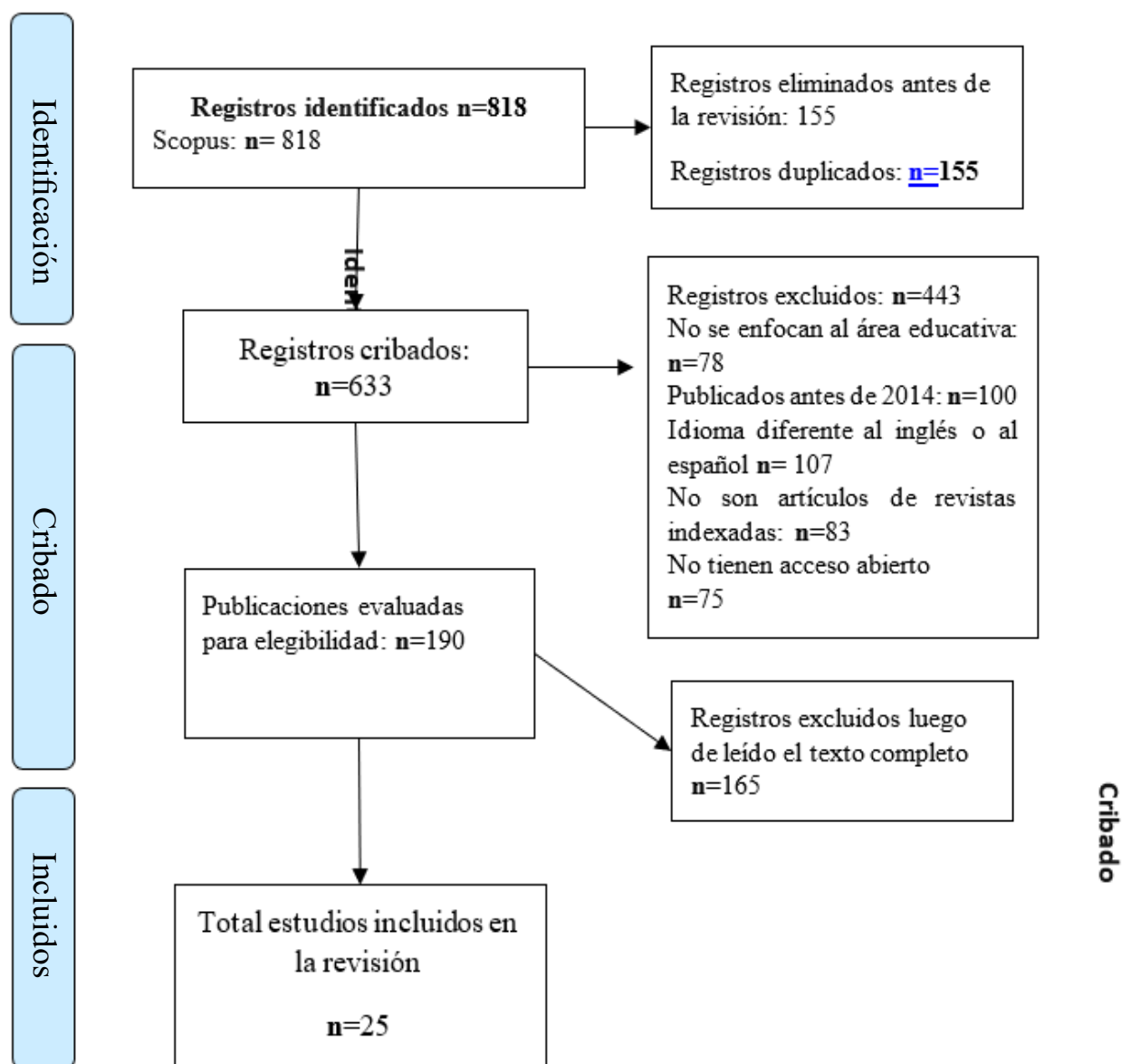
Análisis de datos

La totalidad de los documentos considerados como elegibles y sus respectivos metadatos se exportaron a formatos de archivo *.ris y *.csv. Para analizar las tendencias, se utilizó el *software* de análisis bibliométrico VOSViewer, para lo cual se filtraron los términos incluidos en la visualización del mapeo de red de VOSviewer. Los datos de la revisión propuesta se mapearon en Scopus; asimismo, incluyó autores, análisis de citas de instituciones, análisis de citas de países, entre otros. Se realizaron análisis de palabras clave, análisis de acoplamiento bibliográfico de textos y análisis de cocitaciones de coautores.

Resultados

La Figura 1 muestra la búsqueda realizada en Scopus, que arrojó 818 estudios, los cuales se redujeron a $n=633$ luego de eliminar 155 estudios que se encontraban duplicados. En la revisión de títulos y resúmenes, se descartaron otros 443 documentos antes del examen de texto completo. La evaluación de los artículos de texto completo utilizando los criterios de elegibilidad dio como resultado 165 documentos más excluidos. Finalmente, un total de 25 documentos se incluyeron en esta revisión sistemática y análisis bibliométrico.

Figura 1. Proceso de selección de los artículos



Nota. Elaboración propia.

Descripción de los artículos examinados

Los 25 estudios examinados son presentados en la Tabla 1 con sus principales características referidas a autores, año de publicación, revista, idioma de publicación y el tipo de estudio aplicado.

Tabla 1. Estudios revisados

Autor/año	Tipo de estudio	Revista/idioma
Dacholfany <i>et al.</i> (2024)	Mixto	<i>International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)</i> . Inglés
Soler & Rosser (2024)	Mixto	<i>Social and Education History</i> . Español
Morales-Granados & Useche-Cogollo (2024)	El enfoque fue interpretativo y cualitativo	<i>Aibi: Revista de Investigación, Administración e Ingeniería</i> . Español
Velásquez <i>et al.</i> (2024)	Investigación básica, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal.	<i>Raiya Academic International LLC</i> . Inglés
Acosta & Finol (2024)	Enfoque cuantitativo, básico, con diseño de campo, no experimental y transversal	<i>Revista de Ciencias Sociales</i> . Español
Kang <i>et al.</i> (2024)	Mixto	<i>Environment and Social Psychology</i> . Inglés
Xu (2024)	Análisis factorial	<i>Applied Mathematics and Nonlinear Sciences</i> . Inglés.
Li & Ding (2024)	Mixto	<i>Applied Mathematics and Nonlinear Sciences</i> . Inglés
Tan (2024).		<i>Applied Mathematics and Nonlinear Sciences</i> . Inglés
Valenzuela (2024)	Artículo de reflexión	<i>Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.</i> Español
Quispe-Morales <i>et al.</i> (2024)	Cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y correlacional.	<i>Práxis Educativa</i> . Español
Mejia (2023)	Análisis documental de bibliografía teórica y empírica	<i>Revista Venezolana de Gerencia</i> . Español

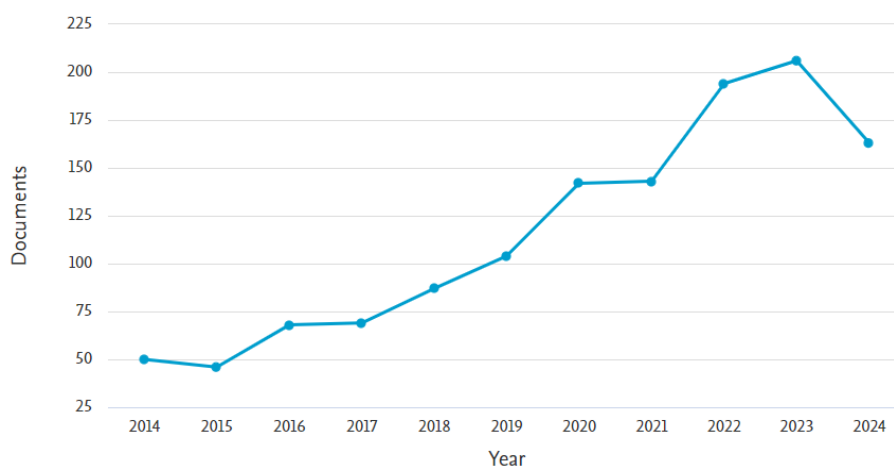
Mohamed <i>et al.</i> (2023)	Diseño explicativo y descriptivo	<i>Sustainability</i> . Inglés
Chen-Quesada <i>et al.</i> (2023)	Cualitativo, mediante un estudio de caso múltiples	<i>Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)</i> . Español
Mendoza-Jimenez <i>et al.</i> (2023)	Revisión sistemática	<i>Journal of Higher Education Theory and Practice</i> . Inglés
Kubitskyi <i>et al.</i> (2023)	Cualitativo	<i>Journal of Curriculum and Teaching</i> . Inglés
Puican <i>et al.</i> (2023)	Enfoque cualitativo, exploratorio y básico.	<i>Intern. Journal of Profess. Bus. Review</i> . Inglés.
Zhao (2023)	Mixto	<i>Journal of Applied Science and Engineering</i> . Inglés.
Palacio <i>et al.</i> (2022)	Revisión teórica	<i>Revista Venezolana de Gerencia</i> . Español.
Ávata <i>et al.</i> (2022).	Mixto	<i>Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies</i> . Español.
Zavala-Soledispa <i>et al.</i> (2022)	Revisión documental	<i>Salud, Ciencia y Tecnología</i> . Inglés
Murillo <i>et al.</i> (2022)	enfoque cualitativo, con análisis hermenéutico.	<i>Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology</i> . Inglés
Monzón <i>et al.</i> (2022)	Enfoque cuantitativo, no experimental	<i>Revista de Ciencias Sociales</i> . Español.
Sych <i>et al.</i> (2021)	Revisión documental	<i>Journal of Higher Education Theory and Practice</i> . Inglés.
Portocarrero-Sierra <i>et al.</i> (2021)	Cuantitativa con alcance explicativo y analítico;	<i>Formación Universitaria</i> . Español.

Nota. Elaboración propia.

La revisión realizada muestra cómo la literatura relacionada con la gestión educativa presenta una tendencia ascendente (Figura 2). Esta tendencia indica un creciente interés por el papel que juega la gestión educativa como elemento transformador e innovador en los sistemas educativos hasta 2023, año que posee la mayor cantidad de documentos publicados ($n=206$); no obstante, para el 2024 hubo una disminución en las publicaciones ($n=43$), con un total de 163 estudios publicados durante ese año.

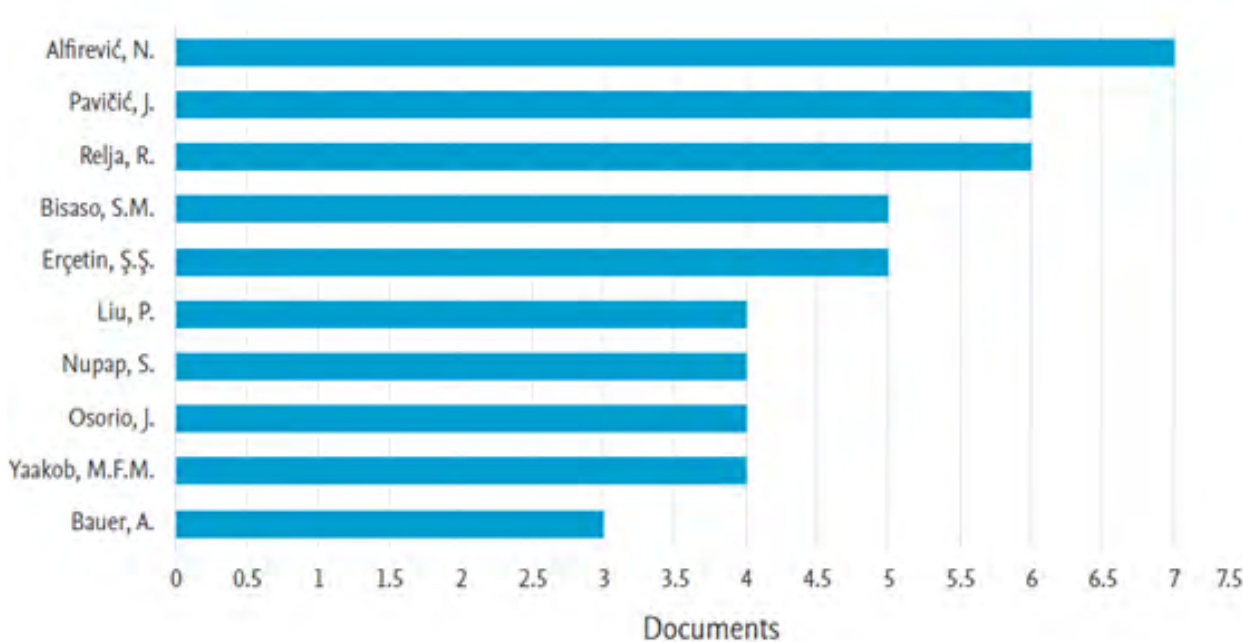
De igual manera, se evidenció que, de los 25 documentos revisados, 14 fueron presentados en inglés, mientras que los 11 restantes fueron publicados en español. Este aspecto muestra la relevancia que tiene la gestión educativa para la comunidad científica mundial, en especial para naciones como China, Estados Unidos y Reino Unido, donde la educación constituye una verdadera política de Estado.

Figura 2. *Producción científica por año*



Nota. Elaboración propia.

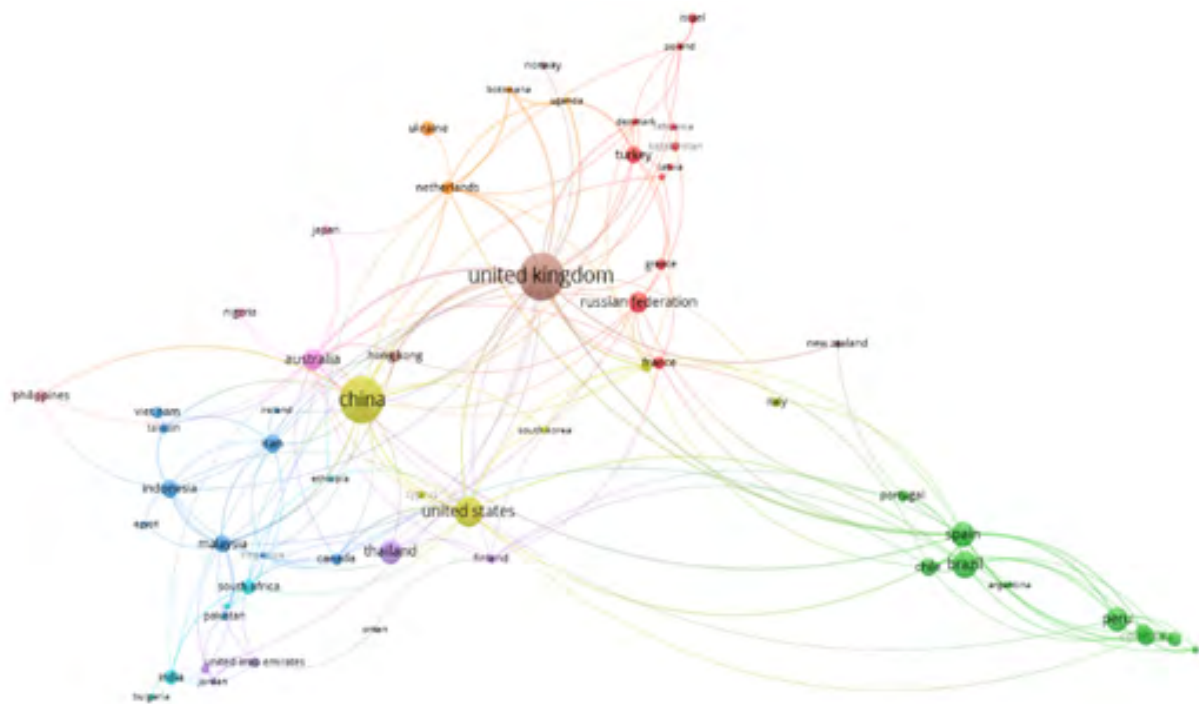
Respecto a los autores, países, revistas e instituciones más productivos en los estudios sobre la gestión educativa, a continuación se muestran las proyecciones arrojadas por la base de datos Scopus. De la totalidad de registros encontrados en Scopus, destaca Alfreviá, Nikša, investigador de Croacia con 7 publicaciones, le siguen Pavičić, Jurica, y Relja, Renata del mismo país con 6 publicaciones (Figura 3).

Figura 3. Autores con mayor número de publicaciones

Nota. Elaboración propia.

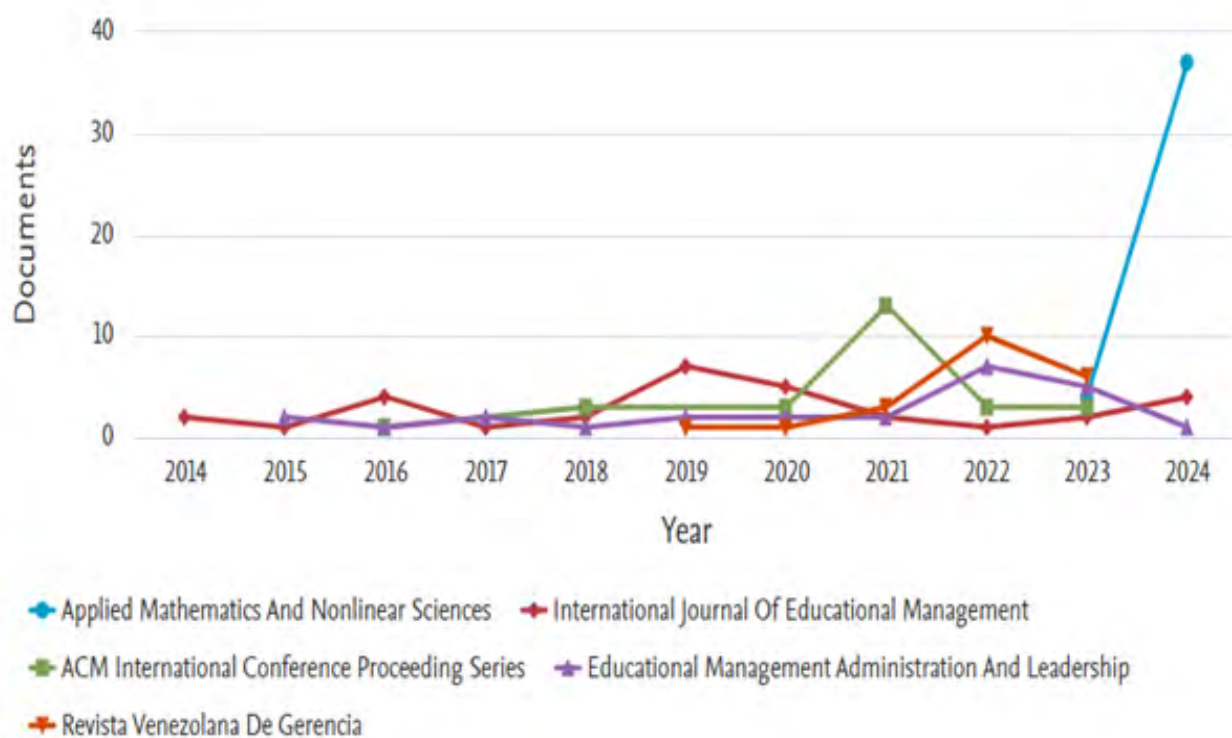
Entre los 65 países que publicaron sobre la gestión educativa, China ha publicado la mayor cantidad de investigaciones referidas al tema y, además, presenta la mayor cantidad de citas. Asimismo, en cuanto a este tipo de publicaciones, Reino Unido se encuentra a la par de China, junto a EE. UU. y a algunos países latinoamericanos que comenzaron a interesarse por este tema en el ámbito educativo. En la Figura 4 se muestra la red de coautoría de los países vinculados con los autores y donde se observa la fuerza total que los enlaces presentan; a su vez, se pueden observar las conexiones entre diferentes elementos de una red.

Figura 4. *Coautoría de países afiliados a autores*



Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, las revistas que destacaron fueron, en primer lugar, *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences* con 38 publicaciones, seguida de la *ACM International Conference Proceeding Series* con 12 papers publicados, la *International Journal of Educational Management* con 10 publicaciones, *Educational Management Administration and Leadership* con 8 publicaciones, y finalmente, la *Revista Venezolana de Gerencia* con 7 publicaciones (Figura 5).

Figura 5. *Revistas con mayor volumen de publicaciones*

Nota. Elaboración propia.

Otro aspecto importante fue el análisis de coocurrencia de palabras, el cual utilizó palabras clave del autor para conocer el flujo temático entre los documentos revisados. En la red, las palabras clave son los nodos; mientras sea mayor el tamaño del círculo y su rótulo, la importancia de dicho elemento dentro de la red será mayor también, todo ello a partir de su ocurrencia.

En los documentos revisados prevalecen las palabras *educational management*, *Students*, *teaching*, *curriculum*, *higher education*, *educational policy*, *learning*, *information management*, etc. En este caso, la red se encuentra compuesta por seis clústeres, y de acuerdo a su orden de importancia cada uno presenta un color particular: verde, rojo, amarillo, azul, morado y celeste. Se resalta que el nodo más grande encontrado es de color verde, que se refiere a la palabra clave “gestión educativa”, y se encuentra conectado con los cinco clústeres de la red (Figura 6).

objetivos, a saber: planificación, organización, implementación y control de diversos elementos educativos (Dacholfany *et al.*, 2024). A esta definición, Morales-Granado & Useche-Cogollo (2024) agregan que como proceso dinámico resulta esencial para que el área académico-administrativa de toda institución educativa se fortalezca, para lo cual se requiere un plan estratégico en el cual se haga uso de herramientas innovadoras y actualizadas.

Asimismo, otros estudios ven la GE como el proceso ejecutado por el directivo de colegios y universidades, en el cual organizan de manera racional el equipo educativo; es decir, saben aprovechar las ventajas del personal humano y de los recursos materiales de la institución, así como de los recursos financieros. Todo ello les permite utilizar de manera eficiente las diversas condiciones de los colegios y universidades para lograr los objetivos establecidos en la gestión educativa (Kubitskyi *et al.*, 2023; Puican *et al.*, 2023; Li & Ding 2024; Xu 2024).

Por su parte, Mendoza-Jiménez *et al.* (2023) consideran que luego de la pandemia los distintos sistemas educativos a nivel mundial sufrieron una transformación total, lo que trajo como consecuencia un problema bastante complejo respecto a la continuación de la actividad académica de manera remota. Esto resultó en una redefinición de los procesos de gestión educativa contextualizados en una realidad sociotemporal específica, los cuales debieron ser orientados hacia la inclusión de todos los estudiantes de acuerdo a una nueva normalidad que demandó a partir de ese momento el desarrollo de diferentes competencias y habilidades.

En este sentido, se evidencia un nuevo elemento de la gestión educativa como lo son los entornos virtuales y mixtos, con los cuales el docente pueda proporcionar estrategias más acordes a la realidad, que le permitan adquirir competencias, destrezas y habilidades tanto a él como a sus estudiantes (Palacio *et al.*, 2022; Mendoza-Jimenez *et al.*, 2023). En este momento la tecnología ofrece diversidad de plataformas digitales que se constituyen en las herramientas más poderosas con las cuales cuenta la gestión educativa; entre sus bene-

ficios se encuentra que permiten el monitoreo de la totalidad de las áreas que conforman los distintos niveles académicos-administrativos, lo cual permite tomar decisiones más acertadas en el ámbito educativo. Asimismo, el uso de las plataformas digitales permite integrar la totalidad del sistema, así como la gestión, la enseñanza, la administración, las actividades pedagógicas, etc. (Murillo *et al.*, 2022).

Zhao (2023) señala que en la era del *big data*, la gestión educativa debe integrar la tecnología de la información y propone un proyecto basado en tecnología de minería de datos. Logró establecer mediante el algoritmo del árbol de decisión, la agrupación del algoritmo y el algoritmo de regla de asociación que mejora la velocidad del algoritmo propuesto y los resultados obtenidos son más precisos. La minería de datos se introduce en la gestión de la educación para la toma de decisiones, evita el retraso en la gestión al aprender de las experiencias de otros y agrega nuevos contenidos de investigación hasta la gestión estudiantil.

Asimismo, la creación de un modelo para la agrupación de la gestión educativa basado en PDCA (*Plan, Do, Check, and Act*), junto a la utilización del algoritmo de regresión de mínimos cuadrados parciales y sus pasos de modelado, permitió demostrar que, en comparación con el modelo tradicional de gestión de la educación, las universidades que aplican el modelo de agrupamiento de la gestión de la educación muestran una tendencia invariable en la escala, lo que indica que las universidades han invertido lo suficiente en recursos educativos y han logrado la eficiencia de escala. La agrupación de la gestión de la educación optimiza la eficiencia de la asignación de recursos educativos de las escuelas, mejorando así el nivel de gestión educativa y brindando un fundamento teórico para estudiar las estrategias innovadoras en la gestión educativa (Tan, 2024).

En otro orden de ideas, la GE que actualmente se busca involucra la aplicación de algunos métodos que permitan alcanzar los objetivos planteados, así como conseguir una administración más eficiente de los procesos académicos.

nicos-administrativos. Entre las metodologías que pudiesen implementarse se encuentra el *neuromanagement*, este pretende valorar, considerar y aprovechar las actividades cerebrales de cada actor involucrado en la toma de decisiones; siendo incluidos entre ellos los docentes y trabajadores, que tienen a su cargo el proceso pedagógico y el manejo de su alumnado (Monzón *et al.*, 2022).

Es decir, el profesorado, además de ser especialista en la materia que imparte, requiere contar con una serie de habilidades como la imaginación, la creatividad y las habilidades sociales, estas ayudan a que se genere un apropiado escenario de aprendizaje; además, debería poseer liderazgo a nivel neuronal. Como instrumento estratégico, el *neuromanagement* es una excelente herramienta de gestión (Monzón *et al.*, 2022), pues brinda la posibilidad de apoyar o ayudar a los directivos para tomar decisiones más acertadas. Este proceso consiste en la aplicación de todo el cerebro tanto racional como emocionalmente, en cada uno de los procesos cerebrales (emociones, sensación y percepción, memoria, comunicación, atención y toma de decisiones) (Chávez, 2021).

Respecto al estado general de los estudios sobre gestión educativa, se evidenció un gran volumen de estudios referidos a la temática analizada, los cuales dan muestra de la importancia que para la comunidad científica revisite este aspecto. Así, los estudios más recientes acerca de la GE analizan la intervención de cada actor educativo, especialmente estudiantes, docentes y personal directivo en los diferentes niveles educativos (Palacios *et al.*, 2022; Valenzuela, 2024). Sin embargo, otros autores centran su análisis solo en las características y habilidades del personal directivo respecto al tipo de liderazgo que presentan como elemento clave de la gestión educativa (Monzón *et al.*, 2022; Puican *et al.*, 2023).

Pese a la discrepancia mencionada, los autores coinciden en que la modernización de la educación es fundamental, por lo cual se requieren enfoques innovadores en la gestión de un centro educativo. La creación e implementación de ideas innovadoras es esencial para alcanzar excelentes resultados a nivel académico y administrativo. Es en este proceso que se necesita la preparación

del directivo hacia iniciativas innovadoras y nuevos métodos de gestión, pues la eficacia de las innovaciones que se introducen depende de la competencia y accionar de los gerentes educativos (Palacio *et al.*, 2022; Zavala-Soledispa *et al.* 2022; Li y Ding, 2024; Tan, 2024).

Conclusiones

El análisis bibliométrico realizado permitió conocer la evolución y estado actual de los artículos contenidos en el conjunto de datos y responder las preguntas de investigación. Así, los términos más utilizados en los estudios revisados se encuentran relacionados con las palabras de búsqueda planteadas en este trabajo. Estas fueron gestión educativa, estudiantes, políticas educativas, *e-learning*, sistemas de aprendizaje, entre otras.

Asimismo, las publicaciones más recientes revisadas muestran un creciente interés por la gestión educativa, alcanzando un pico de mayor productividad académica durante el año 2023. El desarrollo de los estudios se enfocó en las técnicas y métodos de tipo tecnológico, administrativo y humano que pueden aplicarse para alcanzar una verdadera gestión educativa. De allí que esta permite que se generen nuevos conocimientos en cada una de las áreas que conforman cada institución educativa; motivo por el cual las acciones a implementar deberán planificarse y desarrollarse en función de la realidad y el desarrollo social de la institución. Todo ello con el propósito de construir un sistema educativo basado en enfoques multidisciplinares para formar personas que se desenvolverán en la sociedad del conocimiento.

Referencias

- Acosta, S. F., & Finol, M. R. (2024). Inteligencia artificial como mecanismo para mejorar la gestión educativa universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(3), 583- 597. 10.31876/rcs.v30i3.42697
- Aguiar, J., Rosales, L., Rey, B., & Martínez, L. (2021). Generalidades de las bases de datos de Scopus y WOS en la categoría de las ciencias de la computación en el período de 2007-2017. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 17(2).

Arroyo, J. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*, 47(1), 706-720. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>

Ávata, M., Ponce, F., Cordero, F., & Palacios, F. (2022). Una gestión educativa innovadora permite la construcción de procesos de enseñanza inclusivos, de calidad y creatividad. *Sapienza International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 310-333. 10.51798/sijis.v3i2.335

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150205.pdf>

Chávez, E. (2021). Management decisions through the neuro management in the universities of zone 3 of Ecuador. *J Adv Pharm Educ Res*, 11(3), 88-94. <https://doi.org/10.51847/PhndjOgcbf>

Chen-Quesada, E., García-Martínez, J., & Ruiz-Chaves, W. (2023). Gestión educativa para la inclusión: Perfil personal y profesional de las personas directoras de escuelas primarias en Costa Rica. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 27(3), 1-20. <https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17435>

Dacholfany, M., Suseno, N., Syofyan, H., & Fadli, M. (2024). Educational management in improving the quality of teachers in senior high schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 13(5), 3100-3110. 10.11591/ijere.v13i5.29844

Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(8). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>

Guernon, E. (2024). Reviews in Higher Education Publications: New Models in Higher Education. *International Journal of Reviews*, 2(1), 100-124.

Kang, L., Viriyavejakul, C., & Tuntinakhongul, A. (2024). Innovative teaching and the education management practice of improving the happiness of engineering college students. *Environment and Social Psychology*, 9(7), 2075. 10.59429/esp.v9i7.2075

Kayyali, M. (2022). University Rankings as a tool to fight Diploma Mills. *International Journal of Management, Sciences, Innovation, and Technology IJMSIT Review Paper*, 3(3), 01-02.

- Kubitskyi, S., Shchokin, R., Fedoruk, O., Horokhivska, T., & Shorobur, I. (2023). Management of Higher Education Institutions as a New Tool for the Development of Higher Education. *Journal of Curriculum and Teaching*, 12(2). 10.5430/jct.v12n2p74
- Li, Y., & Ding, Y. (2024). Research on Informatization Construction of Educational Management Innovation Path in Colleges and Universities in the Intelligent Era. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-24. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1621>
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa* (Red Tercer). Red Tercer Milenio.
- Mejia, L. (2023). Condiciones académicas y tecnológicas para la gestión de la educación en tiempos de pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1581-1593. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.43>
- Mendoza-Jimenez, H., Vértiz-Osores, R., Meza-Orue, L., & Mercado-Marruffo, C. (2023). Educational Management in Times of Pandemic: A Panoramic View in Latin America. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(7). 10.33423/jhetp.v23i7.6008
- Mohamed, M., Altinay, F., Altinay, Z., Dagli, G., Altinay, M., & Soykurt, M. (2023). Validation of Instruments for the Improvement of Interprofessional Education through Educational Management: An Internet of Things (IoT)-Based Machine Learning Approach. *Sustainability*, 15, 16577. <https://doi.org/10.3390/su152416577>
- Monzón, A. S., Illa-Sihuíncha, G. P., Ruiz, R. E., & Candia, M. A. (2022). Neumanagement y responsabilidad social: Factores clave en la gestión educativa universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(Especial 5), 135-144.
- Morales, L., Vázquez, J., Posadas, R., & Cáceres, M. (2023). Influencia de las políticas públicas en la transformación organizacional de la universidad pública mexicana. El caso de la UAEH. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 9(1), 44-63. <https://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2023.67291>
- Morales-Granados, M., & Useche-Cogollo, L. (2024). Hacia una gestión educativa integral desde la teoría de la complejidad: Jornadas educativas regulares y extendidas. *Aibi: Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 123-133. 10.15649/2346030X.3815

Muñoz, L., Sánchez, F., Muñoz, A., & Martínez, C. (2024). Innovación en la gerencia educativa y su influencia en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. *Revista Social Fronteriza*, 4(5), e45440. [https://doi.org/10.59814/reso-fro.2024.4\(5\)440](https://doi.org/10.59814/reso-fro.2024.4(5)440)

Murillo, S., Salas, J., Rodríguez, E., y Guarnizo, C. (2022, 8 al 22 de julio). *Beneficios de una Plataforma Colaborativa para la Gestión Educativa. Laboratorios de la Facultad de Ingeniería, Fundación Universitaria Cafam*. 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: “Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions”, Hybrid Event, Boca Raton, Florida- USA

Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>.

Palacio, L., Curiel, R., & Peñaranda, K. (2022). Innovación en la gestión educativa: actores y procesos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 1476-1490. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.47>

Pérez, N. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 273-292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>

Portocarrero-Sierra, L., Restrepo-Morales, J., Valencia-Cárdenas, M., & Calderón-Vera, L. (2021). Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia. *Formación Universitaria*, 14(5), 107-118. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000500107>

Puican, V., Gomez, A., Rimapa, L., Salvador, C., Espinoza, L., & Hernandez, O. (2023). Pedagogical Leadership in the Educational Management of Peruvian Educational Institutions. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, 8(4), e015480, 1-17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1548>

Quispe-Morales, R., Huauya, P., & Huamán, A. (2024). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú. *Práxis Educativa, Ponta Grossa*, 19, 1-17. 10.5212/PraxEduc.v.19.22834.038

Rico, A. D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Salcido, R., Vargas, T., Medina, V., Ramírez, A., García, S., Briseño, A., & Jiménez, J. (2021). Revisión sistemática: el más alto nivel de evidencia. *Orthotips*, 17(4), 217-221. <https://dx.doi.org/10.35366/102220>

Soler, S. & Rosser, P. (2024). Between Theory and Practice: A Multifaceted Analysis of Educational Management and Hygienism during the First Third of the 20th Century. *Social and Education History*, 13(2), 97-119 <http://dx.doi.org/10.17583/hse.14175>

Sych, T., Diegtiar, A., Lozynska, T., Lopushynskyi, I., & Vovk, S. (2021). Areas of Improvement of Organization and Research of Educational Management Problems. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(15), 8-15. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i15.4887>

Tan, B. (2024). Value, Dilemmas and Innovative Strategies of Educational Management Clustering in the Internet Era. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1127>

Valenzuela, C. (2024). Políticas gerencialistas en la gestión educativa en un contexto de cuasimercado educativo: ¿gestionar el cambio o cambiar la gestión? *Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro*, 32(123), 1-19. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362024003204180>

Velásquez, F., Alvarado, H., Guardia, S., Allpas, J., Arévalo, J., Pimentel, K., & Guerrero, M. (2024). Educational Management from the Constructivist Perspective to Improve Teaching Performance in Educational Institutions. *Raiya Academic International LLC*, 8.1(S2). 10.70082/esiculture.vi.956

Xu, L. (2024). Study on the Role of Public Sector Human Resource Management in Educational Management Reforms. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-13. 10.2478/amns-2024-1584

Zavala-Soledispa, B. E., Soledispa-Cañarte, B. J., Soledispa-Cañarte, P. A., Sarmiento Tomalá, G. M., & Corte, A. (2022). Educational management as a driver of scientific and technological research: New horizons for innovation. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2, 165. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2022165>

Zhao, H. (2023). Research On Construction Of Educational Management Model Based On Data Mining Technology. *Journal of Applied Science and Engineering*, 26(5), 613-621. [http://dx.doi.org/10.6180/jase.202305_26\(5\).0004](http://dx.doi.org/10.6180/jase.202305_26(5).0004)

CAPÍTULO 13

IMPACTO DE LA INTERACCIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN A NIVEL UNIVERSITARIO

Impact of the interaction between administrative management and the development of innovation projects at the university level

Gilmer Lazo Chucos

Bernabe Teodoro Vila Hinojo

Delia Jessica Astete Medrano

Nelson Demetrio Mendo Chávez

Herlinda Melissa Aguirre López

Doi: 10.48209/978-65-5417-382-E

Resumen: En la actualidad, la interacción entre la gestión administrativa y el desarrollo de la innovación en las universidades es un tema crucial, debido a lo fundamental que resulta para enfrentar los desafíos de la educación superior. En tal sentido, el objetivo del presente estudio es analizar el impacto de dicha interacción en el contexto universitario. Para ello, se realizó una revisión sistemática utilizando el método Prisma, en la cual se incluyeron estudios que abordaban tanto la gestión como la innovación en universidades. Para ello, como criterios de inclusión se consideraron publicaciones realizadas entre 2019 y 2024 en revistas científicas revisadas por pares; por otro lado, se excluyeron aquellos estudios que no integraban ambas variables de forma conjunta o que se enfocan en niveles educativos distintos al universitario. De igual forma, las bases de datos consultadas fueron Scielo, WOS y Scopus, de donde fueron seleccionados 14 estudios que cumplieron con los criterios de selección. Los resultados destacaron que una gestión administrativa efectiva, que

integre liderazgo transformacional y estructuras organizativas adecuadas, favorece la innovación continua en las instituciones, donde factores como la gestión de calidad total y la disponibilidad de recursos fueron identificados como elementos claves para la mejora del rendimiento organizacional. Se concluyó que la gestión administrativa adecuada es el resultado de elementos cuya efectividad real se logra cuando hay alineación de diferentes factores y que, a su vez, pueden fortalecer la innovación y viceversa, haciendo que las universidades logren un mejor desarrollo en sus entornos.

Palabras clave: gestión administrativa, proyecto, innovación, liderazgo, universidad.

Abstract: Currently, the interaction between administrative management and the development of innovation in universities is a crucial issue, due to its importance in facing the challenges of higher education. In this sense, the objective of this study is to analyze the impact of this interaction in the university context. To this end, a systematic review was carried out using the Prisma method, which included studies that addressed both management and innovation in universities. For this purpose, as inclusion criteria, publications made between 2019 and 2024 in peer-reviewed scientific journals were considered; on the other hand, those studies that did not integrate both variables jointly or that focus on educational levels other than university were excluded. Similarly, the databases consulted were Scielo, WOS and Scopus, from which 14 studies that met the selection criteria were selected. The results highlighted that effective administrative management, which integrates transformational leadership and adequate organizational structures, favors continuous innovation in institutions, where factors such as total quality management and the availability of resources were identified as key elements for the improvement of organizational performance. It was concluded that proper administrative management is the result of elements whose real effectiveness is achieved when there is alignment of different factors and that, in turn, can strengthen innovation and vice versa, making universities achieve better development in their environments.

Keywords: Administrative management, project, innovation, leadership, university.

Introducción

La relación entre la gestión administrativa y el desarrollo de proyectos de innovación en el ámbito universitario ha cobrado una relevancia creciente en la educación superior, lo que exige la adopción de enfoques metodológicos sólidos y principios bien fundamentados (Sychenko *et al.*, 2021). En este contexto, las universidades se enfrentan a desafíos como la digitalización y la necesidad de adaptarse a un mercado laboral en constante transformación, por lo que una gestión efectiva se convierte en un pilar clave para impulsar la innovación (Strielkowski *et al.*, 2022). En este sentido, estudios recientes evidencian que las instituciones que implementan estrategias de gestión adecuadas no solo optimizan su eficiencia operativa, sino que también potencian su capacidad de innovación, favoreciendo así la creación de entornos más dinámicos y enriquecedores (Ferreras *et al.*, 2021).

De igual forma, entre las dificultades de gestión para propiciar la innovación, destaca la falta de alineación entre las estrategias administrativas y las metas de innovación, así como la frecuente resistencia al cambio que prevalece en las instituciones educativas (Veiga *et al.*, 2019). Igualmente, la adecuada gestión de los conflictos que surgen en torno a los proyectos de innovación es clave para garantizar no solo su ejecución exitosa, sino también su contribución al desarrollo institucional (Hutapea & Antonius, 2023). Así, una administración proactiva puede fomentar la creación de un entorno de innovación favorable, que promueva el progreso tanto de los estudiantes como del cuerpo docente, favoreciendo el crecimiento académico y organizacional (Thang & Tuyen, 2023).

Por otro lado, se ha encontrado evidencia sobre la efectividad de la gestión con un impacto directo que trasciende las competencias innovadoras de los estudiantes, lo que sugiere que optimizar los procesos administrativos podría aumentar significativamente la capacidad de innovación de estos (Ferreras *et al.*, 2021). Por lo tanto, el tipo de administración es importante para apoyar

activamente la relación entre la gestión administrativa y los programas de innovación (Cai *et al.*, 2020). A ello se suma el papel de la inteligencia artificial, ya que se ha podido demostrar cómo en la gestión, la incorporación de innovaciones basada en tecnologías mejora tanto la eficiencia como la efectividad en los procesos académicos (Thang & Tuyen, 2023).

En este sentido, a pesar de los avances recientes, persiste una notable carencia en la literatura acerca de cómo las universidades pueden maximizar la sinergia entre la gestión administrativa y la promoción de proyectos innovadores. Esto se debe a que gran parte de los estudios se centran en analizar de manera separada la gestión o la innovación, sin ofrecer una visión holística sobre la complementariedad de ambos elementos y su efecto en el contexto universitario. Por lo tanto, la pregunta de estudio que se plantea es: ¿cuál es el impacto de la interacción entre la gestión administrativa y el desarrollo de proyectos de innovación a nivel universitario? Esta pregunta busca explorar las dinámicas que subyacen a esta interacción y cómo pueden ser aprovechadas para mejorar tanto la gestión como la innovación en las instituciones de educación superior.

Método

El presente estudio se desarrolló a través de una revisión sistemática con el método Prisma. El objetivo fue describir el impacto de la interacción entre la gestión administrativa en el desarrollo de proyectos de innovación a nivel universitario, para lo cual se desarrollaron diferentes etapas que incluyeron definir los criterios de inclusión y exclusión (Tabla 1), las estrategias de búsqueda, con sus palabras claves y operadores booleanos incorporados, también los procesos de identificación cribado, elegibilidad y selección final.

Tabla 1. *Criterios de selección de publicaciones*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
• Publicaciones realizadas desde el 2019 al 12 de octubre de 2024 • Publicaciones resultado de investigaciones • Estudios realizados en el contexto universitario	• Publicaciones de congresos y libros. • Realizados en centros de educación básica, secundaria, especial u otros no universitarios. • Que abordan nociones específicas de la gestión, pero no en su totalidad. • Artículos a los que se pueda acceder por ser de paga.

Nota. Elaboración propia

Las bases de datos empleadas para la búsqueda fueron Scopus, WOS y Scielo, ya que se consideran las de mejor reputación científica, y las que poseen un mayor número de publicaciones relevantes en el ámbito de la gestión y la innovación en contextos universitarios. Para las ecuaciones de búsqueda se usaron ((administrative management)) OR ((administrative) OR (management)) AND (innovation) AND (university).

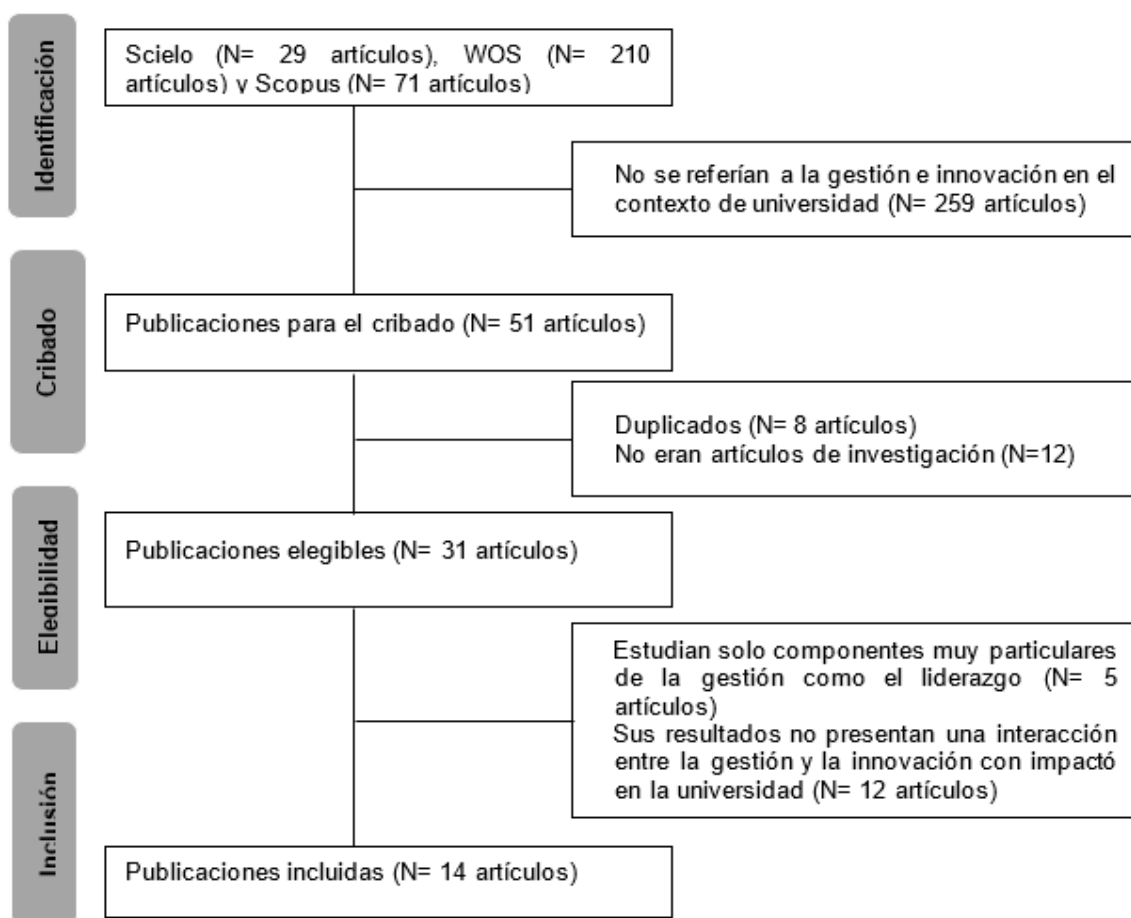
Luego, las combinaciones de búsqueda utilizadas para Scopus fueron TITLE (((administrative AND management)) OR ((administrative) OR (management)) AND (innovation) AND (university)) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, “final”)). Para WOS se usaron ((administrative management)) OR ((administrative) OR (management)) AND (innovation) AND (university), desde el 2019, artículos de investigación. y en el caso de Scielo (Gestión administrativa) AND (innovación).

El proceso de selección de artículos, siguiendo el método Prisma, comenzó con la fase de identificación, donde se recopilaron un total de 310 artículos de tres bases de datos relevantes: Scielo (N = 29), WOS (N = 210) y Scopus (N = 71). De estos, 259 artículos fueron excluidos porque no se referían específicamente a la gestión e innovación en el contexto universitario, dejando 51 artículos para ser considerados en la siguiente etapa. En la fase de cribado, se

eliminan duplicados (N = 8), artículos a los que no se pudo acceder por ser de paga (N = 8) y aquellos que no eran investigaciones originales (N = 4), resultando en 31 artículos elegibles.

Durante la fase de elegibilidad, los 31 artículos fueron examinados más a fondo y 17 de ellos fueron excluidos por no cumplir con los criterios específicos: 5 solo abordaban componentes muy específicos de la gestión, como el liderazgo, y 12 no mostraban una interacción significativa entre la gestión y la innovación con impacto en la universidad. Finalmente, en la fase de inclusión, 14 artículos fueron seleccionados para la revisión, ya que cumplían con los criterios establecidos para analizar la interacción entre la gestión y la innovación en el ámbito universitario. Este proceso garantiza una selección rigurosa y transparente, característica del método Prisma. Todo este proceso se puede observar en la Figura 1.

Figura 1. *Proceso de selección de publicaciones*



Nota. Elaboración propia

Aplicando de manera exhaustiva criterios de inclusión y exclusión, se pudo identificar con precisión las publicaciones pertinentes, descartando aquellas que no cumplieran con los requisitos establecidos. Este enfoque no solo facilitó la recopilación de estudios relevantes, sino que también aseguró una base sólida y consistente para analizar la interacción entre la gestión administrativa y la innovación en el contexto universitario, proporcionando una plataforma robusta para los hallazgos del estudio.

Resultados

A continuación, se muestran las características generales de las publicaciones seleccionadas en la Tabla 2, luego del proceso de selección general de los artículos. Destacan aspectos como los autores con sus años de publicación, los títulos de las investigaciones, los países donde se realizaron, los métodos empleados, las revistas y base de datos respectivas, también los resultados.

Tabla 2. Características generales de las publicaciones seleccionadas

N.º	Autor	Título	País	Método	Revista/ Base de datos	Resultados
1	Lacerda (2019)	Habilitadores da inovação em uma instituição pública de ensino superior	Brasil	Cualitativo- -Estudio de caso	<i>Gestão e Sociedade</i> (SciELO)	La innovación se puede ver limitada debido a la falta de elementos organizacionales y de gestión que favorezcan su desarrollo continuo.
2	Bokolo <i>et al.</i> (2020)	A managerial perspective on institutions' readiness to diffuse blended learning in higher education: Concept and evidence.	Malasia	Cuantitativo- Descriptivo no experimental	<i>Journal of Research on Technology in Education</i> (Scopus)	La estructura institucional es uno de los factores más determinantes para preparar a la administración en la implementación de innovaciones.

3	Texeira <i>et al.</i> (2022)	Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions.	Portugal	Cuantitativo-Explicativa no experimental	<i>Frontiers in Psychology</i> (Scopus y Web of Science)	La gestión de calidad total y las estrategias de internacionalización mejoran significativamente el desempeño organizacional en instituciones de educación superior.
4	Asiedu <i>et al.</i> (2020)	Factors influencing innovation performance in higher education institutions.	Ghana	Cuantitativo-Descriptivo no experimental	<i>The Learning Organization</i> (Scopus)	El liderazgo transformacional influye de forma favorable en el desempeño de la innovación en instituciones de educación superior.
5	Wu & Gu (2022)	Innovation capabilities in the convergence trend of higher education from the perspective of quality management	China	Cuantitativo-Explicativa	<i>Frontiers in Psychology</i> (Scopus y Web of Science)	La gestión de calidad total impacta positivamente en las capacidades de innovación, vinculando procesos clave como la admisión y los exámenes.
6	Monticelli <i>et al.</i> (2024)	Innovative university: evidence from university management	Brasil	Cualitativo-estudio de caso	<i>International Journal of Educational Management</i> (Scopus)	El octágono de innovación muestra mejoras en procesos y personas, pero con limitaciones en estructura y cultura organizacional.

7	Oseda <i>et al.</i> (2020)	Potencial de innovación y gestión institucional de la Universidad Nacional de Cañete-Perú	Perú	Cuantitativo-Correlacional no experimental	<i>Sophia</i> (Scielo)	Existe una correlación significativa entre el potencial de innovación y la gestión institucional en una universidad peruana.
8	Piñeiro (2023)	Innovación, creatividad y emprendimiento en la gestión administrativa: una experiencia de investigación	Costa Rica	Cualitativa, exploratoria	<i>Revista Enfoques Educativos</i> (Scielo)	La creatividad, innovación y emprendimiento son fundamentales en la gestión administrativa efectiva, lo cual favorece el trabajo cooperativo.
9	Kenesha (2021)	A framework for managing innovation in higher education: lessons learnt from the UAE iPad initiative	Emiratos Árabes Unidos	Cualitativa-Estudio de caso etnográfico	<i>Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives</i> (Scopus)	Las áreas de liderazgo y gestión centradas en recursos humanos y estructura fueron efectivas, aunque el marco simbólico asociado a la cultura fue menos influyente.
10	Currie <i>et al.</i> (2021)	Diffusion of innovation in an Australian engineering school.	Australia	Cualitativa-Estudio de caso	<i>Australasian Journal of Engineering Education</i> (Scopus)	El apoyo gerencial y una infraestructura sólida son claves para la implementación exitosa de innovaciones en la educación superior.

11	Ma y Cai (2021)	Innovations in an institutionalized higher education system: the role of embedded agency	China	Cualitativa- Exploratorio	<i>Higher Education</i> (Scopus y Web of Science)	Los modelos de gobernanza innovadores pueden ser exitosos pese a los desafíos de compatibilidad con las normas institucionales.
12	Mohammad <i>et al.</i> (2023)	Impact of total quality management practices on the transformation to entrepreneurial universities in palestine: the moderating role of innovation.	Palestina	Cuantitativo- Explicativo	<i>Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications</i> (Scopus)	La integración de la gestión de calidad total y la innovación puede mejorar el rendimiento organizacional en universidades palestinas.
13	Shakirova <i>et al.</i> (2019)	Management of University Innovation Potential in the Modern Reality of Kazakhstan.	Kazajistán	Cualitativo explicativo	<i>International Journal on Emerging Technologies</i> (Scopus)	El desarrollo de actividades innovadoras en universidades depende de un sistema de evaluación sólido y de colaboración con el sector privado.
14	Dubrovin <i>et al.</i> (2019)	Evaluating the Quality Management of Innovation in the Kazan Federal University: The Sociological Research Results.	Rusia	Cualitativo Exploratorio	<i>International Journal on Emerging Technologies</i> (Scopus)	El enfoque de procesos es más eficaz que el estructural-funcional para evaluar la calidad de la gestión de proyectos de innovación.

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, la Tabla 3 presenta la clasificación de varias revistas académicas según las bases de datos en las que están indexadas. Se destacó que la mayoría pertenece a Scopus (78 %), aunque muchas de las revistas se encuentran tanto en Scopus como en Web of Science (21 %). Asimismo, se observa la presencia menor de algunas revistas regionales, como *Gestão e Sociedade* y *Revista Enfoques Educativos*, indexadas en Scielo (21 %), las cuales poseen un enfoque latinoamericano.

Tabla 3. Relación de revistas de acuerdo a las bases de datos que pertenecen

N.º	Revista	Scopus	Web of Science	Scielo
1	<i>Gestão e Sociedade</i>			
2	<i>Journal of Research on Technology in Education</i>			
3	<i>Frontiers in Psychology</i>			
4	<i>The Learning Organization</i>			
5	<i>Frontiers in Psychology</i>			
6	<i>International Journal of Educational Management</i>			
7	<i>Sophia</i>			
8	<i>Revista enfoques educativos</i>			
9	<i>Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives</i>			
10	<i>Australasian Journal of Engineering Education</i>			
11	<i>Higher Education</i>			
12	<i>Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications</i>			
13	<i>International Journal on Emerging Technologies</i>			
14	<i>International Journal on Emerging Technologies</i>			

Nota. Elaboración propia

En mención a la distribución de publicaciones seleccionadas de acuerdo al país, se evidenció una notable diversidad de origen en cuanto a las contribuciones académicas a nivel internacional, particularmente en Brasil y China, que destacan como los países con mayor número de publicaciones, con dos estudios cada uno. Los demás países aportaron solo una publicación. En tal sentido, la distribución geográfica, que abarca América del Sur, Asia, África y Europa, evidencia un enfoque global en la investigación, con una mayor representación en América del Sur y Asia, lo que subraya el carácter internacional y diverso del estudio, como se puede ver en la Tabla 4.

Tabla 4. *Distribución de publicaciones seleccionadas de acuerdo al país*

N.º	País	N.º de publicaciones
1	Brasil	2
2	China	2
3	Malasia	1
4	Portugal	1
5	Sudáfrica	1
6	Perú	1
7	Costa Rica	1
8	Emiratos Árabes Unidos	1
9	Australia	1
10	Palestina	1
11	Kazajstán	1
12	Rusia	1

Nota. Elaboración propia

De acuerdo al análisis de las publicaciones, pese a la gran heterogeneidad tanto en el origen de las publicaciones como de la base de datos utilizadas, además de los aspectos relevantes como la metodología aplicada y el año de publicación, fue posible hallar ciertas coincidencias como la interacción entre la gestión administrativa y el desarrollo de proyectos de innovación que parece tener impacto a nivel universitario.

Discusión

La gestión administrativa desempeña un papel crucial en el impulso de la innovación dentro de las universidades, en medio de factores que resultan clave, como el liderazgo transformacional, una estructura institucional bien definida, el respaldo adecuado de recursos y la implementación de estrategias de gestión de calidad total. Estos elementos tienen influencia significativa en la capacidad de innovación de las instituciones de educación superior. Con los hallazgos obtenidos, fue posible establecer dos categorías de estudio: las condiciones estructurales y el liderazgo.

Condiciones estructurales

Se encontró que las condiciones estructurales son fundamentales para facilitar la implementación de innovaciones dentro de las instituciones universitarias, lo cual refuerza la idea de que, sin una estructura sólida, los esfuerzos innovadores pueden verse limitados en su ejecución (Bokolo *et al.*, 2020). Asimismo, la gestión de calidad total (TQM) ha mostrado tener un efecto positivo en las capacidades innovadoras de las universidades, especialmente en procesos clave como la admisión. También la innovación muestra capacidad de efecto y relación con elementos claves como los exámenes en los sistemas de evaluación, así como con los procesos de colocación en el contexto laboral (Wu & Gu, 2022).

Por otro lado, un análisis mediante el octágono de innovación evidenció un incremento en los índices relacionados con procesos, personas y liderazgo, mientras que se detectó una disminución en los componentes de estructura y cultura organizacional. Esto pone de relieve la necesidad de fortalecer la gestión de estos elementos para garantizar una innovación sostenible a lo largo del tiempo (Monticelli *et al.*, 2024). Del mismo modo, se ha establecido una correlación significativa entre el potencial innovador y la gestión institucional, lo cual subraya que una administración interna sólida es fundamental para impulsar y mantener la capacidad innovadora (Oseda *et al.*, 2020).

Además, la implementación de nuevas iniciativas en la educación superior presenta desafíos considerables, debido a la sobrecarga de trabajo del personal y a su independencia profesional. En tal sentido, la teoría de la difusión de la innovación indica que el respaldo de la alta gerencia, junto con la creación de redes de apoyo y una infraestructura institucional sólida, son factores esenciales para que las innovaciones se consoliden y prosperen (Currie *et al.*, 2021). En lo que respecta a la gobernanza universitaria, los modelos disruptivos de innovación también encuentran obstáculos, especialmente cuando las normativas institucionales no se alinean con las estrategias emergentes, resaltando la necesidad de un adecuado liderazgo (Ma & Cai, 2021).

De igual forma, en el contexto de las universidades, la integración de la gestión de calidad total junto con la innovación puede traer efectos positivos, destacando la adopción de enfoques de gestión más eficaces, los cuales producen mejores resultados (Mohammad *et al.*, 2023). Las estrategias de innovación, combinadas con dimensiones como la gestión de calidad total y las políticas de internacionalización, han demostrado ser claves para mejorar el desempeño organizacional, lo que refuerza la importancia de integrar la innovación con estructuras organizativas sólidas (Texeira *et al.*, 2022).

Todo lo anterior resalta que, sin estas bases, la innovación puede permanecer como un esfuerzo aislado y no convertirse en una práctica institucionalizada. En este contexto, la institucionalización suele tener limitaciones como la falta de elementos facilitadores claves como la gestión de proyectos, los recursos disponibles para la innovación y la presencia de voces inductoras de cambio (Lacerda, 2019).

Liderazgo en la gestión

Es importante contar con una infraestructura institucional bien establecida, combinada con prácticas de gestión de calidad robustas y un liderazgo efectivo, para estimular y sostener la innovación dentro de las instituciones de educación superior (Shakirova *et al.*, 2019; Dubrovin *et al.*, 2019); en ese aspecto,

el liderazgo es un pilar fundamental tanto en la gestión como para alcanzar avances significativos, por lo que es necesario contar con ciertas condiciones estructurales y recursos, ya que un liderazgo adecuado puede estimular importantes iniciativas de innovación. Ello se debe a que, a través de la motivación, logra alcanzar metas innovadoras y ambiciosas, así como un mejor desempeño general de la institución (Asiedu *et al.*, 2020).

Finalmente, si bien los esfuerzos de liderazgo y gestión se pueden centrar en los recursos humanos y los marcos estructurales y políticos, el marco simbólico puede tener un impacto menor. Esto revela una limitación en algunas áreas de la gestión para fomentar la innovación de manera eficaz, sobre todo en aspectos relacionados con la cultura (Kenesha & Sy, 2021). Es importante destacar la importancia de la promoción de técnicas didácticas que estimulen la creatividad, el emprendimiento y el trabajo en equipo, por lo que la convivencia interdisciplinaria y el diálogo constante emergen como factores esenciales para crear un ambiente colaborativo que potencie tanto la innovación como el disfrute en el trabajo grupal (Piñeiro, 2023).

Conclusiones

Se destaca que la gestión administrativa tiene efectos importantes, pues interactúa con el desarrollo de proyectos de innovación, cuando se logra una gobernanza que logra superar los obstáculos estructurales y culturales que frecuentemente dificultan la adopción de innovaciones en las universidades. La integración de estas variables es crucial no solo para que la innovación ocurra, sino para garantizar que se convierta en una práctica continua y efectiva en lugar de un esfuerzo certero.

De igual manera, los resultados sugieren que, aunque el liderazgo transformacional y las estrategias de gestión son vitales, es la adaptación de la estructura lo que asegura un contexto propicio para la innovación (Asiedu *et al.*, 2020; Texeira *et al.*, 2022; Piñeiro, 2023; Kenesha & Sy, 2021). Es por ello

que los resultados analizados subrayan que la innovación en las instituciones de educación superior depende en gran medida de la combinación entre una estructura institucional sólida, una gestión de calidad bien implementada y un liderazgo eficaz para que sea sostenible a lo largo del tiempo.

Referencias

Asiedu, M. A., Anyigba, H., Ofori, K. S., Ampong, G. O. A., & Addae, J. A. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *The Learning Organization*, 27(4), 365-378. https://www.researchgate.net/publication/341164898_Factors_influencing_innovation_performance_in_higher_education_institutions

Bokolo, A., Kamaludin, A., Romli, A., Mat Raffei, A. F., A/L Eh Phon, D. N., Abdullah, A., Leong Ming, G., A. Shukor, N., Shukri Nordin, M., & Baba, S. (2020). A managerial perspective on institutions' administration readiness to diffuse blended learning in higher education: Concept and evidence. *Journal of Research on Technology in Education*, 52(1), 37-64. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2628248/Bokolo.pdf?sequence=4>

Cai, Y., Ma, J., & Chen, Q. (2020). Higher Education in Innovation Ecosystems. *Sustainability*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114376>

Currie, G., Henderson, A., & Hoult, R. (2021). Diffusion of innovation in an Australian engineering school. *Australasian Journal of Engineering Education*, 26(2), 219-226. <https://www.engineersaustralia.org.au/sites/default/files/2022-03/Diffusion-of-innovation-in-an-Australian-engineering-school.pdf>

Dubrovin, V. Y., Zakirov, A. R., Zaripova, A. R., & Nikolaevna, S. Y. (2019). Evaluating the Quality Management of Innovation in the Kazan Federal University: The Sociological Research Results. *International Journal on Emerging Technologies*, 10, 96-100. <https://www.researchtrend.net/ijet/pdf/23-29.pdf>

Ferreras, R., Sales, J., & Serradell, E. (2021). Sustainable Innovation in Higher Education: The Impact of Gender on Innovation Competences. *Sustainability*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13095004>

Hutapea, S., & Antonius, C. (2023). Innovation in Educational Management Leverages Technology and New Approaches to Increase Efficiency and Effectiveness. *Edumaniora : Jurnal Pendidikan Dan Humaniora*, 2(02), 70-74. <https://doi.org/10.54209/edumaniora.v2i02.42>

Kenesha, W., & Sy, J. (2021). A framework for managing innovation in higher education: lessons learnt from the UAE iPad initiative. *Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives*, 17(1), 16-28. <https://doi.org/10.1108/LTHE-08-2020-0013>

Lacerda, K. (2019). Habilitadores da inovação em uma instituição pública de ensino superior. *Gestão e Sociedade*, 14(37), 3626-3282. <https://doi.org/10.21171/ges.v14i37.2659>

Ma, J., & Cai, Y. (2021). Innovations in an institutionalized higher education system: the role of embedded agency. *Higher Education*, 82(5), 897-915. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00679-7>

Mohammad, K., Hala, D., Yahya Saleh, Ahmad, Z., Ramiz, A., & Siraj, Z. (2023). Impact of total quality management practices on the transformation to entrepreneurial universities in palestine: the moderating role of innovation. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 6(3), 35-56. https://www.researchgate.net/publication/375758131_IMPACT_OF_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_PRACTICES_ON_THE_TRANSFORMATION_TO_ENTREPRENEURIAL_UNIVERSITIES_IN_PALESTINE_THE_MODERATING_ROLE_OF_INNOVATION

Monticelli, J. M., Fossatti, P., de Quadros da Silva, L., & Bitencourt Soster Luz, C. (2024). Innovative university: evidence from university management. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 509-524. https://www.researchgate.net/publication/378261988_Innovative_university_evidence_from_university_management

Oseda, D., Mendivel Geronimo, R. K., & Durán Carhuamaca, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophía*, 28, 207-235. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>

Piñeiro, M. (2023). Innovación, creatividad y emprendimiento en la gestión administrativa: una experiencia de investigación. *Revista Enfoques Educativos*, 20(1), 147-162. <https://doi.org/10.5354/2735-7279.2023.70989>

Shakirova, D., Ivanova, E., Abaidilda, A. Ye., & Maidyrova, A. B. (2019). Management of University Innovation Potential in the Modern Reality of Kazakhstan. *International Journal on Emerging Technologies*, 10, 141-144. https://kpfu.ru/staff_files/F_185757878/Management_of_University_Innovation4.pdf

Strielkowski, W., Korneeva, E. N., Sherstobitova, A. A., & Platitzyn, A. Yu. (2022). Strategic University Management in the Context of Digitalization: The Experience of the World's Leading Universities. *Integration of Education*, 26(3), 402-417. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.108.026.202203.402-417>

Sychenko, V., Rybkina, S., & Sokolova, E. (2021). Management of innovative activities in higher education system. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 1(1), 45-49. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2021-1-11>

Texeira, J., Justino, M. do R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. de T. (2022). Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638>

Thang, P. D., & Tuyen, T. Q. (2023). Efficient administrative management strategy for activities in international higher education institutions. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 10(3), 221-232. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v10n3.2327>

Veiga, L., Beuron, T. A., Brandli, L. L., Damke, L. I., Pereira, R. S., & Klein, L. L. (2019). Barriers to innovation and sustainability in universities: an international comparison. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(5), 805-821. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0067>

Wu, J., & Gu, Y. (2022). Innovation capabilities in the convergence trend of higher education from the perspective of quality management. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.979059>

DATOS DE LOS COMPILADORES

Roxana Julia Abarca Arrambide

Doctora en Educación, Magíster en Administración con mención en Gestión del Turismo y Licenciada en Turismo. Directora de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y docente principal a dedicación exclusiva en la Escuela Profesional de Turismo de la misma casa de estudios. Cuenta con más de 25 años de experiencia en la docencia universitaria. Docente reconocida en el Registro Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Renacyt).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9644-4591>

Rolando Oscco Solorzano

Doctor en Ciencias de la Educación y Magíster en Docencia Universitaria por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, además de Maestro en Investigación e Innovación Curricular por la Universidad San Ignacio de Loyola. Cuenta con una especialidad en Gestión Escolar por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Actualmente, ejerce la docencia universitaria a tiempo completo en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Docente reconocido en el Registro Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Renacyt).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9610-5912>

SOBRE LAS AUTORAS Y LOS AUTORES

Alicia Emma Arteaga Villanueva

Universidad Peruana Los Andes

<https://orcid.org/0000-0001-7023-5823>

Amparo Perez Excelmes

Universidad Nacional del Altiplano

<https://orcid.org/0000-0003-3199-0329>

Arnaldo Virgilio Capcha Huamani

Universidad Nacional de Huancavelica

<https://orcid.org/0000-0002-7804-4439>

Azucena Natividad Prado Espinoza

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

<https://orcid.org/0000-0003-1410-8277>

Benedicto Baca Rosado

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

<https://orcid.org/0000-0002-3882-2240>

Bernabe Teodoro Vila Hinojo

Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa

<https://orcid.org/0000-0001-7795-3211>

Cecilia Rios Perez

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0000-0002-9008-3190>

Cesar Augusto Meza Andamayo

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

<https://orcid.org/0009-0004-3059-5946>

Daniel Percy Rojas Hurtado

Universidad Nacional Agraria La Molina

<https://orcid.org/0000-0001-9589-8308>

Delia Jessica Astete Medrano

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0001-5667-7369>

Delia Perea de Arévalo

Universidad Científica del Perú

<https://orcid.org/0000-0002-1797-0412>

Edison Vega Otazu

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac

<https://orcid.org/0009-0004-1233-8065>

Efrain Parillo Sosa

Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

<https://orcid.org/0000-0001-7567-039X>

Elsa Ruth Montero Jara

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

<https://orcid.org/0000-0002-1674-1386>

Enma Sofía Reeves Huapaya

Universidad Nacional Hermilio Valdizán

<https://orcid.org/0000-0003-3075-5263>

Gilmer Lazo Chucos

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

<https://orcid.org/0000-0002-2942-8268>

Haydeé Quispe Berríos

Universidad Continental

<https://orcid.org/0000-0002-9025-5335>

Herlinda Melissa Aguirre López

Universidad Tecnológica del Perú

<https://orcid.org/0009-0002-2869-9602>

Janner Erwin Chávez Pérez

Universidad César Vallejo

<https://orcid.org/0000-0002-7028-6652>

Jhosiveth Jheninfer Zambrano Curitima

Institución Educativa N.º 601606 Violeta Correa de Belaunde

<https://orcid.org/0000-0003-0247-0244>

Judith Elena Vásquez Dorado

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0000-0002-9533-7145>

Ketty Alarcon Ramirez

Universidad Científica del Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0542-3814>

Lucía Román Lantarón

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

<https://orcid.org/0000-0003-1751-7797>

Luis Alberto Condezo Ordoñez

Universidad Nacional del Centro del Perú

<https://orcid.org/0000-0002-4512-1354>

Luis Ronald Rucoba del Castillo

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0000-0002-2842-2761>

Lucy Orellana de Piscoya

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

<https://orcid.org/0000-0002-5948-8288>

Miguel Angel Capuñay Reátegui

Universidad Continental

<https://orcid.org/0000-0002-7205-7765>

Miguel Angel Carhuamaca Cuellar

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

<https://orcid.org/0009-0004-2734-3510>

Monica Elena Barrueto Perez

Universidad Ricardo Palma

<https://orcid.org/0000-0002-3111-986X>

Nelly Marleni Hinostroza Robles

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

<https://orcid.org/0000-0002-9294-5989>

Nelson Demetrio Mendo Chávez

Universidad César Vallejo

<https://orcid.org/0000-0001-8411-6358>

Nesias Ricardo Cerrón Zavala

Universidad Nacional de Barranca

<https://orcid.org/0000-0002-8026-4182>

Nila García Clavo

Universidad Señor de Sipán

<https://orcid.org/0000-0002-9043-3883>

Olga Patricia Gamarra Chirinos

Universidad Privada Antenor Orrego

<https://orcid.org/0000-0002-9938-6622>

Reynaldo Justo Mendoza Marín

Universidad Tecnológica de los Andes

<https://orcid.org/0000-0002-4862-589x>

Rosa Elvira Marmanillo Manga

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

<https://orcid.org/0009-0005-7825-0223>

Rosario Abigail Castelo Collado

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

<https://orcid.org/0000-0002-8161-7277>

Tamara Carolina Barra Tello

Hospital Nacional Dos de Mayo

<https://orcid.org/0000-0002-5352-2887>

Yashira Carolina Del Pino Quispe

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

<https://orcid.org/0009-0007-1825-3961>

Yda Flor Camposano Cordova

Universidad Nacional de Huancavelica

<https://orcid.org/0000-0002-4825-3766>

Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias de la Educación, Gestión, Administración y Salud

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

