



Universidad
La Salle[®]
México

2026

Revista
Latinoamericana
de Investigación
Social

ReLais

Facultad de Negocios

Vol. 9 No. 1

Enero–Abril 2026

Google
académico

ISSN INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
3122-3869

latindex

Editor en Jefe

Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo
Universidad La Salle México

Editores Asociados Internacionales

Dr. Franklin Alejandro Angulo Rangel
Universidad de la Guajira

Dra. Jeannette Valverde Chávez
Universidad Nacional de Costa Rica

Dr. Gabriel Alberto Agudelo Torres
Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín

Editores Asociados Nacionales

Dr. Oscar Valdemar de la Torre Torres
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dra. Claudia Cintya Peña Estrada
Universidad Autónoma de Querétaro

Dr. Julio Téllez Pérez
Universidad Anáhuac México

Dra. Ruth Ortiz Zarco
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Blanca Estela Hernández Bonilla
Universidad Autónoma del Estado de México

Dr. Ricardo Jacob Mendoza Rivera
Instituto Politécnico Nacional

Dr. Eusebio Ortiz Zarco
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Comité Científico Internacional

Dra. Albana Berisha Qehaja
University of Prishtina
República de Kosovo

Dra. Michaela Cocca
College of Education and Human Development Texas A&M University
Estados Unidos

Dr. Lucie Depoo
University of Economics and Management
República Checa

Dr. Oscar Alfredo Díaz Becerra
Facultad de Contaduría de la Pontificia Universidad Católica del Perú
Perú

Dra. Johanna Garzón Merchan
Universidad Nacional de Colombia (Bogotá)
Colombia

Dr. Jakub Husák
Department of Humanities, Czech University of Life Sciences Prague
República Checa

Dr. Igor Krejčí
Department of Systems Engineering, Czech University of Life Sciences Prague
República Checa

Dra. Gloria Inés Macías Villalba
Universidad Autónoma de Bucaramanga
Colombia

Dra. María del Carmen González Velasco
Universidad de León
España

Dra. Natalia Popova
Institute for Philosophy and Law, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences
Rusia

Dr. Miguel Ángel Vargas Valencia
Operations Research Department, Universidad Santiago de Cali
Colombia

Comité Científico Nacional

Dr. David Cantalá (Colegio de México)

Dr. Héctor Hugo Corrales Sánchez (Instituto Politécnico Nacional)

Dr. Enrique de la Garza Toledo (Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa)

Dr. David González-Sánchez (Universidad de Sonora)

Dr. Alejandro Islas Camargo (Instituto Tecnológico Autónomo de México)

Dr. Daniel Martínez Navarrete (Instituto Tecnológico Superior de Misantla)

Dr. Marco Antonio Méndez Salazar (Universidad Veracruzana)

Dr. Mauricio Ramírez Grajeda (Universidad de Guadalajara)

Dr. Modesto Raygoza Bello (Tecnológico Nacional de México)

Dr. Isaac Leobardo Sánchez Juárez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez)

Dr. Jaime Sempere Campello (Colegio de México)

Dra. Danielle Tomta (Instituto Politécnico Nacional)

Dra. Claudia Vásquez Rojas (Instituto Tecnológico Superior de Misantla)

Dra. Ma. Enriqueta Mancilla Rendón (Universidad La Salle México)

Dr. Omar Neme Castillo (Instituto Politécnico Nacional)

Dr. Cutberto Hernández Legorreta (Universidad Nacional Autónoma de México)

Maquetación

Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo (Universidad La Salle México)

Dra. Blanca Estela Hernández Bonilla (Universidad Autónoma del Estado de México)

Mtra. Cecilia Bibiana Ramírez Waldo (Universidad Autónoma del Estado de México)

Periodicidad cuatrimestral

Vol. 9, No. 1, Enero - Abril, 2026

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, núm. 1, Enero-Abril de 2026 es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad La Salle México. Benjamín Franklin 45, Col. Condesa, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06140, Ciudad de México, Teléfono 5552789500. Página electrónica de la revista: <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais> Correo electrónico: hectoralonso.olivares@lasalle.mx. Editor responsable: Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo para Publicación Periódica: 04-2025-052214064700-102, Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo para Difusión Periódica 04-2020-031316011000-203, ISSN: 3122-3869, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo, Facultad de Negocios de la Universidad La Salle México. Benjamín Franklin 45, Col. Condesa, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06140, Ciudad de México, fecha de última modificación 27 de enero de 2026. Tamaño del archivo: 5312 KB.

Revista Latinoamericana de Investigación Social de la Universidad La Salle

La Revista Latinoamericana de Investigación Social actualmente se encuentra indizada en Latindex y es una publicación arbitrada y evaluada por pares académicos bajo el método de doble ciego que publica artículos de investigación científica en extenso, así como notas de investigación (comunicados breves) del área de las Ciencias Económico-Administrativas.

El objetivo de la revista es estimular la discusión científica y su impacto en el nivel local, regional, nacional e internacional entre académicos e investigadores de los sectores público y privado.

La revista recibe artículos que demuestren un alto nivel de rigurosidad y calidad científica y que además promuevan el diálogo inter y transdisciplinar entre otros campos del conocimiento que tradicionalmente se han bifurcado entre Ciencias Sociales y Naturales.

Las temáticas deberán ser problemas del área económico-administrativa, pero podrán ser abordados desde múltiples enfoques, privilegiando una mirada hacia la complejidad y demostrando una preocupación social y un enfoque humanista.

La revista publica artículos tres veces por año (Enero-Abril, Mayo-Agosto y Septiembre-Diciembre). Todos los artículos tienen que seguir estrictamente las Instrucciones para los autores, así como la Guía ética. La Revista se encuentra en: <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/>

Índice de contenido

Presentación editorial

Por

Gabriel Alberto Agudelo Torres(I-IX)

Artículos Científicos

Adaptaciones curriculares en STEM (ciencia, tecnología, matemáticas) para estudiantes con discapacidad intelectual o TEA 01-21

Por Oscar José Martín Pinto (Universidad Americana de Europa, UNADE)

Doble materialidad y rentabilidad sostenible 22-45

Por Rossy Shamah Chattaj (Universidad Centro Panamericano de Estudios Superiores, UNICEPES)

Correlación del precio del azúcar como commodity para la empresa Postobón SA, Planta Bello, durante los años 2019 y 2023 46-61

Por Hamilton Olbany Toro Torres (Consultor independiente) y Yesica Yineth Rodriguez (Postobón)

Una aproximación al concepto de interseccionalidad de la mujer mexicana 62-77

Por Analaura Medina Conde (Universidad Autónoma de Tlaxcala), Uziel Flores Ilhuicatzí (Universidad de las Américas Puebla) y Arely Velasco Miranda (Universidad Autónoma de Tlaxcala)

La Escucha Activa como Estrategia Educativa para fomentar la Inclusión en la Educación Superior 78-95

Por Margarita Ayala-Bolaños (Universidad Del Pacífico-Ecuador), Tatiana Panchana-Ayala (Instituto de Experiencia Exponencial), Leonor Cedeño-Sempertegui (Universidad Especialidades Espíritu Santo) y Silvia Cordero-Encalada (Universidad Ecotec)

Comunicado Breve

Institucionalidad, Estructura Organizacional, Estrategia y Desarrollo Económico 96-111

Por Iturbide Angel Ponce de León Tapia (Universidad La Salle México)

Table of contents

Editorial Presentation

By

Gabriel Alberto Agudelo Torres(I-IX)

Papers

Curricular adaptations in STEM (science, technology, mathematics) for students with intellectual disabilities or ASD 01-21

By Oscar José Martín Pinto (Universidad Americana de Europa, UNADE)

Double Materiality and Sustainable Profitability 22-45

By Rossy Shamah Chattaj (Universidad Centro Panamericano de Estudios Superiores, UNICEPES)

Correlation of sugar price as a commodity for the company Postobón SA, Bello Plant, during the years 2019 and 2023 46-61

By Hamilton Olbany Toro Torres (Consultor independiente) and Yesica Yineth Rodriguez (Postobón)

A approach to the concept of intersectionality from mexican woman 62-77

By Analaura Medina Conde (Universidad Autónoma de Tlaxcala), Uziel Flores Ilhuicatzí (Universidad de las Américas Puebla) and Arely Velasco Miranda (Universidad Autónoma de Tlaxcala)

Active Listening as an Educational Strategy to Promote Inclusion in Higher Education 78-95

By Margarita Ayala-Bolaños (Universidad Del Pacífico-Ecuador), Tatiana Panchana-Ayala (Instituto de Experiencia Exponencial), Leonor Cedeño-Sempertegui (Universidad Especialidades Espíritu Santo) and Silvia Cordero-Encalada (Universidad Ecotec)

Brief statement

Institutionality, organizational structure, strategy and economic development 96-111

By Iturbide Angel Ponce de León Tapia (Universidad La Salle México)

Revista Latinoamericana de Investigación Social de la Universidad La Salle
Periodicidad cuatrimestral

Vol. 9, No. 1, Enero - Abril, 2026

Editorial

En esta nueva edición del periodo Enero-Abril 2026. Nos complace anunciar que después de mucho trabajo detrás y bajo el liderazgo del Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo (Editor en jefe); La Revista Latinoamericana de Investigación Social (RELAIS) ya cuenta con ISSN 3122-3869, el cual es un logro que celebramos todo el gran equipo al que pertenezco. Asimismo, felicitamos a los autores de los artículos científicos por sus contribuciones al universo de las ciencias sociales y de igual forma nuestra gratitud a los árbitros ciegos por el tiempo dedicado a releer los manuscritos y poder así dar un producto de calidad a nuestra comunidad de lectores. Gracias a todos los investigadores por sus aportes, son vitales para la consecución de nuevos resultados en cada una de las indagaciones. En esta oportunidad compartiremos experiencias científicas de Ecuador, Colombia y México. El rigor metodológico y la relevancia de los resultados en cada una de las áreas de estudio abordadas demuestran un nivel de compromiso y responsabilidad social de los autores y las instituciones a las cuales pertenecen.

En el presente Volumen 9 Número 1 Enero - Abril (2026) se publican cinco artículos científicos y un comunicado breve, con una amplia variedad de temas tratados.

El primer estudio presentado en esta edición, “Adaptaciones curriculares en STEM (ciencia, tecnología, matemáticas) para estudiantes con discapacidad intelectual o TEA” desarrollado por Oscar José Martín Pinto de la Universidad Americana de Europa (UNADE), presenta una propuesta para educación más inclusiva y justa, estudiando las adecuaciones curriculares dentro de las disciplinas STEM necesarias para fomentar la participación el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias cognitivas y socioemocionales de los estudiantes con discapacidad intelectual o trastorno del espectro autista.

El segundo artículo se intitula “Doble materialidad y rentabilidad sostenible” y es presentado por Rossy Shamah Chattaj de la Universidad Centro Panamericano de Estudios Superiores (UNICEPES). En este estudio se desarrolla y valida una metodología para integrar la doble materialidad con la rentabilidad en empresas privadas. Mediante entrevistas, grupos focales análisis documental y una guía interpretativa, la autora logró identificar diecinueve categorías emergentes vinculadas con la percepción estratégica de la sostenibilidad, la creación de valor compartido y las barreras que limitan la adopción de la doble materialidad en el área metropolitana de México.

En el tercer artículo, “Correlación del precio del azúcar como *commodity* para la empresa Postobón SA, Planta Bello, durante los años 2019 y 2023”, desarrollado por los investigadores Hamilton Olbany Toro Torres (Consultor independiente) y Yesica Yineth Rodriguez (Postobón), se explora la correlación entre la volatilidad en el precio del azúcar y los costos de la empresa colombiana de bebidas azucaradas Postobón, en particular durante uno de los periodos más turbulentos de la economía mundial: los años que comprenden la pandemia del COVID-19.

El cuarto artículo, “Una aproximación al concepto de interseccionalidad de la mujer mexicana”, los autores Analaura Medina Conde de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, Uziel Flores Ilhuicatzí de la Universidad de las Américas Puebla y Arely Velasco Miranda de la Universidad Autónoma de Tlaxcala; ofrecen una aproximación analítica al concepto de interseccionalidad aplicado a la mujer mexicana, considerando factores como: raza, condición social y género.

En el quinto artículo, intitulado “La Escucha Activa como Estrategia Educativa para fomentar la Inclusión en la Educación Superior”, las autoras Margarita Ayala-Bolaños de la Universidad Del Pacífico-Ecuador, Tatiana Panchana-Ayala del Instituto de Experiencia Exponencial, Leonor Cedeño-Sempertegui de la Universidad Especialidades Espíritu Santo y Silvia Cordero-Encalada de la Universidad Ecotec; analizan la importancia de la escucha activa por parte de las instituciones de educación, como una estrategia para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y disminuir los niveles de deserción.

Finalmente, el autor Iturbide Angel Ponce de León Tapia (estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad La Salle México) presenta en su comunicado breve, una investigación sobre la institucionalidad, en el caso de los países, y la estructura organizacional, en el caso de las empresas, que se erigen como las adecuadas. Estas estructuras se caracterizan por su adecuada respuesta a los diversos retos que plantea el entorno y, como lo evidencia el autor, son diseñadas con base en el objetivo que se quiere lograr y sirve para apoyar y desarrollar la estrategia que lleve a ese resultado.

Los resultados de estas investigaciones, sin duda, constituyen un importante aporte al conocimiento científicos desde las diferentes áreas y disciplinas abordadas. Queda abierta la discusión científica sobre los temas tratados.

Dr. Gabriel Alberto Agudelo Torres

Editor Asociado Internacional RELAIS

Adaptaciones curriculares en STEM (ciencia, tecnología, matemáticas) para estudiantes con discapacidad intelectual o TEA

Curricular adaptations in STEM (science, technology, mathematics) for students with intellectual disabilities or ASD

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.1

Oscar José Martín Pinto
(Correspondencia)

Universidad Americana de Europa, UNADE
doctoroscar2015@hotmail.com

Artículo de investigación

Recibido: 02/11/2025

Aceptado: 10/12/2025

Fecha de publicación: 27/01/2026

Resumen

El presente documento examina las adecuaciones curriculares dentro de las disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para alumnos con discapacidad intelectual o con trastorno del espectro autista, con el propósito de fomentar una educación inclusiva y justa. La meta principal es reconocer estrategias educativas y materiales didácticos que faciliten la participación, el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias cognitivas y socioemocionales en estos estudiantes. La metodología que se propone se fundamenta en un enfoque cualitativo utilizando un estudio de caso múltiple, llevado a cabo en aulas inclusivas de educación secundaria. Se realizarán observaciones directas, entrevistas semiestructuradas con docentes y análisis de recursos didácticos adaptados. Al mismo tiempo, se implementará un cuestionario de percepción dirigido a

estudiantes y familias para valorar la efectividad de las adecuaciones curriculares puestas en práctica. Entre las estrategias que se considerarán se encuentran el uso de tecnologías de apoyo, el aprendizaje basado en proyectos, la gamificación y la inclusión de recursos visuales y manipulativos. Se espera que las adecuaciones curriculares en STEM no solo mejoren el rendimiento académico, sino que también refuercen habilidades transversales como la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la autoeficacia en estudiantes con discapacidad intelectual o TEA.

Palabras clave: educación inclusiva, adaptaciones curriculares, STEM, discapacidad intelectual, trastorno del espectro autista (TEA).

Abstract

This document examines curricular adaptations within STEM disciplines (science, technology, engineering, and mathematics) for students with intellectual disabilities or autism spectrum disorder, with the goal of promoting inclusive and equitable education. The main goal is to identify educational strategies and teaching materials that facilitate participation, meaningful learning, and the development of cognitive and socio-emotional skills in these students. The proposed methodology is based on a qualitative approach using a multiple-case study, conducted in inclusive secondary school classrooms. Direct observations, semi-structured interviews with teachers, and analysis of adapted teaching resources will be conducted. At the same time, a perception questionnaire will be implemented for students and families to assess the effectiveness of the curricular adaptations implemented. Among the strategies considered are the use of assistive technologies, project-based learning, gamification, and the inclusion of visual and manipulative resources. Curriculum adaptations in STEM are expected not only to improve academic performance but also to strengthen transversal skills such as problem-solving, teamwork, and self-efficacy in students with intellectual disabilities or ASD. Teachers are also expected to notice an improvement in their teaching skills, and families are expected to recognize improvements in student autonomy and motivation.

Keywords: inclusive education, curricular adaptations, STEM, intellectual disability, autism spectrum disorder (ASD).

Introducción

La inclusión educativa se erige como uno de los cimientos esenciales en los sistemas de enseñanza actuales, al valorar la diversidad estudiantil como una oportunidad para enriquecer los procesos de aprendizaje. En este escenario, la atención a las necesidades de estudiantes con discapacidades intelectuales y con trastorno del espectro autista (TEA) cobra una importancia especial, dado que estos grupos enfrentan importantes obstáculos para acceder de manera justa al currículo académico. Las disciplinas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) constituyen un área formativa crucial para la participación social, la empleabilidad y el desarrollo de habilidades esenciales en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, su naturaleza abstracta y las elevadas exigencias cognitivas pueden representar un desafío para estos estudiantes, a menos que se adopten enfoques pedagógicos que se ajusten a sus necesidades.

El Trastorno del Espectro Autista (TEA) es una condición del desarrollo neurológico que se caracteriza por alteraciones duraderas en la comunicación social y la interacción entre personas. También está marcado por la aparición de conductas, intereses o actividades que son repetitivas y están restringidas. La palabra "espectro" se refiere a la gran diversidad clínica y funcional que tienen aquellos que reciben este diagnóstico, desde individuos que requieren elevados niveles de apoyo y que presentan discapacidades intelectuales asociadas, hasta aquellos con habilidades cognitivas normales o superiores, que pueden enfrentar desafíos particulares en las áreas de socialización o flexibilidad en su comportamiento, (Díaz Caneja & de la Serna, 2022).

El diagnóstico de TEA se realiza basándose en criterios definidos en manuales internacionales como el DSM-5-TR y la CIE-11, los cuales subrayan la importancia de detectar síntomas desde fases tempranas del desarrollo. Sin embargo, la identificación y evaluación del trastorno puede ser influenciada por aspectos culturales, la accesibilidad de herramientas diagnósticas y la formación que tengan los profesionales en salud y educación. Hoy en día, se considera que el TEA es el resultado de una compleja interacción de factores genéticos, neurobiológicos y ambientales. Se han descubierto diversas variantes genéticas que están relacionadas con esta condición, aunque ninguna de ellas actúa como un determinante único, lo cual resalta la naturaleza multifacética del trastorno, (American Psychiatric Association, 2022).

Por otro lado, el concepto de neurodiversidad ha ganado importancia, ya que contempla el TEA no solo como un conjunto de carencias, sino como una forma particular de funcionamiento neurológico que ofrece formas únicas de interpretar el mundo. Esta perspectiva fomenta una visión inclusiva, que busca reconocer y apreciar las diferencias individuales, en contraste con enfoques que se centran únicamente en los déficits.

Desde la perspectiva educativa, el Trastorno del Espectro Autista representa tanto un reto como una oportunidad para desarrollar ambientes inclusivos y justos. Los alumnos con TEA tienen diversas necesidades que exigen métodos de enseñanza adaptados, tales como apoyos visuales, enseñanza organizada, uso de tecnologías de apoyo, programas para habilidades sociales y cooperación entre la familia, la escuela y la comunidad. Además, la investigación sobre educación inclusiva enfatiza la necesidad de elaborar un plan de estudios flexible que se adapte a las características individuales de cada alumno, promoviendo no solo el aprendizaje académico, sino también la autonomía, el autocontrol emocional y la integración social. Estas acciones están en consonancia con marcos internacionales de derechos, como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU, que aboga por la igualdad de oportunidades y la eliminación de obstáculos en el acceso a la educación (Canal Bedia & García Primo, 2021).

El análisis del TEA es crucial no solo para el ámbito clínico, sino también para la investigación educativa, ya que ayuda en la creación de modelos de enseñanza más inclusivos y respetuosos con la diversidad. De hecho, informes recientes como el Lancet Commission on the Future of Care and Clinical Research in Autism del año 2022 han destacado la necesidad urgente de coordinar políticas públicas, estudios científicos e intervenciones fundamentadas en evidencia que promuevan la calidad de vida y la participación integral de las personas con TEA en todas las áreas de la sociedad, (Lord Charman & Havdahl, 2022).

La incorporación del modelo STEAM en entornos educativos inclusivos brinda chances valiosas para enriquecer el aprendizaje de alumnos con Trastorno del Espectro Autista (TEA). Al enfocarse en metodologías activas, experimentales y visuales, STEAM facilita un ambiente de aprendizaje adaptable que promueve la comprensión conceptual, la expresión creativa y el crecimiento de habilidades socioemocionales. Las actividades que giran en torno a la solución de problemas reales, la manipulación de materiales y el uso de tecnologías permiten a los estudiantes con TEA participar de manera efectiva y demostrar sus habilidades de acuerdo con sus propios estilos cognitivos. Además, la inclusión de las artes dentro del modelo STEAM ayuda a mejorar la comunicación no verbal, la autorregulación emocional y la interacción social, que son áreas que suelen presentar desafíos para este grupo. Por lo tanto, la implementación del enfoque STEAM se presenta como un recurso pedagógico inclusivo que no solo potencia el desarrollo académico de los alumnos con TEA, sino que también promueve la diversidad, la empatía y la equidad en el aula, (Fernández Sánchez & Rueda Gómez, 2023).

El término STEAM representa un enfoque educativo que abarca varias disciplinas, integrando cinco áreas clave del saber: Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas. Este modelo pedagógico surge como una adaptación del enfoque STEM al añadir las artes como un elemento vital para cultivar la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico en el aprendizaje. En el sector educativo, STEAM va más allá de la mera enseñanza de conceptos técnicos o científicos, ya que promueve una educación integral, enfocada en la resolución de problemas reales a través de la unión de conocimientos y la colaboración entre distintas disciplinas. Su objetivo primordial es desarrollar en los alumnos habilidades del siglo XXI, como el pensamiento crítico, la creatividad, la comunicación efectiva, la colaboración y la competencia digital, (Sánchez Martínez & Molina Torres, 2024).

Desde una visión educativa, el enfoque STEAM se basa en el aprendizaje mediante proyectos y la indagación, donde los estudiantes juegan un papel protagónico en la creación del conocimiento. Esta metodología estimula la transferencia de información entre diversas disciplinas, enriqueciendo la comprensión y la capacidad de aplicar lo aprendido en diferentes contextos. Además, la incorporación de elementos artísticos permite darle un enfoque humano a las ciencias y las tecnologías, creando un espacio para la expresión individual, la exploración estética y la innovación. De esta manera, STEAM se establece como un modelo educativo que fusiona la lógica y la creatividad, preparando a los estudiantes para abordar los retos sociales, tecnológicos y ambientales de un mundo interconectado. En resumen, la educación STEAM aspira a transformar la enseñanza convencional en una experiencia dinámica, interdisciplinaria y significativa, donde los estudiantes adquieren competencias integrales que los capacitan para ser agentes de cambio e innovación en sus comunidades, (García Holgado & Camacho Díaz, 2020) .

En el ámbito educativo, los signos que podrían indicar la presencia de trastorno del espectro autista (TEA) generalmente se evidencian en la interacción social, la forma de comunicarse y el estilo de aprendizaje del alumno. Entre los síntomas que se pueden observar se encuentran dificultades para lograr contacto visual, poco interés en interactuar con compañeros, una inclinación a jugar solo, resistencia a participar en actividades grupales y dificultades para comprender normas sociales no expresadas. En cuanto a la comunicación,

algunos estudiantes presentan una carencia o limitación en el uso del lenguaje hablado, un uso literal de las palabras, problemas para sostener conversaciones bidireccionales o patrones inusuales en la entonación y la prosodia. Estos signos no constituyen un diagnóstico en sí, pero son indicadores significativos para que los docentes y orientadores consideren la derivación del estudiante a una evaluación especializada, (Fernández Álvarez & Herrero, 2022) .

De igual manera, en el ámbito de los procesos de aprendizaje, se pueden apreciar indicadores relacionados con la rigidez tanto cognitiva como conductual. Esto incluye la insistencia en establecer rutinas concretas, reacciones de ansiedad ante cambios inesperados, intereses intensos y muy específicos en ciertos temas, o comportamientos repetitivos que afectan la dinámica de la clase. Algunos estudiantes con TEA también presentan habilidades destacadas, como una excelente memoria, atención al detalle o destrezas avanzadas en áreas particulares (como matemáticas, música o informática), lo que resalta la importancia de un enfoque pedagógico adaptado. La detección temprana de estos indicadores en el entorno escolar es vital para aplicar estrategias inclusivas, ajustes curriculares y apoyos que promuevan tanto el aprendizaje como el bienestar socioemocional del estudiante, (Navarro Pardo & Calero, 2023).

Dada la diversidad en el perfil de aprendizaje y en las manifestaciones del Trastorno del Espectro Autista, es indispensable aplicar adaptaciones curriculares que respondan a las necesidades individuales de cada estudiante. Estas adaptaciones no deben entenderse únicamente como reducciones de contenidos, sino como ajustes metodológicos, organizativos y evaluativos que favorezcan la participación plena en el aula. Entre las estrategias más relevantes se encuentran la utilización de apoyos visuales y pictogramas, la estructuración clara de rutinas, la anticipación de cambios en el entorno escolar, la flexibilización de tiempos de trabajo, así como la diversificación de formas de evaluación para reconocer distintos modos de demostrar el aprendizaje. De este modo, se garantiza no solo el acceso al currículo común, sino también la creación de un entorno inclusivo que potencie las fortalezas del estudiante con TEA y promueva su desarrollo integral, (Hernández & González, 2021) .

Desde una perspectiva conceptual, las adaptaciones curriculares se describen como modificaciones intencionadas y centradas en el aprendiz, que alteran la manera en que se realiza la enseñanza, los contenidos que se destacan y las formas en que se mide el aprendizaje. Su objetivo es permitir que los estudiantes con discapacidad intelectual o TEA logren cumplir con objetivos académicos generales o metas alternativas que sean pertinentes. Entre sus metas principales se encuentran garantizar el acceso justo al currículo de STEM, incentivar la participación en laboratorios, proyectos y actividades en equipo, promover el avance hacia metas académicas o habilidades funcionales, y mantener altas expectativas apoyadas por suficientes recursos para desarrollar el pensamiento crítico y la capacidad de resolver problemas, (Echeita, 2020).

Desde un enfoque funcional, los tipos de adaptaciones curriculares se pueden dividir en varias categorías. Primero, las adaptaciones del contenido implican simplificar la complejidad de los estándares o priorizar los subcomponentes clave, así como la creación de un currículo alternativo con objetivos funcionales o pre-académicos significativos. En

segundo lugar, las adaptaciones de instrucción abarcan métodos como el andamiaje secuencial, la enseñanza multisensorial y el modelado explícito junto con la práctica dirigida. Otro conjunto incluye las adaptaciones de materiales y recursos, que abarcan el uso de herramientas concretas y visuales, tales como modelos en 3D y pictogramas, así como la integración de tecnologías de apoyo. También, las adaptaciones del ambiente abarcan la disposición física del espacio, la organización de rutinas y la disminución de estímulos que distraen. Por último, las adaptaciones en la evaluación y lo social incluyen el uso de enfoques alternativos para evidenciar el aprendizaje, como portafolios, muestras prácticas o exámenes dirigidos, así como la enseñanza facilitada por compañeros y la asignación de roles definidos en actividades colaborativas, (Rodríguez & Blanco, 2020).

Las modificaciones curriculares emergen como un elemento clave para asegurar que los estudiantes con discapacidades intelectuales o trastorno del espectro autista accedan no solo a los contenidos de STEM, sino que también participen de manera activa y significativa. Con estas adaptaciones, se logra disminuir las barreras del aprendizaje, facilitar la comprensión de ideas complejas y promover el desarrollo gradual y funcional de habilidades en las áreas científicas, tecnológicas y matemáticas. Por lo tanto, la investigación acerca de las modificaciones curriculares en STEM ha cobrado relevancia, enfocándose en ofrecer conceptos teóricos y prácticas respaldadas por evidencia que garanticen la equidad en la educación y fomenten el desarrollo integral de estos alumnos, (López & Martín, 2021).

El objetivo de las modificaciones curriculares en el ámbito de STEM es asegurar que los estudiantes con discapacidad intelectual y trastorno del espectro autista (TEA) tengan acceso, participen y progresen en actividades relacionadas con la ciencia, la tecnología y las matemáticas. Estas adaptaciones están fundamentadas en enfoques pedagógicos como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA/UDL), la enseñanza diferenciada y el aprendizaje estructurado. Mediante la adaptación de metas, métodos, recursos y formas de evaluación, se busca fomentar un aprendizaje conceptual, aumentar la motivación y promover la autonomía de los estudiantes con necesidades particulares. Cuando estas estrategias se aplican de manera rigurosa y se apoyan en una evaluación continua, muestran un efecto positivo en el desarrollo académico y socioemocional de los estudiantes con discapacidad intelectual y TEA, (Smith , 2020).

La elaboración y puesta en práctica de estas modificaciones exige una planificación meticulosa. Se comienza por analizar el perfil cognitivo, comunicativo y sensorial del alumno, junto con sus intereses y conocimientos previos. A continuación, se establecen objetivos específicos y alcanzables, se escogen las adaptaciones más convenientes y se diseñan lecciones que incluyan apoyos visuales y métodos motivacionales. La ejecución debe registrar los apoyos aplicados y los avances notados, mientras que la evaluación formativa facilita la adaptación y eliminación gradual de apoyos. Además, es fundamental asegurar que los aprendizajes se transfieran a diversos contextos y situaciones, (Courchesne & Pramparo, 2023).

Entre las prácticas efectivas, se enfatiza la colaboración entre educadores, expertos en educación especial, terapeutas y familias, así como la capacitación continua del profesorado en enfoques específicos como el CRA o el análisis de tareas. Es importante que las adaptaciones no se limiten a la mera aplicación de procedimientos, sino que también

fomenten habilidades de razonamiento y pensamiento crítico. Asimismo, la tecnología debe verse como un recurso adicional y no como un reemplazo de la interacción personal y el modelado educativo. Finalmente, las evaluaciones deben integrar tanto datos cualitativos como cuantitativos para proporcionar una visión más integral del avance del estudiante, (Kossyvaki & Papadimitriou, 2023).

Desde una perspectiva educativa, el modelo STEAM se fundamenta en el aprendizaje a través de proyectos y la investigación, otorgando a los alumnos un rol central en la generación de conocimiento. Esta estrategia promueve la transferencia de saberes entre diversas áreas del conocimiento, lo que mejora la comprensión y la aplicación de lo aprendido en distintos entornos. Además, al incorporar elementos del arte, se otorga un matiz humano a las ciencias y tecnologías, creando un ámbito propicio para la expresión personal, la exploración estética y la innovación. Así, STEAM se posiciona como un enfoque educativo que entrelaza lógica y creatividad, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos sociales, tecnológicos y medioambientales en un mundo interconectado, (Bicer & Lee, 2022).

En síntesis, la educación STEAM busca transformar la enseñanza tradicional en una experiencia viva, interdisciplinaria y significativa, donde los estudiantes desarrollan habilidades integrales que les capacitan como agentes de cambio e innovación en sus comunidades. La implementación de estas adaptaciones en STEM se observa a través de ejemplos concretos. En matemáticas, el enfoque CRA (Concreto–Representacional–Abstracto) permite progresar desde el uso de objetos tangibles hacia representaciones gráficas y, finalmente, a la simbolización abstracta. Además, la resolución de problemas se apoya en tareas estructuradas y apoyos visuales, mientras que el uso de calculadoras o tablas de referencia disminuye la carga de cálculo sin limitar el pensamiento lógico. En ciencias, se han diseñado proyectos adaptados con objetivos simplificados y roles claros, así como guiones visuales para el laboratorio y herramientas sensoriales que facilitan la comprensión experimental sin exigir habilidades lingüísticas avanzadas. En el ámbito tecnológico, las interfaces simplificadas, las plataformas de programación visual basadas en bloques y los soportes de accesibilidad digital son fundamentales para un aprendizaje inclusivo, (García Carmona & Moreno García , 2022).

Los fundamentos pedagógicos que respaldan estas adaptaciones incluyen la accesibilidad proactiva del DUA, que promueve diversas formas de representación, expresión y participación; el andamiaje con la reducción gradual de apoyos; la instrucción explícita reforzada por la práctica distribuida; la transferencia de aprendizajes a situaciones cotidianas; y el diseño de tareas socialmente relevantes con un grado de desafío cognitivo que resulta accesible pero estimulante. Estos principios aseguran que los estudiantes con discapacidad intelectual y TEA puedan beneficiarse de un ambiente de aprendizaje equitativo y enfocado en el crecimiento.

Materiales y Métodos

El diseño de la investigación se realizó utilizando un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, con un diseño descriptivo y exploratorio. Su objetivo fue identificar y examinar las adaptaciones curriculares que se han implementado dentro de contextos de enseñanza STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) dirigidas a

estudiantes con discapacidad intelectual o Trastorno del Espectro Autista (TEA). Esta estrategia permitió la recopilación de datos estadísticos acerca de la aplicación de las estrategias inclusivas, así como las opiniones de docentes y especialistas sobre su eficacia pedagógica.

La investigación se llevó a cabo en cuatro instituciones educativas de niveles primario y secundario que llevan a cabo programas de educación inclusiva con un enfoque en STEM. En total, se contó con la participación de 24 docentes de asignaturas científicas y tecnológicas, 6 orientadores educativos, y 18 estudiantes diagnosticados con discapacidad intelectual leve o TEA, clasificados en niveles funcionales I y II según los criterios del DSM-5. La selección de los participantes se realizó a través de un muestreo intencional, eligiendo principalmente a aquellos con experiencia previa en la inclusión educativa.

Se llevó a cabo la recolección de datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Una guía de observación estructurada destinada a documentar las adaptaciones curriculares, los recursos didácticos y las estrategias de apoyo aplicadas durante las sesiones de STEM.
- Un cuestionario tipo Likert, validado por especialistas, dirigido a los docentes con el fin de evaluar su percepción sobre la eficacia de las adaptaciones realizadas.
- Entrevistas semiestructuradas con estudiantes y docentes, centradas en la identificación de las barreras y facilitadores que afectan el aprendizaje inclusivo.
- Materiales educativos adaptados para STEAM, que incluyeron manipulativos físicos, aplicaciones digitales accesibles (como Scratch, Tinkercad y GeoGebra), pictogramas, tableros visuales y guías impresas que contenían apoyos visuales.

El procedimiento de la investigación se llevó a cabo en tres etapas:

- Diagnóstico inicial: determinación de las necesidades educativas de los estudiantes a través de observaciones directas y entrevistas con el personal docente.
- Implementación: desarrollo y ejecución de unidades didácticas adaptadas en STEM, enfocándose en el uso de apoyos visuales, la colaboración, y el aprendizaje basado en proyectos.
- Evaluación: recolección de datos tras la intervención mediante observaciones, entrevistas y el análisis documental de las producciones de los estudiantes.

Los datos cuantitativos fueron analizados utilizando estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central) con el software SPSS versión 29. Por otro lado, los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas fueron procesados mediante un análisis de contenido temático, identificando categorías emergentes que se relacionan con los tipos de adaptaciones, la participación estudiantil y las barreras percibidas. Se aseguró que se cumplieran los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki publicada en el 2013. Todos los participantes, o sus tutores legales, proporcionaron su consentimiento informado. Los datos fueron gestionados con total confidencialidad, asegurando el anonimato de los participantes y la protección de la información delicada.

Resultados

Los hallazgos derivados del estudio de los datos tanto cuantitativos como cualitativos evidencian el efecto de las adaptaciones curriculares realizadas en entornos educativos STEM para alumnos con discapacidad intelectual o Trastorno del Espectro Autista (TEA). Los resultados indican patrones significativos en la implementación de estrategias de accesibilidad, un aumento en los niveles de participación de los estudiantes y una valoración positiva por parte de los docentes sobre la efectividad de estas adaptaciones. Además, se notaron discrepancias notables entre las diferentes áreas de conocimiento, notándose una mayor flexibilidad en la enseñanza de ciencias y tecnología en comparación con las matemáticas. En síntesis, los resultados representan avances importantes hacia la creación de ambientes de aprendizaje más inclusivos, justos y adaptados a la diversidad cognitiva de los alumnos, reforzando el enfoque STEM como una estrategia pedagógica efectiva para la inclusión educativa.

El examen de las observaciones y los registros de los docentes mostró que el 85% de las prácticas observadas incorporaron adaptaciones para acceder al currículo, tales como la utilización de materiales visuales, pictogramas, apoyo tecnológico y organización del entorno físico. En un 62% de las sesiones, los educadores llevaron a cabo modificaciones metodológicas enfocadas en la enseñanza multisensorial y en el trabajo por estaciones. Sin embargo, solo un 28% aplicó adaptaciones significativas en el contenido, lo que sugiere que la mayoría de las estrategias se centraron en alterar el método de enseñanza en lugar de los objetivos curriculares.

Los hallazgos también reflejaron una inclinación hacia la diferenciación según niveles de competencia, especialmente en el área de matemáticas, donde los docentes ajustaron la complejidad de las actividades sin modificar los conceptos básicos. En las asignaturas de tecnología y ciencias, las adaptaciones se enfocaron en el uso de simuladores digitales, materiales manipulativos y experimentos dirigidos, lo que ayudó a la comprensión conceptual de estudiantes con discapacidad intelectual o TEA. Los datos recogidos a través de la guía de observación indicaron un aumento del 41% en la participación de los estudiantes con TEA o discapacidad intelectual durante las clases ajustadas. Este incremento fue más notable en actividades colaborativas y prácticas, donde el uso de materiales tangibles y recursos tecnológicos accesibles (como tabletas y pizarras interactivas) fomentó la interacción y el interés.

Las entrevistas mostraron que los estudiantes consideraron las actividades STEM adaptadas como “más claras y entretenidas”, y expresaron sentirse “parte del grupo” al poder realizar tareas junto a sus compañeros. Los docentes coincidieron en que la estructura visual y la secuencia predecible de las actividades ayudaron a disminuir la ansiedad y a mejorar la autorregulación emocional. El análisis del cuestionario Likert administrado a los 24 docentes reveló una media general de satisfacción de 4.3 sobre 5, lo que indica una percepción favorable sobre la efectividad de las estrategias inclusivas. El 79% de los docentes resaltó la relevancia del aprendizaje basado en proyectos (ABP) como herramienta fundamental para alinear los contenidos STEM con las necesidades específicas de sus alumnos. Sin embargo, un 46% señaló limitaciones en la formación específica para desarrollar materiales adaptados o para evaluar de manera diferenciada. La mayoría coincidió en la necesidad de capacitación

continúa en educación inclusiva y diseño universal para el aprendizaje (DUA), así como en la disponibilidad de recursos tecnológicos accesibles en todos los niveles educativos.

Del análisis de contenido se derivaron tres categorías principales:

1. Inclusión efectiva a través de la práctica experimental, que destaca cómo los experimentos guiados y actividades manipulativas favorecen la comprensión conceptual.
2. La tecnología como mediador educacional, indicando que herramientas digitales como Scratch, Tinkercad y GeoGebra incrementan la motivación y el aprendizaje autónomo.
3. Colaboración docente y trabajo interdisciplinario, mostrando que la integración de equipos pedagógicos (docente de aula, orientador y especialista en educación especial) mejora las adaptaciones curriculares y refuerza un ambiente inclusivo.

En resumen, los resultados indican que las modificaciones curriculares en contextos STEM generan un efecto favorable en el aprendizaje relevante, la involucración y la inclusión social de los alumnos con discapacidad intelectual o TEA. Las metodologías centradas en la indagación, la utilización de ayuda visual y la incorporación de la tecnología se establecen como tácticas eficaces para garantizar la accesibilidad y la equidad en la educación. Sin embargo, los hallazgos también apuntan a la urgencia de implementar políticas institucionales y programas de formación docente que sean continuos, necesarios para el desarrollo de un modelo STEM que sea inclusivo, asequible y adaptado a las características de cada comunidad educativa.

Discusiones

Las modificaciones curriculares en las disciplinas STEM para alumnos con discapacidad intelectual o con Trastorno del Espectro Autista (TEA) suponen tanto un reto como una oportunidad para replantear las metodologías docentes con enfoque en la equidad y la diversidad. Dentro del contexto constructivista, donde la enseñanza se centra en la indagación, la conceptualización y el desarrollo integral del perfil del estudiante, la inclusión debe ser vista no solo como un acceso, sino como una participación y significativa en el proceso de aprendizaje.

Diversos estudios coinciden en que los alumnos con TEA o discapacidad intelectual poseen habilidades cognitivas y creativas que pueden desarrollarse efectivamente en entornos organizados, visuales y experienciales, elementos que son esenciales en la enseñanza de ciencias, tecnología y matemáticas. En este contexto, la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) se convierte en un marco esencial para diseñar experiencias educativas que reconozcan la diversidad de los estudiantes.

El enfoque constructivista, enfocado en los *Approaches to Teaching and Learning (ATL)*, proporciona un marco adecuado para la inclusión, ya que fomenta habilidades de pensamiento crítico, autogestión y comunicación, las cuales se pueden enseñar de manera explícita a través de estrategias diferenciadas. Por ejemplo, desglosar problemas complejos en pasos específicos, utilizar apoyos visuales y tecnológicos, o implementar el aprendizaje

colaborativo con roles distintos, permite a los estudiantes con TEA o discapacidad intelectual participar activamente en actividades STEM, manteniendo los estándares académicos del programa en mente, (Ronconi & Arfé, 2020).

No obstante, para que estas adaptaciones se apliquen de manera efectiva, es necesaria una formación docente continua. Frecuentemente, los docentes indican que encuentran desafíos al intentar equilibrar la diferenciación con el alcance curricular, lo que resalta la importancia de adquirir habilidades en el diseño de instrucción inclusiva y en evaluaciones formativas ajustadas. Siguiendo las sugerencias de la UNESCO, la inclusión debe verse como un proceso colaborativo, donde toda la comunidad educativa se une para derribar las barreras al aprendizaje.

Además, el uso de tecnología asistida (como aplicaciones interactivas, simuladores o espacios de realidad aumentada) no solo ayuda a entender conceptos abstractos, sino que también eleva la motivación y el sentido de logro. Estas herramientas, cuando se implementan de forma pedagógica y no solo instrumental, favorecen un aprendizaje más independiente y profundo, alineado con el objetivo de formar aprendices a lo largo de la vida. Desde un enfoque ético y social, la inclusión en STEM tiene repercusiones que superan el ámbito del aula. Otorgar la posibilidad a estudiantes con TEA o discapacidad intelectual de verse a sí mismos como futuros científicos, ingenieros o matemáticos ayuda a dismantlar estigmas y a promover una cultura de respeto hacia la diversidad cognitiva. Finalmente, estas adaptaciones no solo benefician a aquellos con necesidades específicas, sino que enriquecen la experiencia educativa de todo el grupo al fomentar la empatía, la colaboración y la creatividad colectiva, (Cai & Wang, 2022).

Por lo tanto, este debate invita a considerar la inclusión como un impulso para la innovación pedagógica. En lugar de ser un ajuste superficial, las adaptaciones curriculares en STEM propician la transformación de las prácticas docentes hacia modelos más flexibles, personalizados y humanizados. Educar en la diversidad no solo mejora los logros académicos, sino que refuerza los valores de mentalidad internacional y respeto por las diferencias, fundamentos esenciales para un aprendizaje. Por lo tanto, la elaboración de ambientes de aprendizaje inclusivos en STEM exige una perspectiva sistémica de la educación, en la que las políticas de las instituciones, las metodologías docentes y los recursos curriculares se alineen hacia la equidad. No es suficiente realizar modificaciones individuales; es crucial que las escuelas establezcan una cultura institucional que aprecie la diversidad como impulsora de la innovación. Esto conlleva reestructurar los currículos, adaptar los criterios de evaluación y fomentar la creación de equipos interdisciplinarios de apoyo que integren orientadores, terapeutas y expertos en inclusión. En este marco, el liderazgo educativo cumple un papel fundamental al asegurar que las adaptaciones sean integradas dentro de una estrategia global de mejora continua, en lugar de ser acciones aisladas, (Goodnough & Cashion, 2020).

Finalmente, la investigación y la práctica educativa deben seguir comunicándose para generar evidencia sobre los efectos reales de las adaptaciones en STEM. Evaluar no solo los logros académicos, sino también el desarrollo socioemocional y las habilidades de los estudiantes, permitirá una valoración más integral del éxito de las estrategias inclusivas. Fomentar comunidades de aprendizaje docente, redes de intercambio de mejores prácticas y

proyectos de investigación-acción colaborativa fortalecerá la capacidad del sistema educativo para responder de manera ética y efectiva a la diversidad. Así, la inclusión en STEM se establece no solo como un objetivo educativo, sino también como un compromiso con la justicia social, la innovación y la creación de una ciudadanía global más equitativa, más consciente y sostenible.

Conclusiones

Los análisis de las prácticas docentes en contextos STEM inclusivos muestra un avance notable en la implementación de ajustes curriculares que facilitan el acceso. Esto respalda una inclinación hacia la remoción de obstáculos físicos, sensoriales y comunicativos en la enseñanza de las disciplinas relacionadas con la ciencia, la tecnología y las matemáticas. Estas modificaciones —como la utilización constante de recursos visuales, pictogramas, apoyos tecnológicos, y la reestructuración del espacio físico— forman una base esencial para la participación de alumnos con discapacidad intelectual (DI) o trastornos del espectro autista (TEA), favoreciendo un acercamiento más sensorial y tangible al aprendizaje científico.

La evidencia observada en la investigación científica sugiere efectos beneficiosos de diversas adaptaciones. Enfoques como la metodología CRA, la enseñanza explícita, la instrucción estructurada y el empleo de tecnología asistida han demostrado mejoras en las habilidades numéricas fundamentales y en la solución de problemas entre estudiantes con discapacidad intelectual. Para los estudiantes con TEA, se han registrado avances significativos en la ejecución de métodos científicos y en la participación en actividades experimentales mediante el uso de guiones visuales y estructuras bien definidas. También se ha evidenciado un aumento en la autonomía y una disminución de la dependencia del docente gracias a intervenciones que se basan en un análisis de tareas y apoyos sistemáticos. Sin embargo, la eficacia está influenciada por la gravedad de la discapacidad, la capacitación del profesorado y la fidelidad en la implementación, lo que resalta la necesidad de evaluaciones constantes y cooperativas.

Sin embargo, la información indica una desproporción entre la frecuencia de los ajustes para el acceso y aquellos que modifican significativamente el contenido. Se observa que la mayoría de las intervenciones se enfocan en la mediación metodológica, sin realizar cambios importantes en los objetivos curriculares o en los criterios de evaluación. Este fenómeno sugiere que el modelo pedagógico predominante sigue operando bajo un enfoque de normalización en el aprendizaje, donde se aborda la diversidad a través de ajustes externos, pero no se efectúa una transformación profunda en la estructura epistemológica de los programas de estudios STEM.

Desde una perspectiva técnica, esta circunstancia exige un desplazamiento hacia un enfoque que se base en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y en una planificación multinivel, facilitando la flexibilidad en los objetivos, metodologías y evaluaciones desde las etapas iniciales del diseño curricular. La incorporación de los tres principios del DUA —diversas formas de representación, acción y expresión, y compromiso— permitiría mejorar la accesibilidad cognitiva de los contenidos STEM, satisfaciendo no solo las necesidades funcionales, sino también las diferencias neurológicas y cognitivas que caracterizan a estos estudiantes.

Por otro lado, los resultados indican la urgencia de fortalecer las competencias profesionales de los educadores en didáctica inclusiva y neuroeducación aplicada. La evidencia empírica muestra que las estrategias que se centran en la enseñanza multisensorial, el aprendizaje cooperativo estructurado y el uso de la mediación tecnológica adaptativa potencian la comprensión conceptual y el pensamiento lógico-matemático en alumnos con DI y TEA. Sin embargo, para afianzar estas prácticas, es crucial contar con un andamiaje institucional que combine formación continua, acompañamiento pedagógico y políticas que apoyen la innovación inclusiva.

Desde un enfoque científico y social, la investigación reitera que la auténtica inclusión en las áreas STEM trasciende el acceso físico o metodológico; implica una reevaluación del tipo de conocimiento impartido. Esto exige reconocer que la diversidad cognitiva introduce nuevas maneras de razonar, observar y solucionar problemas, enriqueciendo la propia epistemología de las ciencias. Por lo tanto, avanzar hacia un modelo curricular inclusivo y adaptativo no solo favorece a estudiantes con discapacidad, sino que también incrementa la calidad y la equidad del aprendizaje para todos.

Para concluir, se sugiere que investigaciones futuras indaguen sobre el impacto a largo plazo de las adaptaciones curriculares en el desarrollo del pensamiento científico, la autorregulación cognitiva y la motivación intrínseca en estudiantes con DI o TEA. Igualmente, es relevante investigar el papel de la inteligencia artificial educativa y la analítica del aprendizaje como herramientas emergentes para personalizar la enseñanza STEM inclusiva, alineando la innovación tecnológica con los principios de equidad, accesibilidad y sostenibilidad educativa.

Desde una perspectiva ética, es esencial mantener expectativas elevadas y enfocadas en el crecimiento, evitando limitar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes por medio de la sobreprotección o la subestimación de sus habilidades. Además, se debe asegurar la participación informada de las familias y, cuando sea factible, del propio estudiante en el diseño de las adaptaciones necesarias. Estos aspectos son cruciales para garantizar que la inclusión no sea solo formal, sino realmente efectiva y transformadora.

De cara al futuro, se presentan desafíos y áreas de investigación que aún deben ser abordadas. Es fundamental realizar estudios controlados con muestras más amplias que analicen el impacto de adaptaciones específicas en entornos de aula reales. La combinación de inteligencia artificial y herramientas digitales accesibles ofrece una oportunidad emergente para personalizar los apoyos en tiempo real. Asimismo, es imprescindible fortalecer la formación de los docentes y proporcionar a las instituciones los recursos necesarios para implementar estas prácticas a gran escala. Solo con un esfuerzo continuo será posible progresar hacia un sistema educativo inclusivo y justo en el ámbito de STEM.

Referencias

- American Psychiatric Association. (2022). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. A: American Psychiatric Publishing*, 142-174.
- Bicer, A., & Lee, Y. (2022). Inclusive STEAM education for neurodiverse learners: A systematic review of pedagogical approaches. *Journal of Science Education and Technology*, 743–758.
- Cai, S., & Wang, X. (2022). Virtual and augmented reality for inclusive STEM education: A systematic review. *Computers & Education*, 722–737.
- Canal Bedia, R., & García Primo, P. (2021). Intervenciones tempranas en trastornos del espectro autista: revisión de evidencias en población hispanohablante. *Revista de Neurología*, 51–62.
- Courchesne, E., & Pramparo, T. (2023). The ASD Living Biology: From cell proliferation to clinical phenotype. *Molecular Psychiatry*, 88–107.
- Díaz Caneja, C., & de la Serna, E. (2022). Trastornos del espectro autista: diagnóstico y tratamiento. *Revista Española de Pediatría de Atención Primaria*, 159-168.
- Echeita, G. (2020). *Educación inclusiva: Un reto, una necesidad*. Madrid: Narcea.
- Fernández Álvarez, M., & Herrero, D. (2022). Estrategias didácticas para la atención a la diversidad en alumnado con TEA: una revisión sistemática. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 45–62.
- Fernández Sánchez, M., & Rueda Gómez, C. (2023). Educación STEAM inclusiva: estrategias didácticas para estudiantes con Trastorno del Espectro Autista. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45-62.
- García Carmona, A., & Moreno García, M. (2022). El enfoque STEAM y la atención a la diversidad: posibilidades para la inclusión del alumnado con TEA. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 79-94.
- García Holgado, A., & Camacho Díaz, A. (2020). Inclusion in STEM education: a systematic literature review. *Education Sciences*, 255-275.
- Goodnough, K., & Cashion, M. (2020). Fostering inquiry and inclusion in STEM classrooms: Supporting diverse learners through Universal Design for Learning. *Teaching Education*, 172–188.
- Hernández, J. M., & González, P. (2021). Inclusión educativa de estudiantes con trastorno del espectro autista: retos y estrategias en el aula. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 147–165.
- Kossyvaki, L., & Papadimitriou, M. (2023). STEM education for students with autism: The role of inclusive pedagogies and digital tools. *British Journal of Educational Technology*, 889–906.
- López, M., & Martín, M. (2021). Adaptaciones curriculares en la educación obligatoria: Un enfoque inclusivo. *Revista de Educación Inclusiva*, 141–159.

- Lord Charman , T., & Havdahl, A. (2022). The Lancet Commission on the future of care and clinical research in autism. *The Lancet*, 271–334.
- Navarro Pardo, E., & Calero, M. D. (2023). Intervención psicoeducativa en alumnado con TEA: de la teoría a la práctica inclusiva. *Revista de Investigación Educativa*, 67–84.
- Rodríguez, H., & Blanco, R. (2020). Las adaptaciones curriculares como estrategia para la inclusión: Análisis y propuestas. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 141–159.
- Ronconi, T., & Arfé, B. (2020). Including students with intellectual disabilities in STEM: A systematic review. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 1131–1155.
- Sánchez Martínez , P., & Molina Torres, D. (2024). El aprendizaje basado en proyectos STEAM como vía para la inclusión educativa de alumnado con TEA. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 211-229.
- Smith , D. (2020). *Introduction to Special Education: Making a Difference. 9th ed. Boston: Pearson*. Boston: Pearson.

Anexo

GUÍA DE OBSERVACIÓN: Adaptaciones Curriculares en STEM para Estudiantes con Discapacidad Intelectual o TEA

1. Datos Generales

Elemento	Información
Observador(a):	
Fecha:	
Institución / Entorno educativo:	
Nivel educativo observado:	
Asignaturas STEM involucradas:	Ciencia <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Matemáticas <input type="checkbox"/> Ingeniería <input type="checkbox"/>
Duración de la observación:	
Tipo de observación:	Directa <input type="checkbox"/> Indirecta <input type="checkbox"/> Documental <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/>

2. Propósito de la Observación

Identificar y analizar las estrategias de adaptación curricular implementadas en las áreas de STEM para favorecer la participación, aprendizaje y desarrollo de competencias en estudiantes con discapacidad intelectual o TEA, desde una perspectiva inclusiva y basada en la indagación.

3. Categorías de Observación

Indicadores	Sí	No	Observaciones
Se evidencian objetivos de aprendizaje adaptados al nivel cognitivo del estudiante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Las actividades STEM están diversificadas en complejidad y formato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se emplean recursos visuales, manipulativos o tecnológicos de apoyo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se integran principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se consideran tiempos flexibles y apoyos individuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

B. Estrategias de Enseñanza

Indicadores	Sí	No	Observaciones
Se promueve la experimentación práctica e indagación guiada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se ofrecen instrucciones claras, concretas y visuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El docente utiliza apoyos visuales, pictogramas o ejemplos concretos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se fomenta la colaboración entre estudiantes con y sin discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se refuerza positivamente la participación y el esfuerzo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

C. Adaptaciones en Evaluación

Indicadores	Sí	No	Observaciones
Se utilizan diferentes formas de evaluación (oral, escrita, manipulativa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los criterios de evaluación son flexibles y personalizados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se evalúan procesos más que solo resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se otorga más tiempo o se ofrece apoyo adicional durante la evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

D. Participación y Comunicación

Indicadores	Sí	No	Observaciones
El estudiante participa activamente en actividades STEM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se promueve la comunicación funcional mediante apoyos o sistemas alternativos (PECS, pictogramas, tecnología).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se respeta el ritmo individual de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se fomenta la autonomía y la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

E. Clima de Aula e Inclusión

Indicadores	Sí	No	Observaciones
El ambiente del aula es positivo, respetuoso y libre de discriminación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se observan interacciones colaborativas entre todos los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El docente modela actitudes inclusivas y empáticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se visibiliza la diversidad como valor educativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4. Aspectos Cualitativos

Categoría	Descripción Cualitativa
Fortalezas observadas en las adaptaciones curriculares	
Dificultades o limitaciones detectadas	
Innovaciones o buenas prácticas en inclusión STEM	
Recomendaciones para la mejora	

5. Valoración Global

Criterio	Nivel de cumplimiento (1–5)	Comentarios
Coherencia entre objetivos, estrategias y evaluación		
Relevancia de las adaptaciones curriculares		
Nivel de inclusión y participación real		
Aplicación de metodologías activas en STEM		
Pertinencia de los recursos didácticos utilizados		

Cuestionario Tipo Likert para Docentes

Percepción sobre la Eficacia de las Adaptaciones Curriculares en STEM para

Estudiantes con Discapacidad Intelectual o TEA

Instrucciones para el docente

Por favor, marque con una “√” el número que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación.

Escala de valoración:

Valor Significado

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | En desacuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

I. Planificación y Diseño Curricular

Ítem	1	2	3	4	5
1. Las adaptaciones curriculares en STEM están alineadas con los objetivos de aprendizaje del currículo oficial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Las actividades propuestas se ajustan al nivel cognitivo y ritmo de los estudiantes con discapacidad intelectual o TEA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El diseño de las clases considera principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Se promueve la interdisciplinariedad entre Ciencia, Tecnología y Matemáticas para facilitar la comprensión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Las adaptaciones favorecen la autonomía y la participación del estudiante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Estrategias Metodológicas y Didácticas

Ítem	1	2	3	4	5
6. Las estrategias metodológicas utilizadas fomentan la participación del estudiante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se emplean recursos visuales, manipulativos o tecnológicos que apoyan la comprensión de conceptos STEM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Las instrucciones y consignas se presentan de forma clara, estructurada y comprensible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se fomenta el trabajo colaborativo entre estudiantes con y sin discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Las actividades experimentales o prácticas son accesibles y seguras para todos los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Evaluación y Seguimiento

Ítem	1	2	3	4	5
11. Los instrumentos de evaluación se adaptan a las necesidades y capacidades individuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se valora el proceso de aprendizaje tanto como el resultado final.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Se ofrecen diferentes formas de demostrar el aprendizaje (oral, visual, práctica, tecnológica).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La retroalimentación es constructiva y orientada al progreso individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Se realiza un seguimiento continuo de la eficacia de las adaptaciones curriculares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Inclusión, Participación y Clima de Aula

Ítem	1	2	3	4	5
16. Los estudiantes con discapacidad intelectual o TEA participan activamente en las clases STEM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. El ambiente del aula promueve el respeto y la aceptación de la diversidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Se estimula la empatía y el trabajo cooperativo entre los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Las adaptaciones implementadas mejoran la autoestima y motivación de los estudiantes con discapacidad o TEA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. El clima inclusivo contribuye a mejorar el rendimiento académico general del grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. Formación Docente y Apoyo Institucional

Ítem	1	2	3	4	5
21. He recibido formación suficiente sobre inclusión educativa y adaptaciones curriculares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. La institución ofrece apoyo técnico o especializado para la atención de estudiantes con discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Existe colaboración entre docentes y orientadores para diseñar las adaptaciones curriculares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Considero que las adaptaciones implementadas son efectivas para mejorar el aprendizaje en STEM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Me siento motivado/a para seguir aplicando prácticas inclusivas en el aula.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entrevista Semiestructurada: Barreras y Facilitadores del Aprendizaje Inclusivo en STEM

Aspecto	Información
---------	-------------

Nombre del entrevistado(a):

Rol: Docente ☐ Estudiante ☐

Asignatura o área STEM:

Fecha:

Entrevistador(a):

Propósito de la entrevista

Explorar las percepciones, experiencias y opiniones de docentes y estudiantes sobre los factores que facilitan o dificultan el aprendizaje inclusivo en las áreas STEM, con el fin de fortalecer las estrategias pedagógicas, los apoyos y las adaptaciones curriculares que promuevan una educación equitativa y accesible para todos.

Sección A. Experiencias Generales en el Aula STEM

Para ambos (docentes y estudiantes)

1. ¿Cómo describirías tu experiencia general en las clases de ciencia, tecnología y matemáticas?
2. ¿Consideras que todos los estudiantes tienen las mismas oportunidades de participar y aprender? ¿Por qué?
3. ¿Has notado situaciones en las que algún compañero/a ha tenido más dificultades para aprender en estas materias?
4. ¿Qué acciones realiza el profesor o la escuela para apoyar a quienes enfrentan más retos de aprendizaje?

Sección B. Barreras para el Aprendizaje Inclusivo

Preguntas para docentes:

5. ¿Qué dificultades observas en la participación de estudiantes con discapacidad intelectual o TEA en las actividades STEM?
6. ¿Qué factores limitan la implementación de adaptaciones curriculares (tiempo, recursos, formación, tamaño del grupo, etc.)?
7. ¿Consideras que las evaluaciones actuales permiten reflejar las capacidades de todos los estudiantes? ¿Por qué?
8. ¿Existen actitudes o percepciones negativas hacia la inclusión dentro del aula o entre el personal docente?
9. ¿Qué tipo de apoyos adicionales necesitarías para mejorar la inclusión en tus clases STEM?

Preguntas para estudiantes:

10. ¿Qué cosas te resultan más difíciles cuando trabajas en las materias de ciencia, tecnología o matemáticas?
11. ¿Sientes que tus profesores te entienden cuando tienes una dificultad para aprender o concentrarte?
12. ¿Hay momentos en los que te sientes excluido/a o poco comprendido/a en clase? ¿Por qué?
13. ¿Qué te gustaría que cambiara para sentirte más apoyado/a y motivado/a en estas asignaturas?

Sección C. Facilitadores del Aprendizaje Inclusivo

Preguntas para docentes:

14. ¿Qué estrategias o adaptaciones curriculares has implementado que han resultado más efectivas?
15. ¿Qué papel desempeñan las tecnologías o los recursos visuales en la inclusión de estudiantes con discapacidad o TEA?
16. ¿Cómo promueves la colaboración entre estudiantes con y sin discapacidad?
17. ¿De qué manera la institución educativa apoya tus esfuerzos por lograr una enseñanza más inclusiva?
18. ¿Qué prácticas inclusivas recomendarías a otros docentes que enseñan STEM?

Preguntas para estudiantes:

19. ¿Qué cosas o actividades te ayudan más a entender los temas de ciencia, tecnología o matemáticas?
20. ¿Qué hace tu profesor o profesora que te ayuda a aprender mejor?
21. ¿Cómo te sientes cuando trabajas en grupo con otros compañeros?
22. ¿Qué actividades o materiales te resultan más divertidos o útiles para aprender?

Sección D. Reflexión y Propuestas

Para ambos grupos:

23. Si pudieras cambiar algo en las clases de STEM para que todos aprendan mejor, ¿qué cambiarías?
24. ¿Qué mensaje te gustaría dar a los docentes o a la escuela sobre cómo hacer las clases más inclusivas?
25. ¿Qué apoyos (materiales, tecnológicos, emocionales o humanos) consideras esenciales para lograr una verdadera inclusión?

Doble materialidad y rentabilidad sostenible

Double Materiality and Sustainable Profitability

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.1

Rossy Shamah Chattaj

(Correspondencia)

Universidad Centro Panamericano de

Estudios Superiores (UNICEPES)

al6077@unicepes.edu.mx

Artículo de investigación

Recibido: 05/11/2025

Aceptado: 05/12/2025

Fecha de publicación: 27/01/2026

Resumen

La investigación tuvo como objetivo desarrollar y validar una metodología para integrar la doble materialidad con la rentabilidad en empresas privadas del área metropolitana de México. Se aplicó un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, basado en entrevistas, grupos focales, análisis documental y una guía interpretativa, cuyos resultados se procesaron con Atlas.ti. El análisis permitió identificar diecinueve categorías emergentes vinculadas con la percepción estratégica de la sostenibilidad, la creación de valor compartido y las barreras que limitan la adopción de la doble materialidad. Los hallazgos evidencian que las empresas mantienen una sostenibilidad centrada en el cumplimiento, aunque emergen tendencias hacia la sostenibilidad como inversión estratégica. Se recomienda fortalecer la gobernanza corporativa, la capacitación directiva y la vinculación entre la sostenibilidad y la rentabilidad. Entre las principales limitaciones se reconocen el acceso restringido a información financiera y la escasa madurez del tema en México. El estudio aporta originalidad al proponer una metodología contextualizada que transforma la sostenibilidad

en un modelo de gestión rentable y concluye que su aplicación impulsa la competitividad y amplía el conocimiento científico en sostenibilidad corporativa.

Palabras clave

Gobernanza, rentabilidad sostenible, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad empresarial, valor compartido.

Abstract

The research aimed to develop and validate a methodology to integrate double materiality with profitability in private companies in the metropolitan area of Mexico. A qualitative, exploratory, and descriptive approach was applied, based on interviews, focus groups, documentary analysis, and an interpretative guide, with results processed using Atlas.ti. The analysis identified nineteen emerging categories linked to the strategic perception of sustainability, shared value creation, and the barriers that limit the adoption of double materiality. The findings show that companies maintain a compliance-oriented approach to sustainability, although trends toward sustainability as a strategic investment are emerging. It is recommended to strengthen corporate governance, managerial training, and the linkage between sustainability and profitability. The main limitations include restricted access to financial information and the limited maturity of the topic in Mexico. The study contributes originality by proposing a contextualized methodology that transforms sustainability into a profitable management model and concludes that its application enhances business competitiveness and expands scientific knowledge in corporate sustainability.

Keywords: *Business sustainability, corporate social responsibility, governance, shared value, sustainable profitability.*

Introducción

La investigación se enmarca en la línea de investigación de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y se sustenta en la premisa de que la sostenibilidad, más allá de ser un componente ético o reputacional, conforma una estrategia de gestión indispensable para la competitividad y la resiliencia empresarial. Sin embargo, en el contexto mexicano, particularmente en el área metropolitana de México, la aplicación práctica de los conceptos de sostenibilidad y doble materialidad ha sido fragmentada, reactiva y desarticulada respecto a los objetivos corporativos y las expectativas de los grupos de interés (Bravo et. al., 2023).

Para Botana (2024), el primer acercamiento a la materialidad, desde el contexto de la divulgación empresarial, se comienza a desarrollar desde el ámbito contable y financiero. Este concepto, originalmente, se refería a la información que podría influir en las decisiones económicas de los inversionistas y otros grupos de interés relacionados con el aspecto financiero de la empresa, lo que hoy se conoce como materialidad financiera. Este enfoque, presente desde mediados del siglo XX, se consolidó por las normativas contables

internacionales y por marcos especializados como el Sustainability Accounting Standards Board [SASB] (2025), centrados en la relevancia financiera de los riesgos e impactos.

Desde la década de 1990, especialmente con la creación del Global Reporting Initiative [GRI] (2025) en 1997, se generó una visión distinta de la materialidad. En este enfoque, lo importante no sólo era la repercusión financiera sobre la empresa, sino también los impactos que la empresa genera sobre la sociedad y el medio ambiente, lo que hoy se conoce como materialidad de impacto (Botana, 2024).

Hasta 2019, con la emisión de las Directrices sobre la presentación de informes no financieros por parte de la Comisión Europea (2025) se utiliza por primera vez el concepto de doble materialidad. Este concepto reconoce de forma explícita que una empresa debe reportar cómo la sostenibilidad afecta financieramente su desempeño (materialidad financiera), y como cómo sus actividades impactan a la sociedad y el medio ambiente (materialidad de impacto) (Botana, 2024).

El concepto fue analizado formalmente dentro del contexto de la regulación europea por medio del Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR) y posteriormente, se consolidó a través de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) impulsada por la Unión Europea en 2022. Esta legislación no sólo estableció el principio de doble materialidad de forma explícita, sino que lo convirtió en un pilar obligatorio para determinar qué información de sostenibilidad debe reportarse (Bravo et. al., 2023).

Por su parte, para Botana (2024), el European Financial Reporting Advisory Group [EFRAG] (2025) desarrolló los European Sustainability Reporting Standards (ESRS), los cuales detallan de forma técnica cómo las empresas deben llevar a cabo su análisis de doble materialidad. Los ESRS establecen que la doble materialidad es la unión de ambas perspectivas: un tema es material si es importante desde la perspectiva del impacto, desde el punto de vista financiero, o desde ambos.

La doble materialidad se compone de dos perspectivas complementarias: la materialidad de impacto y la materialidad financiera. La materialidad simple, como ha sido definida por marcos de referencia como el GRI (2025), de acuerdo con Adams et. al. (2021), se enfoca en los impactos que una organización genera sobre la sociedad y el medio ambiente. En cambio, la doble materialidad tiene una perspectiva mucho más amplia, e integra una visión bidireccional, donde se aborda la materialidad financiera, que analiza cómo los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) afectan el desempeño económico de la empresa, así como la materialidad de impacto que determina cómo las actividades de la empresa impactan en el entorno social y ambiental.

La responsabilidad social corporativa ha evolucionado hacia una visión que trasciende la maximización del beneficio económico, integrando la obligación ética y estratégica de considerar los impactos sociales y ambientales de la empresa. Según Negro et. al. (2023), “considerando las posiciones económicas históricas que sugieren que la premisa del desarrollo como un progreso puramente económico ya no es adecuada para abordar la evolución actual de los negocios y la sociedad” (p. 777). La orientación económica del desarrollo sostenible se enfoca en un crecimiento que considera aspectos cualitativos y

cuantitativos de los recursos naturales, pues el hecho de darles un uso excesivo afecta la calidad de vida de todos los individuos. La sostenibilidad exige, por tanto, un equilibrio entre crecimiento económico y preservación de los recursos, donde la rentabilidad empresarial y social se vinculan de forma simultánea a través de la doble materialidad.

La relación entre liderazgo, la cultura organizacional y la sostenibilidad es determinante. Montoya et. al. (2022) subraya que las habilidades gerenciales y la estructura del gobierno corporativo influyen en la efectividad de las iniciativas sostenibles, las cuales deben asumirse como parte del núcleo estratégico y no delegarse como un requisito externo. En esta línea, Pérez (2022) identifica tres niveles de sostenibilidad: débil, fuerte y súper fuerte. Estos niveles ofrecen una base ética para comprender los distintos grados de compromiso ambiental y social que sustentan la doble materialidad.

La sostenibilidad débil, de acuerdo con Pérez (2022), “asume que el capital natural es esencialmente sustentable, es decir, recurre a herramientas que controlen las actividades que comprometan a la naturaleza, sin dejar de tener como propósito la utilidad humana” (p. 114). En otras palabras, esta perspectiva asume que el capital natural es sustituible por capital creado por el ser humano. Se confía en el progreso tecnológico para solucionar problemas ambientales, ya que, la tecnología puede ser el sustituto del recurso natural.

La sostenibilidad fuerte se centra en una sustitución mediana, es decir, sí puede existir una sustitución de recursos naturales por recursos creados por el ser humano, pero debe ser limitada, especialmente cuando el uso del capital natural conduce a su destrucción, ya que su agotamiento no se puede compensar. Esto quiere decir que los recursos naturales se encuentran de manera medianamente abundante, por lo que se deben crear estrategias para evitar su agotamiento (Pérez, 2022).

Por su parte, la sostenibilidad súper fuerte exige la preservación de todos los recursos ambientales. En este sentido, toma en cuenta la capacidad de carga global y los factores limitantes, rechazando la idea de que los recursos naturales son sustituibles. Desarrolla una valoración más amplia de la naturaleza, considerando dimensiones económicas, ecológicas, sociales, culturales, éticas, espirituales y políticas. De este modo, reconoce un valor intrínseco de la misma, que no sólo es aprovechada para la utilidad del ser humano, sino que se adopta un enfoque en donde el ser humano forma parte integral de la naturaleza, y no está por encima de ella (Pérez, 2022).

Pérez (2022), si bien no menciona explícitamente la doble materialidad, ofrece un marco conceptual que ayuda a entender las diferentes perspectivas de la sostenibilidad, lo cual ayuda a implementar la doble materialidad de manera coherente.

Los grupos de interés inciden en las decisiones empresariales por su poder, legitimidad y urgencia. Freeman (2010) plantea que pueden presionar a la empresa o verse afectados por ella; por ello cuentan con activos, derechos o intereses que la organización debe reconocer (Guillén, 2021). Aunque esta conceptualización es ampliamente aceptada, en América Latina la gestión suele quedarse en mecanismos formales y unidireccionales, más simbólicos que participativos, lo que limita el potencial transformador de la sostenibilidad.

La creación de valor para los grupos de interés implica beneficios económicos y no económicos (sociales, éticos, ambientales) que deben distribuirse entre los involucrados. Porter y Kramer (2006) conceptualizan el valor compartido como valor económico que genera a la vez beneficios sociales, integrando la conciencia social al centro de la estrategia. La creación de valor favorece un entorno adecuado para resultados económicos, sociales y ambientales, acercándose a una *Stakeholding Society* basada en participación, cooperación y responsabilidad compartida (Cifuentes & Duarte, 2023). Aunque Belleza y Dios (2022) y Cifuentes y Duarte (2023) no emplean explícitamente el lenguaje de doble materialidad, sus propuestas ofrecen el fundamento para vincular la materialidad de impacto (quiénes son afectados y cómo) y la materialidad financiera (cómo esas relaciones repercuten en el desempeño).

En términos de doble materialidad, la teoría de grupos de interés provee el “quién” del análisis: quién impacta y quién es impactado. Desde la materialidad de impacto, reconocer valores no monetarios es clave para priorizar asuntos sociales y ambientales; desde la materialidad financiera, satisfacer expectativas de los grupos de interés se traduce en reputación, acceso a mercados, lealtad y en resultados económicos. La gestión de grupos de interés no puede reducirse a reputación, ya que, exige reorientar la toma de decisiones de un paradigma centrado en accionistas a uno de responsabilidad compartida. En muchas empresas mexicanas esta transición sigue pendiente, y la sostenibilidad permanece superficial mientras no se integre una participación significativa y vinculante con la gobernanza.

En México, uno de los mayores retos para consolidar la sostenibilidad es la ausencia de estructuras de gobernanza ética que inserten la responsabilidad social corporativa en la esencia del modelo de negocio. Aunque la responsabilidad social corporativa ha ganado terreno, los presupuestos limitados, el desconocimiento, el desinterés y la desinformación sobre su rentabilidad explican su adopción fragmentaria, dominada por campañas, distintivos y filantropía con bajo impacto estratégico. Esta dinámica prioriza la visibilidad pública sobre la integración operativa y estratégica, reforzando una sostenibilidad percibida como complemento y no como eje transversal.

Frente a esta brecha, el estudio plantea como objetivo desarrollar y validar una metodología contextualizada de doble materialidad para empresas privadas del área metropolitana de México, que vincule los indicadores de sostenibilidad con los de rentabilidad bajo los principios de la responsabilidad social corporativa.

Esta propuesta metodológica permite a las empresas mexicanas transitar de una sostenibilidad débil hacia una sostenibilidad fuerte o súper fuerte, conforme a Pérez (2022), donde la creación de valor económico, social y ambiental se integran en un mismo modelo de gestión. Asimismo, demuestra que la sostenibilidad puede y debe ser comprendida como una inversión estratégica, capaz de fortalecer la competitividad, la reputación y la resiliencia empresarial.

La investigación demuestra que la sostenibilidad, cuando se vincula de manera estratégica con la doble materialidad, se convierte en un modelo de gestión empresarial rentable y medible. En este sentido, se contribuye a consolidar un nuevo paradigma en el que la

sostenibilidad representa una oportunidad tangible para fortalecer el valor económico, social y ambiental de las empresas mexicanas.

El presente artículo se estructura en cuatro secciones: materiales y métodos, donde se describe el enfoque cualitativo y las fases de la metodología; resultados, que presentan los principales hallazgos del estudio; discusión, en la que se interpretan y comparan los resultados con la literatura existente; y conclusión, que resume los aportes teóricos y prácticos de la investigación y su relevancia para la sostenibilidad empresarial.

Materiales y métodos

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, adecuado para comprender significados, percepciones y experiencias en torno a la sostenibilidad y la doble materialidad, donde los datos no numéricos permiten captar la complejidad que los enfoques completamente métricos no abordan (Rojas, 2022; Huamán et. al., 2022). Asimismo, el trabajo se sustenta en el pragmatismo y el constructivismo (Saharrea & Viale, 2021; Valenciano, 2022). En este sentido, se asumió un rol activo, y el conocimiento fue construido con los participantes, atendiendo a contextos organizacionales y culturales. La validez se aseguró mediante la triangulación cualitativa entre técnicas y fuentes, buscando coherencia interna, consistencia argumentativa y convergencia de categorías entre casos (Jiménez, 2020).

El estudio asumió un alcance cualitativo en dos fases complementarias. La fase exploratoria buscó familiarizarse con un fenómeno poco estructurado en México: la doble materialidad en empresas privadas del área metropolitana de la Ciudad de México y el Estado de México, para identificar categorías emergentes mediante análisis documental de reportes ASG, políticas, códigos y marcos normativos, construyendo una vinculación teórica-metodológica (Arias & Covinos, 2021). La fase descriptiva caracterizó con mayor profundidad cómo las categorías se manifiestan en prácticas empresariales reales, documentando el estado actual y su organización.

Debido al enfoque cualitativo e interpretativo del estudio, no se formularon hipótesis estadísticas sino supuestos cualitativos que orientan la comprensión del fenómeno desde la experiencia organizacional (Tunal, 2022). Estos supuestos expresaron condiciones que permitieron estructurar la metodología, anticipando significados y procesos asociados a la sostenibilidad y la doble materialidad.

El supuesto general planteaba que las empresas privadas del área metropolitana de México requieren una metodología de doble materialidad adaptable y contextualizada que les permita priorizar asuntos relevantes, integrar indicadores de rentabilidad y vincular la sostenibilidad con sus objetivos y grupos de interés.

De éste, se derivaron los siguientes supuestos específicos:

1. Las barreras para implementar estrategias de doble materialidad incluyen dimensiones conceptuales, técnicas y organizacionales que dependen de la interpretación de los líderes y áreas de la empresa.

2. La ausencia de estrategias bien fundamentadas de doble materialidad genera una desconexión entre el discurso de sostenibilidad y la práctica empresarial, debilitando la confianza, la eficiencia operativa y la rentabilidad.
3. Una metodología contextualizada de doble materialidad requiere considerar la cultura organizacional, los procesos estratégicos y las expectativas de los grupos de interés para orientar decisiones sostenibles y priorizar temas relevantes.
4. La identificación de indicadores de retorno de la inversión en sostenibilidad depende de marcos técnicos y procesos internos que integren los impactos sociales, ambientales y de gobernanza con los resultados financieros.

Estos supuestos no buscaron comprobar la causalidad, sino interpretar los significados y prácticas que dan forma a la sostenibilidad empresarial en el contexto mexicano, generando conocimiento aplicable y flexible para fortalecer la gestión basada en doble materialidad.

El enfoque cualitativo se representó a través de categorías emergentes, las cuales funcionan como constructos que se derivan del análisis inductivo de la información recolectada en el trabajo de campo y del marco teórico. Estas categorías se fueron construyendo a partir de los discursos, prácticas y comportamientos que expresaron los participantes en el estudio. Las categorías se relacionan con los supuestos desarrollados y permiten comprender a detalle fenómenos sociales y organizacionales (Alva, 2016).

En una etapa inicial, las categorías emergentes comienzan a construirse desde el análisis del marco teórico, los antecedentes revisados y los supuestos planteados en la investigación, desde la propia autoría. Posteriormente, fueron fortalecidas durante la fase exploratoria del estudio, donde se llevó a cabo el análisis documental de las empresas revisadas, que permitió contrastar los supuestos con la comunicación empresarial, desde las políticas, informes, códigos de ética, marcos normativos, lineamientos ASG, entre otros. Conforme avanzó el trabajo en campo, en la fase descriptiva, estas categorías fueron sometidas a procesos de validación y refinamiento, permitiendo el surgimiento de nuevas dimensiones desde los datos obtenidos por los actores participantes, manteniendo la flexibilidad del enfoque cualitativo.

Para ello, se consideraron diecinueve categorías emergentes relacionadas con la percepción estratégica de la sostenibilidad, la interpretación del concepto de la doble materialidad, la vinculación con la cultura organizacional, la resistencia al cambio, entre otras.

Fueron analizadas tres empresas del área metropolitana de la Ciudad de México y el Estado de México mediante muestreo deliberado: Pide un Access S.A. de C.V. (logística y tecnología), Grupo Martí (retail deportivo) y Grupo U Asesor en Inversiones S.A. de C.V. Asesor de inversiones independientes (servicios financieros). La elección respondió a criterios de diversidad sectorial, madurez en sostenibilidad y factibilidad operativa, garantizando un equilibrio entre la profundidad y el contraste de contextos empresariales.

En la fase descriptiva participaron nueve actores estratégicos a través de entrevistas semiestructuradas, seleccionados por su posición directiva o de liderazgo en áreas de sostenibilidad, finanzas y planeación. Adicionalmente, se desarrollaron dos grupos focales virtuales de entre dos y cuatro líderes por grupo, con el propósito de explorar colectivamente percepciones, barreras y oportunidades sobre la doble materialidad.

Asimismo, se aplicó una guía de valoración tipo Likert interpretativa a setenta participantes de diversas empresas privadas de la región, pertenecientes a distintos sectores económicos, con cargos de nivel medio y alto. Este instrumento permitió ampliar la comprensión del fenómeno y fortalecer la validez de los hallazgos mediante la triangulación interna.

Desde el enfoque cualitativo adoptado en esta investigación, el análisis de datos fue desarrollado a través de un proceso interpretativo, inductivo y categórico, orientado a la comprensión detallada de los significados, patrones y relaciones expresadas en la comunicación y los discursos de los participantes. Este análisis no se basó en la generalización estadística, sino que buscó construir conocimiento desde la experiencia y la percepción por parte de los líderes empresariales respecto a la doble materialidad y su relación con la sostenibilidad y la rentabilidad dentro del contexto mexicano.

El análisis siguió una codificación abierta, axial y selectiva en Atlas.ti, con triangulación cualitativa entre técnicas y fuentes para asegurar coherencia interna, consistencia argumentativa y convergencia de categorías. Los criterios de selección de los casos priorizaron la apertura informativa, el avance en sostenibilidad y la diversidad sectorial, buscando profundidad y relevancia más que representatividad numérica.

Resultados

Los resultados que se presentan a continuación se organizan en función de cada objetivo específico planteado en la investigación, permitiendo exponer de manera clara y sistemática los hallazgos obtenidos a través del análisis documental, las entrevistas, los grupos focales y la guía de valoración. Cada resultado contribuye al cumplimiento del objetivo general del estudio, orientado al desarrollo y validación de una metodología contextualizada de doble materialidad que vincule la sostenibilidad con la rentabilidad bajo el enfoque de la responsabilidad social corporativa.

Resultados del primer objetivo específico

El primer objetivo buscó identificar las barreras conceptuales, técnicas y organizacionales que enfrentan las empresas privadas del área metropolitana de México al implementar estrategias de doble materialidad.

Los documentos corporativos evidenciaron un uso limitado del término doble materialidad, aunque se identifican prácticas indirectas relacionadas con el análisis de impactos y la gestión ASG. Predomina un discurso centrado en el cumplimiento normativo, con escasa documentación sobre resistencias internas o fallas organizacionales. Esta omisión sugiere una gestión adecuada de la imagen institucional, más orientada al cumplimiento formal que a la transformación estructural.

Las entrevistas reflejaron tres niveles de comprensión: un 44.4% asocia la sostenibilidad con cumplimiento normativo, un 33.3% con eficiencia operativa y sólo un 22.2% la concibe como inversión estratégica. El conocimiento sobre doble materialidad es bajo, pues dos tercios de

los participantes desconocen el concepto o lo aplican intuitivamente. Las principales barreras se vinculan con la cultura regulatoria, la falta de liderazgo técnico y la carencia de metodologías que conecten sostenibilidad y rentabilidad.

La discusión grupal confirma la diferencia cultural entre empresas: mientras una concibe la sostenibilidad como motor de propósito social, otra la asocia con gasto y complejidad. La falta de metodologías técnicas y la escasa participación de directivos limitan la apropiación del concepto. Aunque existe apertura al cambio, la sostenibilidad todavía no permea en todos los niveles jerárquicos, lo que genera brechas entre el discurso y la práctica.

Las percepciones confirman lo anterior, ya que, el 42.8% reconoce resistencias al cambio, el 55.7% considera que la cultura limita la integración sostenible, sólo el 32.8% identifica conocimiento técnico sobre doble materialidad y más de la mitad (51.4%) percibe falta de liderazgo directivo. Estos resultados refuerzan que las barreras no son de falta de voluntad, sino de estructura, liderazgo y cultura organizacional.

El análisis temático mostró tres dimensiones centrales: cultura organizacional, resistencia estructural y liderazgo técnico. La vinculación cultural presentó coocurrencias con indicadores de sostenibilidad y valores éticos, mostrando que la cultura puede ser motor o freno según su madurez. La resistencia organizacional evidenció tensiones entre la intención de innovar y el miedo a perder beneficios existentes, con una rigidez jerárquica que limita la adaptación. Y, las capacidades técnicas y liderazgo aparecen como el punto más débil, pues, aunque existe compromiso personal, faltan estructuras técnicas que conviertan la visión en gestión operativa.

Los resultados evidenciaron que las barreras para implementar la doble materialidad son sistémicas y multidimensionales. La cultura regulatoria, la resistencia al cambio y la dependencia de liderazgos individuales dificultan su integración estratégica. Las empresas se encuentran en una transición entre una sostenibilidad de cumplimiento y una sostenibilidad de valor compartido. El análisis inter-evaluador confirmó que la madurez institucional del tema sigue siendo limitada y que las organizaciones avanzan de manera desigual en la adopción de metodologías sostenibles, especialmente aquellas vinculadas al análisis de impactos financieros y no financieros.

Resultados del segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico buscó analizar los efectos que genera la ausencia de una estrategia de doble materialidad bien fundamentada en la percepción de los grupos de interés, la eficiencia operativa y la rentabilidad empresarial.

En el análisis documental, las empresas con mayor madurez integran el valor compartido como motor estratégico, articulando la sostenibilidad con los objetivos operativos, lo que genera beneficios sociales, ambientales y económicos. En contraste, otras la reducen a acciones puntuales sin impacto relevante. Aunque algunas empresas incorporan la sostenibilidad en su identidad corporativa, en la mayoría de los casos se documenta de forma limitada o desconectada del contexto local.

El 55.5% de los entrevistados identificó el valor compartido en la eficiencia y el bienestar interno, pero sin indicadores formales. El 33.3% lo percibió como un ideal no medido, y el 11.1% lo asoció con acciones aisladas. La fragmentación se evidenció en la falta de planeación sostenible, ya que, el 55.5% reconoció que cada área toma decisiones de forma independiente y el 66.6% afirmó que lo comunicado no coincide con la práctica.

Los grupos focales confirmaron que existe relación entre la sostenibilidad, la eficiencia y la rentabilidad, aunque la integración es parcial. El 66.6% afirmó que las mejoras sociales generan beneficios económicos, pero reconocieron que los temas ambientales se integran más fácilmente que los sociales. Se detecta una planeación no institucionalizada, dependiente del liderazgo directivo y sin mecanismos de medición estandarizados.

En la guía interpretativa, el 48.5% de los participantes coincidió en que las empresas comunican más de lo que implementan, mientras que el 65.7% reconoció que la falta de una estrategia sólida afecta la legitimidad ante los grupos de interés. El 88.6% considera que integrar la sostenibilidad bajo el enfoque de doble materialidad contribuye al valor económico. Estos hallazgos muestran que, aunque la sostenibilidad se reconoce como fuente de valor, aún prevalece su tratamiento reputacional y fragmentado.

El análisis en Atlas.ti evidenció tres categorías principales: minimización del valor estratégico de la sostenibilidad, percepción estratégica e integración fragmentada, y brecha entre discurso e implementación.

En la primera, se identificaron 117 fragmentos centrados en la falta de conexión entre la sostenibilidad y los objetivos de negocio, lo que confirma su abordaje como requisito externo más que como ventaja competitiva. En la segunda, con 261 fragmentos, predominó la integración parcial y dispersa, lo que indica avances declarativos sin estructura metodológica. Finalmente, la brecha entre discurso y práctica, con 135 fragmentos, reflejó compromisos comunicados sin acciones verificables.

Las coocurrencias confirman que, aunque existen iniciativas y apertura cultural, la falta de metodologías claras impide que la sostenibilidad se consolide como eje estratégico. La revisión inter-evaluador validó que la ausencia de una estrategia de doble materialidad bien fundamentada impacta negativamente la coherencia interna, la eficiencia operativa y la confianza de los grupos de interés, manteniendo la sostenibilidad como un componente accesorio y no como un pilar corporativo.

Resultados del tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico buscó diseñar y sustentar teóricamente una metodología de doble materialidad que permitiera tomar decisiones estratégicas, priorizar asuntos relevantes y generar valor económico en empresas del área metropolitana de México.

El análisis documental evidenció una amplia diversidad en la aplicación metodológica. Algunas empresas desarrollaron marcos internos adaptados a su cultura organizacional y recursos, mientras que otras se limitaron a ajustes mínimos que reducen su efectividad. Se observó poca evidencia de prácticas formales de priorización y ausencia de procesos

sistemáticos para identificar expectativas externas, lo que refleja una madurez desigual y una gestión centrada en el cumplimiento más que en la estrategia.

En las entrevistas, el 66.6% de los participantes reconoció no contar con metodologías formalizadas, y el 55.5% indicó que las decisiones sostenibles se toman por áreas sin planeación conjunta. Aunque el 33.3% manifestó avances en metodologías en construcción, todavía predominan prácticas aisladas y percepciones de la sostenibilidad como gasto y no como inversión.

Los grupos focales confirmaron esta tendencia: el 66.6% de los participantes priorizó desde comisiones internas o encuestas, y sólo el 33.3% reportó procesos cercanos a una doble materialidad. Coincidieron en la necesidad de contar con metodologías prácticas, flexibles y adaptadas a la cultura organizacional.

En la guía de valoración interpretativa, el 92.9% de los participantes coincidió en la utilidad de metodologías adaptables para la toma de decisiones sostenibles, y el 97.1% afirmó que éstas permiten priorizar mejor los temas materiales y considerar los impactos sociales, ambientales y económicos. Sin embargo, este consenso reflejó más una convicción teórica que una práctica consolidada.

El procesamiento en Atlas.ti mostró tres categorías principales: aplicación contextualizada y capacidad adaptativa de metodologías, capacidad y prácticas de priorización estratégica, y validación participativa con grupos de interés. En la primera se identificaron 193 fragmentos, con predominio del código de metodologías adaptadas al contexto local (191) frente al uso rígido de marcos internacionales (2), lo que confirma la tendencia hacia la pertinencia contextual. En la segunda, 22 fragmentos evidenciaron una transición hacia la formalización de procesos de priorización, aunque todavía dependientes de la experiencia directiva. En la tercera, 61 fragmentos destacaron un avance en la comunicación con grupos de interés, aunque con escasa institucionalización.

Los resultados demostraron que el diseño metodológico de la doble materialidad en las empresas mexicanas depende de su capacidad adaptativa, de la formalización de mecanismos de priorización y de la validación participativa con los grupos de interés. Se concluye que la pertinencia contextual y la flexibilidad metodológica son condiciones esenciales para vincular la sostenibilidad, la rentabilidad y la legitimidad empresarial en el contexto mexicano.

Resultados del cuarto objetivo específico

El cuarto objetivo específico buscó validar la metodología mediante su aplicación en empresas seleccionadas, evaluando su efectividad con indicadores de sostenibilidad y retorno de inversión bajo el enfoque de la responsabilidad social corporativa.

En el análisis documental, no se encontraron vínculos formales entre criterios ASG y métricas financieras. Las empresas reportaron indicadores operativos o sociales, pero sin sistematizarlos bajo marcos ASG ni asociarlos al desempeño económico, lo que limitó la demostración de contribución al valor empresarial.

En las entrevistas, el 66.6% señaló no contar con métricas claras de retorno de inversión sostenible y percibió beneficios sólo de forma indirecta; el 22.2% reportó intentos aislados de vincular ahorros con rentabilidad y el 11.1% identificó esfuerzos iniciales que podrían servir como base de un retorno de inversión sostenible. Persistieron retos para traducir impactos ambientales y sociales a métricas estratégicas y para involucrar a grupos de interés en la validación de indicadores.

Los grupos focales confirmaron una conexión percibida entre la eficiencia, el bienestar y los resultados financieros, aunque sin cuantificación, ya que, el 66.6% mencionó intentos de traducir impactos en beneficios, y el 33.3% dependió de distintivos y normas como evidencia de avance. Se reconoció la utilidad de la doble materialidad para generar retorno, pero sin sistemas de medición consolidados.

En la guía interpretativa, el 31.4% reconoció contar con indicadores socioambientales y el 31.4% mencionó medir o considerar medir el retorno de inversión sostenible, reflejando una etapa inicial de formalización. El 60% estuvo de acuerdo en que los resultados de sostenibilidad pueden vincularse con la estrategia financiera; sin embargo, la percepción de la sostenibilidad como inversión se mantuvo dividida (40% de acuerdo y totalmente de acuerdo, 32.9% neutral, y 18.6% en desacuerdo). El 62.8% valoró involucrar a grupos de interés para definir y validar indicadores de retorno de inversión sostenible, avanzando hacia modelos más participativos.

El procesamiento en Atlas.ti mostró tres ejes: integración entre criterios ASG y finanzas con 44 fragmentos, construcción interna de indicadores con 609 fragmentos y medición del retorno económico de la sostenibilidad con 18 fragmentos. Las coocurrencias indicaron que la integración financiera depende de la calidad de las métricas, de su vinculación con objetivos de negocio y de metodologías adaptadas al contexto.

La validación práctica mostró avances en el diseño de indicadores y una creciente conciencia sobre el valor económico de la sostenibilidad, pero evidenció brechas en la estandarización del retorno de la inversión, en la conexión entre criterios ASG y finanzas y en la institucionalización de la validación con grupos de interés.

Los resultados obtenidos durante el análisis y la discusión de la información recopilada permitieron responder de forma directa a la problemática planteada desde el inicio de la investigación: las empresas privadas del área metropolitana de México enfrentan barreras conceptuales, técnicas y organizacionales que dificultan la implementación efectiva de estrategias de doble materialidad vinculadas a su operación. La ausencia de metodologías contextualizadas impide priorizar de forma adecuada los asuntos materiales relevantes, limita la integración de indicadores que reflejen el retorno económico de las prácticas sostenibles y obstaculiza la vinculación entre la sostenibilidad, los objetivos operativos y las expectativas reales de los grupos de interés.

La evidencia triangulada confirmó que las empresas privadas del área metropolitana de la Ciudad de México y el Estado de México enfrentan barreras conceptuales, técnicas y organizacionales para implementar estrategias de doble materialidad. Las entrevistas y

grupos focales destacaron la falta de liderazgo técnico y cultural para incorporar la sostenibilidad como parte de la estrategia central, así como una percepción de que ésta se traduce en gasto más que en inversión. Estas resistencias se vinculan con el desconocimiento del concepto de doble materialidad y con la falta de procesos participativos que aborden los temas priorizados frente a los grupos de interés.

Discusión

La presente sección constituye una de las partes más relevantes, pues interpreta y contrasta los hallazgos obtenidos en la investigación con estudios y marcos teóricos relevantes en el ámbito de la sostenibilidad y la doble materialidad. La discusión se desarrolla en correspondencia con cada objetivo específico, lo que permite analizar de forma integral la aplicabilidad, los alcances y las limitaciones de los resultados obtenidos. Asimismo, se comparan los hallazgos con la literatura existente, destacando los aportes, los retos identificados y las posibles soluciones que fortalecen la integración entre la sostenibilidad, la rentabilidad y la responsabilidad social corporativa en el contexto empresarial mexicano.

Discusión del primer objetivo específico

Los resultados confirman que la sostenibilidad sólo genera valor cuando se integra de forma estratégica en la gestión empresarial. Coincidiendo con Barrueto y Marchena (2024), en México predomina un enfoque fragmentado y reputacional, lo que se refleja en las empresas analizadas, donde la sostenibilidad aún se percibe como un gasto y no como una inversión. Esto limita su impacto en la competitividad y demuestra que la doble materialidad sigue sin consolidarse como herramienta de gestión.

En contraste, Freeman (2010) y Elkington (1997) sostienen que la sostenibilidad requiere equilibrar las dimensiones social, ambiental y económica e incorporar las expectativas de los grupos de interés. Si bien se observaron avances en prácticas operativas, los resultados evidencian una falta de integración transversal, lo que coincide con lo que Gudynas (2011) y Pérez (2022) denominan sostenibilidad débil. Esta brecha entre el discurso y la práctica reafirma la necesidad de contar con metodologías contextualizadas que conviertan los compromisos éticos en decisiones empresariales.

Desde el enfoque cultural, Orozco (2020) y Hernández et. al. (2024) señalan que la sostenibilidad debe formar parte de la cultura organizacional. Los hallazgos confirman que las estructuras jerárquicas y la ausencia de liderazgo transformacional reducen la innovación y limitan la adopción de prácticas sostenibles.

En el plano conceptual, Botana (2024), Niño (2023) y Adams et. al. (2021) reconocen que la doble materialidad fortalece la legitimidad y la coherencia empresarial. Sin embargo, los resultados revelan un desconocimiento generalizado del concepto y su aplicación metodológica, lo que impide vincular los impactos sociales y ambientales con los resultados financieros.

En este sentido, aunque existe voluntad de avanzar, las empresas carecen de estructuras y

herramientas que integren la sostenibilidad en la estrategia financiera. La metodología propuesta en este estudio ofrece una solución práctica a este problema, al traducir los marcos internacionales en procesos operativos adaptados al contexto mexicano, fortaleciendo la coherencia interna y la legitimidad externa.

Discusión del segundo objetivo específico

Los resultados confirman que la sostenibilidad sólo genera valor cuando se integra de manera estratégica en la operación empresarial. Tal como sostienen Barrueto y Marchena (2024) y Pérez (2022), en el contexto mexicano la sostenibilidad continúa siendo fragmentada y centrada en la reputación o el cumplimiento normativo, más que en su potencial para fortalecer la competitividad. Esto se relaciona con lo que Hernández et. al. (2024) define como sostenibilidad débil, caracterizada por acciones reactivas y desvinculadas de la planeación y del retorno económico.

Autores como Montoya et. al. (2022) y Santos et. al. (2025) señalan que la integración de la sostenibilidad a la planificación estratégica y a la gestión de riesgos es esencial para generar eficiencia y rentabilidad. Los hallazgos de esta investigación respaldan esta premisa, ya que la falta de vinculación entre indicadores sociales, ambientales y financieros impide demostrar retornos tangibles. Este resultado coincide con Bravo et. al. (2023), quien advierte que muchas empresas abordan los temas materiales de forma superficial, sin conectar su impacto con la estrategia financiera.

Desde la perspectiva de los grupos de interés, Freeman (2010) y Belleza y Dios (2022) destacan que la legitimidad empresarial depende de la transparencia y la participación efectiva. En línea con estos autores, los hallazgos evidencian que la gestión parcial de la sostenibilidad genera incoherencia entre el discurso y la práctica, lo que debilita la confianza y afecta tanto la reputación como el desempeño financiero.

Finalmente, desde una visión ética, Scavone et. al. (2021) y Negro et. al. (2023) sostienen que los impactos sociales y ambientales no gestionados pueden transformarse en riesgos financieros. En este sentido, la doble materialidad se presenta como una herramienta de prevención que permite convertir dichos riesgos en oportunidades estratégicas. Su ausencia, como demuestran los resultados, no sólo limita la eficiencia operativa, sino que también restringe la capacidad de las empresas para generar valor compartido y fortalecer su rentabilidad y resiliencia a largo plazo.

Discusión del tercer objetivo específico

El marco teórico muestra que diseñar una metodología de doble materialidad requiere reconocer las limitaciones de los marcos internacionales y su falta de adaptación al contexto mexicano. Coincidiendo con Cuéllar (2025) y Barrueto y Marchena (2024), los resultados confirman que la adopción de modelos globales sin ajustes locales conduce a estructuras de sostenibilidad declarativas, desconectadas de la gestión operativa y financiera.

Las empresas analizadas evidencian la necesidad de contar con metodologías flexibles y contextualizadas, centradas en sus capacidades internas y en el entorno donde operan. En

coordinación con Bravo et. al. (2023) y Porter y Kramer (2006), los hallazgos demuestran que la priorización de temas materiales es clave para generar valor económico y social. Las organizaciones que establecen criterios claros logran mayor coherencia y legitimidad, mientras que aquellas con enfoques reactivos pierden recursos y competitividad.

Asimismo, los resultados respaldan la importancia de la validación participativa, señalada por Hernández et. al. (2024), como un elemento esencial para construir indicadores precisos y confiables. Las empresas que involucran activamente a sus grupos de interés presentan estrategias más consistentes y comprensibles, lo que fortalece su credibilidad y desempeño.

Desde la perspectiva ética y de gobernanza, Orozco (2020) y Pérez (2022) destacan que atender las expectativas externas es indispensable para preservar la confianza. Los hallazgos coinciden con esta visión, pues la ausencia de mecanismos de validación y diálogo con los grupos de interés reduce la legitimidad y debilita la sostenibilidad a largo plazo.

De este modo, la metodología propuesta busca superar la sostenibilidad declarativa mediante la construcción de herramientas que traduzcan los impactos sociales y ambientales en métricas financieras, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la generación de valor compartido y rentable en el contexto empresarial mexicano.

Discusión del cuarto objetivo específico

La validación de la metodología confirma que la sostenibilidad no debe concebirse como un elemento aislado, sino como parte estructural de la estrategia corporativa. En coordinación con Negro et. al. (2023) y Montoya et. al. (2022), los resultados demuestran que la rentabilidad sostenible sólo es posible cuando las decisiones económicas incorporan dimensiones sociales y ambientales, reconociendo que estos factores determinan la viabilidad futura de la empresa.

Los hallazgos revelan avances en la comprensión del concepto, aunque persisten limitaciones para vincular los impactos sostenibles con indicadores económicos. Esto coincide con Santos et. al. (2025), quien plantea que los criterios ASG fortalecen la reputación y el desempeño financiero cuando se integran en la planeación estratégica, y no como acciones reputacionales desconectadas de la gestión.

En contraste con esta práctica superficial, la metodología de doble materialidad validada internamente en este estudio permite traducir los compromisos sostenibles en resultados medibles. Los indicadores se consolidan como herramientas clave para conectar el impacto social y ambiental con el valor financiero, fortaleciendo la credibilidad y el valor compartido de la estrategia empresarial.

Asimismo, Díaz (2020) y Ayala (2021) sostienen que la responsabilidad social corporativa debe asumirse como una inversión estratégica más que como una obligación ética. Esto constituye el enfoque confirmado en los casos analizados, donde la participación activa de los grupos de interés impulsa la rentabilidad y la lealtad.

De acuerdo con Pérez (2022) y Barreto y Marchena (2024), avanzar hacia una sostenibilidad

fuerte o súper fuerte implica reconocer los costos estratégicos como inversiones que fortalecen la resiliencia organizacional. Los resultados de la validación confirman esta visión, pues las empresas que adoptan la sostenibilidad como inversión logran beneficios tangibles en desempeño y reputación. De este modo, la doble materialidad se consolida como una herramienta efectiva para convertir los impactos sostenibles en valor financiero, reforzando la legitimidad y la competitividad corporativa.

Vinculación de los hallazgos y propuesta metodológica de doble materialidad

El primer objetivo específico permitió identificar los principales factores que limitan la formalización de la doble materialidad. Los resultados evidenciaron que la sostenibilidad continúa integrada de manera parcial y fragmentada, que la cultura organizacional puede actuar tanto como impulso como barrera, y que persiste un desconocimiento conceptual y metodológico del enfoque. Asimismo, se observaron estructuras rígidas y carencias en capacidades técnicas y de liderazgo que obstaculizan su implementación efectiva.

El segundo objetivo específico profundizó en las consecuencias operativas, reputacionales y económicas derivadas de la falta de una estrategia sólida de doble materialidad. Se reflejó que, cuando la sostenibilidad se gestiona desde una lógica de gasto o de cumplimiento normativo, se debilita la legitimidad ante los grupos de interés, se fragmenta la planeación institucional y se rompe la conexión entre los criterios ASG y el desempeño financiero.

El tercer objetivo específico abordó el diseño y fundamento teórico de la metodología propuesta, articulando la adaptabilidad contextual, la integración estratégica y la alineación con la cultura organizacional. Este apartado incorporó componentes clave como la priorización de los temas materiales, la creación de indicadores vinculados al modelo de negocio y la validación participativa con los grupos de interés, garantizando así su relevancia y legitimidad. En conjunto, este objetivo marcó la ruta metodológica para transformar los impactos en decisiones estratégicas y las decisiones en métricas de desempeño y retorno.

El cuarto objetivo específico se centró en la validación interna de la propuesta metodológica. Aunque su implementación práctica completa se vio limitada por los tiempos de la investigación, la triangulación de instrumentos permitió contrastar su coherencia conceptual, su viabilidad operativa y su capacidad para medir el retorno de la inversión sostenible.

De este modo, el objetivo general se aborda a través de un proceso progresivo que transita del diagnóstico al diseño y de la propuesta a su validación, estableciendo las bases para que la doble materialidad se consolide como criterio estratégico, se exprese mediante indicadores verificables y se integre a la generación de valor económico, social y ambiental dentro de la gestión empresarial contemporánea. Estos hallazgos formularon las bases para el desarrollo de la metodología de doble materialidad que se expresa a continuación.

La metodología propuesta, de autoría original, se fundamenta en un enfoque integrador que vincula la materialidad financiera, entendida como los efectos de los factores ambientales, sociales y de gobernanza sobre el desempeño económico, con la materialidad de impacto, que considera las consecuencias que las actividades empresariales generan en la sociedad y el medio ambiente. Este enfoque se estructura en cuatro fases interrelacionadas que incluyen

procedimientos orientados a la construcción de una matriz de doble materialidad articulada con la estrategia de sostenibilidad de la organización.

La primera fase, correspondiente al análisis de información sectorial, establece el marco de referencia estratégico y contextual mediante un diagnóstico interno y externo que permite identificar los asuntos materiales antes de iniciar cualquier consulta participativa. En esta etapa se realiza un análisis comparativo de prácticas sostenibles dentro del sector, se evalúan las causas sociales y ambientales asociadas a la operación de la empresa y se identifican los factores internos y externos que inciden en la estrategia corporativa. Asimismo, se incorporan evaluaciones de riesgos ASG y análisis de los impactos financieros derivados de los temas materiales, con el propósito de conectar la sostenibilidad con el desempeño económico. Los hallazgos revelaron que las empresas analizadas tienden a replicar marcos internacionales sin una adecuada adaptación al contexto local, lo que refuerza la necesidad de metodologías flexibles y contextualizadas.

La segunda fase, de mapeo estratégico de grupos de interés, se basa en la teoría de Freeman (2010) y tiene como propósito identificar, clasificar y jerarquizar a las partes interesadas según su nivel de influencia e impacto. En esta etapa se definen los objetivos comunes, las estrategias de interacción y los canales de diálogo que favorecen la comunicación efectiva y la construcción de confianza. Los resultados de la investigación mostraron que muchas empresas carecen de procesos formales de consulta y validación externa, lo que genera desconfianza y pérdida de legitimidad; por ello, esta fase busca consolidar mecanismos participativos que fortalezcan la relación con los grupos de interés y aseguren su incorporación real en la toma de decisiones.

La tercera fase, centrada en la implementación de herramientas de consulta, constituye el eje participativo de la metodología. A través de encuestas, entrevistas y grupos focales se valida y prioriza la información obtenida en las etapas anteriores, garantizando que la estrategia de sostenibilidad refleje las percepciones, preocupaciones y expectativas de los actores que interactúan con la organización. Los resultados evidenciaron una brecha constante entre el discurso y la práctica, así como la fragmentación en la planeación, lo cual impide priorizar adecuadamente los temas relevantes. En respuesta, esta fase promueve la integración de mecanismos de consulta como herramientas para consolidar decisiones sostenibles y coherentes con el contexto organizacional.

Finalmente, la cuarta fase se enfoca en el análisis y desarrollo de la matriz de doble materialidad, donde se organiza y evalúa toda la información recolectada. En esta etapa se realiza una evaluación cruzada de los asuntos materiales desde una doble perspectiva: la interna, vinculada con la gestión organizacional, y la externa, relacionada con los grupos de interés. El resultado se describe en una matriz que visualiza la relación entre los impactos de la empresa y su relevancia económica, fortalecida mediante la vinculación con estándares internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el GRI (2025), el Pacto Mundial, la International Standard Organization [ISO] (2025) a través de la norma ISO 26000, el Distintivo Empresa Socialmente Responsable y los lineamientos del SASB (2025). Además, se propone una ruta estratégica para integrar los resultados en el plan de sostenibilidad de la organización, equilibrando el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental.

Conclusiones

La presente investigación confirma que la doble materialidad, entendida como un instrumento de gestión estratégica, permite vincular los impactos sociales y ambientales con la planeación, la asignación de recursos y la evaluación de resultados. En el contexto de las empresas privadas del área metropolitana de México, avanzar en esa dirección implica pasar de una sostenibilidad tratada como requisito reputacional a una lógica de inversión que conecte el propósito, la operación y el desempeño financiero con transparencia y trazabilidad.

El objetivo general de esta investigación planteaba desarrollar y validar una metodología contextualizada para la implementación de estrategias de doble materialidad en empresas privadas del área metropolitana de México, que integrara indicadores de sostenibilidad y retorno de inversión, vinculada con el enfoque de la responsabilidad social corporativa, los objetivos operativos y las expectativas reales de los grupos de interés. El recorrido metodológico que se siguió y los hallazgos obtenidos permiten afirmar que este objetivo fue cumplido, al consolidar un marco coherente que responde a las necesidades detectadas en las empresas y a los supuestos planteados desde el inicio de la investigación.

El principal reto no es únicamente técnico, sino de interpretación y de cultura organizacional. Mientras la sostenibilidad se perciba como gasto, es probable que permanezca fragmentada y se traduzca en iniciativas aisladas, difíciles de priorizar y de medir. Cuando la gobernanza y el liderazgo asumen la sostenibilidad como criterio estratégico, surgen condiciones para ordenar procesos, construir indicadores verificables y conectar la evidencia con decisiones financieras. La metodología propuesta aporta justamente esa conexión, donde se busca partir de un diagnóstico cultural y de gobernanza, priorizar asuntos materiales de manera contextualizada, definir indicadores simples y comparables que dialoguen con las finanzas y validar con los grupos de interés para sostener la legitimidad.

En conclusión, esta investigación se centra en haber demostrado que la comprensión y la aplicación de la doble materialidad no dependen únicamente de la existencia de marcos normativos, sino de la manera en que las empresas interpretan y traducen esos marcos a su cultura organizacional, su liderazgo y sus procesos de gestión. Este hallazgo revela que el desafío no se centra en la ausencia de prácticas sostenibles, sino en la falta de metodologías capaces de convertirlas en criterios estratégicos y financieros medibles y verificables.

Referencias

- Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2021, mayo). *The double-materiality concept Application and issues*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>
- Alva, A. R. (2016). El indicador cualitativo 'capital informacional': categorías emergentes. *Commons: revista de comunicación y ciudadanía digital*, 5(2), 148-176.
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1(1), 66-78.
- Ayala, C. (2021). La responsabilidad social corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. *Anuario Jurídico Y Económico Escurialense*, (54), 173–198. <https://doi.org/10.54571/ajee.462>
- Barrueto, M. T., & Marchena, O. B. (2024). Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, e601120. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601120>
- Belleza, V. A., & Dios, O. M. (2022). *La teoría de los stakeholders y la creación de valor [Trabajo de investigación de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]*. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660920>
- Botana, N. (2024, junio) *Materialidad. El nuevo eje del reporting en sostenibilidad [Trabajo de fin de grado, Universidad Rey Juan Carlos (URJC)]*. Repositorio URJC Digital. <https://hdl.handle.net/10115/35322>
- Bravo, F., Abad, M. C., & Reguera, N. (2023). Doble materialidad y credibilidad de la información sobre sostenibilidad: cuestiones clave y retos actuales. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 488, 163-198. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2023.18995>
- Cifuentes, W. E., & Duarte, C. (2023). Creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders. Una revisión semisistemática de literatura. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1-39. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n1.10>
- Comisión Europea (2025). *Comisión Europea*. https://commission.europa.eu/index_es
- Cuéllar, N. R. (2025). Hacia la sostenibilidad empresarial: Adopción de prácticas de triple impacto. *Realidad Empresarial*, 20, 1-4. <https://doi.org/10.51378/reuca.vi18.8927>
- Díaz, A. L. (2020). *La Responsabilidad Social Corporativa [Trabajo de fin de grado, Universidad de La Laguna]*. Repositorio Universidad de la Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/21610/La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa..pdf>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2(1997), 49-66.
- European Financial Reporting Advisory Group (2025). *Europe's voice in corporate reporting*. <https://www.efrag.org/en>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Global Reporting Initiative (2025). *GRI Standards Spanish Translations*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Gudynas, E. (2011). Desarrollo y sustentabilidad ambiental: Diversidad de posturas,

- tensiones persistentes. *La Tierra no es muda: diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo* (pp 69-96). <http://www.gudynas.com/publicaciones/GudynasUsosIdeasSustentabilidadGranada11.pdf>
- Guillen, M. K. (2021). *Gestión de proyectos sostenibles e intervención de stakeholders. Caso práctico: empresa privada [Examen de suficiencia profesional, Universidad Nacional de Educación]*. Repositorio UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f702fc0b-8c43-4d0f-b91a-f90ad9411ca5/content>
- Hernández, J. E., Juárez, S., & Pérez, A. G. (2024). Responsabilidad Social Empresarial: Estrategia hacia los Objetivos Desarrollo Sostenibles en PyMEs Mexicanas. *Transdigital*, 5(9). e308. <https://doi.org/10.56162/transdigital308>
- Huamán, J. A., Treviños, L. L., & Medina, W. A. (2022). Epistemología de las investigaciones cuantitativas y cualitativas. *Horizonte de la Ciencia*, 12(23), 27-47. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1462>
- International Standard Organization (2025). *ISO 26000 Responsabilidad social*. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jiménez, V. E. (2020). Triangulación Metodológica Cualitativa y Cuantitativa. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico (Encarnación)*, 14(14), 76-81. <https://doi.org/10.70833/rseisa14item276>
- Montoya, A. J., García, M. L., & Vélez, R. A. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- Negro, A. R., Lera, L., Poleo, A., & von Feigenblatt, O. F. (2023). La responsabilidad social corporativa, Una revisión histórica alineada a dos teorías que colaboran con el concepto. *Anales de la Real Academia de Doctores de España*, 8(4), 769–783.
- Niño, D. A. (2023). Estudio de doble materialidad del sector asegurador colombiano, 2023. *Revista Fasecolda*, (192), 76–81. <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/958>
- Orozco, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 20(1). <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>
- Pérez, D. A. (2022). Enfoques éticos para la sustentabilidad. *SaberEs*, 14(2), 111-12. <https://saberes.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/277/167167274>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Rojas, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Stodium Veritatis*, 20(26), 79-97.
- Saharrea, J. M., & Viale, C. M. (2021). Pragmatismo, método y educación: Dewey y Rorty acerca de How We Think. *Análisis filosófico*, 41(2), 197-229. <https://dx.doi.org/10.36446/af.2021.435>
- Santos, R. I., Rodríguez, B. M., Rodríguez, W. A., Burgos, D. S., & Peñafiel, T. M. (2025). Sostenibilidad empresarial como eje de la planificación estratégica. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo - Universidad Alas Peruanas*, 28(2). <https://dx.doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2832>
- Scavone, G. M., Sanabria, V. R., & Vidal, N. Y. (2021, diciembre). Análisis de las

- actualizaciones de los estándares de reportes de sustentabilidad postpandemia. 17º Simposio Regional de Investigación Contable. *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Plata, La Plata*.
<https://www.aacademica.org/natalia.yael.vidal/15.pdf>
- Sustainability Accounting Standards Board (2025). *SASB Standards*. <https://sasb.ifrs.org/>
- Tunal, G. (2022). Protocolizando la investigación científica. *Investigación y postgrado*, 37(1), 235-255.
- Valenciano, G. (2022). Alcances del constructivismo como paradigma en la investigación. *Wímb lu*, 17(2), 151-168.

Apéndices

Apéndice 1: Transcripciones de entrevistas semiestructuradas

Con el propósito de optimizar el análisis y manejo de la información recabada, se elaboraron resúmenes individuales de las transcripciones de cada participante. Estos resúmenes sintetizan los principales hallazgos, percepciones y experiencias compartidas en torno a la sostenibilidad, la doble materialidad y su integración estratégica dentro de las organizaciones. El objetivo de esta síntesis es presentar una visión clara y comparativa de cómo cada entrevistado entiende, implementa y percibe los retos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad empresarial.

Participante 1: director general de Grupo U Asesor en Inversiones S.A. de C.V. Asesor en inversiones independientes

El participante interpreta la sostenibilidad desde un enfoque de cumplimiento normativo y ética corporativa. Para él, la sostenibilidad significa garantizar la permanencia del negocio a través del control, la prevención de riesgos y la conducta responsable. No existe una estrategia ASG documentada, y la doble materialidad no se aplica formalmente dentro de la empresa. Destaca que las prácticas sostenibles se asocian a la eficiencia y el ahorro operativo, más que a la inversión estratégica. Considera que su principal reto es traducir la ética y la confianza en indicadores económicos que reflejen el valor financiero. Reconoce que una metodología de doble materialidad sería útil siempre que se adapte al lenguaje regulatorio del sector financiero.

Participante 2: directora de operaciones de Grupo U Asesor en Inversiones S.A. de C.V. Asesor en inversiones independientes

La entrevistada percibe la sostenibilidad como sinónimo de cumplimiento regulatorio y control interno. Explica que la cultura organizacional está orientada a la disciplina y la normativa, lo que garantiza la integridad, pero limita la innovación y la apertura hacia dimensiones ambientales y sociales. Su empresa no maneja el concepto de doble materialidad ni indicadores ASG formales. Las acciones sostenibles se interpretan como obligaciones más que como inversiones. Considera que la gobernanza está totalmente integrada a la estrategia, mientras que los aspectos sociales y ambientales permanecen marginales. Sugiere que cualquier metodología debe ser adaptable, iniciando por la gobernanza para luego incorporar los demás ámbitos.

Participante 3: subdirectora de Grupo U Asesor en Inversiones S.A. de C.V. Asesor en inversiones independientes

La participante describe un entorno empresarial enfocado casi exclusivamente en el cumplimiento regulatorio. Menciona que su rol operativo está orientado a asegurar la transparencia y la ética, aunque reconoce la ausencia de prácticas sostenibles más amplias. No se utilizan términos como sostenibilidad o doble materialidad de manera formal, y las capacitaciones o programas éticos se perciben como gastos necesarios. Señala que la cultura organizacional, basada en la disciplina y el control, fortalece la gobernanza, pero frena la

innovación social o ambiental. Considera que su empresa podría beneficiarse de una metodología práctica que conecte el lenguaje de la gobernanza con objetivos sostenibles.

Participante 4: subdirector general de Pide un Access S.A. de C.V.

El participante adopta una visión de la sostenibilidad centrada en el bienestar de los operadores, la eficiencia logística y la generación de valor compartido. Aunque reconoce que la doble materialidad no está formalmente implementada, afirma que su empresa aplica los principios de sostenibilidad de manera intuitiva, priorizando la rentabilidad y el impacto social. Resalta que la cultura organizacional actúa como un motor impulsado por el propósito social de la compañía. Mide indicadores relacionados con cumplimiento, eficiencia y bienestar, aunque no con una metodología de retorno de inversión. Considera que una metodología estructurada de doble materialidad ayudaría a sistematizar las prácticas actuales y conectar el bienestar con la rentabilidad financiera.

Participante 5: directora contable de Pide un Access S.A. de C.V.

La participante relaciona directamente la sostenibilidad con la estabilidad financiera. Enfatiza que la eficiencia operativa y el bienestar laboral se traducen en mejores resultados económicos. Reconoce que su empresa carece de un sistema formal de indicadores ASG, aunque integra algunos elementos sostenibles en la toma de decisiones financieras. Percibe la cultura organizacional como favorable, con liderazgo comprometido en el ámbito social, aunque con limitaciones técnicas en sostenibilidad financiera. Señala que uno de los principales retos es cuantificar el valor económico de las iniciativas sociales. Considera que una metodología flexible permitiría integrar la sostenibilidad de forma más explícita en los reportes financieros.

Participante 6: director de operaciones de Pide un Access S.A. de C.V.

El entrevistado entiende la sostenibilidad como una práctica enfocada en eficiencia y cumplimiento operativo. Reconoce avances en bienestar de empleados, pero indica que su empresa no mide el retorno de inversión en sostenibilidad. Menciona que la principal barrera es la falta de indicadores económicos que reflejen el impacto de las acciones sociales o ambientales. Considera que la sostenibilidad debe vincularse con la realidad de las empresas medianas, con herramientas simples y de aplicación práctica. Sugiere que una metodología adaptada podría ayudar a formalizar procesos y medir mejor el vínculo entre la sostenibilidad y los resultados financieros.

Participante 7: coordinador de calidad de Pide un Access S.A. de C.V.

El entrevistado asocia la sostenibilidad con la mejora continua, el cumplimiento normativo y la aplicación de la NOM-035. Aunque reconoce la importancia de la sostenibilidad, explica que la empresa todavía no cuenta con políticas formales de doble materialidad. Considera que la cultura organizacional impulsa el cumplimiento, pero que las acciones sostenibles se mantienen en el nivel operativo. Destaca que la calidad y la sostenibilidad son inseparables y propone la creación de un marco que permita medir y comunicar los resultados de manera más clara. Reconoce la necesidad de integrar herramientas sencillas que conecten los

objetivos de calidad con la sostenibilidad.

Participante 8: Especialista en responsabilidad social de Grupo Martí

La entrevistada tiene una perspectiva técnica y estructurada sobre la sostenibilidad. Su principal función es implementar el análisis de materialidad y vincularlo con la estrategia empresarial. Reconoce que la sostenibilidad todavía no se integra completamente en las operaciones y que falta fortalecer los indicadores ambientales y sociales. Valora la importancia de la doble materialidad como herramienta para priorizar temas relevantes y conectar los impactos no financieros con la rentabilidad. Sugiere que las metodologías deben adaptarse al tamaño de las empresas y utilizar indicadores sencillos que permitan medir progreso sin requerir grandes recursos.

Participante 9: Especialista en responsabilidad social de Grupo Martí

La entrevistada aporta una visión desde el nivel operativo y de aprendizaje. Explica que su rol está centrado en promover la cultura de sostenibilidad dentro de la organización y en apoyar en proyectos sociales y ambientales. Percibe la sostenibilidad como un eje en construcción que requiere mayor formalización y reconocimiento dentro de la empresa. Menciona que la sensibilización del personal es clave para integrar la sostenibilidad a largo plazo. Considera que la doble materialidad podría ayudar a evidenciar cómo los esfuerzos sociales también generan beneficios económicos y de reputación para la organización.

Correlación del precio del azúcar como commodity para la empresa Postobón SA, Planta Bello, durante los años 2019 y 2023

Correlation of sugar price as a commodity for the company Postobón SA, Bello Plant, during the years 2019 and 2023

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.1

Hamilton Olbany Toro Torres
(Correspondencia)

Consultor independiente

llatintrading@gmail.com

Yesica Yineth Rodríguez

Postobón

yyrodriguez@postobon.com.co

Artículo de investigación

Recibido: 28/08/2025

Aceptado: 09/12/2025

Fecha de publicación: 27/01/2026

Resumen

El COVID 19 un fenómeno inesperado de salud que generó pánico, el cual afectó robustamente la economía de escala y directa en las principales potencias económicas del planeta, como a las empresas y compañías de forma agresiva, obligándolas a cambiar su forma de negociar, e incluso su forma de adquirir las materias primas para la producción, creando una crisis tanto de salud pública como económica, el 11 de Marzo de 2020, la OMS declara la COVID-19 como una pandemia (OMS, 2020).

Esto Representó un impacto económico visible en las empresas como lo menciona el resumen no técnico del (Banco de la república, 2020) quien muestra los resultados fundamentales que señalan unas pérdidas económicas que varían entre \$4,6 billones y \$59

billones por mes analizados los escenarios de aislamiento realizados, datos que personifican entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional.

Uno de los principales insumos en la producción de bebidas azucaradas, como su nombre lo indica es el azúcar. por lo tanto, se pretende identificar la correlación del impacto económico que ha generado los cambios en la volatilidad de los mercados financieros como los *commodities*, en específico para este estudio el azúcar y su costo para la empresa Postobón.

Palabras Claves: Azúcar, *Commodity*, Postobon, Pandemia, COVID-19

Abstract

The pandemic that shocked the world in 2019 with COVID-19, an unexpected health phenomenon that generated panic, robustly impacted the economy, escalating and directly affecting the main economic powers of the planet, as well as businesses and companies aggressively, forcing them to change their way of negotiating, and even their way of acquiring raw materials for production, creating a crisis both public health and economic. On March 11, 2020, the OMS declared COVID-19 a pandemic (OMS, 2020).

This represented a visible economic impact on companies, as mentioned in the non-technical summary of the Banco de la República (2020), which shows the fundamental results that indicate economic losses ranging from \$4.6 trillion to \$59 trillion per month when analyzing the isolation scenarios carried out, data that personify between 0.5% and 6.1% of the national GDP.

One of the main inputs in the production of sugary drinks, as its name suggests, is sugar. Therefore, the objective is to identify the correlation between the economic impact generated by changes in the volatility of financial markets and commodities, specifically sugar for this study, its cost for the Postobón.

Keywords: Sugar, *Commodity*, Postobon, Pandemic, COVID-19

Introducción

El COVID-19 fue una pandemia que impactó fuertemente en el año 2019, fenómeno inesperado de salud que generó pánico, el cual afectó fuertemente la economía de escala y directa en las principales potencias económicas del planeta, como a las empresas y compañías, obligándolas a cambiar su forma de negociar, e incluso su forma de adquirir las materias primas para la producción, lo que generó una crisis tanto de salud pública como económica, el 11 de Marzo de 2020, la OMS declara la COVID-19 como una pandemia (OMS, 2020).

Bonet et al. (2020) manifiesta que en el área económico relacionada con los servicios aparece como la más afectada, destacando las actividades de alojamiento como los hoteles y servicios de comida como restaurantes, inmobiliarios, administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio.

Los hogares no fueron la excepción, el boletín técnico del DANE (2021) indicó que Para el 2020, la tasa de desempleo fue 15,9%, para el 2021 fue del 13,7% para el 2022 fue del 10,3% Esto muestra el impacto significativo del COVID-19 en Colombia tanto para los empresarios como para los hogares su impacto fue significativo en duración, escala y magnitud del evento. (DANE, 2021)

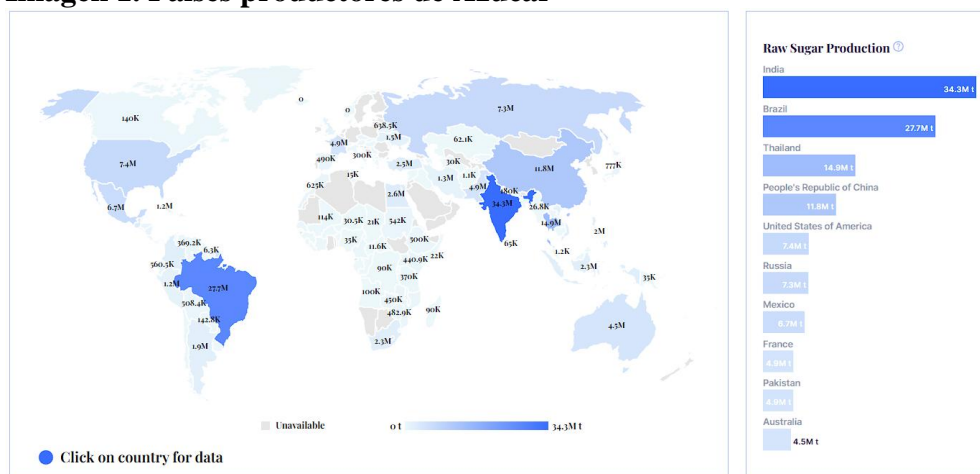
Un *commodity* es una materia prima que se encuentra de forma natural que se negocia en los mercados financieros como un producto de menor riesgo con variaciones de acuerdo con la elevación de su demanda, la oferta, siendo bienes que tienen una utilidad y rendimientos muy altos a mediano y largo plazo, con transacciones rápidas por ser insumos utilizados para la producción de otros bienes y servicios. (ALMER, s.f.)

Las materias primas denominadas en los mercados financieros como *commodities* se dividen en varias categorías: la más conocida es energética (petróleo, gas natural, carbón), los metales (oro, plata, aluminio, platino), los alimentos (café, maíz, arroz, avena, azúcar, algodón), el sector de las carnes (ganado bovino, porcino, leche y manteca). (ALMER, s.f.)

De acuerdo con Técnicaña (2023), Colombia se encuentra en la posición número 16 del ranking de los países productores de azúcar en el mundo. Los cinco principales productores de azúcar a nivel mundial son: India, Brasil, Tailandia, República Popular de China, Estados Unidos de América y Colombia.

Según la página web *Wisevoter* quien lleva los datos de producción de Azúcar en el mundo por cada país en toneladas, dice que la producción de Azúcar es una de las industrias agrícolas vitales que se encuentra en todo el mundo y de gran importancia en una gran gama de productos de consumo, en la actualidad se produce 1.528.201 de toneladas destacando a la India como el país con mayor producción con 34.3Mt, seguido por Brasil con 27.7Mt y en tercer lugar se encuentra Tailandia con 14.9Mt, seguidos por la China, EEUU, Rusia, México, Francia y en el puesto 16 encontramos a Colombia con 2.203.982 toneladas el azúcar contribuye a la oportunidad de empleos y economía de muchos países. (Wisevoter, 2025) . Ver imagen 1

Imagen 1. Países productores de Azúcar



Nota: tomado de (Wisevoter, 2025)

Tabla 1. Países productores de Azúcar sin refinar del puesto 10 al 18

#	País	Producción de azúcar sin refinar Producción (toneladas)
10	Australia	4.516.700 toneladas
11	Guatemala	2.962.554 toneladas
12	Egipto	2.600.000 toneladas
13	Pavo	2.494.132 toneladas
14	Sudáfrica	2.295.000 toneladas
15	Indonesia	2.258.133 toneladas
16	Colombia	2.203.982 toneladas
17	Filipinas	2.036.600 toneladas
18	Argentina	1.893.000 toneladas

Nota: tomado de (Wisevoter, 2025)

En la tabla 1 se encuentra los países más importantes en la producción de azúcar refinada en el mundo desde el puesto 10 al 18, donde encontramos a Colombia ubicada en el puesto número 16.

Postobón S.A. es una de las principales empresas que producen y comercializan bebidas azucaradas la compañía ha dejado huella en Colombia gracias a su innovación, visión de negocios, su capacidad de adaptación y transformación en el mercado, lo que le permite mantener el liderazgo con compromiso, sostenibilidad y con el desarrollo de Colombia. (Postobon S.A, s.f.) cuenta con más de 111 años de historia en la categoría de bebidas en el mercado colombiano y aproximadamente con 25 plantas de producción.

La toma de decisiones en las empresas es pieza clave en la labor de los directivos debido a que la correcta toma de las misma, es la que ayuda a brindar los resultados adecuados para alcanzar las metas o indicadores proyectados.

El cambio en los precios de un *commodity* como el Azúcar afecta de forma directa los costos de la compañía en la producción de las bebidas azucaradas, principal insumo para el desarrollo de sus funciones lo que puede afectar fuertemente sus finanzas en el área de compras.

según Garcés (2023) hay 5.800 empresas en Colombia dedicadas a la producción de bebidas, alimentos, agricultura, ganadería y servicios. Y aportan un 3% al PIB exportando productos alimenticios a más de 140 países y generan más de 650.000 empleos según la superintendencia de sociedades, manifiesta que según Juan Camilo Rojas director de la cámara de bebidas de la Andi y la encuesta a los hogares realizado por el DANE la industria de bebidas genera 55.000 empleos entre directos e indirectos. (Garces, 2023)

Marco Referencial

El intercambio de mercados existe desde tiempos muy antiguos teniendo en cuenta que el dinero no siempre existió y que para poder conseguir lo que se necesitaba se usaban métodos como la guerra, el regalo o el trueque. (Godoy, 2023)

En la antigua Roma y Grecia existían normas y reglas que se aplicaban a los comerciantes de la época para formalizar transacciones que se aplicaban al intercambio de bienes o servicios (Arias, 2022); sin embargo, esto era complicado teniendo en cuenta que se debía encontrar a alguien que tuviera y quisiera comercializar lo que una persona quería y lo que otra persona necesitara, lo que generaba una guerra violenta peligrosa entre los diferentes pueblos. Motivo por el cual, surgió entre los griegos la necesidad y la idea de crear el dinero como un objeto que representaba una cantidad exacta para poder adquirir los bienes o servicios permitiendo el desarrollo de la sociedad y asumiendo sus ventajas como sus desventajas (Inflación, deuda y desigualdad) (Godoy, 2023)

En los años 1.600 los países bajos del noreste Europeo (Ámsterdam, Brujas, Bruselas, Rotterdam) se convirtieron en una potencia mundial a nivel comercial y naval, financiando sus aventuras coloniales por Asia, África y América creando la figura de sociedad anónima de responsabilidad limitada (Una persona aporta económicamente a una empresa y recibe a cambio acciones) en el año 1.602 con la Compañía Holandesa de las Indias Orientales, la cual fue el boom de la época (Godoy, 2023) y dando camino a la forma de comercialización actual en la Bolsa de Valores, puesto que esta compañía fue la primera en reunirse y negociar acciones, lo que generó que se invirtiera en la construcción del edificio conocido como Beurs van Hendrick de Keyser desde 1608 hasta 1611. “La Bolsa se convirtió rápidamente en un centro financiero de renombre internacional, atrayendo a comerciantes, inversionistas y empresarios de todo el mundo.” (Camaleontours, 2023)

Existen 60 Bolsas de Valores en el mundo que varían de tamaño, volumen y capitulación; sin embargo, en la actualidad las diez Bolsas de Valores más importantes son:

1. La Bolsa de New York
2. La Bolsa NASDAQ
3. La Bolsa de Tokio
4. La Bolsa de Shanghái
5. La Bolsa de Hong Kong
6. La Bolsa de Londres (Bolsa en la que se hablará en este trabajo)
7. Euronext
8. Bolsa de Shenzhen
9. La Bolsa de Toronto
10. La Bolsa de Fráncfort (IG)

Este trabajo se centrará en la Bolsa de Valores de New York (la más grande del mundo), fue fundada en mayo de 1792 cuando 24 corredores de Bolsa se reunieron para crear esta Bolsa de Valores y fue basada en la Bolsa de Valores holandesa y el primer producto que ofreció esta Bolsa fueron los bonos emitidos por el gobierno de EEUU. Esta Bolsa tiene alrededor de 2.400 empresas registradas (ShareAmerica, 2024)

Dentro del desarrollo y mecanismo gestionado por las Bolsas de Valores, tiene sus propios ritos y símbolos que marcan:

- El principio y el fin de la operación
- Las tendencias alcistas o bajistas, representadas por un toro y un oso respectivamente.
- Términos técnicos como lo son: índice, acción, dividendo, oferta, demanda, valor, riesgo, rentabilidad, volatilidad, especulación, inflación, deflación, recesión, depresión, crisis, pánico, euforia, burbuja, estallido, entre otros. (Godoy, 2023)

Los *commodities* son materiales tangibles que se pueden comercializar, comprar o vender por muchas empresas o fabricantes, son utilizados en las compañías como insumos para la fabricación de otros productos y se pueden negociar en el mercado nacional e internacional como efectivo o por medio de otras divisas. Se pueden clasificar entre productos blandos (El trigo, el café, el azúcar, avena, cacao, algodón etc.) o productos duros (Oro, plata, platino cobre, etc.) y se clasifican de la siguiente manera:

- Energía
- Agricultura
- Metales
- Ganadería
- Finanzas
- Índices
- Monedas

Una de las principales características de los *commodities* es la volatilidad (Fluctuación-variabilidad a la que están sujetos los precios) en el tiempo. (Cajasol, s.f.)

El precio del *commodity* ha marcado niveles de crecimiento y volatilidad de una manera elevada a partir del año 2.000 (Rondinone Gonzalo, 2016) y de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI) en los últimos años se han visto históricamente elevados por la falta de suministro, de acuerdo, a factores como por ejemplo la guerra en Ucrania; planteando desafíos para las economías y la inflación por la volatilidad de sus términos de intercambio (Importaciones y exportaciones que paga un país). Los precios de las materias primas en el mundo han incrementado en casi un 40% impulsando los precios aún más al alza (Adil Mohommad, 2023).

La compañía de la industria química Zschimmer & Schwarz (2023) indica que Químicamente, al *commodity* azúcar también se le conoce como sacarosa y es un disacárido compuesto a su vez por glucosa y por fructosa que se utiliza para endulzar comidas y bebidas, suele extraerse de la caña de azúcar como de la remolacha, también se puede encontrar de forma natural en todos los alimentos.

En el mercado actual existen tres tipos de azúcar: sin refinar, crudo y refinado y su diferencia se encuentra en su procesamiento:

- Azúcar sin refinar: Es oscuro y tiene la mayor parte de la melaza, lo que puede hacer que se perciba un sabor ligeramente diferente.
- Azúcar Crudo: Conserva una cantidad pequeña pero significativa del sabor a melaza y sus granos son entre medianos y gruesos.

- Azúcar refinado: Hace referencia al azúcar blanco granulado (Es pequeño como la sal y blanco), al azúcar pandero (Polvorizado) y al azúcar confitero (Polvorizado con una mezcla de almidón de maíz). (Finedining Lovers, 2022)

De acuerdo con Técnicaña al 26 de mayo de 2025, Colombia se encuentra en la posición número 16 del ranking de los países productores de azúcar, según La República los precios del azúcar del refinado subieron al nivel más alto en más de una década en el mes de marzo de 2023 y sin refinar es el más costoso en seis años (República, 2023).

Orus (2024) manifiesta que la producción total de azúcar en el mundo para el año 2023 fue de 187'880.000 millones de toneladas. A continuación, se relacionan los cinco principales productores de azúcar a nivel mundial. Ver tabla 2

Tabla 2. Total, de producción de azúcar en el año 2023 los primeros 5 puestos y Colombia en el puesto 16

Item	País	Cantidad en millones de toneladas	%
1.	India	34.300.000	18,26%
2.	Brasil	27.723.026	14,76%
3.	Tailandia	14.866.800	7,91%
4.	República popular de China	11.760.000	6,26%
5.	Estados Unidos de América	7.373.045	3,92%
16	Colombia	2.203.982	1,17%
	Total de producción en el mundo en el año 2023	187.880.000	100%

Nota: Elaboración propia datos obtenidos de (Wisevoter, 2025)

Entre los años 2022 y 2023 la producción de azúcar fue 1.77.3 M de toneladas en todo el planeta, mostrando una disminución de 3 millones de toneladas con referencia al año inmediatamente anterior, se proyectó que se aumentara los años 2023 y 2024 estando alrededor de 188 millones.

Postobón S.A es una compañía de origen antioqueño con aproximadamente 120 años de experiencia en el mercado colombiano, la cual desde sus inicios está enfocada en la elaboración de bebidas azucaradas. Esta compañía ha creado bastantes estrategias y alianzas que la han promovido a ser un agente de cambio y empleo en nuestra sociedad durante su historia. Actualmente cuenta con 66 sedes entre plantas de producción y centros de distribución, los cuales le permiten llegar al 90% del territorio nacional destacándose como una de las empresas nacionales más grandes del país y con gran tracción y reconocimiento. (Postobon S.A, s.f.)

La planta de Postobón Bello es una fracción de la empresa que se encuentra en Antioquia cerca de Postobón Medellín y Postobón Itagüí, y que estratégicamente está

enfocada en el propósito principal de Postobón S.A. que es producir y comercializar Bebidas No Alcohólicas.

Una de las estrategias más importantes de la compañía Postobón S.A., sin lugar a duda fue el tener a Incauca S.A. como una compañía relacionada; puesto que, esta empresa agroindustrial de productos derivados de la caña de azúcar es la que le ha suministrado a Postobón S.A. Bello insumo o materia prima de Azúcar que es uno de sus más vitales para la elaboración de las bebidas no alcohólicas. La producción de azúcar refinada en el año 2022 de esta empresa fue de 2.096'000.000 millones de toneladas (Incauca S.A, 2022) y en este mismo año le vendió a Postobón S.A. planta Bello un promedio de 7.126 toneladas, lo que equivale al 0.00034% de la producción total de Incauca S.A. en ese año.

El objetivo de compras de Postobón S.A., y sus consideraciones más importantes para la adquisición de materiales, bienes o servicios está en establecer definiciones, normas, procedimientos y políticas mediante las cuales se organizan y controlan las actividades de compras, logrando así proveer a las empresas, de los materiales, bienes y servicios necesarios para su correcto funcionamiento y operación. (Postobón S.A, 2022, pág. 4)

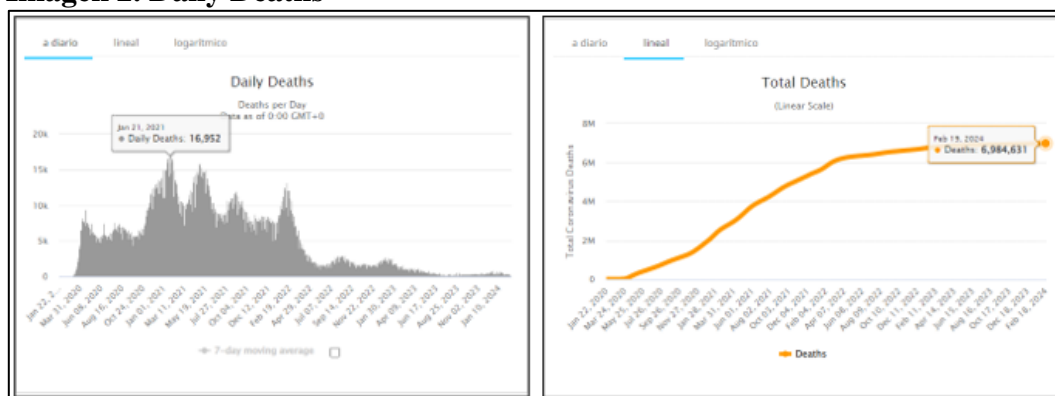
Según Murphy (2000) es posible identificar las tendencias de tres tipos de mercados en los análisis técnicos y de gráficos, entre ellas se encuentra los contratos futuros de *commodities* que ayudan a detectar extremos en sus posiciones netas de contratación que aparecen en *futures charts* (gráficos de futuros).

Comportamiento de la pandemia COVID 19 entre los años 2019 - 2023

La pandemia conocida como COVID 19 referenciada por la OMS (2024) Organización Mundial de la Salud por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, fue notificada al mundo por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. Ghebreyesus et al. (2020)

La OMS decreta el fin de la emergencia internacional por la COVID, brindando como cifras finales 765 millones de diagnósticos y 6,9 millones de muertes que pueden ser muy pocas para las vivencias reales, debido a que muchas muertes no fueron reportadas ante los entes de salud (Linde, 2023).

Imagen 2. Daily Deaths



Fuente: (Worldometer, 2024)

En la imagen 2. Daily Deaths se observa a la derecha a diario de color gris, la pandemia en la fecha de enero 20 del 2020 a abril 17 de 2020 tiene un incremento de 0 a 9.385 muertos a nivel mundial por día, ingresando a cuarentena. El punto más alto de la pandemia expresado por día alcanzo los 16.952 muertos al día 21 de junio de 2021. El último pico de muertes por día se encuentra ubicado el 08 de febrero de 2022 con un total de 13.140 muertos y tiene una caída fuerte a mayo 30 de 2022 con un total de 1.120 muertos al día y a partir de este punto se observa que se mantiene bajo hasta llegar el 10 de enero de 2024 a 240 muertos al día. En el lado derecho del gráfico donde se encuentra la tendencia lineal de color naranja se observa una tendencia totalmente alcista desde el día 22 de enero de 2020 con 0 muertos, hasta el día 18 de febrero de 2024 con un total de 6'984.631.

En Colombia el ministro de salud presentó el balance de COVID-19, indicando que iban 235 casos confirmados por coronavirus, 8 hospitalizados, 6 en estado crítico y 5 pacientes recuperados. (MINSALUD, 2020).

La OMS decreta el fin de la emergencia internacional por la COVID, brindando como cifras finales 765 millones de diagnósticos y 6,9 millones de muertes que pueden ser muy pocas para las vivencias reales, debido a que muchas muertes no fueron reportadas ante los entes de salud (Linde, 2023)

Metodología

Correlación

Sean n datos x_1, x_2, \dots, x_N , de una serie de tiempo discreta se hacen $n-1$ parejas, dadas como: $(x_1, x_2), \dots, (x_{n-1}, x_n)$. Tomando al primer dato de cada pareja como la primer variable y el segundo como la segunda variable, por lo que el coeficiente de correlación entre x_t y x_{t+1} se da como:

$$\rho_1 = \frac{\sum_{t=1}^{n-1} (x_t - \overline{x_{(1)}})(x_{t+1} - \overline{x_{(2)}})}{\sqrt{\sum_{t=1}^{n-1} (x_t - \overline{x_{(1)}})^2 \sum_{t=1}^{n-1} (x_{t+1} - \overline{x_{(2)}})^2}} \quad (1)$$

$$\overline{x_{(1)}} = \sum_{t=1}^{n-1} \frac{x_t}{n-1} \quad (2)$$

$$\overline{x_{(2)}} = \sum_{t=2}^n \frac{x_t}{n-1} \quad (3)$$

Donde:

$\overline{x_{(1)}}$: Es la media de los primeros $n-1$ datos.

$\overline{x_{(2)}}$: Es la media de los últimos $n-1$ datos.

Resultados

Postobón S.A., es una compañía paisa con aproximadamente 120 años de experiencia en el mercado colombiano, la cual desde sus inicios está enfocada en la elaboración de bebidas azucaradas. Esta compañía ha creado bastantes estrategias y alianzas que la han promovido a ser un agente de cambio y empleo en nuestra sociedad durante su historia.

Una de las estrategias más importantes para Postobón sin lugar a duda fue el tener a Incauca S.A., como una compañía relacionada; puesto que, esta empresa agroindustrial de productos derivados de la caña de azúcar es la que le ha suministrado a Postobón S.A. Bello la materia prima que es uno de sus más vitales para la elaboración de las bebidas no alcohólicas.

De acuerdo con el histórico de las compras que Postobón S.A. Bello ha realizado de la materia prima Azúcar durante los años 2019 y 2023 para la elaboración de sus productos Gaseosas un promedio de \$153'021.015,34 millones de pesos Mcte, equivalentes a un promedio de 60.534,72 kg. (Postobón S.A, 2023). Ver imagen 1 – Costo promedio azúcar cantidad y precio– Costo promedio azúcar cantidad y precio.

Imagen 3 – Costo promedio azúcar cantidad y precio

Etiquetas de fila		Promedio de	Promedio de Precio neto	Promedio de Precio Total
2021		69.638,04	2.336,04	163.700.762,45
2022		54.697,67	3.253,27	179.322.112,56
2023		49.927,54	3.740,12	186.701.920,29
2019		61.537,63	1.966,74	121.374.815,59
2020		63.621,64	2.063,46	131.013.037,64
Total general		60.534,72	2.582,13	153.021.015,34

Centro	Proveedor/Centro suministrador	Fecha documento	Material	Texto breve	Fecha de entrega	Cantidad de pedido	Unidad de medida de almacén	Precio neto	Precio Total	Promedio cantidad en KG	Precio total promedio
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	5/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	7/01/2021	37.000	KG	1.979,00	73.223.000	60.535	153.021.015,34
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	5/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	8/01/2021	74.000	KG	1.979,00	146.446.000		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	5/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	6/01/2021	37.000	KG	1.979,00	73.223.000		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	8/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	15/01/2021	74.000	KG	1.979,00	146.446.000		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	8/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	14/01/2021	74.000	KG	1.979,00	146.446.000		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	8/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	12/01/2021	74.000	KG	1.979,00	146.446.000		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	18/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	22/01/2021	37.000	KG	1.961,86	72.588.820		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	18/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	21/01/2021	37.000	KG	1.961,86	72.588.820		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	18/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	20/01/2021	37.000	KG	1.961,86	72.588.820		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	18/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	19/01/2021	37.000	KG	1.961,86	72.588.820		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	21/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	29/01/2021	74.000	KG	1.961,86	145.177.640		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	21/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	28/01/2021	74.000	KG	1.961,86	145.177.640		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	21/01/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	26/01/2021	74.000	KG	1.961,86	145.177.640		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	1/02/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	2/02/2021	37.000	KG	1.961,86	72.588.820		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	1/02/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	5/02/2021	37.000	KG	1.961,86	72.588.820		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	1/02/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	4/02/2021	37.000	KG	1.961,86	72.588.820		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	1/02/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	3/02/2021	37.000	KG	1.961,86	72.588.820		
0079	100003995 INCAUCA S.A.S	8/02/2021	1001059	AZUCAR REFINADA - MATERIA PRIMA	12/02/2021	74.000	KG	1.979,50	146.483.000		

Nota: datos tomados de (Postobón S.A, 2023)

El área de compras tiene como consideraciones generales el cumplimiento de los procesos de materiales como el azúcar para todas las empresas relacionadas, entre las que se encuentra la empresa Postobón S.A., esta área realiza las comprar de varias de las empresas a nivel nacional que tienen que ver directamente con la compañía, como: Gaseosas Lux S.A.S., Gaseosas Colombianas S.A.S., Gaseosas de Córdoba S.A.S., Gaseosas Hipinto S.A.S., Functional Beverage Company SAS, Nueva Generación de Bebidas S.A.S., Central Cervecera de Colombia S.A.S, Zona Franca Central Cervecera SAS, Artesanos de Cervezas S.A.S, Nutrium S.A.S, Nutrimenti de Colombia S.A.S., Dipsa Food S.A.S., Empresa de Distribuciones, Industriales S.A.S. (EDINSA S.A.S.), Iberoamericana de Plásticos S.A.S. IBERPLAST S.A.S. y Zona Franca Sanilia S.A.S. (Postobón S.A, 2022).

Análisis del comportamiento de precios de las compras de azúcar en la empresa Postobón S.A. planta Bello en los años 2019 y 2023

Los precios del azúcar relacionados en el ERP SAP módulo de gestión de materiales permite a la investigación sacar un promedio mensual de compra en la empresa Postobón S.A., desde 2019 – 2023. ver Gráfico 1

Gráfico 1 – Promedio de compra azúcar mensual 2019 – 2023



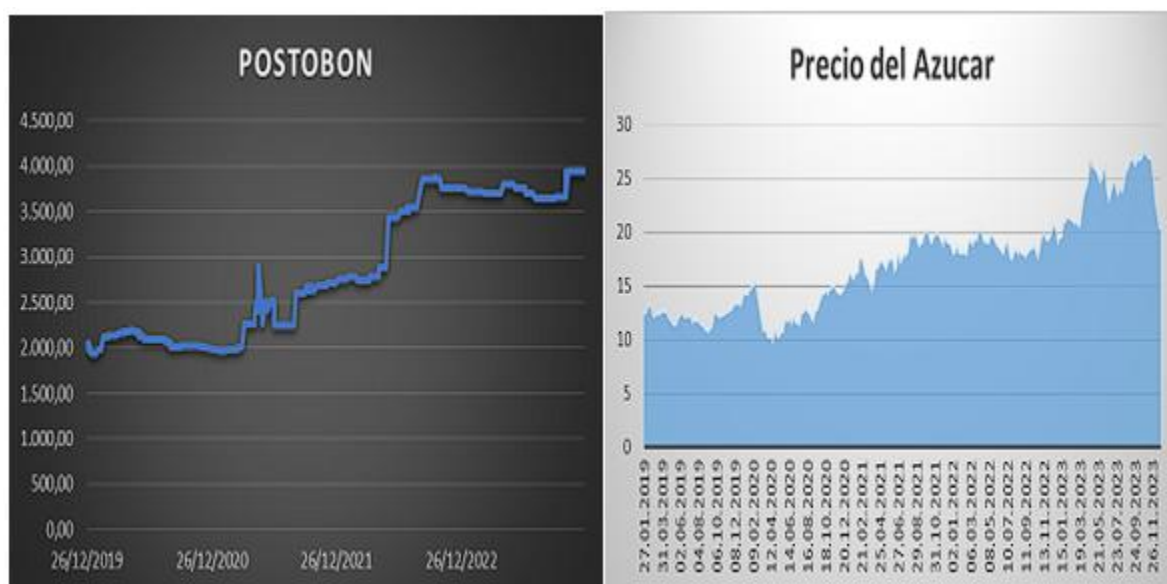
Nota: Elaboración propia. Los datos fueron tomados de (Postobón S.A, 2023)

El precio más bajo de compra del azúcar de los años 2019 y 2023 es de \$1.745,56 para el año 2019; \$1.932,16 para el año 2020; \$1.961,85 para el año 2021; \$2.740,70 para el año 2022 y \$3.636,50 para el año 2023 (Postobón S.A, 2021). El promedio mensual ubicado en el Grafico 2 – Promedio de compra azúcar mensual 2021 – 2023 se encuentra por un valor de \$2.582.

El precio más alto de compra del azúcar es de \$ 2.314,34 para el año 2019; \$2.186,22 para el año 2020; \$ 2.900 para el año 2021; \$ 3877,1 para el año 2022; \$3.936,5 para el año 2023 y se mantuvo estable desde el día 31 de octubre al 25 de diciembre de 2023 (Postobón S.A, 2023).

Se observa también una tendencia exponencial alcista que parte desde el primero de enero de 2019 a diciembre de 2023 que se encuentra graficada en una línea de color negro, lo cual es consistente con su correlación encontrada que fue del 99.0354%, lo cual establece que a pesar que el análisis considera un periodo COVID, este no impactó fuertemente en el precio de la azúcar.

Gráfico 2 – comparación y correlación entre el precio que pago la empresa Postobón por la materia prima (azúcar) y el precio del *commodity* en el mercado



Nota: Elaboración propia. Datos tomados de (Postobón S.A, 2023)

En el Gráfico 2 encontramos la comparación de los costos de Postobón y el precio del commodity Azúcar en el mercado. La correlación del precio que pago la empresa POSTOBON y el precio del commodity es de 99.0354% positiva.

Discusión

Según Díaz et al (2022) en el periodo que analiza en su artículo Efectos de la internacionalización de la economía colombiana en la producción y el ingreso de los sectores arroceros, cafeteros, caña de azúcar y cacao en Colombia. análisis de datos de panel en los años 2011-2020 notorio los avances en productividad y del área cosechada de los subsectores, caña de azúcar arrojan como resultado un aumento de la producción, que se ha visto acompañada de una tendencia a la devaluación del tipo de cambio, que ha mejorado la producción de azúcar lo que muestra un bajo efecto en el tiempo de pandemia.

Los resultados encontrados en la investigación del impacto de la pandemia en las empresas azucareras De la Cruz & Lozano (2023), determinó que la pandemia del Covid-19 impactó positivamente en la liquidez de las empresas del sector azucarero de la región La Libertad supervisadas por el SMV, durante el periodo 2018-2021. Esto se debió al incremento de ventas de sus productos y al alza de los precios en el mercado mundial, así mismo tuvo una disminución en su producción y un aumento de su demanda debido a que forma parte de los alimentos de primera necesidad.

Conclusión

Los costos de la materia prima de la empresa Postobón tuvieron una correlación positiva con respecto al precio del azúcar en el tiempo de pandemia entre el 2019 y 2023, lo cual muestra un efecto negativo en el precio del azúcar durante el tiempo de la pandemia, podemos observar que en el tiempo de mayor impacto de la pandemia el precio del azúcar tuvo una mayor alza impactando notablemente los costos de su insumo más importante. Pasando de \$ 1.968 pesos el 26/12/2019 a \$ 3.936 pesos el 22/12/23 con un incremento del 100%.

Se observa también una tendencia exponencial alcista que parte desde el primero de enero de 2019 a diciembre de 2023 que se encuentra graficada en una línea de color negro, lo cual es consistente con su correlación encontrada que fue del 99.0354%, lo cual establece que a pesar que el análisis considera un periodo COVID, este no impactó fuertemente en el precio de la azúcar.

El precio más bajo de compra del azúcar de los años 2019 y 2023 es de \$1.745,56 para el año 2019; \$1.932,16 para el año 2020; \$1.961,85 para el año 2021; \$2.740,70 para el año 2022 y \$3.636,50 para el año 2023 (Postobón S.A, 2021). El promedio mensual ubicado en el Gráfico 1 – Promedio de compra azúcar mensual 2021 – 2023 se encuentra por un valor de \$2.582.

Una de las estrategias más importantes para Postobón sin lugar a duda fue el tener a Incauca S.A., como una compañía relacionada; puesto que es del mismo grupo empresarial, esta empresa agroindustrial de productos derivados de la caña de azúcar es la que le ha suministrado a Postobón S.A. Bello la materia prima que es uno de sus más vitales para la elaboración de las bebidas no alcohólicas, lo que le permitió mantener a un bajo costo el precio del azúcar para la compañía, de otra forma el impacto negativo en el precio hubiera sido más fuerte.

Referencias

- Adil Mohommad, M. R. (30 de 3 de 2023). *IMF Blog*. Recuperado el 25 de 1 de 2024, de <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/03/28/volatile-commodity-prices-reduce-growth-and-amplify-swings-in-inflation>
- ALMER. (s.f.). *Almacenadora Mercader S.A ALMER*. Recuperado el 02 de 02 de 2024, de El mercado de commodities la base de la economía mundial: <https://www.almer.com.mx/articulo/16-el-mercado-de-commodities-la-base-de-la-economia-mundial>
- Arias, M. (18 de 8 de 2022). *RANKIA* . Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/bolsa-desde-cero/3349076-historia-origenes-bolsa-valores>
- Banco de la Republica . (7 de 05 de 2020). *banrep.gov.co*. Obtenido de Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto: <https://www.banrep.gov.co/es/impacto-economico-regional-del-covid-19-colombia-analisis-insumo-producto>
- Bonet, J., Riciculle, D., Perez, G., & Galvis, I. (7 de 05 de 2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. *Banco de la Republica Investigaciones Economicas*(288), 26. doi: <https://doi.org/10.32468/dtseru.288>
- Cajasol, I. d. (s.f.). *¿Qué son los Commodities? Características y Clasificación*. Recuperado el 25 de 01 de 2024, de Cajasol, Instituto de estudios: <https://institutocajasol.com/que-son-los-commodities/>
- Camaleontours. (04 de 06 de 2023). *Camaleontours*. Obtenido de <https://www.camaleontours.com/la-bolsa-de-amsterdam/>
- DANE. (Julio de 2021). *dane.gov.co*. Obtenido de Mercado Laboral: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- De la Cruz & Lozano (2023). Impacto del covid-19 en la liquidez de las empresas del sector azucarero de la región la libertad supervisadas por la smv, durante el periodo 2018-2021. Universidad Privada del Norte. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/am/handle/11537/36709/De%20La%20Cruz%20Espinola%20Mileni%20Dorliza%20-%20Lozano%20Chimbor%20Yehtsi%20Anakoler.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz at al (2022). Efectos de la internacionalización de la economía colombiana en la producción y el ingreso de los sectores arrocerero, cafetero, caña de azúcar y cacaoero en Colombia. análisis de datos de panel en los años 2011-2020. *Revista Estrategia Organizacional. / UNAD / ISSN : 2539-2786 / E-ISSN : 2339-3866 / VOL. 11 NO. 2 / pp. 25-47 / 2022*
- Finedining Lovers. (20 de 06 de 2022). *Finedininglovers.com*. Obtenido de Tipos de azúcar: cuáles son y cómo usarlos en cocina: <https://www.finedininglovers.com/es/noticia/tipos-de-azucar#:~:text=El%20az%C3%BAcar%20crudo%20conserva%20una,sin%20melaza%20ni%20otras%20impurezas.>

- Garcés, C. C. (29 de 11 de 2023). La dinámica comercial de la industria de alimentos y bebidas aporta un 3% al PIB. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/sectores-clave-en-la-productividad/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-aporta-3-al-pib-3757634>
- Ghebreyesus, T. A., Van Kerkhove, M. D., & Ryan, M. (28 de 12 de 2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). (M. Harris, Entrevistador) Obtenido de Organización Mundial de la Salud.
- Godoy, G. (22 de 05 de 2023). *Cointelegraph*. Obtenido de <https://es.cointelegraph.com/news/how-the-amsterdam-stock-exchange-was-created-lessons-and-origin-of-the-first-stock-exchange-center-in-europe>
- Incauca S.A. (2022). *informe de sostenibilidad* . Cali. Obtenido de <https://www.incauca.com/wp-content/uploads/2023/09/Informe-de-Sostenibilidad-Incauca-2022.pdf>
- Linde, P. (05 de 05 de 2023). La OMS decreta el fin de la emergencia internacional por la covid. *El País*. Recuperado el 06 de 01 de 2024, de El País: <https://elpais.com/sociedad/2023-05-05/la-oms-decreta-el-fin-de-la-emergencia-internacional-por-la-covid.html>
- MINSALUD. (23 de 03 de 2020). *Minsalud.gov.co*. Recuperado el 20 de 02 de 2024, de Minsalud.gov.co: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Seran-19-dias-muy-importantes-para-frenar-la-incidencia-de-la-COVID-19.aspx>
- Murphy, J. (2000). Analisis tecnico de los mercados financieros. En J. Murphy, *Analisis tecnico de los mercados financieros* (pág. 204). Ediciones Gestion 2000, 2007.
- OMS. (2020). WHO Declares COVID-19 a Pandemic. *La OMS declara la COVID-19 como una pandemia*. 91, pág. 158. Domenico Cucinotta, Maurizio Vanelli, Acta Biomedica. doi:DOI: 10.23750/abm.v9i1i1.9397
- Organizaicón Mundial de la Salud (OMS). (06 de 01 de 2024). *Organizaicón Mundial de la Salud*. Obtenido de Organizaicón Mundial de la Salud: https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Orus, A. (04 de 01 de 2024). *es.Statista.com*. Obtenido de El azúcar en el mundo - Datos estadísticos: <https://es.statista.com/temas/11269/el-azucar-en-el-mundo/#topFacts>
- Postobón S.A. (2021). Gestión de materiales modulo SAP .
- Postobón S.A. (18 de 05| de 2022). MANUAL DE COMPRAS DE MATERIALES, BIENES Y SERVICIOS. *MANUAL DE COMPRAS DE MATERIALES, BIENES Y SERVICIOS*. Medellín.
- Postobón S.A. (2023). *Modulo SAP gestión de materiales*. Medellín.
- Postobon S.A. (s.f.). *Postobon.com*. Recuperado el 2024 de 01 de 26, de La compañía, Quienes somos: <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
- República, L. (29 de 3 de 2023). *El azúcar cada vez más caro puede ser una nueva amenaza para inflación alimentaria*. Recuperado el 27 de 1 de 2024, de

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-azucar-cada-vez-mas-carro-puede-ser-una-nueva-amenaza-para-inflacion-alimentaria-3580992>

Rondinone Gonzalo, O. T. (10 de 02 de 2016). *scielo*. Recuperado el 24 de 01 de 2024, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422016000400746

ShareAmerica. (22 de 02 de 2024). *ShareAmerica*. Obtenido de <https://share.america.gov/es/una-ojeada-a-la-bolsa-de-valores-mas-grande-del-mundo/#:~:text=La%20bolsa%2C%20en%20la%20que,de%20valores%20de%20la%20ciudad.>

Tecnicaña. (01 de 11 de 2023). *Tecnicana.org*. Obtenido de Ranking Global de países productores de azúcar: <https://tecnicana.org/2023/11/01/mercados/ranking-global-de-paises-productores-de-azucar/?v=056158413026>

Wisevoter. (26 de 05 de 2025). *Wisevoter.com*. Obtenido de Sugar Producing Countries: <https://wisevoter.com/country-rankings/sugar-producing-countries/>

Worldometer. (20 de 02 de 2024). *Worldometer.info*. Obtenido de Worldometer.info: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

Zschimmer & Schwarz. (29 de 06 de 2023). *zschimmer-schwarz.es*. Obtenido de ¿Qué es el azúcar? Todo lo que tienes que saber sobre el azúcar y los edulcorantes: <https://www.zschimmer-schwarz.es/noticias/que-es-azucar/>

Una aproximación al concepto de interseccionalidad de la mujer mexicana

A approach to the concept of intersectionality from mexican woman

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.1

Analaura Medina Conde
(Correspondencia)
Universidad Autónoma de Tlaxcala
analaura.medinaconde@uatx.mx

Uziel Flores Ilhuicatzí
Universidad de las Américas Puebla
uziel.flores@udlap.mx

Arely Velasco Miranda
Universidad Autónoma de Tlaxcala
velascoarely@gmail.com

Artículo de investigación

Recibido: 02/12/2025

Aceptado: 05/01/2026

Fecha de publicación: 27/01/2026

Resumen

El propósito de esta investigación es ofrecer una aproximación analítica al concepto de interseccionalidad aplicado a la mujer mexicana, examinando los factores que convergen (entre ellos la raza, la condición social y el género) y que profundizan su situación de vulnerabilidad dentro de un contexto marcado por desigualdad, discriminación y violencia de género. La metodología empleada combina un enfoque teórico-axiológico sobre vulnerabilidad e interseccionalidad y un análisis dogmático-jurídico basado en la tipología desarrollada por la Corte Interamericana de Derechos Humanos y por la jurisprudencia mexicana. Los resultados evidencian la manera en que diversos elementos se entrecruzan generando en las mujeres mexicanas una vulnerabilidad múltiple, influida por características específicas del entorno nacional; si bien la jurisprudencia mexicana reconoce estos elementos, su desarrollo aún permanece en una fase temprana.

Palabras clave: Condición social; Género; Interseccionalidad; Mujer mexicana, Vulnerabilidad.

Abstract

The purpose of this research is to provide an analytical approach to the intersectionality of Mexican women by examining the intersecting elements—such as race, social status, and gender—that heighten their vulnerability within a society marked by social inequality, discrimination, and gender-based violence. The methodology combines a theoretical-axiological framework on vulnerability and intersectionality with a legal-dogmatic analysis based on the typology established by the Inter-American Court of Human Rights and Mexican jurisprudence. The results reveal how different factors intersect, generating multiple vulnerabilities for Mexican women due to contextual particularities that Mexican jurisprudence attempts to address, although this development remains incipient.

Key words: Intersectionality, Mexican women, vulnerability, gender, social condition.

Introducción

Como señala Viveros (2016), las distintas corrientes feministas (entre ellas el *Black feminism*, el feminismo posmoderno y el postestructuralista) han marcado momentos clave en la evolución teórica del pensamiento feminista. El *Black feminism* representa un giro político-teórico fundamental al exigir la incorporación de las experiencias de género, raza y clase de las mujeres no blancas en la agenda feminista estadounidense. En contraste, aunque De Beauvoir contribuyó decisivamente a cuestionar las construcciones que caracterizaban a las mujeres como frágiles o relegadas al ámbito doméstico, no explicitó que dicha caracterización respondía esencialmente al modelo de mujer blanca y burguesa.

En América Latina, autoras como María Lugones han visibilizado la "colonialidad del género". La razón del término interseccionalidad tuvo un origen práctico, por ello, la pregunta de investigación es, ¿en un país tan desigual en clases sociales, con una historia tan marcada de lucha de los grupos indígenas contra la discriminación principalmente en el acceso a sus derechos políticos y sociales y con una importante violencia de género como México pudiera intentarse un concepto aproximado a la interseccionalidad retomando la vulnerabilidad de la mujer mexicana?

Para responder a esta pregunta, en México la dificultad radica en elaborar un concepto y tipología de vulnerabilidad propia de su sociedad plural que se abarca a partir de analizar el marco teórico-axiológico de la vulnerabilidad y el marco jurídico atendiendo a la tipología de la Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos y de la Jurisprudencia de México. La hipótesis de esta investigación sostiene que aún no existe una conceptualización aproximada a la realidad mexicana. La metodología combina el enfoque de tridimensionalidad del derecho con herramientas de argumentación jurídica y datos estadísticos que permiten observar la realidad.

Vulnerabilidad

Feito (2007) refiere que existe una vulnerabilidad antropológica que tiene el ser humano por su naturaleza, la vulnerabilidad a la enfermedad o a la muerte y una vulnerabilidad social que tiene relación con el contexto en el que se encuentra; la situación económica, el género, la edad, la inseguridad que se interrelacionan y que afectan de forma individual o en grupo, en este último caso conducen al concepto de grupos vulnerables.

Chambers (1983) afirmaba que es necesario un riesgo externo y un estado de indefensión como exposición a contingencias y la imposibilidad de superarlas que tiene efectos en las personas al no tener los elementos para sobreponerse y la posibilidad de resistir las consecuencias. Rosmerlin (2014) afirma que la vulnerabilidad es una medida de la sensibilidad, de la exposición de un grupo o de una sola persona aunado al grado de recuperación del daño, en función de la frecuencia, la intensidad y la duración.

En este contexto Rosmerlin (2014) enuncia los elementos de la tipología de la vulnerabilidad entendida, por el juez interamericano de Derechos Humanos, que si bien enumera los elementos más importantes existen otros específicos de la sociedad plural de México, a pesar de que tanto la Corte IDH como los tribunales nacionales reconocen la posibilidad de incorporar nuevas categorías bajo la cláusula “cualquier otra que atente contra la dignidad humana”.

Tipos de Vulnerabilidad

Los tipos de vulnerabilidad que enuncia se dividen en: El acceso, el sistema, la omisión estatal, las macro-fuerzas, la fragilidad física y la fragilidad social. Considera que en América Latina la distribución de los recursos depende de factores como la condición social, la edad, el origen étnico, por ello, el acceso debería constituirse como la posibilidad real del ejercicio de los derechos de todas las personas.

Al analizar el caso específico de México la Encuesta Nacional sobre Discriminación INEGI (2022) afirma que se negó sin justificación alguna los derechos al 20.5% en los últimos cinco años principalmente medicamentos, atención médica al 38.5% o programas sociales al 46.1%, pese a que el Estado tiene la obligación de proteger a sus ciudadanos, por lo que la acción incorrecta de los poderes públicos o una presencia inadecuada y/o inexistente constituye “Una omisión estatal”, que la Corte IDH considera como la no protección de los artículos 1.1 y 2 de la Convención.

CONEVAL (2022) afirma que en 2022 el 50.2% carecen de seguridad social, 39.1% tienen carencia por acceso a los servicios de salud, 19.4% tienen rezago educativo, 23.4 millones de personas no tienen una alimentación nutritiva.

Otro ejemplo de falta de acceso es el femicidio que consiste en provocar la muerte de forma violenta a una mujer por el hecho de ser mujer, y el feminicidio que es esta muerte tolerada por el Estado como un rompimiento al Estado de Derecho. México tiene más de 3,000 mujeres al año muertas de forma violenta. “La media habla de 10 mujeres asesinadas al día desde 2018” (Unwomen, 2021) situación que permite observar como la vulnerabilidad social

provoca la vulnerabilidad antropológica.

Otro elemento son las “macro- fuerzas” se definen como las fuerzas internas que actúan dentro de un sistema (en este caso: el Estado) en su contexto y frente a los individuos o grupos que lo conforman, por ejemplo, la globalización que si bien es externo tiene implicaciones directas en las decisiones del Estado, México cumple fielmente el Consenso de Washington que es el catálogo por excelencia de las políticas neoliberales, Bauman (2009) afirma que la globalización ha beneficiado a muy pocos y afecta a la mayoría de la población en el mundo, habla del poder económico de los grandes corporativos y de su injerencia en las políticas públicas de los países así como de las consecuencias humanas, que se traducen en pobreza y la marginación.

La fragilidad física (sensibilidad física a la amenaza) está relacionada con la edad, el género o la discapacidad, aunque también puede incluir cuestiones culturales. Por ejemplo, la situación de los adultos mayores que tienen un desgaste de los sistemas fisiológicos y cuando les son negados sus derechos sociales como la falta de medicamentos especializados y el no tener los recursos para hacer frente a sus necesidades les genera mayor vulnerabilidad.

La fragilidad social se observa en fenómenos como el narcotráfico, la deforestación, la pobreza, la discriminación, el Juez interamericano enlista a aquellos que considera más vulnerables; los defensores de derechos humanos, los periodistas, etcétera, que por diversas razones se encuentran dentro de un estado de exposición a un peligro. En este contexto en el país “entre enero de 2019 y octubre de 2023 se cometieron 41 asesinatos de periodistas, seis de trabajadores de medios y 90 de personas defensoras de derechos humanos en posible relación con su labor, además de 13 desapariciones (ocho personas defensoras y cinco periodistas)” (ONU, 2023: 7).

La Corte Interamericana de Derechos Humano realiza una tipología inacabada de vulnerabilidad que contempla casos específicos atendiendo a los elementos de sensibilidad y exposición, sin embargo hay características específicas de los países con realidades políticas y sociales que dejan a grupos en condición de vulnerabilidad y al no contemplar esos supuestos los hace invisibles como en el caso del Desplazamiento Forzado Interno en México y el cambio climático, por ello, es necesario incluir en la tipología nacional a estos grupos para hacer posible la justiciabilidad de sus derechos humanos. En la Tabla 1 se presentan datos del desplazamiento forzado interno en México.

Tabla 1
Desplazamiento Forzado Interno

Aspecto	Detalle relevante
Total, de desplazados (2020–2021)	Más de 13,000 personas; el 26.5 % mujeres
Población particularmente afectada	Mujeres indígenas madres de familia rurales
Vulnerabilidades específicas	Carga de cuidados, discriminación estructural, inseguridad sexual
Zonas con desplazamiento reciente	Chiapas (Chicomuselo, Socoltenango, La Concordia)
Fuente: Lovera (2021), Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas (2024)	

Un elemento central de la discusión es la resiliencia ya que si bien se contempla, por ejemplo, a las mujeres embarazadas o lactando no todas son vulnerables porque algunas son más resilientes a eventos adversos, por ello un eje central de la vulnerabilidad debe ser la resiliencia como la capacidad de resistir o adaptarse al evento sin causar un daño mayor, en contrario sentido se encuentran, por ejemplo, aquellos niños sin acceso al agua que son pobres, de comunidades alejadas, indígenas y con vulnerabilidad física por el hecho de ser niños es decir tienen una “vulnerabilidad múltiple”.

Apelar a una tipología aceptable a las condiciones de cada país que contemple a aquellos grupos en estado de necesidad es complejo por las características particulares, sin embargo, el ejercicio debe realizarse con la finalidad de no dejar a grupos vulnerables en la invisibilidad y afectar derechos humanos como la vida, la dignidad y la salud, por ello no basta con establecer jurídicamente los derechos, se deben instaurar los mecanismos para hacerlos efectivos en correspondencia con las políticas públicas de los países.

Interseccionalidad

Desde una perspectiva de feminismo interseccional, se plantea una crítica a la exclusión histórica, política y epistemológica que han experimentado las mujeres no blancas dentro de los movimientos feministas tradicionales. Este enfoque permite examinar cómo múltiples sistemas de dominación (como el racismo, el sexismo, el clasismo, la homofobia, la transfobia y otras formas de discriminación estructural) no operan de manera aislada, sino que se articulan y refuerzan mutuamente, generando condiciones específicas de opresión que impactan con mayor intensidad a las mujeres en contextos de marginación y vulnerabilidad.

Asimismo, el análisis interseccional enfatiza que las experiencias de desigualdad no son homogéneas, sino que se configuran de manera diferenciada según factores como la raza, la pertenencia étnica, la clase social, la orientación sexual, la identidad de género, la condición de discapacidad, entre otros ejes de diferenciación social. De esta forma, se cuestionan los enfoques universalizantes que invisibilizan las vivencias particulares de ciertos grupos de mujeres.

La interseccionalidad se consolida como categoría analítica a partir de 1989, cuando la académica y activista afroamericana Kimberlé Crenshaw evidenció que las mujeres negras enfrentaban formas simultáneas de discriminación, derivadas tanto de su condición de género como de su pertenencia racial. En este sentido, la interseccionalidad propone comprender las relaciones sociales como entramados complejos y concurrentes de poder, construidos históricamente a partir de la interacción entre clase, género y raza, y que se manifiestan de manera distinta según los contextos sociales y temporales, “los estudios feministas acuñaron el término interseccionalidad, como un enfoque o un modelo de análisis que permite el reconocimiento de otras categorías sociales que se erigen, junto con el género, como construcciones sociales legitimadas para reproducir prácticas de exclusión y discriminación” (Cortes, 2020: 21).

En este sentido es importante teorizar la interseccionalidad al contexto mexicano en el que configuran una cantidad de elementos que agudizan la vulnerabilidad, la desigualdad social,

el pertenecer a un grupo indígena y una profunda violencia de género. Como señala Keating (2009) “es donde las identidades vividas son tratadas como entrelazados y los sistemas de opresión están enredados y se esfuerzan mutuamente” (p. 88). Asimismo, ayuda a comprender la violencia del poder y del privilegio desde las identidades sociales, cómo estas pueden llegar a generar mayor subordinación en las mujeres indígenas, de grupos marginados y entre otras.

Es importante porque en México la ENADIS (2022) afirma que el 24.5 % de las mujeres dicen ser discriminadas, de la población de mujeres de la diversidad sexual y de género el 44.6 % manifestó haber tenido alguna experiencia de discriminación y por la misma causa el 30.2% de hombres, el 28.1% de mujeres y el 27.9% de hombres por ser indígena, 37.2% de mujeres y 33.8% hombres por ser afrodescendientes. Si realizamos un análisis por las cifras anteriores, se demuestra que las mujeres están siendo discriminadas por tres identidades, por diversidad sexual, género, y por etnia; provocando que vivan en un estado mayor de vulnerabilidad separando más las brechas de desigualdad.

De acuerdo con Ronconi (2016) existen factores que se sobreponen y aumentan la vulnerabilidad de las mujeres pese a que se deberían realizar acciones para asegurar una vida digna, justa, segura y libre.

Género

Para esta investigación es necesario abordar la categoría de género desde un posicionamiento descolonial, que visibilice y manifieste las razones del porque las mujeres afrodescendientes, indígenas y de grupos marginados han sido discriminadas históricamente de las teorías. Debido a que las mujeres afroamericanas discrepaban de las protestas del feminismo de las mujeres blancas por sus necesidades. Por lo tanto, este tipo de nuevas visiones originó un feminismo que incorporaría otras perspectivas culturales. Este es el conocido como “feminismo periférico” o “feminismo de frontera” (Expósito, 2012: 210; Viveros, 2016: 168-198). Es importante destacar que:

En el desarrollo de los feminismos del siglo XX, no se hicieron explícitas las conexiones entre el género, la clase y la heterosexualidad como racializados. Ese feminismo enfocó su lucha, y sus formas de conocer y teorizar, en contra de una caracterización de las mujeres como frágiles, débiles tanto corporal como mentalmente, recluidas en el espacio privado y como sexualmente pasivas. Pero no explicitó la relación entre estas características y la raza, ya que solamente construyen a la mujer blanca y burguesa (Lugones, 2014 pp. 33-34).

De modo que, las mujeres latinoamericanas, afrodescendientes, indígenas, de grupos marginados siempre han estado en lucha, una lucha que fue defender sus orígenes, raíces, valores, creencias desde la colonización de Latinoamérica, esa conquista que buscó arrebatarles la vida misma y llegar a imponer una hegemonía de la mujer. Sin embargo, ellas han mantenido su lucha desde sus territorios defendiendo sus cuerpos, con diferentes colores de piel, estaturas, condiciones y sus modos de vida desde sus culturas. Porque su primer defensa es y ha sido su cuerpo como su primer territorio.

Por estas razones, es necesario continuar con el cuestionamiento de los factores, dismantelar las estructuras de poder coloniales, que aún continúan moldeando las relaciones de género, raza, clase y cultura. Es decir, se necesita de un feminismo descolonial. Este enfoque feminista se centra en describir como el colonialismo histórico y sus manifestaciones contemporáneas han logrado posicionar sistemas de opresión que siguen perpetuando considerablemente más en mujeres indígenas, afrodescendientes y de otras comunidades marginadas, quienes han sido históricamente silenciadas o subordinadas dentro de las sociedades.

Cabe señalar, que el feminismo descolonial consiste en identificar las diferencias y valorarlas, “Aprender a desaprender para re aprender de otra manera” (Mignolo, 2014, p.3). Por consiguiente, las mujeres, entre ellas, las mujeres indígenas, afrodescendientes y de comunidades marginadas, han permanecido en un estado de vulnerabilidad, violencia, subordinación y silenciadas, son ahora las que deben reconocer su resiliencia, pues continúan preservando sus raíces, orígenes y lucha ante el colonialismo, globalización y opresión del sistema patriarcal.

Para Garrido (2022) en la interseccionalidad es importante considerar que cuando se habla de género, por ejemplo, de mujeres en la elaboración de política pública existen subgrupos de mujeres. Por lo tanto, se deben considerar para la agenda política ya que se alcanza mayor justicia para sus condiciones de vida. La elaboración de políticas públicas es una tarea importante porque no se puede solucionar un problema si no se conoce y si no se reconocen las múltiples vulnerabilidades en las que pueden encontrarse las personas.

En el campo de los estudios de género sobre mujeres indígenas en México, se encuentran las contribuciones de **Olivera (2001)** y **Araiz (2006)**, quienes documentan las condiciones estructurales de desigualdad que afectan de manera diferenciada a este grupo social. Ambas autoras coinciden en señalar que las mujeres indígenas concentran los niveles más altos de precariedad socioeconómica, evidenciados en mayores índices de pobreza, deficiencias en la alimentación, limitaciones en el acceso a servicios de salud y una sobrecarga de trabajo tanto productivo como reproductivo.

Mercedes Olivera ha realizado investigaciones de las mujeres indígenas del sur de México principalmente en Chiapas desde una perspectiva crítica, decolonial y feminista y refiere la triple opresión por su género, por su etnia y por su condición de clase y Yásnaya Elena Aguilar Gil critica el feminismo hegemónico por no considerar las realidades de las mujeres indígenas.

Raza

Se evidencia la obsesión de la cultura occidental por clasificar los aspectos físicos desde una perspectiva antropocéntrica, imponiéndose como única y suprema. A raíz de la colonización, mujeres y hombres comenzaron a ser subdivididos no solo por género, sino también por raza, generando categorías como: mujer europea, mujer nativa, hombre europeo y hombre nativo. Esta clasificación racial introdujo un sesgo que constituye una forma de opresión, entrelazada con jerarquías de raza y género que se originaron en la colonización y persisten hasta la actualidad.

Como conclusión la raza, en términos humanos, no es una categoría biológica real, sino una construcción social y cultural utilizada históricamente para clasificar a las personas según características físicas visibles, como el color de piel, el tipo de cabello o rasgos faciales, en México la discriminación afecta principalmente a mujeres indígenas (de más de 68 pueblos originarios en México), mujeres afromexicanas (especialmente en estados como Guerrero, Oaxaca y Veracruz), mujeres racializadas por su color de piel, acento, origen geográfico o vestimenta tradicional.

En 2022 el “28.2 % de las personas indígenas, 35.7 % de las afrodescendientes, y 26.5 % de quienes se auto identificaron con tonos de piel oscuros, manifestaron haber sido víctimas de discriminación. Entre las personas indígenas de 18 años y más, 18.2 % tuvo trabajo con contrato laboral y 37.4 % tuvo acceso a servicios médicos. Para la población general, estos porcentajes fueron de 38.2 % y 55.6 %, respectivamente. De las personas con tonos de piel oscuros, solo 38.2 % cursó la preparatoria o nivel superior. La cifra de quienes tenían tonos de piel claros fue de 55.1 por ciento” (ENADIS, 2022).

Desde la teoría Iusnaturalista de los derechos humanos estos pertenecen a las personas por el sólo hecho de ser seres humanos por tener un genoma humano, por ello, pese a la evolución social que afirma tener la sociedad es preocupante que exista discriminación por el color de la piel, que en el caso de las mujeres indígenas mexicanas se traduce en no acceder sin causa aparente a derechos que le pertenecen como salud, agua, vivienda, libertad.

Clase social

“El clasismo es la discriminación por motivos de pertenencia a otra clase social” (Urias, 2015: 8), así como la defensa de la división de la sociedad en clases. Particularmente actitud de desprecio hacia los individuos de clases inferiores (Moliner, 1998). El desprecio hacia clases inferiores puede ocasionar dificultad de acceder a derechos por la condición social, por ejemplo en Chiapas existen comunidades como la Colonia Tierra Negra, Municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas que tiene más de veinte años sin acceso al derecho al agua por lo que deben cubrir sus necesidades con agua de pipa y embotellada, sin embargo “Pipas con agua potable llevadas por elementos del Ejército mexicano han llegado a la zona donde los vecinos de nueve colonias de la alcaldía Benito Juárez en la Ciudad de México, han reportado desde hace varios días el fuerte olor a combustible que se percibe en el agua potable de sus casas” (Gonzalez, 2024:1), la pregunta que surge es ¿el acceso a derechos humanos básicos depende de la condición social?, el tiempo de respuesta en la ciudad de México fue de días y en el Estado de Chiapas de 20 años de retraso del mismo derecho humano, el acceso al agua.

En la sentencia Caso González y Otras (Campo Algodonero) Vs. México, una de las causas fue la condición social de las mujeres que por su situación económica desfavorable fueron en mayor medida vulnerables que tuvo como resultado mayor impunidad para quien las privó de la vida y menor acceso a la justicia.

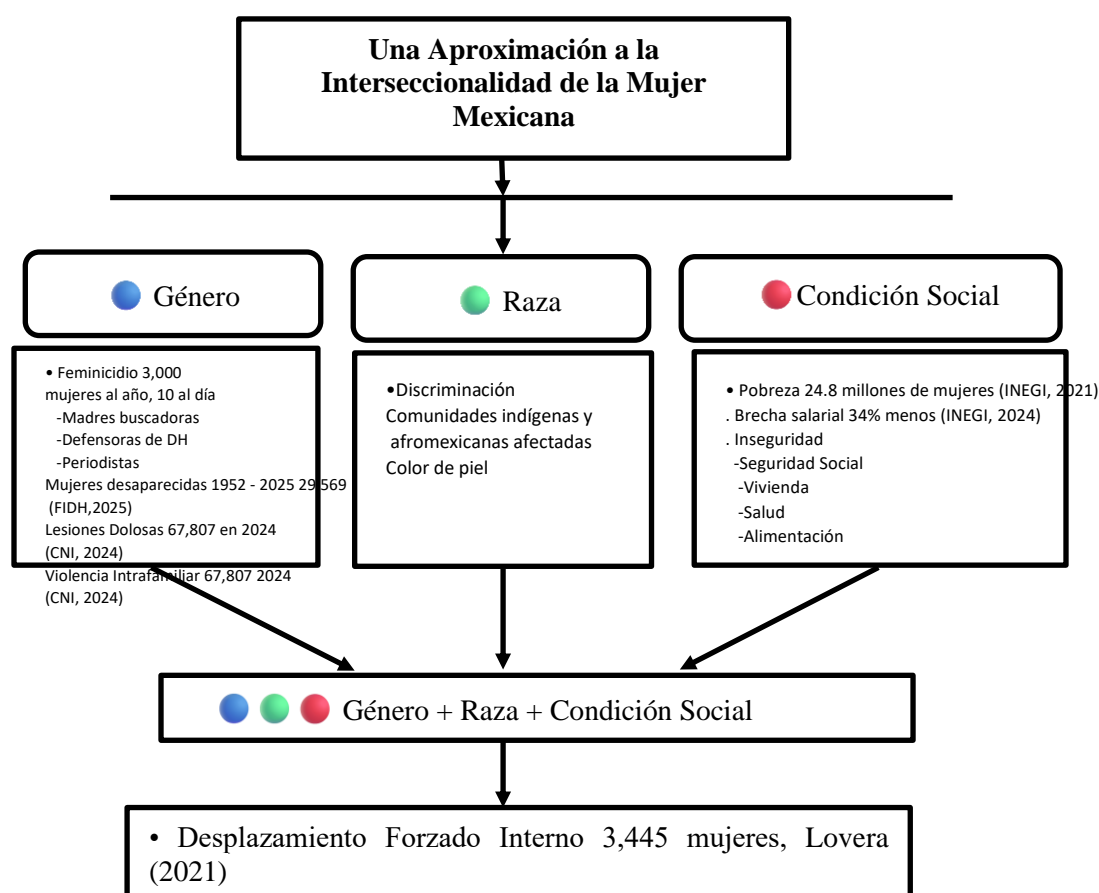
La desigualdad de las clases es uno de los problemas más graves del país, INEGI (2021) afirma que un 56.6% de los mexicanos se ubica en la clase baja, el 42.2% se cataloga como

clase media y solo el 1.2% en la clase alta. México tiene al hombre más rico del país y de América Latina concentra el proporcional a la mitad más pobre de la población alrededor de 63.8 millones de personas.

En el caso específico de las mujeres el 36.9% se encuentra en un nivel de pobreza, 29.8% en pobreza moderada y 7.2%, en pobreza extrema, 24.8 millones de mujeres, lo que se traduce en un menor acceso a derechos sociales.

Lo anterior implica que estas mujeres carecen de recursos económicos suficientes para cubrir sus necesidades esenciales y, de manera simultánea, presentan al menos una privación en el acceso a derechos sociales fundamentales, tales como la educación, la atención en salud, la seguridad social, una vivienda adecuada, los servicios básicos o una alimentación suficiente. A esta situación se suma la intensificación de la pobreza. En la Figura 1 se presenta una aproximación de la interseccionalidad de la Mujer mexicana con los elementos género, raza y condición social.

Figura 1
Interseccionalidad de la Mujer Mexicana



Fuente: Elaboración propia con datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021, 2024), Federación Internacional por los Derechos Humanos (FIDH), Congreso Nacional Indígena (CNI, 2024) y Lovera (2021).

La interseccionalidad desde el punto de Vista de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y de la Corte Interamericana de Justicia

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 1 Constitucional párrafo III establece: Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley. Por ello, el papel del Estado no se cumple con la sanción a quienes violen derechos humanos tiene la obligación de prevenir y proteger al ciudadano antes de que suceda, desde la elaboración de la política pública, desde la elección de prioridades a atender en una administración, desde la atención a grupos vulnerables para evitar el hecho dañoso.

El mismo artículo 1 dice que “Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas” (Art. 1 CPEUM, DOF 2011).

Tesis Jurisprudencial de mayo de 2024¹

“PERSPECTIVA DE INTERSECCIONALIDAD. EL ÓRGANO JURISDICCIONAL DEBE ANALIZAR LOS MÚLTIPLES FACTORES DE VULNERABILIDAD DE LA VÍCTIMA CUANDO SE ALEGUE QUE LA MUERTE DE UNA MUJER FUE DE FORMA VIOLENTA. Criterio jurídico: La Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación determina que la interseccionalidad es parte de las obligaciones jurisdiccionales en casos donde se alegue que la muerte de una mujer fue de forma violenta. Ello implica que deben tomarse en cuenta los elementos de vulnerabilidad del caso, sin que estas intersecciones puedan ser argumentos para desaplicar los estándares en materia de derechos humanos y género.

Justificación: La perspectiva interseccional es la confluencia de múltiples factores de vulnerabilidad y riesgos de discriminación. Es una forma de ilustrar las diferentes manifestaciones y dimensiones en las que esos elementos afectan la experiencia de vida de ciertos grupos, en la que se incluyen todos los obstáculos para dar una respuesta integral a ellos, por lo que debe referirse en los casos donde se advierte que una de las partes tiene en su identidad algún elemento que propicia su vulnerabilidad. Por ejemplo, que sea un hombre con orígenes indígenas, una adolescente con discapacidad o en los casos relacionados con violencia de género. Es decir, si se identificó que una víctima formaba parte de cierto grupo etario, profesión, orientación sexual, sexo, discapacidad, entre otros, la argumentación debe reconocer estos

¹¹ Registro digital: 2028891, Instancia: Primera Sala, Undécima Época, Materia(s): Penal, Constitucional, Tesis: 1a./J. 98/2024 (11a.)

obstáculos. Cuando la interseccionalidad se convierte en un método de análisis, se tiene un acercamiento más crítico a las experiencias de los grupos que históricamente fueron invisibilizados y ayuda a erradicar los obstáculos para acceder a una justicia en un plano de equidad. La forma en que se complementa con la perspectiva de género en las decisiones judiciales inicia con el reconocimiento de esos factores para que haya un acceso integral a la justicia. En los casos donde se alega que la muerte de una mujer fue de forma violenta, el análisis de los puntos que intersecaron en ese grupo vulnerable es parte de las obligaciones de la autoridad, ya que, conforme a las obligaciones constitucionales y convencionales en la materia, tanto la visión de género como la interseccional, son obligatorias”.

En esta jurisprudencia se establece la obligación jurisdiccional de revisión de la interseccionalidad cuando se alegue la muerte violenta de una mujer atendiendo a la múltiple vulnerabilidad y discriminación de la que pudo ser objeto.

Tesis aislada diciembre de 2024

MUJER MENONITA. EL TERCER PASO DE LA METODOLOGÍA PARA ANALIZAR EN AMPARO LA POSIBLE REPOSICIÓN DEL PROCEDIMIENTO CUANDO ADUCEN DESCONOCIMIENTO DEL IDIOMA ESPAÑOL DESPUÉS DE CONCLUIDO EL JUICIO NATURAL, CONSISTE EN EL ANÁLISIS DE LA INTERSECCIONALIDAD ASOCIADA A SU GÉNERO Y COMO INTEGRANTE DE UN GRUPO MINORITARIO².

El análisis de grupos que históricamente fueron invisibilizados por ser minoritarios.

Jurisprudencia diciembre de 2023

PRUEBAS PARA VISIBILIZAR EL CONTEXTO DE VIOLENCIA DE GÉNERO. LAS PERSONAS JUZGADORAS DEBEN ORDENAR SU DESAHOGO PARA DETERMINAR SI LA CONDUCTA ATRIBUIDA A LA PERSONA ACUSADA SE VERIFICÓ EN UN CONTEXTO DE VIOLENCIA POR RAZÓN DE GÉNERO.

Criterio jurídico: Las personas juzgadoras deben aplicar la metodología para juzgar con perspectiva de género cuando la conducta de una persona acusada penalmente se cometió en un contexto de violencia de género. Entre los elementos que dan cuenta de dicho contexto se encuentran: la pertenencia de la persona acusada a una categoría sospechosa; la coincidencia de múltiples factores de vulnerabilidad en forma interseccional como ser joven, ser madre soltera y tener una condición económica precaria; la existencia de una relación sentimental y una diferencia de edad entre ella y su coacusado; la dependencia económica de una de las partes respecto de la otra, o la existencia de un alegato sobre la presencia de algún tipo de violencia³.

Tesis aislada

DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE O INTERSECCIONALIDAD DE LA DISCRIMINACIÓN. SU CONCEPTO Y CASO EN EL QUE SE ACTUALIZA.

Criterio jurídico: Este Tribunal Colegiado de Circuito determina que la discriminación múltiple o interseccionalidad de la discriminación se actualiza cuando concurren una serie de condiciones que sitúan a una persona en una situación de desventaja o desequilibrio, como

² **Fuente:** Gaceta del Semanario Judicial de la Federación. Libro 44, Diciembre de 2024, Tomo I, Volumen 1, página 945

³ **Fuente:** Gaceta del Semanario Judicial de la Federación. Libro 32, diciembre de 2023, Tomo II, página 1670

ser menor de edad, mujer y con una discapacidad auditiva, en cuyo caso, esos factores de vulnerabilidad ponen en riesgo la satisfacción de diversos derechos humanos y su proyecto de vida.

Esta tesis cita la sentencia de la Corte Interamericana Gonzales Lluy y otros Vs. Ecuador que se afirma es la primera vez que se enuncia el término interseccionalidad por ser niña, mujer, en situación de pobreza y enferma de VIH.

En la tabla 2 se presenta un resumen de las sentencias que directa o indirectamente utilizan el enfoque interseccional.

Tabla 2

Sentencias de la Corte Interamericana con enfoque interseccional

Caso	Población afectada	Factores interseccionales reconocidos
Campo Algodonero vs. México	Mujeres víctimas de feminicidio	Género combinado con vulnerabilidad social, contexto de impunidad
Fernández Ortega vs. México	Mujer indígena víctima de abuso	Género, identidad indígena, barreras lingüísticas
Miguel Castro vs. Perú	Mujeres embarazadas / menstruantes	Género, estado físico como condición de mayor vulnerabilidad
Vicky Hernández vs. Honduras	Mujer trans activista y trabajadora	Identidad trans, género, violencia institucional y estructural

Fuente: Corte Interamericana de Justicia (2006,2009, 2010, 2021)

Discusión

La teoría iusnaturalista sostiene que los derechos humanos son inherentes a todas las personas por el solo hecho de serlo, en virtud de poseer un genoma humano. Si bien se reconoce que la sociedad ha experimentado avances, las luchas por una mayor igualdad, equidad y respeto persisten históricamente, desde los procesos de la Independencia y la Revolución Mexicana. No obstante, fenómenos como el racismo, el clasismo y la discriminación por razón de género continúan manifestándose, ya sea por el color de piel, la pertenencia a pueblos indígenas o afrodescendientes, la condición de pobreza o el hecho de ser mujer. La forma más extrema de esta violencia es el feminicidio, entendido como la privación de la vida de una mujer por razones de género. En este contexto, resulta pertinente remitirse al artículo 1º de la Constitución Política, el cual establece la obligación del Estado de respetar y proteger los derechos humanos en los ámbitos municipal, estatal y federal, así como en el ejercicio de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. La obligación de garantizar implica la adopción de acciones específicas por parte del Estado orientadas a prevenir la comisión de hechos dañinos. Es en este punto donde la interseccionalidad adquiere relevancia analítica, al permitir identificar las múltiples vulnerabilidades que enfrentan las mujeres, con una finalidad práctica que se traduce en el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a su protección, tales como la asignación de presupuestos adecuados, el fortalecimiento del alumbrado público, la mejora de las investigaciones en casos de violencia intrafamiliar y el análisis de la realidad social de la mujer mexicana.

Conclusiones

El término interseccionalidad se utiliza cada vez más en los argumentos feministas, sin embargo, como se ha mencionado no podemos caer en el error de considerarlo como una caja negra en la que todo cabe, se debe considerar que el concepto en su inicio tuvo un fin práctico que no debe perderse principalmente en un país como México que dentro de sus graves problemas se encuentran; la desigualdad social, la violencia de género y la discriminación con características particulares que deben analizarse, por ello, se habla de una aproximación como la tipología de la Corte Interamericana de Justicia respecto del concepto de vulnerabilidad que si bien atiende a los elementos que parecen más graves de cada país se encuentra inacabada.

Se presenta un cuadro en que se observa cómo se interceptan cada uno de los elementos; clase social, género y raza y que tienen consecuencias graves en un país en el que mueren aproximadamente 10 mujeres al día, 3,000 al año, han desaparecido 29,569 hasta el 2025, 67, 807 fueron víctimas de lesiones dolosas sólo en 2024 y víctimas de desplazamiento forzado interno 3,445 mujeres.

Finalmente se puede observar la forma en la que la Corte Interamericana de Justicia como la jurisprudencia nacional han utilizado la interseccionalidad para hacer justiciables derechos humanos.

Referencias

Araiza, A. (2006). *Las mujeres indígenas en México: un análisis desde la perspectiva de género*. Quaderns-e. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado en: <https://www.antropologia.cat/antiga/quaderns-e/08/Araiza.htm>

Bauman, Z. (2009). *La globalización. Consecuencias humanas*. Fondo de la Cultura

Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas. (2024). *Informe sobre desplazamientos en Chiapas*. Recuperado de: https://www.reddit.com/r/mexico_politics/comments/19eo4gs

CNI (2024). *Información de Violencia Contra las Mujeres*. Centro Nacional de Información. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1Qa3sv42sDR5c2fU-D8b_1mMmcN0tKK0/view

Chambers, R. (1983). *Rural development: putting the last first*. Longman.

CONEVAL (2022) *Estimaciones de Pobreza Multidimensional 2022*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Comunicado No. 7

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2006). *Caso Miguel Castro Castro vs. Perú. Sentencia de 25 de noviembre de 2006 (Fondo, Reparaciones y Costas)*. https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_160_esp.pdf

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2009). *Caso González y otras ("Campo Algodonero") vs. México. Sentencia de 16 de noviembre de 2009 (Fondo, Reparaciones y Costas)*. Recuperado en: https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_205_esp.pdf

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2010). *Caso Fernández Ortega y otros vs. México. Sentencia de 30 de agosto de 2010 (Fondo, Reparaciones y Costas)*. https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_215_esp.pdf

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2021). *Caso Vicky Hernández y otras vs. Honduras. Sentencia de 26 de marzo de 2021 (Fondo, Reparaciones y Costas)*. https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_422_esp.pdf

Cortés, J. L. (2020). Género, interseccionalidad y el enfoque diferencial y especializado en la atención a víctimas. *Revista Digital Universitaria (rdu)*, 21

CPEUM, DOF (2011). CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Económica.

ENADIS (2022). Encuesta Nacional Sobre Discriminación (ENADIS) 2022. CONAPRED. Recuperado en: <https://www.conapred.org.mx/encuesta-nacional-sobre-discriminacion-enadis-2022/>

Expósito, C. (2012). ¿Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España. (G. d. Género, Ed.) *Investigaciones Feministas*, 3, 203-222. doi:10.5209

Feito L. (2007). Vulnerabilidad. Anales Sistema Sanitario de Navarra vol. 30 Pamplona 2007.

FIDH (2024). Federación Internacional por los Derechos Humanos. Desapariciones endémicas de mujeres y niñas en México: una nueva alerta lanzada a las Naciones Unidas. Recuperado de https://www.fidh.org/es/temas/derechos-de-las-mujeres/desapariciones-endemicas-de-mujeres-y-ninas-en-mexico-una-nueva?utm_source=chatgpt.com

Garrido Gómez María Isabel (2022). Vulnerabilidad, Grupos Vulnerables e Interseccionalidad. *Revista internacional de pensamiento político*, ISSN 1885-589X, N°. 17, 2022, págs. 307-322

González B. B. (2024). Ejército lleva pipas y planta potabilizadora a vecinos con agua contaminada en CDMX. *Excelsior*

INEGI (2021). Cuantificando la Clase Media en México 2010-2020. Dirección General Adjunta de Investigación. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI (2022). Encuesta Nacional sobre Discriminación. México: ENADIS.

INEGI (2024). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH). Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enigh/nc/2024/doc/enigh2024_ns_presentacion_resultados.p

Keating, A.L. (2009). "I'm a Citizen of the Universe': Gloria Anzaldúa's Spiritual Activism as Catalyst for Social Change". *Feminist Studies* 34. ½: 53-69

Lovera, S. (2021, 15 septiembre). Desde 2020, más de 13 mil personas desplazadas por violencia; el 26.5 % son mujeres. Nodal. Disponible en: <https://www.nodal.am/2021/09/desde-2020-mas-de-13-000-personas-desplazadas-por-violencia-el-265-son-mujeres-por-sara-lovera>

Lugones, M. (2014). COLONIALIDAD Y GÉNERO: HACIA UN FEMINISMO DESCOLONIAL. Walter Mignolo ... [et.al.]. Género y descolonialidad. Del Signo, 2014. Pp. 13-42.

Mignolo, W. (2014). *Género y descolonialidad*. Signo, Argentina.

Moliner, María (1998). Diccionario de uso del español. Recuperado de: <https://webs.ucm.es/info/especulo/cajetin/racismo.html>

Olivera, Mercedes (2001) "Mujeres indígenas de México", *Mujeres indígenas, seminario de GIMTRAP*, México.

ONU. (2023). Buenas Prácticas y Desafíos en la Investigación de Delitos Cometidos Contra Personas Defensoras de Derechos Humanos y Periodistas. Naciones Unidas Derechos Humanos Oficina del Alto Comisionado.

Ronconi, L. (2016). *Mucho ruido y pocos... DESC. Análisis del caso González Lluy y otros contra Ecuador de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. Anuario de Derechos Humanos, (12), 119-131.

Rosmerlin, E. S. (2014). La vulnerabilidad en la Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos: Esbozo de una tipología. *Derechos Humanos y Políticas Públicas*.

Unwomen, M. (2021). Feminicidio: Un problema global. México: Unwomen.org.

Urías Horcasitas, B. (2015). El racismo y el clasismo: dos formas de discriminación en el México contemporáneo. *Eutopía*, 7(20). Recuperado a partir de <https://revistas.unam.mx/index.php/eutopia/article/view/47094>

Viveros Vigoya, M. (2016). La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación. *Debate Feminista*, 1-17. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.df.2016.09.005

Viveros Vigoya, M. (2016). *La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación*. Universidad Nacional Autónoma de México, Programa Universitario de Estudios de

La Escucha Activa como Estrategia Educativa para fomentar la Inclusión en la Educación Superior

*Active Listening as an Educational Strategy to Promote Inclusion in
Higher Education*

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.1

Margarita Ayala-Bolaños
(Correspondencia)
Universidad Del Pacífico-Ecuador
margarita.ayala@upacifico.edu.ec

Tatiana Panchana-Ayala
Instituto de Experiencia Exponencial
taty_acx268@hotmail.com

Leonor Cedeño-Sempertegui
Universidad Especialidades Espíritu Santo
marialeonorc@uees.edu.ec

Silvia Cordero-Encalada
Universidad Ecotec
scorderoe@ecotec.edu.ec

Artículo de investigación

Recibido: 08/10/2025

Aceptado: 08/01/2026

Fecha de publicación: 27/01/2026

Resumen

En el contexto de la educación superior, es muy usual que el profesor universitario dicte su clase y se retira del aula, no va más allá en lo referente a abordar necesidades emocionales y académicas de sus estudiantes. Esta falta de atención puede influir en el rendimiento académico e inclusive el abandono de sus estudios. Esta investigación tiene como objetivo analizar la importancia de la escucha activa como una estrategia educativa para abordar diferentes problemas que puedan tener los estudiantes durante su formación universitaria. Para ello se aplica una encuesta a una muestra no probabilística de 117 estudiantes y 69 profesores, de seis universidades de la ciudad de Guayaquil. Los hallazgos demuestran que existen pocos estudios sobre la escucha activa en el área de educación

superior. Como conclusión se observa que existe diferentes formas de percibir la escucha activa, pero para los estudiantes es muy valorado que se preocupen de sus emociones. Se recomienda la escucha activa para fortalecer la interacción, comunicación e integración del proceso educativo.

Palabras claves: Educación Inclusiva, Diversidad, Inteligencia Emocional, Escucha Activa.

Abstract

In the context of higher education, it is common for university professors to give their lectures and then leave the classroom without addressing the emotional and academic needs of their students. This lack of attention can influence academic performance and even lead to student dropout. This research aims to analyze the importance of active listening as an educational strategy to address the various issues students may face during their university education. To achieve this, a survey was applied to a non-probabilistic sample of 117 students and 69 professors from six universities in the city of Guayaquil. The findings show that there are few studies on active listening in higher education. In conclusion, it is observed that there are different ways to perceive active listening, but for students, it is highly valued when professors show concern for their emotions. It is recommended to implement active listening to strengthen interaction, communication, and integration in the educational process.

Key Words: inclusive education, diversity, emotional intelligence, active listening.

Introducción

En la educación universitaria es dado observar como el profesor dicta su clase y se retira del aula, en algunos casos, no va más allá, en lo referente a abordar situaciones que le pase al estudiante, es decir, preguntarse porque no atiende o está mal en su rendimiento académico. Los estudiantes pueden pasar, en múltiples ocasiones, una serie de circunstancias personales, a veces problemas tanto físico como psíquicos y esto puede afectar su rendimiento, pero el profesor, en ocasiones, se limita a ver tareas, participaciones y evaluaciones, y muy pocas veces, existe un acercamiento más humano para atender diversos escenarios personales del estudiante.

El objetivo de este artículo es revisar como es la percepción del estudiante y del docente respecto a la aplicación de la escucha activa en el proceso educativo, analizando algunos aspectos cotidianos de las clases, esta investigación ayudará a revisar formas para garantizar la igualdad de oportunidades a todos los estudiantes y mejorar así el proceso educativo.

En un sistema educativo de calidad se puede detectar cualquier problema educativo y lograr dar solución, y es así que para ofrecer educación de calidad necesitamos tener en cuenta, entre otros elementos, la inclusión, porque esta permitirá garantizar igualdad de oportunidades en un marco de diversidad, y así lograr que el estudiante potencie sus capacidades. En un mundo tan competitivo, la formación debe ser para todos, no solo para unos cuantos (Chocarro, 2019)..

Cuando se habla de inclusión se revisan muchos aspectos, el más difícil de llevar es cuando encontramos estudiantes con discapacidades o necesidades educativas especiales NEE. Las discapacidades en la actualidad están más frecuentes de lo que pensamos, estas pueden ser leves, moderadas, a severas, pudiendo ser auditiva, de lenguaje, física motora, intelectual, mental psicosocial y visual (Bermeosolo, 2014)..

Inclusive hay personas que, sin tenerlas, pueden adquirir una discapacidad a lo largo de su vida o durante su formación universitaria, estas pueden tener características

permanentes e irreversibles producto de diferentes situaciones, como: ambientales, infecciosa, de violencia, por desastres naturales, por accidentes, entre otros. Los sistemas de educación eficientes tienen oportunidades equitativas para toda clase de estudiantes, y preparan a sus profesores para detectar cualquiera de estas situaciones, ya que así se construye sociedades justas y sobre todo pacíficas (CES, 2023).

Tabla 1

Tipo de Necesidades Especiales NEE

N	NEE	EJEMPLOS
1	Asociadas a una discapacidad	Visual, auditiva, sordomudo, capacidad de relacionarse, autismo, neurológica, intelectual, física-motriz, multidiscapacidades.
2	No asociadas a discapacidad	Dificultades del lenguaje, disfunción neurológica, trastornos de aprendizaje, depresión.

Nota. Desarrollado a partir del trabajo de Educación e Inclusión (Bermeosolo, 2014).

Las necesidades educativas especiales pueden ser permanentes NEE incluyen: discapacidades intelectuales, sensoriales, autistas y múltiples (tabla 1). Y por otro lado tenemos, las necesidades educativas especiales transitorias incluyen: trastornos de lenguajes, emocionales, conductuales, déficit de atención, rendimiento intelectual, violencia en la familia, embarazos en la adolescencia, problemas de drogas y abuso, muchas de estas situaciones no se detectan a simple vista, sino cuando existe alguna situación dentro del aula. Por ejemplo: cuando el docente tiene su hora de tutoría o cuando hay irrespeto entre pares, entre otros. En la tutoría, es cuando el docente se acerca más al estudiante de forma personal y puede aplicar la escucha activa y así reconocer problemas de este tipo de forma temprana (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013).

La tutoría es una estrategia en el proceso educativo, convertido en una función del docente, permite disminuir la deserción y la repitencia de los estudiantes, y así encaminarlos de forma satisfactoria hacia la graduación. En esta actividad, se puede aplicar la escucha activa, haciendo que la tutoría sea más productiva y enriquecedora para el estudiante (Barbosa, 2019). En la tutoría se establece una relación más cercana, donde el profesor-tutor es un modelo de conducta que guía al estudiante, a su vez es útil para los profesores porque pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo y comunicación (Guerra-Martin & Borralló-Riego, 2018).

Así mismo, podemos encontrar estudiantes con una dotación superior donde su cociente intelectual CI supere los 130. En ellos la motivación es importante y también pueden tener afectaciones cuando se encuentran en un entorno donde los retos no están a su nivel. Para este tipo de estudiantes también se requiere de un acercamiento directo, que le haga comprender su entorno de diversidad y no lo lleve a desmotivarse (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013).

Superando Barreras y Atendiendo a la Diversidad

Cada vez hay más estudiantes que ingresan al sistema de educación superior, que pertenecen a diferentes grupos socioeconómicos, algunos que antes no podían recibir formación universitaria, por diferentes factores sea: económicos, culturales o sociales (Fonseca y García, 2016). Los estudiantes pueden agruparse por discapacidad, adultos, con cargas familiares de hijos y padres, estudiantes de bajos recursos, migrantes, con dificultades sociales por pertenecer a minorías étnicas o de pueblos originarios, con problemas de aprendizaje, entre otros (Becerra, 2021).

De ahí la importancia de la educación inclusiva, porque así se asegura el derecho de toda persona a educarse, también de esta forma se eliminan todo tipo de barreras que puedan surgir antes o durante el proceso de formación, la finalidad de la educación inclusiva es que todos accedan a una educación de calidad incluyendo personas con alguna condición especial (Saenz de Jubera et al., 2020).

Una forma de eliminar las barreras educativas es atender la diversidad, la que se puede ligar a dos enfoques el uno es la integración y el otro es la inclusión. El enfoque de la integración lleva a atender a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales NEE y el otro enfoque de la inclusión se concentra en maximizar las aptitudes y recursos del estudiante con un enfoque específico en la diversidad en el aprendizaje. En los dos enfoques se trata de superar las limitaciones de aprendizaje logrando integrar a todos sin excluir a nadie (Nuñez del Rio, et al., 2014).

Cuando hablamos de discapacidad la generalización ha sido un rechazo extremo, la palabra discapacidad en sí, es una discriminatorio. Toda persona con una discapacidad experimenta esto como una limitación social. Pero la discapacidad surge del fracaso de una sociedad para ajustarse ante las necesidades de ciudadanos con alguna carencia (Marquez-Ramírez, 2015).

Toda forma de exclusión arrastra a otros problemas, que pueden ir desde las bajas tasas de graduación hasta altas tasas de deserción, ya que un estudiante tradicional tiene mayor permanencia y uno no tradicional abandona más frecuentemente sus estudios. En las aulas universitarias se puede construir una serie de técnicas de aprendizaje con todo lo nuevo que trae día a día la tecnología, a través de todos estos recursos se puede guiar a los estudiantes de una manera óptima, pero es necesario que el profesor demuestre las habilidades de comunicación, que generen un ambiente positivo para el aprendizaje (Ramirez y Saucedo, 2016).

De ahí que, el diálogo es la tradicional forma de comunicación que ayuda a mitigar cualquier tensión (González-Hernández, 2021). El diálogo es la base de la creación del conocimiento. Observando, conociendo los pensamientos, emociones, necesidades y los deseos de otros, es la mejor forma de comunicación que podamos aplicar en el entorno educativo (McKay, et al., 2012).

La crisis estructural que vive el mundo puede ser a causa de la pérdida del sentido compartido, estamos en un entorno de instituciones educativas sumergidas en la incomunicación, se educa de manera casi robotizada, donde algunos profesores no se

conmueven ni mueven en atención a los estudiantes, estando sumergidos en cumplir sus funciones sustantivas, dejando de lado lo más importante que es escuchar a sus estudiantes (Ibarra, 2013).

Por consiguiente, el sistema educativo tiene que cuidar cumplir con su principal tarea que es, mejorar el entorno del aprendizaje. Para lograrlo se requieren aplicar diferentes acciones educativas (Reyes et al., 2021), donde la intervención del profesor lleva consigo aplicar diferentes elementos de enseñanza como: motivación, detectar problemas de aprendizaje, crear un ambiente de respeto, tutorías, integración; así mismo: desarrollo del currículo, recursos tecnológicos y materiales, metodología, revisión de tareas, asesoramiento individualizado, entre otros. Los estudiantes con diversas necesidades y habilidades deben alcanzar el éxito a través del trabajo personalizado del profesor (Fernández et al. , 2021) (Ayón et al., 2023).

Adicional, el profesor necesita de una preparación más allá del campo de conocimiento, debe aprender a escuchar a sus estudiantes como un acto de compromiso y cumplido para con él (McKay et al., 2012). En definitiva, mirar la escucha activa como un medio para atender la diversidad en la educación superior, permite apoyar al logro del éxito académico de los estudiantes y realizar una valoración integral. La educación no solo se mide con un enfoque cuantitativo del rendimiento académico del estudiante, sino que se suman aspectos emocionales como es la satisfacción del estudiantado y su percepción de bienestar (Gutiérrez y Tomás, 2018).

Mejorar el clima emocional del aula a través de la escucha activa permite lograr esa satisfacción del estudiante. Los profesores deben ser capaces de percibir estados emocionales y saber cómo reaccionar ante ellos. Los profesores por lo general tienen desarrolladas habilidades de forma natural producto de su formación y vocación, al desarrollar la escucha activa ayudarán en el manejo de las emociones de los estudiantes, además de encontrar problemas más profundos (Tapia y Nieto, 2019).

Por otro lado, el ser humano es tan complejo como su entorno cambiante, y al hablar de emociones y de diversidad, también podemos encontrar con otras problemáticas, entonces, otra común está dada por el bullying que es un problema serio, porque pueden repercutir en altos índices de suicidios, aislamiento de la persona, ansiedad, baja autoestima, depresión, entre otros. Con los cambios tecnológicos encontramos nuevas tendencias como el: cyberbullying, implicando diferentes formas de acoso, tanto verbal, física y social, que se deben detectar y frenar (Miranda et al., 2019). La falta de respeto que provoca el bullying, se nutre con diferentes reacciones como ansiedad, vergüenza, miedo, tristeza, parálisis (Mingo & Moreno, 2015).

Asimismo, la escucha activa permite sacar de la victimización a personas que sufren violencia entre pares. Las intervenciones para prevenir esta problemática deben ser inmediatas, se requiere no solo estar atentos aplicando la escucha activa, sino tomar medidas como charlas, manejo de conflictos, mediación entre otros, apoyados por áreas como bienestar universitario. La escucha activa ayuda a desarrollar un ambiente de respeto y comprensión de las desigualdades (Valdés-Cuervo et al., 2018). Atendiendo los requerimientos legales como es la creación de un ambiente del aula libre de formas de acoso

y violencia (LOES, 2018). En definitiva, la escucha activa ayuda a encontrar una serie de problemas tanto físicos, psíquicos como sociales, económicos y culturales.

Entorno Inclusivo en la Educación Superior

La UNESCO continúa trabajando para que el movimiento de la inclusión pueda transformar los sistemas de educación en el mundo. Es necesario garantizar la igualdad de oportunidades, acceso, permanencia, participación y éxito académico para todos estudiantes, dando especial atención a las personas con riesgo de marginación (Corte-Constitucional-del-Ecuador, 2021).

La Red Interuniversitaria Latinoamericana y del Caribe sobre Discapacidad y Derechos Humanos se dedica a promover la igualdad de oportunidades y defender la educación superior como un bien público, y no un producto comercial regulado por la oferta y demanda. De esta manera, se enfoca en el progreso científico y social, la prioridad debe ser borrar del mapa toda forma de discriminación, y donde los actores de los espacios de aprendizaje: los profesores y estudiantes, sean apoyados por los líderes y autoridades verdaderamente comprometidas con este tema (Lea, 2018).

La meta del plan de la educación superior en el Ecuador es incrementar la tasa de matrícula de personas con discapacidad. Los próximos gobiernos seguirían la misma línea base, fomentando la participación activa de todos los sectores sociales en el desarrollo del Ecuador, incluso los que se identifican como excluidos. Las autoridades de la educación universitaria en el Ecuador tienen un compromiso de trabajar en conjunto para alcanzar una educación inclusiva y de excelencia sin excluidos (CES, 2022).

En la educación superior ecuatoriana existe el *Reglamento para Garantizar la Igualdad de Oportunidades*, descritos en la Constitución de la República del Ecuador (artículo 11, numerales 2 y 8) y Ley Orgánica de Educación Superior LOES (artículo 2, 4 y 71), donde se promueve la igualdad de género y garantiza los derechos, en especial promueve la educación superior como derecho en plena igualdad de oportunidades para todos (CES, 2018).

Cuando un estudiante abandona sus estudios, la repercusión no solo está en el alumno que abandona, sino en la sociedad, debido a que esto implica la mala utilización de los recursos tanto del sector público como privado, de ahí la importancia de hacer, con calidad todo lo que contribuya al éxito académico del estudiante (Esteban et al., 2017). En el año 2024 en el Ecuador, la tasa de abandono de carreras de tercer nivel de grado en el primer año es del 20,18% y según el estudio se deben a factores de tipo académico, económico y socioafectivo de los estudiantes, las autoridades planean bajar esa tasa de deserción (SENESCYT, 2022).

Por consiguiente, trabajar en estos temas como son igualdad, diversidad e inclusión, ya llevados al aula, son difíciles de trabajar sino es con un acercamiento directo del profesor al estudiante y esto se logra a través de la escucha activa. Entonces, el marco legal esta dado pero la ejecución siempre estará en manos de los profesores, de ahí la importancia de la preparación continua en estos temas.

También es importante atender al profesor que es el que tiene la mayor responsabilidad en la aplicación de la escucha activa, trabajar en su bienestar permite que

tengan un estado emocional positivo que, a su vez, transmitirá a su estudiante. El entorno del aprendizaje donde se desarrollan los actores debe ser de bienestar general. Las autoridades deben trabajar en desarrollar ese ambiente de bienestar de forma permanente, para así lograr una integración en beneficio de todos (Dávila et al., 2024).

La Escucha Activa como Estrategia Educativa

No es lo mismo oír y escuchar, oír es parte de un sentido, oír es percibir vibraciones, recibir información de una forma pasiva; escuchar es más profundo, es atender e interpretar mensajes de un lenguaje verbal y corporal. Escuchar es un complemento al oír que da como resultado interpretar (Lesmes & Hernández, 2018). En la escucha activa, la profundidad es mayor aún, es una habilidad de comunicación de nivel superior. Carls Rogers, un psicólogo humanista, estableció la idea de la escucha activa en relación con la empatía, a continuación, algunos tipos de escucha activa (Marín, 2018).

Tabla 2

Tipos de Escucha

Tipos de Escucha	Definición
Apreciativa	Escucha sin prestar atención
Selectiva	Escucha seleccionado la información
Discernitiva	Escucha extrayendo partes del mensaje
Analítica	Escucha para estudiar las ideas
Sintetizada	Escucha resumida
Empática	Escucha poniéndose en el lugar del otro
Activa	Escucha entendiendo todo el mensaje

Nota. Clasificación de las formas de escuchar (Lesmes y Hernández, 2018).

La escucha activa lleva a controlar y dirigir la conversación hacia un objetivo trazado, donde se espera lograr una influencia sobre la persona o en este caso un estudiante, siempre recalcando el respeto de las ideas (tabla 2).

Tabla 3

Técnicas para realizar una escucha activa

Técnica	Como aplicarla
Mantener Silencio	Cuando el estudiante habla no se puede hablar
Motivar a la confianza	Ayudar al estudiante a que se sienta libre para expresarse, estableciendo una relación de empatía de ser necesario
Demostrar disposición a la escucha	Adoptar una posición abierta y de interés a escuchar para entender y no para oponerse a algún criterio, usando lenguaje corporal afirmativo
Dominio de las emociones	No dejarse llevar por las emociones, ya que estas pueden interferir en el dialogo.
Evitar criticar y argumentar	Mantener un dialogo cortés, evitar la defensiva o argumentación en exceso que pueda llevar al enojo y silencio del estudiante
Preguntar solo si es necesario	Demostrar que se está escuchando interviniendo cuando es necesario

Interpretar el lenguaje verbal	no	Estar atento a los gestos, expresiones y postura del cuerpo
Manifestar afecto		Dar palabras de positivismo, o gestos que sean permitidos para dar ánimo y confianza

Nota. La escucha Activa como elemento necesario para el diálogo (Lesmes y Hernández, 2018).

Para el desarrollo de la escucha activa es importante desarrollar el cociente emocional, estas están relacionadas con las habilidades blandas, lo que a su vez lleva a combinar la inteligencia cognitiva y la inteligencia emocional (tabla 3). El cociente emocional activa la confianza, la empatía, el ánimo, la credibilidad, la persuasión, el asertividad, donde se apoya el desarrollo de las relaciones y la convivencia (Marín, 2018).

La Inteligencia Emocional y la Escucha Activa

Generalmente el ser humano deja de lado las emociones, pero ellas siempre traen un mensaje y son buenas consejeras, el desconocimiento del mundo emocional impide ser empáticos con los demás. Las emociones desempeñan un papel elemental en el bienestar del estudiante (Maldonado et al, 2023). Cuando se entiende a las emociones, existirá capacidad de mantener los impulsos bajo control y evitar estresarnos. Transmitir a los estudiantes este control, les permite a ellos desarrollar relaciones productivas y también ser empáticos (Marín, 2018).

De este modo, cuando las personas desarrollan las emociones negativas, estas impactan negativamente en las relaciones sociales. Un término estudiado en últimos años encuentra en la ansiedad social un trastorno algo común en los estudiantes universitarios y puede llegar a convertirse en un freno para el logro de sus metas académicas, la ansiedad, estrés o depresión puede convertirse fácilmente en fobia social, lo que conduce a un funcionamiento desadaptativo de las relaciones humanas (Urbán et al., 2024).

Por consiguiente, la escucha activa se convierte en una herramienta para atender los problemas de ansiedad, que existen en las aulas universitarias, producto de este coctel de emociones que puede haber en los estudiantes. Tomando en cuenta que las emociones son multicomponentes y acompañan a las personas a lo largo de su vida, siempre están presentes las emociones afectivas, fisiológicas, cognitivas entre otras. En el espectro académico están presentes emociones como el aburrimiento, la ansiedad, la esperanza, relajación, disfrute, un juego entre las emociones positivas y negativas que influyen en el aprendizaje (Nieto et al., 2024).

La gestión de las emociones es crucial en la educación, donde hay que enfrentar numerosos desafíos a lo largo de la carrera. Ahí entra en juego la importancia del constructo inteligencia emocional (IE) para regular las emociones en medio del rendimiento académico y el estrés cotidiano (Morales, 2017). La IE son habilidades que permiten valorar las emociones con precisión y así poder regularlas.

Daniel Goleman introdujo el término inteligencia emocional en 1995 y lo define como la habilidad de una persona para reconocer sus propios sentimientos, de los demás y gestionar las relaciones a partir de ese conocimiento. Entonces, cuando en las relaciones con los demás

esta presenta la empatía o mejor aún la preocupación por el otro (Bello, 2019), esta hace alusión a estar pendientes de los sentimientos, emociones, preocupaciones o necesidades de los demás. La escucha activa tiene como enemigo la falta de atención, esta se da cuando el receptor se distrae, está pensando en que va a responder o simplemente piensa en otros asuntos personales en el momento de la conversación. Hay que tener en cuenta que la persona piensa más rápido que habla, y es así que se puede pensar de 350 a 700 palabras por minuto en lugar de 130 y 150 palabras habladas. Estos obstáculos se convierten en un factor distractor que no permite tener atención ni concentración, que son esenciales para la escucha activa (Cárdenas, 2019).

Por eso es importante, tener en cuenta que para aplicar la escucha activa el profesor debe tener habilidades comunicativas superiores, y para desarrollarlas se requiere de capacitación constante en estos temas (Copa Olivarez & Salas Pérez, 2020). Así mismo, es crucial la atención de las autoridades, para que a su vez los profesores estén atendidos no solo en sus conocimientos sino en su vida laboral, en medio de un entorno de trabajo constructivo y colaborativo. De este modo el profesor desarrolle estas herramientas educativas en beneficio de los estudiantes, siempre apoyados por el equipo directivo y con suficientes recursos educativos humanos y tecnológicos (Mérida-López et al., 2022).

Materiales y Métodos

Con la finalidad de explorar la práctica de la escucha activa en el entorno universitario, se llevó a cabo una encuesta a profesores y estudiantes, para analizarla desde los dos puntos de vista. Se utiliza una metodología de enfoque transversal y descriptivo, permitiendo la observación y caracterización de la percepción de los participantes en un momento determinado.

El trabajo combina los dos enfoques el cuantitativo y el cualitativo para proporcionar un análisis completo. La parte cuantitativa mide y compara las respuestas aplicando estadística descriptiva, y en la parte cualitativa permite comprender la percepción de los encuestados. Para garantizar la confiabilidad de la encuesta se utiliza pruebas estadísticas. El propósito de la investigación es resaltar la importancia de la escucha activa como una estrategia educativa fundamental en el ambiente universitario y la percepción de la importancia de la misma para los estudiantes y profesores. Resaltando las siguientes dimensiones relacionadas con la escucha activa: preocupación de las emociones, atención en clase, detección de necesidades educativas especiales, ambiente en el aula, inclusión e integración, tutorías y estrategias de aprendizaje.

Las preguntas del cuestionario fueron revisadas por un grupo de expertos con experiencia como profesores de universidades de diferentes campos de conocimiento. Para validar el instrumento, este fue revisado por tres expertos en educación superior, quienes indicaron sobre la pertinencia de las preguntas y así poder ajustarlas.

Participantes

Se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, la muestra está conformada por 117 estudiantes y 69 profesores, de seis universidades de la ciudad de Guayaquil. El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo a la disponibilidad de los participantes. A pesar de no haber un cálculo estadístico de la muestra, se considera que este

grupo es representativo a las tendencias y patrones de percepción de los participantes.

Instrumentos

Se utiliza una encuesta realizada a través de un cuestionario estructurado, las preguntas son cerradas con respuesta de sí y no. El cuestionario este compuesto de siete preguntas similares a los dos grupos de participantes. Para evaluar la percepción de los estudiantes con respecto a la sensibilidad de los docentes sobre la escucha activa, se realiza las siguientes preguntas:

1. Preocupación por las emociones: ¿los profesores notan cuando usted se siente triste, ansioso o deprimido y tratan de conversar para ayudarlo?;
2. Atención en clase ¿los profesores se preocupan de que haya atención al tema tratado en clase?;
3. Detección de Necesidades Educativas Especiales: ¿los profesores pueden detectar necesidades educativas especiales de sus estudiantes?;
4. Ambiente en el aula: ¿su clase se desarrolla en un ambiente de respeto, participación, autonomía, diálogo y confianza?;
5. Inclusión e Integración: ¿los profesores aplican la inclusión e integración en el aula;
6. Tutorías: ¿tiene tutorías con sus profesores donde se escucha activamente su requerimiento?;
7. Estrategias de aprendizaje: ¿los profesores usan diferentes estrategias en el proceso de aprendizaje ante problemas de bajo rendimiento de los estudiantes?

Para el lado de los profesores se realizan siete preguntas relacionadas con la escucha activa similares a las que se les realizada a los estudiantes:

1. Preocupación por las emociones ¿Siente empatía cuando detecta problemas en sus estudiantes?;
2. Atención en clase: ¿detecta cuando un estudiante manifiesta algún problema de aprendizaje y dialoga para ayudarlo?;
3. Detección de Necesidades Educativas Especiales: ¿aplicando la escucha activa, ha detectado necesidades educativas especiales en sus estudiantes?;
4. Ambiente en el aula: ¿su clase se desarrolla en un ambiente de respeto, participación, autonomía, diálogo y confianza?;
5. Inclusión e Integración: ¿tiene claro lo que es inclusión aplicada en el aula?;
6. Tutorías: ¿maneja las tutorías con sus estudiantes aplicando la escucha activa?;
7. Estrategias de aprendizaje: ¿aporta con cambios en el proceso de enseñanza, ante problemas de bajo rendimiento de los estudiantes?

El cuestionario fue diseñado para medir la percepción de estudiantes y docentes sobre la escucha activa basada en siete dimensiones relacionadas, su estructura facilita la recopilación de la información y el análisis de los datos de manera eficiente

Procedimiento

El cuestionario ha sido enviado a estudiantes y profesores, todos han sido informados que la encuesta es para una investigación y tiene una finalidad académica, se respeta la confidencialidad de datos, y se solicita responder de una forma sincera. Los datos recolectados son analizados con técnicas de estadística descriptiva.

Para medir la confiabilidad de la respuesta se utiliza el coeficiente del Alfa de Cronbach.

Resultados

Para analizar la confiabilidad del cuestionario se aplica un Alfa de Cronbach obteniéndose un 0,71 en el cuestionario a los estudiantes. Este resultado indica una fiabilidad aceptable, de esta forma el cuestionario presenta una consistencia interna suficiente para medir la percepción de estudiantes y docentes.

Perfil del estudiante: edad promedio 23 años, 40 estudiantes de sexo masculino y 77 de sexo femenino. Perfil del docente: edad promedio 45 años, 30 profesores de sexo masculino y 39 de sexo femenino, un promedio de 10,93 años trabajando como profesores en educación superior.

La muestra estuvo conformada por 117 estudiantes y 69 profesores pertenecientes a seis universidades de la ciudad de Guayaquil, indicadas a continuación: Universidad Del Pacífico, Universidad Santiago de Guayaquil, Universidad Ecotec, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Universidad Península de Santa Elena y Universidad de Guayaquil

Tabla 4

Percepción de los estudiantes

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Preocupación por las Emociones	117	187	1,60	0,24
Atención a la clase	117	135	1,15	0,13
Reconoce de NEE	117	152	1,30	0,21
Ambiente de Respeto	117	121	1,03	0,03
Inclusión e Integración	117	125	1,07	0,06
Tutorías	117	162	1,38	0,24
Uso de Estrategias de aprendizaje	117	158	1,35	0,23

Nota. NEE: Necesidades Educativas Especiales.

El promedio general de las preguntas es de 1,27, indicando una tendencia baja en la escala utilizada. La categoría con el promedio más alto es la “preocupación por las emociones” (1,60), lo que sugiere que este es el aspecto más valorado por los estudiantes. La categoría con menor promedio más bajo es el “Ambiente de Respeto” (1,03), lo que podría indicar que esta es una de las áreas de mejoras a atender, en la percepción del respeto en el aula. La varianza más baja también está en “Ambiente de respeto” (0,03), lo que sugiere que las respuestas son homogéneas en esta dimensión, y en la de “Preocupación por las emociones” y “Tutorías” la varianza es de 0,24 lo que indica que hay mayor dispersión de las respuestas (tabla 4).

Tabla 5

Análisis de la Varianza sobre la Percepción de los Estudiantes

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	27,84	6,00	4,64	28,22	0,00	2,11

Dentro de los grupos	133,52	812,00	0,16
Total	161,37	818,00	

Nota. Encuesta.

La prueba ANOVA muestra que la F calculada (28,22) es mayor que la f crítica (2.11), lo que indica diferencias significativas en las percepciones de los estudiantes sobre los diferentes aspectos evaluados, dado el valor $p = 0,00$ ($p < 0,05$), rechazándose la hipótesis nula (H_0) que sugiere que no hay diferencias en las respuestas de los estudiantes (tabla 5).

El resultado es relevante, porque indica que no todas las dimensiones sobre la escucha activa son homogéneas, lo que puede señalar la necesidad de reforzar la escucha activa en el proceso educativo, en especial en los aspectos tratados en la encuesta.

Tabla 6
Percepción de los Profesores

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Preocupación por los Emociones	69	70	1,01	0,01
Atención a la clase	69	69	1,00	-
Reconoce de NEE	69	77	1,12	0,10
Ambiente de Respeto	69	69	1,00	-
Inclusión e Integración	69	74	1,07	0,07
Tutorías	69	80	1,16	0,14
Uso de Estrategias de aprendizaje	69	73	1,06	0,06

Nota. Encuesta.

El promedio general de las preguntas es de 1,06, lo que indica que para los profesores perciben la escucha activa en un nivel bajo. Las categorías más altas son las “tutorías con (1,16) y Reconocimiento de las NEE (1,12) y las categorías más bajas son “atención en clase (1,00) y “Ambiente de Respeto” (1,00), con una varianza nula lo que indica que todos los profesores respondieron de forma homogénea. La varianza más alta está en “Tutorías” (0,14), “Reconocimiento de NEE (0,10), lo que sugiere una mayor dispersión de las respuestas (tabla 6).

Tabla 7
Análisis de la Varianza sobre la Percepción de los Profesores

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados		Probabilidad	Valor crítico para F
			s	F		
Entre grupos	1,55	6,00	0,26	4,78	0,00	2,12
Dentro de los grupos	25,71	476,00	0,05			
Total						

Nota. Encuesta.

La Prueba ANOVA indica que F calculada (4,78) es mayor que la f crítica (2,12), lo que significa que hay diferencias significativas, lo que indica que hay variedad en las respuestas, el valor $p = 0,00$ ($p < 0,05$) confirma las diferencias, si presentáramos como hipótesis rechazaríamos la hipótesis nula. La baja varianza dentro de los grupos (0,05) sugiere que las respuestas son homogéneas dentro de cada categoría; sin embargo, la varianza entre grupos (0,26) indica que algunos aspectos presentan diferencias significativas comparándolos con otros (tabla 7).

Los resultados del estudio sobre la percepción tanto del estudiante como del profesor perciben que hay áreas claves que deben mejorarse como son el “ambiente de respeto” y la “atención a las NEE”. La escucha activa es un tema que ambos grupos lo perciben como necesario, para los estudiantes es más importante sobre todo lo referente a tutorías y reconocimiento de NEE, para los docentes no están conscientes de la importancia de las respuestas. Esta comparación permite identificar las categorías en las que se puede iniciar acciones de mejora en el proceso educativo.

Discusión

Una de las formas de aplicar la escucha activa es a través del acercamiento del profesor con los estudiantes. Al igual que este estudio, existe uno similar donde se aborda el trabajo de los tutores con los estudiantes, para mejorar la relaciones entre ellos. En concordancia, las tutorías son lo más valorizado por los estudiantes, en el estudio revisado la planificación de las tutorías permite ofrecer un entorno de aprendizaje seguro necesario para que el estudiante participe activamente, en un ambiente de respeto, propiciando la responsabilidad del estudiante, favoreciendo el buen desempeño y alcance de sus metas educativas (Guerra-Martin & Borrallo-Riego, 2018).

Según otra investigación. la importancia de comprender y abordar las emociones de los estudiantes, fomentar el ambiente de respeto y usar diferentes estrategias educativas son necesarias para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. Según el estudio las emociones son parte de la vida del ser humano y que están presentes emociones positivas y negativas que pueden afectar la vida académica (Maldonado et al., 2023).

Al igual que en nuestro estudio, el ambiente de respeto forma parte de una educación donde los profesores se preocupan de los estudiantes, esto ayuda a mantener un entorno educativo inclusivo. El estudio revisado indica que es importante crear un ambiente de aprendizaje productivo, donde se fomenta la participación en clase, esta última también mencionada en nuestro estudio (Ayón et al., 2023).

Otro estudio resalta como características del profesor, el prestar atención, saber escuchar y comprender las opiniones de los estudiantes, utilizando diferentes tipos de estrategias educativas para resolver posibles problemas personales. Esto es muy semejante a lo expuesto en nuestro estudio, en cuanto a las dimensiones necesarias que se deben tener en cuenta para luego aplicar la escucha activa (Copa Olivarez & Salas Pérez, 2020).

Conclusiones

Como conclusión de la investigación evidencia, que los estudiantes y profesores perciben de manera diferente la escucha activa, los estudiantes valoran las tutorías (promedio 1,8) y el reconocimiento de las emociones (1,6) y el conocimiento de sus necesidades educativas especiales (1,3). Mientras, los docentes presentan una percepción baja, una baja valoración de la atención en clase (1,0) y el ambiente de respeto (1), ambos con varianza nula, lo que indica respuestas homogéneas pero limitadas en esos ámbitos.

El análisis de la varianza refuerza esta diferencia, tanto estudiantes ($F=28,22, p < 0,05$) como en docentes ($F = 4,78; p < 0,05$) se identificaron diferencias significativas en las dimensiones evaluadas, lo que demuestra una disparidad en la percepción y en la valoración de la escucha activa dentro del aula universitaria.

Estos resultados evidencian la necesidad de implementar estrategias que promuevan una escucha activa más afectiva, especialmente por parte del profesorado. Para ello, es esencial que el docente dedique tiempo y atención a comprender las emociones, necesidades y situaciones de los estudiantes, aplicando el lenguaje verbal y no verbal durante sus interacciones.

La escucha activa puede convertirse en una importante pedagogía, ya que contribuye a fortalecer la comunicación y la integración de los estudiantes, favoreciendo un ambiente educativo más respetuoso, inclusivo y colaborativo, mejorando el clima en el aula y potenciando el desempeño académico y bienestar del estudiante.

Referencias

- Ayón Ochoa, H., Zavala Hoppe, A., Plua Baque, E., & Ponce Loor, B. (2023). El respeto en el proceso de enseñanza-aprendizaje en estudiantes universitarios. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*. doi:DOI:10.59169/pentaciencias.v5i5.803
- Barbosa, J. C. (2019). La tutoría entre pares: Una mirada al contexto universitario en Latinoamérica. *Espacios*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/333088784_La_tutoria_entre_pares_Una_mirada_al_contexto_universitario_en_Latinoamerica
- Becerra, C. (2021). Universidad del siglo XXI y la inclusión de la diversidad contemporánea en un enfoque intercultural. *Revista de estudios y experiencias en educación*. doi:http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20212043becerra4
- Bello, Z. (2019). La inteligencia emocional en la educación superior. Una experiencia preliminar. *Revista Cubana de Educación Superior*. Obtenido de <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/2287/2021>
- Bermeosolo, J. (2014). Educación e inclusión: El aporte del profesional de la salud. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 363-371. doi:10.1016/S0716-8640(14)70048-3
- Cárdenas, M. (2019). La escucha activa como estrategia para fortalecer la comunicación asertiva. (U. d. Tomás, Ed.) Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17486/2019marianacardenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CES. (2018). *Reglamento para garantizar la igualdad de todos los actores en el sistema de educación superior*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a3/Reformas_febrero_2020/REGLAMENTO%20PARA%20GARANTIZAR%20LA%20IGUALDAD.pdf
- CES. (2022). *Plan de Desarrollo del Sistema de educación Superior*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ces.gob.ec/wp-content/uploads/2022/10/plan_de_desarrollo_ses_2022-20260068811001663958711.pdf
- CES. (2023). *La educación superior en el Ecuador perspectiva y desafíos de un sistema diverso*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://appcmi.ces.gob.ec/CES.pdf
- Chocarro, M. S. (2019). La atención a la diversidad desde la Perspectiva del Profesorado. *RMIE*, 24(82), 789-809. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v24n82/1405-6666-rmie-24-82-789.pdf>
- Copa Olivarez, M., & Salas Pérez, M. (2020). Estrategias didácticas universitarias basadas en la teoría de la inteligencia emocional. *Verdad Activa*. Obtenido de https://revista.usalesiana.edu.bo/verdad_activa/article/view/57/21

- Corte-Constitucional-del-Ecuador. (2021). Obtenido de http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcNBLdGE6J3RyYW1pdGUnLCBldWlkOic1YWU0NDk3Zi04NzY0LTQyOWEtYWUyYi1kZWNiZmE2ZDQ3ODAwcGRmJ30=
- Dávila Ramírez, J., Huertas Martínez, J., & Leal Soto, F. (2024). Estructura psicológica del bienestar docente: justificación de un modelo situado. *Revista en Psicodidáctica*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.psicod.2023.11.001>
- Esteban, M., Bernardo, A., Tuero, E., Cervero, A., & Casanova, J. (2017). Variables influyentes en progreso académico y permanencia en la universidad. *European Journal of Education and Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2017.07.003>
- Fernández, C., Rodríguez, M., & Viñuela, M. (2021). La percepción de los estudiantes universitarios acerca de la eficacia docente. Efectos sobre el compromiso de los estudiantes. *Revista de Psicodidáctica*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.psicod.2020.11.005>
- Fonseca, G., & García, F. (2016). Permanencia y abandono de estudios en estudiantes universitarios: un análisis desde la teoría organizacional. *Revista de la Educación Superior*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.06.004>
- González-Hernández, W. (2021). Los espacios de aprendizaje y las formas de organización de la enseñanza: una caracterización desde la subjetividad. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*. Obtenido de <http://www.rexe.cl/ojournal/index.php/rexe/>
- Guerra-Martin, M., & Borrallo-Riego, A. (2018). Tutoría y rendimiento académico desde la perspectiva de estudiantes y profesores de Ciencias de la Salud. Una revisión sistemática. *Educación Médica*. doi:[Tutoría y rendimiento académico desde la perspectiva de estudiantes y profesores de Ciencias de la Salud. Una revisión sistemática](https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.02.001)
- Gutiérrez, M., & Tomás, J. M. (2018). Clima motivacional en clase, motivación y éxito académico en estudiantes universitarios. *Revista de Psicodidáctica*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.psicod.2018.02.001>
- Ibarra, L. (2013). Educar, dialogar y pensar. *Perfiles Educativos*. doi:[https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(13\)71841-5](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(13)71841-5)
- Lea, S. (2018). *Red interuniversitaria latinoamericana y del caribe sobre discapacidad y ddhh. Perspectivas y proyecciones*. Obtenido de <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/86>
- Lesmes, A., & Hernández, K. (2018). La escucha activa como elemento necesario para. *Convicciones*. Obtenido de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/272/311>
- LOES. (2018). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>

- Maldonado Cañizares, P., Rivadeneira Intriago, M., Campoverde Laje, R., & Muñoz Corrales, A. (2023). Las emociones y su afectación en el sistema educativo universitario. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*. Obtenido de <https://doi.org/10.18779/csye.v7i2.672>
- Marín, M. (2018). Escucha Activa y Empática. ELEARNINGS SL. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Rm12DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=ESCUCHA+ACTIVA&ots=_c5h2mgIJG&sig=BqY2q6ppICyKRpsUXc_XAis6_Ok#v=onepage&q=ESCUCHA%20ACTIVA&f=false
- Marquez-Ramírez, G. (2015). Los estudiantes universitarios con diversidad funcional visual. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.02.002>
- McKay, M., Davis, M., & Fanning, P. (2012). *Messages. The Communication Skills Book*. Obtenido de <https://archive.org/details/messagescommunic00mcka/page/n1/mode/2up>
- Mérida-López, S., Quintana-Orts, C., Hintsa, T., & Extremera, N. (2022). Inteligencia emocional y apoyo social del profesorado: explorando cómo los recursos personales y sociales se asocian con la satisfacción laboral y con las intenciones de abandono docente. *Revista de Psicodidáctica*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.psicod.2022.02.001>
- Mingo, A., & Moreno, H. (2015). El ocioso intento de tapar el sol con un dedo: violencia de género en la universidad. *Perfiles educativos*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pe.2015.11.012>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). *Guía de Trabajo estrategias pedagógicas para atender necesidades educativas especiales*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/05/Guia-de-estrategias-pedagogicas-para-atender-necesidades-educativas-especiales-en-el-aula.pdf>
- Miranda, R., Oriol, X., Amutio, A., & Ortúzar, H. (2019). Bullying en la adolescencia y satisfacción con la vida: ¿puede el apoyo de los adultos de la familia y de la escuela mitigar este efecto? *Revista de Psicodidáctica*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.psicod.2018.07.001>
- Morales, F. (2017). Relaciones entre afrontamiento del estrés cotidiano, autoconcepto, habilidades sociales e inteligencia emocional. *European Journal of Education and Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2017.04.001>
- Nieto, A., Sánchez-Rosas, J., & Gómez-Iñiguez, C. (2024). Identificando el rol de la inteligencia emocional en las emociones de logro y en sus efectos sobre las estrategias de aprendizaje profundo en estudiantes universitarios. *Revista Psicodidáctica*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.psicod.2023.11.004>
- Núñez del Río, M., Biencinto López, C., Carpintero Molina, E., & García García, M. (2014). Enfoques de atención a la diversidad, estrategias de aprendizaje y motivación en educación secundaria. *Perfiles Educativos*. doi:DOI: 10.1016/S0185-2698(14)70638-5

- Ramirez, L., & Saucedo, C. (2016). Aprendiendo a ser psicólogo: transiciones identitarias en el aula universitaria. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.06.001>
- Reyes, B., Georgieva, S., Martínez, S., De los Santos, S., Galiana, L., & Tomás, J. (2021). Evaluación de las estrategias de aprendizaje con las escalas ACRA y ACRA-Breve: Modelos competitivos, invarianza de medida, y predicción del rendimiento académico en estudiantes de secundaria de la República Dominicana. *Revista de Psicodidáctica*.
- Saenz de Jubera, M., & Chocarro de Luis, E. (2020). La atención a la diversidad desde la perspectiva del profesorado. *Revista mexicana de investigación educativa*. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v24n82/1405-6666-rmie-24-82-789.pdf>
- SENESCYT. (2022). *Indicadores de educación superior, ciencia, tecnología e innovación*. Obtenido de https://siau.senescyt.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/Estudio-Indicadores-PND_0123.pdf
- Tapia, J., & Nieto, C. (2019). Clima emocional de clase: naturaleza, medida, efectos e implicaciones para la educación. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.psycod.2018.08.002>
- Urbán, D., García-Fernández, J., & Inglés, C. (2024). Perfiles de riesgo de ansiedad social para dificultades interpersonales en una muestra de adolescentes españoles. *Revista Psicodidáctica*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.psycod.2023.11.003>
- Valdés-Cuervo, A., Martínez-Ferrer, B., Alonso, E., & Martínez, C. (2018). El rol de las prácticas docentes en la prevención de la violencia escolar entre pares. *Revista de Psicodidáctica*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.psycod.2017.05.006>

Institucionalidad, Estructura Organizacional, Estrategia y Desarrollo Económico

*Institutionality, organizational structure, strategy and economic
development*

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 9, no.1

Iturbide Angel Ponce de León Tapia

(Estudiante del Doctorado en
Administración)

Universidad La Salle México

iturbide@cristalesdemexico.com

Comunicado breve

Recibido: 16/10/2025

Aceptado: 13/12/2025

Fecha de publicación: 27/01/2026

Resumen

Por medio de los fundamentos de la administración estratégica, ejemplificados en el planteamiento de la República Popular China, contrastados con los índices de institucionalidad mundiales, se evidencia, que el andamiaje institucional (países) y/o la estructura organizacional (empresas) adecuada, es aquella, que se diseña en base a lo que se busca lograr, misma que se construye para apoyar y desarrollar la estrategia que lleva al logro de los objetivos.

Desde esta perspectiva, siempre existirá una respuesta adecuada a cada interrogante que el entorno o las circunstancias establezcan; en cualquier situación seguirá siendo posible lograr. Entender que existen diferentes formas, conocer sus razones, incrementa la posibilidad de

que cada vez más personas se encuentren incluidas en las decisiones políticas y en la prosperidad económica.

Palabras clave: Institucionalidad, estructura organizacional, estrategia, desarrollo económico.

Abstract

Through the fundamentals of strategic management, exemplified in the approach of the People's Republic of China, contrasted with the world institutional indexes, it is evident that the institutional scaffolding (countries) and/or the organizational structure (companies) is that which is designed based on what is sought to be achieved, which is built to support and develop the strategy that leads to the achievement of the objectives.

From this perspective, there will always be an adequate answer to each question that the environment or circumstances establish; in any situation it will still be possible to achieve. Understanding that there are different ways, knowing their reasons, increases the possibility that more and more people will find themselves included in political decisions and economic prosperity.

Key words: *Institutionality, organizational structure, strategy, economic development.*

Introducción

Al conjunto de entes y/o dependencias que forman un andamiaje, creado por la sociedad organizada, para que tome decisiones en función de un bien común, se le denomina: institucionalidad.

Desafortunadamente, no siempre se ha pensado de esta manera. El párrafo anterior, inclusivo y posiblemente inspirador, representa el producto de una lucha histórica del ser humano, por ostentar, el poder político y, de esa manera, determinar las posibilidades económicas de cada cual, evolucionado a través de una confrontación por lo menos en el frente de la inclusión política y económica.

Dicha confrontación, va desde el dominio del más fuerte; pasando por la creencia de que algunas personas eran representantes de Dios en la tierra (Faraón, Tlatoani, Sultán, Emperador, Rey) emanando de esta relación su fuente de poder; el dominio de la aristocracia; las dictaduras; los regímenes militares, sin olvidar, el menosprecio de la condición humana, que prevaleció durante la esclavitud y el feudalismo, con la inaudita pregunta, consistente en si algunas personas en verdad lo eran, que persistió, lastimosamente, hasta buena parte del inicio del siglo XX; tampoco soslayar los escritos sobre razas superiores, hasta la aparición de los derechos del hombre (en su sentido más amplio). No sin razón; Karl Marx afirmaba: que la historia de la humanidad era la historia de la lucha de clases.

Platón en el siglo V a.C., hablaba de la república gobernada por los más sabios; garantes del bien común. Maquiavelo en el siglo XV, otorgaba el derecho a *el príncipe* de gobernar y lo debía hacer; por la fuerza si era necesario. Hobbes, en el siglo XVII; con su *Leviatán* (representando al Estado como un monstruo bíblico de poder inmenso y absoluto), planteaba la presencia de este ente para que el hombre pudiera vivir sin guerras. Locke, en cambio, daba más crédito a la libertad individual y la propiedad privada limitando la

participación del Estado. Montesquieu, escribió sobre la división de poderes para evitar abusos. Rousseau, en el siglo XVIII, en *el contrato social*, reconoció la soberanía del pueblo y la voluntad general.

En el plano de la inclusión económica, gran cantidad de pensadores han tratado de analizar y entender el sistema económico, con el fin de buscar que muchas más personas prosperen en el mundo. En el siglo XVIII, Adam Smith proponía la aparición de la *mano invisible* para lograrlo; Karl Marx en el siglo XIX, evidenciando las crisis consustanciales al capitalismo, propuso un sistema de control y planificación estatal. John Maynard Keynes, en el comienzo del siglo XX, mediante el equilibrio entre el ahorro y la inversión, propuso la forma de alargar el tiempo de prosperidad.

En dicha evolución, destaca el aporte de la Revolución Francesa, con la creación de una república, constituida de un poder ejecutivo, legislativo y judicial, reconociendo al hombre (en su sentido más amplio) como tal y dándole un carácter de ciudadano, con derechos y obligaciones.

En el mismo sentido, Estados Unidos, construyó una estructura de libertades sociales, económicas y políticas, inspiradas en la Revolución Francesa, establecidas en una república. Creó instituciones de conocimiento que catalizaron en progreso, las ideas sobre avance tecnológico provenientes de la Revolución Industrial, adoptó la espiritualidad pragmática del protestantismo, fundó instituciones financieras que participarían en el desarrollo de la nación.

En México, las instituciones surgen de la creación de una república, inspirada por José María Morelos y Pavón en el sistema de Estados Unidos, consumada, hasta 1824.

Todos ellos, representan modelos de institucionalidad que buscan la inclusión política y la prosperidad económica del ser humano.

Medición de la institucionalidad

Pero, en esta búsqueda histórica, ¿cuál es el andamiaje institucional correcto?

La institucionalidad de occidente, se pone de ejemplo; como el deber ser, concibiéndose, en el menor de los casos, como un objetivo aspiracional. Se presume, no solo por su inclusión política, sino por la prosperidad económica. Como ejemplo de esta, el IDH (Índice de Desarrollo Humano. Cuando es más cercano a la unidad representa mayor desarrollo humano), del G7 (Los siete países más poderosos del mundo, todos occidentales excepto Japón), es uno de los más altos del mundo, considerando el tamaño de sus poblaciones: Alemania .959, Reino Unido .946, Canadá .939, Estados Unidos .938, Japón .925, Francia .920, Italia, .915.

Todos distantes del IDH de China que es de .797, superior al de México que es de .789 (PNUD, 2023).

En sentido contrario, se critica la institucionalidad vertical de la República Popular China, calificándola de antidemocrática, de No participativa, No incluyente, lasciva de los derechos humanos, todo lo contrario al modelo occidental.

Para lograr responder la pregunta es necesario analizar la situación de institucionalidad, acudiendo a organismos internacionales que la miden. Tomando como

muestra no probabilística a Estados Unidos, China, Alemania y México, con la determinante de que, las economías de las tres primeras ocupan ese lugar en la clasificación mundial, además de que son el número uno de sus respectivos continentes y, en el caso de México, por ser el país de interés; se presenta un crisol de lo que la institucionalidad significa, en diferentes latitudes del mundo.

El Banco Mundial elabora el WGI (Worldwide Governance Indicators= Indicadores Globales de Gobernanza) por sus siglas en inglés. Es la principal referencia de gobiernos, banca de desarrollo, inversionistas, evaluaciones de riesgo, políticas públicas y estudios académicos.

En la Figura 1, se observan las dimensiones por las cuales dicho organismo considera la existencia o no, de un cierto grado de institucionalidad, para la muestra seleccionada en el año 2023.

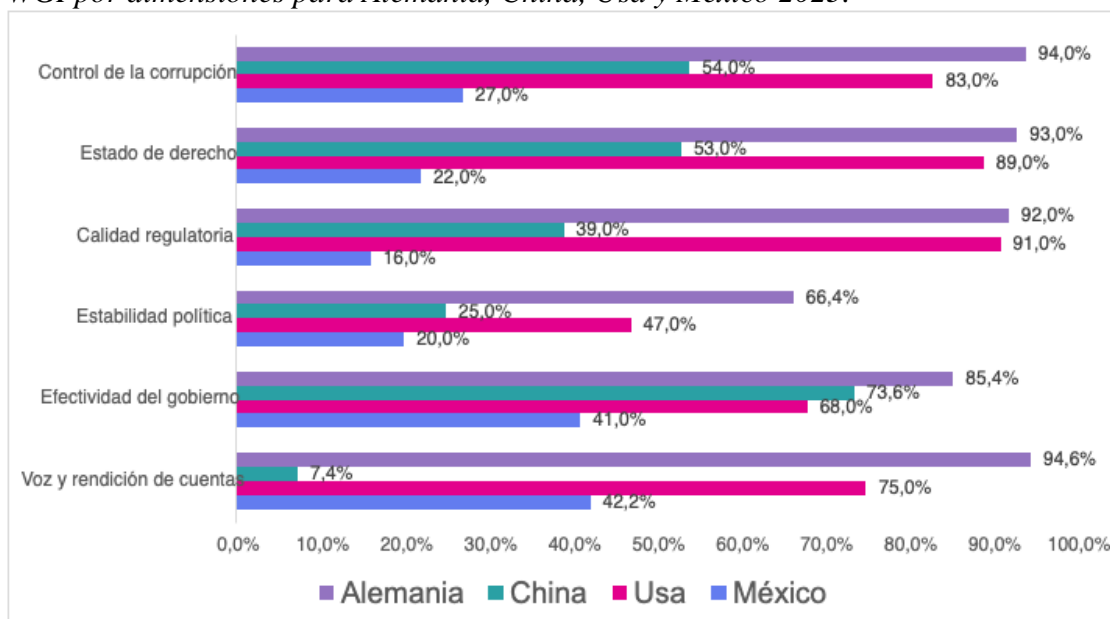
Establece percentiles, en el que se encuentra cada nación, dentro de una dimensión específica. Por ejemplo, en el caso de *control de la corrupción*; donde el número uno es Dinamarca. Alemania está por encima del 94.0% de las naciones con las que se calcula el índice y únicamente la diferencia contra el 100.0%, es decir, 16.0% de los integrantes, se encuentra por encima de ella, le sigue Estados Unidos con 83.0%, China con 54.0% y México con el 27.0%. Sorprende que China supere a México.

En las seis dimensiones, Alemania supera a Estados Unidos en promedio por 12 puntos porcentuales, a China en 46 y a México por 60. Estados Unidos a su vez se encuentra 33 puntos arriba que la nación asiática y 47 puntos arriba que el país azteca. China supera a México por 14 puntos porcentuales en promedio. México está en el último lugar de las cuatro naciones, excepto en la dimensión de *rendición de cuentas*, donde ese lugar lo guarda China.

Destaca también, que, en la dimensión de *Efectividad del gobierno*, China está por debajo de Alemania 12 puntos porcentuales, pero supera a los Estados Unidos por 5 puntos y, a México por 27 puntos (Banco Mundial, 2023).

Figura 1

WGI por dimensiones para Alemania, China, Usa y México 2023.



Nota: Elaboración propia con base en Banco Mundial (2023).

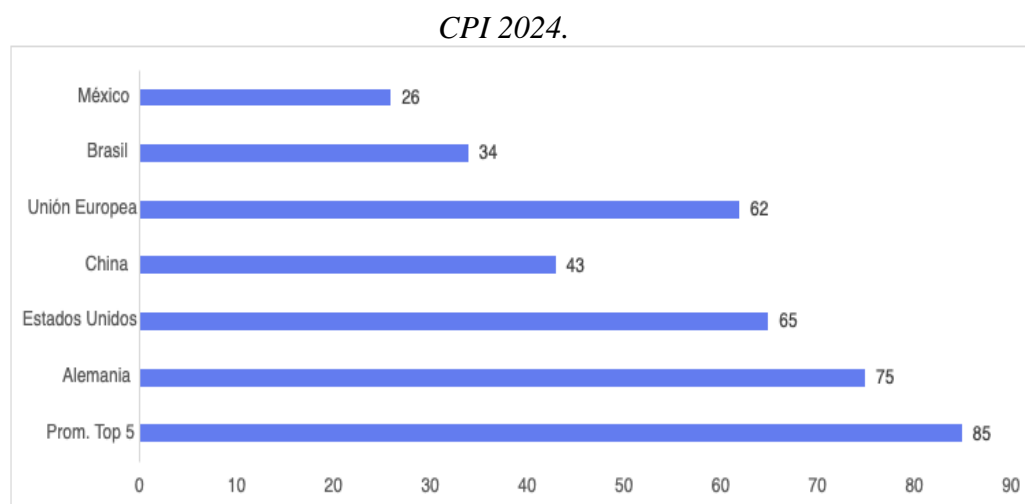
Un segundo indicador, elaborado por Transparencia Internacional es el CPI (Corruption Perception Index=Índice de Percepción de Corrupción) por sus siglas en inglés, aunque parece enfocado únicamente a la corrupción, mide indirectamente la fortaleza institucional y el nivel de transparencia. La escala es de 0 a 100, siendo 100=Nada corrupto, Cero= Completamente corrupto. Es el índice más conocido mediáticamente, representa un termómetro inmediato de institucionalidad.

En la Figura 2 es posible observar, que, en este indicador, nuevamente los países occidentales se encuentran por encima de China. El promedio del top cinco del índice la supera por 42 puntos, Alemania por 32, Estados Unidos por 22, la Unión Europea por 19 puntos.

México se encuentra en el lugar 140 de 180 países, incluso superado por China y Brasil, cuyos niveles de corrupción son altos (Transparencia Internacional, 2024).

Figura 2

Top 5 del índice: Dinamarca 90, Finlandia 88, Singapur 84, Nueva Zelanda 83 y Luxemburgo 81, su promedio es de 85 puntos.



Nota: Elaboración propia con base en Transparencia Internacional (2024).

Existe un tercer indicador; el más robusto académicamente hablando, es el denominado V-Dem, elaborado por la Universidad de Gotemburgo en Suecia.

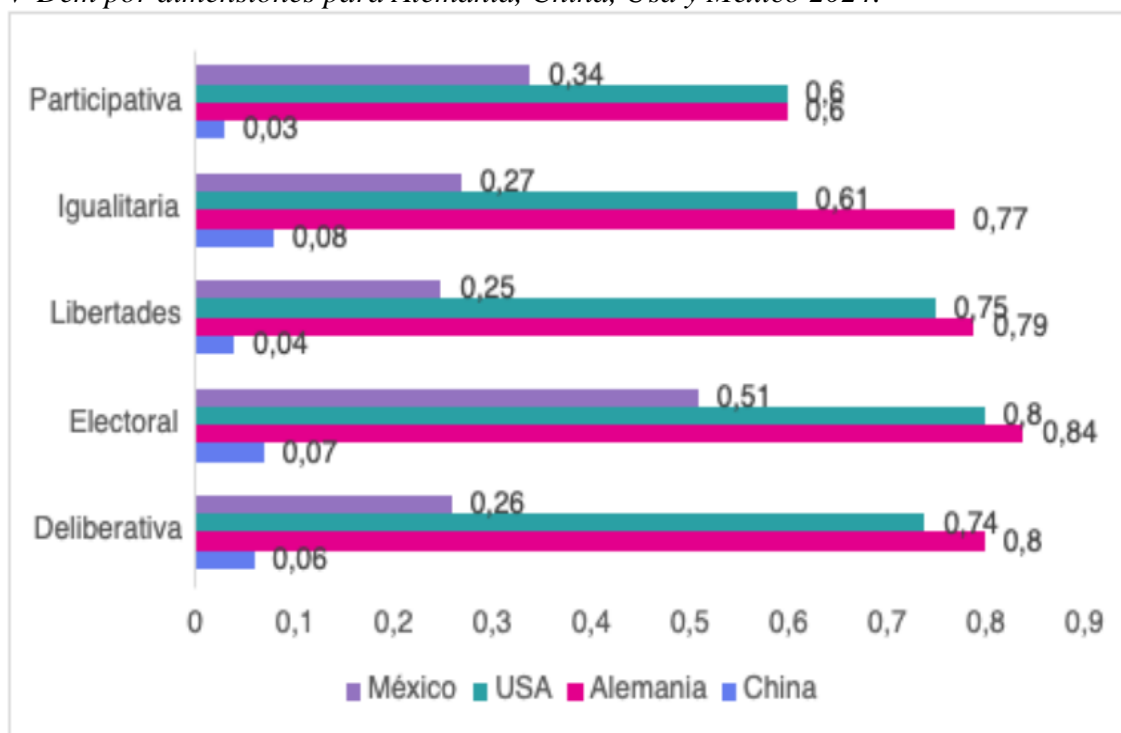
En la Figura 3, es posible observar los valores de los cinco índices compuestos, para los países elegidos en la muestra, en el año 2024. Recordando que se trata de puntajes de cero a 1, donde cero= a nada democrático y 1= máxima democracia.

El promedio del V-Dem para Alemania es de .76 casi igual que Estados Unidos con .70, el promedio de China es muy bajo, únicamente con .05. México con .33 puntos.

Nuevamente, China es la más atrasada, cuenta con un indicador de institucionalidad sumamente negativo (V-Dem, 2024).

Figura 3

V-Dem por dimensiones para Alemania, China, Usa y México 2024.



Nota: Elaboración propia con base en V-Dem (2024).

Participativa: Influencia directa de los ciudadanos en las decisiones políticas. **Igualitaria:** Grado de oportunidad de los grupos sociales para participar en las decisiones políticas. **Libertades:** Protección de libertades e independencia del Poder Judicial. **Electoral:** Existencia de elecciones libres, limpias y multipartidistas. **Deliberativa:** Debate público previo a decisiones públicas.

Sin por supuesto demeritar la información que arroja los indicadores anteriores, es importante describir que todos ellos conllevan una metodología que nada tiene que ver con un abordaje directo a las instituciones evaluadas en cada país.

El Banco Mundial calcula el WGI con datos que se generan de 30 fuentes internacionales, por ejemplo, instituciones como Economist Intelligence Unit, Freedom House, Afrobarometer. Transparencia Internacional genera el CPI por medio de percepciones de expertos y propietarios de empresas. En el caso del V-Dem, la Universidad de Gotenburgo utiliza evaluaciones de cerca de 3,000 expertos, evaluadores nacionales e internacionales, cada experto califica indicadores que tienen que ver con cada una de las dimensiones que el V-Dem mide.

No se trata de un abordaje directo, se nutre de percepciones externas, sin embargo, representa el sistema lógico y sustentado de cómo medir la institucionalidad en cada país, con dimensiones muy claras, referente para tomar decisiones de inversión.

Premio Nobel de Economía e institucionalidad

La importancia de la institucionalidad ha llegado a ser sujeto del Premio Nobel de Economía, por lo menos de seis de ellos: En 1986, el estadounidense James. M Buchanan, estudió cómo reglas constitucionales y estructuras políticas, influyen en las decisiones económicas, más adelante, en 1991, el inglés, Ronald Coase, mostró la importancia de los derechos de propiedad para el logro de la eficacia económica. Amartya Sen, hindú, en 1998, ganó el premio, por destacar la relación entre la democracia, las libertades y las instituciones para el desarrollo humano.

En 2009, la estadounidense, Elinor Ostrom, demostró que ciertas comunidades pueden crear instituciones sostenibles para manejar recursos comunes, ganó el premio, a lado de su compatriota Oliver. E. Williamson, quien analizó cómo instituciones de gobernanza logran reducir costos de transacción.

Posiblemente, los dos más importantes para la ocasión, son el de Douglass C. North en 1993, estadounidense, quien destacó la importancia de las instituciones, formales e informales, para lograr la inversión que detone el desarrollo económico, es quien primero destaca la importancia de la existencia de la institucionalidad para generarlo.

Los ganadores del Premio Nobel de Economía 2024, Daron Acemoglu (Turquía), Simón Johnson y James A. Robinson (Gran Bretaña), resaltaron no únicamente la importancia de la existencia de instituciones, sino; establecieron que el tipo de ellas era importante, clasificándolas en *inclusivas* si generan prosperidad y *extractivas* si la frenan.

Un dato que contrasta con la lógica de los índices de institucionalidad y con el postulado, de lo que ella conlleva como elemento importante para lograr que la inversión aparezca y con ello, las posibilidades de un mejor desarrollo económico, es el que resulta, analizando un periodo largo de 1990 a 2024, donde China recibió, de inversión extranjera directa promedio como porcentaje de su PIB (Producto Interno Bruto) 2.99%, casi duplicando el porcentaje de Estados Unidos que es de 1.58%, Alemania 2.0% y México con 2.39% (Banco Mundial, 2024).

Lo anterior encuentra sentido si se explica desde la lógica económica, la cual menciona que, a mayor nivel de riesgo, expresado en una institucionalidad menor, el nivel de rentabilidad esperado debe de ser mayor. Es posible, que, por esta razón, los capitales llegaron a la nación asiática, explicado por una expectativa de obtención de utilidad más alta.

De acuerdo a WGI, CPI y V-Dem, China está calificada con un nivel de baja institucionalidad, lo cual se interpreta como algo negativo. Sin embargo, vemos que recibe mayor inversión extranjera, como porcentaje del PIB, que Estados Unidos e incluso que Alemania.

La administración estratégica

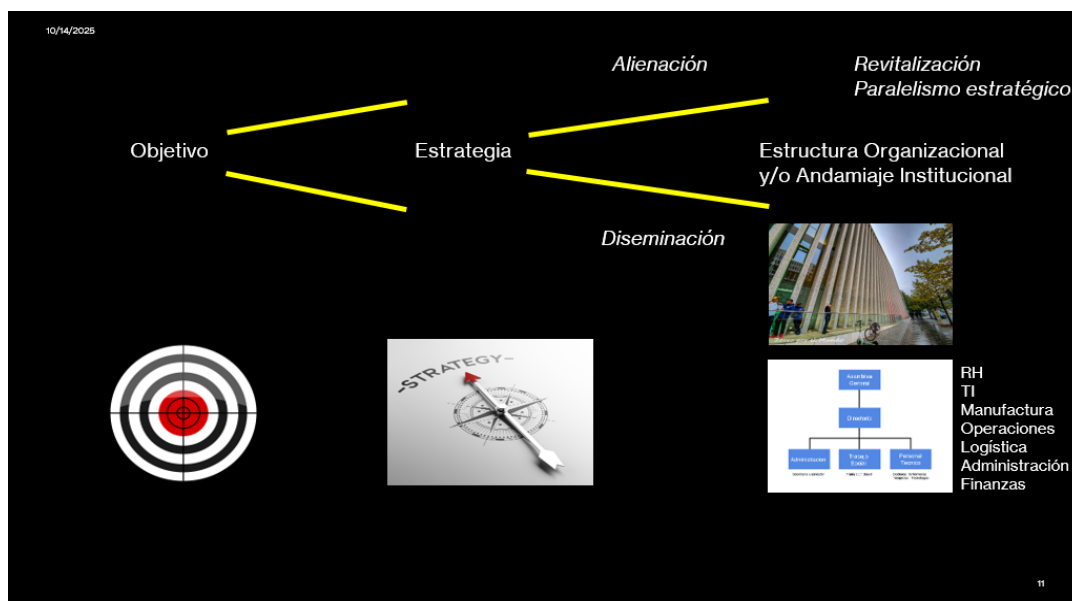
Para esto, ¿Qué dice la disciplina de la administración estratégica al respecto? En la Figura 4, es posible observar los elementos generales que la administración estratégica establece para lograr un objetivo determinado: Primero lo plantea. Segundo, elabora una estrategia

adecuada para lograrlo. Tercero, diseña una estructura organizacional en el caso de una empresa y/o andamiaje institucional en el caso de un país, necesaria para realizar la estrategia que lleve al logro del objetivo deseado.

De esta manera, la estructura organizacional en una empresa y/o el andamiaje institucional en el caso de un país, deben apoyar la estrategia que se ha establecido, para lograr el objetivo deseado.

Figura 4

Elementos de la administración estratégica



Nota: Elaboración propia.

Desde esta óptica, no existe receta secreta, ¿Cuál es la estructura organizacional adecuada y/o ideal en una empresa?, ¿Cuál es el andamiaje institucional adecuado y/o ideal para un país?, la respuesta es: La necesaria para apoyar la estrategia, establecida para el logro del objetivo deseado.

La estructura y/o el andamiaje no tienen un valor per se, ese valor lo adquiere, cuando se le otorga una función determinada que tiene que ver con el logro de un objetivo establecido. Por ejemplo, fuera de favoritismos partidistas, el Gobierno actual de México, habla de un “gobierno austero”, parece ser un adjetivo atractivo, sin embargo, la pregunta sería: ¿Para qué?, ¿Para qué se quiere un gobierno austero?, ¿Qué se busca lograr con ello?

En un ejemplo empresarial, se dice: “Tengo la mejor tecnología”, muy bien, parecería difícil que alguien esté en desacuerdo con que, en estos tiempos tan adelantados en TI, no se cuente con este elemento dentro de la empresa. Sin embargo, la pregunta sería: ¿Para qué?, ¿Para qué se tiene la mejor tecnología? ¿Qué se pretende lograr con ello?

Al hacer este cuestionamiento, se le da sentido a la existencia o no de una estructura

organizacional y/o a un andamiaje institucional, resuelve de manera estratégica, o táctica, en su menor expresión, muchas decisiones de usos y/o aplicación de recursos, sobre todo en un mundo donde el concepto de *escasez* continua vigente; con su uso, es posible acceder a esferas de mayor rendimiento, eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad.

Se contemplan dos actividades cruciales para el logro del objetivo establecido, una es la *diseminación estratégica*, la cual consiste en el pleno conocimiento del objetivo y de la estrategia, por parte de cada integrante de la estructura y/o andamiaje. Diseminar los porqués es importante.

La segunda actividad es la *alineación estratégica*, significa que la estructura organizacional y/o el andamiaje institucional, debe dirigir sus actividades a realizar la estrategia que lleva al logro del objetivo. Es importante conocer el objetivo y la estrategia para lograrlo, pero también lo es, actuar en consecuencia para hacerlo. Alineación consciente al saber qué hacer y porqué hacerlo.

De esta manera, se logra una estructura organizacional y/o andamiaje institucional enfocado en la realización de la estrategia y el logro del objetivo, pensante estratégicamente y en el menor de los casos, tácticamente. Sean Covey menciona que en lo que una organización se enfoca, se expande. Enfocarse, expande los buenos resultados (McChesney et al., 2012).

Peter Senge, enseña con *la quinta disciplina*, a construir organizaciones inteligentes, abiertas a mejorar, cuestionar, aprender, pensar en grupo, pensar sistémicamente e innovar (Senge, 1990). De modo tal, que, adicionando las aportaciones de la administración estratégica, se podrían diseñar estructuras y/o andamiajes, enfocadas en la realización de la estrategia y el logro del objetivo, actuando no solo de manera inteligente, sino inteligente estratégicamente.

Las empresas y los países pertenecen a sistemas más grandes que ellos, así que el objetivo, la estrategia y la estructura organizacional y/o el andamiaje institucional, establecidos, deben de ser revisados y actualizados frente a los cambios del entorno, deben ser *revitalizados*, cuidando el paralelismo estratégico entre el actuar de los entes y el del ambiente en donde se desempeñan.

La estrategia es una luz en el camino, sin embargo, las empresas desaparecen y los países no logran sus objetivos, entre otras cosas, porque no cuentan con una, porque teniéndola no la ejecutan, al hacerlo, lo hacen de manera equivocada, no la diseminan, no alinean la estructura y/o el andamiaje, no se revitaliza, pero también porque es incorrecta.

Para evitarlo, es fundamental establecer metas intermedias, así como contar con elementos cuantitativos de medición, mismos que permiten corregir a tiempo.

En este momento, es pertinente contar una anécdota que escuché proveniente de una de mis hermanas, que trabajaba en el sistema de educación preescolar y primaria en México; ella era supervisora, llegaba a las escuelas y seleccionaba un salón en el cual revisaba las diferentes actividades de los docentes, en una ocasión, entró al iniciar la clase, la profesora saludo a los niños y comenzó a desarrollar el tema del día, sin embargo, un pequeño

estudiante, alzó la mano y llamó a la profesora, ella le dio la palabra y el pequeño preguntó: ¿Maestra, a qué hora van a dar el desayuno?, ella le contestó que en un momento más y continuó con la clase. Pasado unos minutos, el pequeño volvió a alzar la mano y llamó, nuevamente a la maestra, ella, le dio la palabra, el pequeño preguntó: ¿Maestra, a qué hora van a dar el desayuno? Lo mismo se repitió una tercera vez, pero en esta última ocasión, la supervisora intervino y autorizó la entrega del desayuno. Fin de la anécdota.

Moises Ikonicoff, escribe que el Estado no únicamente debe de ceñirse a cumplir con la creación de desarrollo económico, sino que debe buscar el desarrollo de libertades políticas, civiles, sociales y culturales (Ikonicoff, 1985).

Sin desmentir esta idea, la anécdota del pequeño estudiante solicitando desayunar antes de tomar la clase, puede ejemplificar, que efectivamente, el Estado debe procurar un desarrollo integral, simplemente la discrepancia sería en que es necesario establecer prioridades, sobretodo, cuando el concepto de *escasez* económica sigue presente.

La planificación estratégica de la República Popular China

¿Cómo sacar a 1,000 millones de ciudadanos chinos de la pobreza? ¿Cómo proporcionarles empleo? ¿Cómo proveerles de sistemas de educación y salud? ¿Cómo lograr que el desarrollo económico no se quedara únicamente en las ciudades, sino que llegara a la esfera rural? Eran las preguntas que Deng Xiaoping (el transformador de China) tenía en su mente, al mirar a su alrededor y ver a sus compatriotas sumergidos en la pobreza.

Deng utilizaría la estructura que le dejaba el otrora sistema comunista, a la muerte de Mao Zedong acaecida en 1976, para implementar el sistema capitalista en China (Vogel, 2011). Abriendo la economía de una manera por lo más estratégica.

La Figura 5 muestra el esquema estratégico de la República Popular China, al observar los logros, sobre todo haber sacado a 750 millones de personas de la pobreza (World Bank & Development Research Center of the State Council, 2022). Elevando 12.0% anual el ingreso per cápita, con acceso a educación y salud, es imposible dejar de indagar en la forma en que los están alcanzando (Banco Mundial, 2020).

El andamiaje institucional utilizado para realizar la estrategia y lograr los objetivos se asume vertical. El Partido Comunista Chino tiene el control total, los gobiernos de las provincias son nombrados por ellos, quien decide de forma inmediata, es el Comité Permanente del Buro Político, integrado por 7 a 9 personas, las cuales, analizan la situación y deciden, en consecuencia, de lo que se está buscando lograr.

Así que hay objetivos, metas intermedias y estrategias claras, específicas y definidas. Existe alineación y diseminación estratégica por medio de las decisiones del Comité Permanente y de la acción de las autoridades provinciales, se nota revitalización, cuando, en 2012, actualizan su objetivo, adicionando el liderazgo tecnológico, fundamental, no solo para que siga existiendo paralelismo estratégico sino como un elemento indispensable para seguir

creciendo y alcanzar ser la economía número uno del mundo

No se trata de justificar nada, pero tampoco de hacerlo a un lado per se, descartarlo a priori, sin indagar, sin analizar, sin tratar de entender, sin aprender de lo que se ha logrado. No se debe descartar únicamente porque sus índices de WGI, CPI y V-Dem son bajos. Por supuesto que importa el cómo. No es nuevo que se escriba sobre la prosperidad económica de las autocracias, pero tal vez aporte algo escribir sobre cómo lo han logrado.

Un estudio realizado por un organismo internacional externo, con datos de más de 30 mil entrevistas realizadas durante los años de 2003 y 2016 concluye que, la aceptación de la población de China con su gobierno central es superior al 90.0%, no así con sus gobiernos locales (Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2020).

Posiblemente la anécdota del pequeño estudiante solicitando desayunar antes de comenzar la clase, pudiera dar una explicación de las prioridades del andamiaje institucional elegido por el Partido Comunista Chino para lograr sacar a tantos millones de personas de la pobreza y darles, no únicamente, con todo respeto, la posibilidad de alimentarse, si no la oportunidad de tener una vida.

Cada logro del ser humano habilitando a la persona que está a su lado, lo enaltece. Justifica la condición de homo sapiens, la enorgullece.

Lograr esa prosperidad no es poca cosa, lograrlo con libertades individuales y colectivas tampoco. Que mejor escenario, tener prosperidad económica y plena libertad. Posiblemente sea una evolución, aunque; en el futuro, difícilmente cambiará este andamiaje institucional adoptado para el logro de los objetivos establecidos, los retos siguen siendo enormes, hay quien dice que en China dos cosas son eternas: la primera es la prosperidad económica y la segunda el Partido Comunista Chino (Todaro & Smith, 2020).

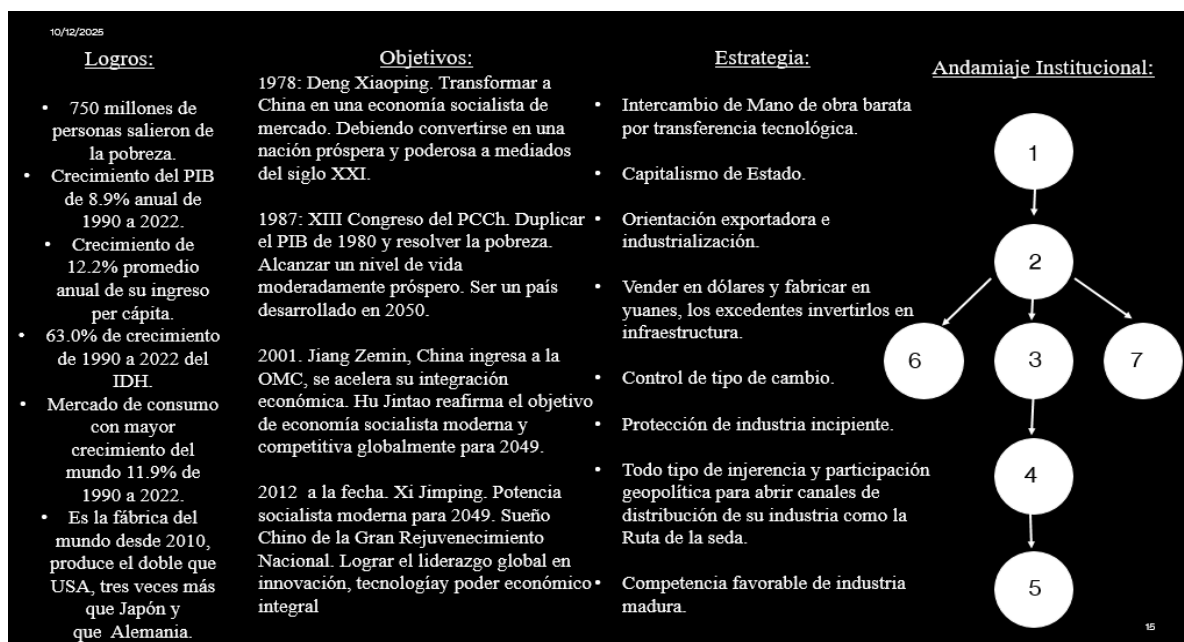
También se dice que en este siglo se podrá ver que China rebasa a Estados Unidos, convirtiéndose en la economía más grande del mundo, pero no alcanzará su nivel de ingreso per cápita (Dadush, 2010).

En un mundo en donde existe una queja porque la globalización y el neoliberalismo trajo malos resultados a sus países, China utilizó una máxima del Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz la cual menciona que la globalización está ahí, uno decide como entrar en ella. La nación asiática decidió entrar jugándola a su favor (Stiglitz, 2002).

Así que, utilizando, tácitamente, los elementos de la administración estratégica, demostró, que es posible salir adelante, estableciendo objetivos y buscando alcanzarlos basándose en las fortalezas, jugando cualquier entorno de forma favorable, pensando de forma estratégica, construyendo andamiajes institucionales con sentido, enfocados en realizar una estrategia y lograr un objetivo, disseminando los porqués, alineando de manera consciente el actuar y revitalizándose para cuidar el paralelismo estratégico, logrando siempre estar vigente en el entorno y hasta convertirse en parte de la configuración de uno nuevo.

Figura 5

Esquema estratégico de la República Popular China



1.- Congreso Nacional del PCCh. 2.- Comité Central. 3.- Buró Político 25 miembros. 4.- Comité Permanente del Buró Político 7 a 9 miembros. 5.- Ejército Popular de Liberación. 6.- Gobierno/Consejo de Estado. 7.- Gobiernos Provinciales.

Nota: Elaboración propia con base en (World Bank & Development Research Center of the State Council, 2022); (Banco Mundial, 2020); National People's Congress (2018); The State Council (2024).

Conclusiones

Una misión del ser humano es integrar a más personas en las decisiones políticas y a la prosperidad económica. Cuando una empresa y/o un gobierno logra sus objetivos, de alguna forma lo está haciendo.

Para tal efecto, se necesita una estructura organizacional para la empresa y/o un andamiaje institucional para un país. No existe una forma ideal. La más eficiente, efectiva, productiva y rentable, es la que se diseña en base a lo que se busca lograr, es la que se construye para apoyar la realización de una estrategia que lleva a cumplir un objetivo establecido. Responder la pregunta ¿Para qué? suele ayudar en este propósito.

Dicha estructura y /o andamiaje debe ser conocedor de la estrategia a ejecutar y del objetivo a lograr, su actuar debe dirigirse en todo momento hacia la realización y el logro de estos, fomentar el conocimiento de los porqués y actuar en consecuencia de manera consciente se torna fundamental, el enfoque ayuda a expandir los buenos resultados, debe revitalizarse, para no perder paralelismo estratégico con su entorno, debiendo actuar, no solo inteligentemente, sino estratégicamente inteligente.

Para evitar la ejecución de estrategias incorrectas, es importante considerar metas intermedias y contar con un sistema de medición cuantitativo, esto ayuda, objetivamente, a corregir a tiempo.

La administración estratégica siempre encuentra caminos para progresar, no importa lo difícil que se torne el ambiente, lo rudo del entorno o las obscuridades que muchas veces el ser humano se impone a sí mismo, ella siempre encontrará un camino que lleve a salir adelante y a lograr los objetivos. Únicamente hay que utilizarla.

Darle su justo valor a cada intento del ser humano por prosperar es importante, entenderlo es fundamental para poder encontrar un lugar en ellos, es posible tener preferencia en uno o en otro, también situarlos del lado del bien o del mal, nada de eso impedirá que hayan actuado o sigan actuando en la realidad, ella misma está imbuida de cosas positivas y negativas, posiblemente esa sea su naturaleza, darles un lugar es hacer que exista uno para cada cual, es no diferenciarnos sino incluirnos y eso enaltece al ser humano.

Referencias

- Ash Center for Democratic Governance and Innovation. (2020). *Understanding CCP resilience: Surveying Chinese public opinion through time*. Harvard Kennedy School. https://ash.harvard.edu/wp-content/uploads/2024/02/final_policy_brief_7.6.2020.pdf
- Banco Mundial. (2020). *PIB per cápita. (US\$ a precios actuales)*. Indicadores del Desarrollo Humano. Grupo del Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial. (2024). *Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (%PIB)*. Indicadores del Desarrollo Mundial. Grupo del Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023). *Índice de Desarrollo Humano (IDH)*. PNUD. <https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads>
- Banco Mundial. (2023). *Worldwide Governance Indicators*. Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>
- Dadush, U. (2010). *The world order in 2050*. Carnegie Endowment for International Peace. https://carnegie-production-assets.s3.amazonaws.com/static/files/World_Order_in_2050.pdf
- Instituto V-Dem, Universidad de Gotemburgo. (2024). *Varieties of Democracy (V-Dem) Dataset v13*. Universidad de Gotemburgo. https://www.v-dem.net/documents/61/v-dem-dr_2025_lowres_v2.pdf https://www.v-dem.net/data_analysis/MapGraph/
- Ikonikoff, M. (1985). Teoría y estrategia del desarrollo: El papel del Estado. *El Trimestre Económico, Julio-Septiembre de 1985. Vol. 52, No. 207 (3) (Julio-Septiembre de 1985)*. Pp.813-836. Fondo de Cultura Económica. www.jstor.org/stable/23396739
- McChesney, C., Covey, S., Huling, J., & Thele, S. (2012). *Las 4 disciplinas de la ejecución: Logra tus metas más importantes*. Free press USA 2012.
- National People's Congress. (2018). *Constitution of the People's Republic of China*. http://english.www.gov.cn/archive/lawregulations/201911/20/content_WS5ed8856ec6d0b3f0e9499913.html
- Senge, P.M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica
- Stiglitz, J.E. (2002). *El malestar de la globalización*. Taurus.
- The State Council, The People's Republic of China. (2024). *China's national development goals*. <https://english.www.gov.cn/>
- Todaro, M.P., & Smith, S.C. (2020). *Desarrollo económico* (13.a ed., trad. de M.Sánchez). Pearson Educación.
- Transparencia Internacional. (2024). *Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) 2024*. Transparencia Internacional. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- Vogel, E.F. (2011). *Deng Xiaoping and the Transformation of China*. Belknap Press, Harvard University Press.
- World Bank & Development Research Center of the State Council, The People's Republic of China. (2022). *For decades of poverty reduction in China: Drivers, insights for the*

world, and the way ahead. World Bank.
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e9a5bc3c-718d-57d8-9558-ce325407f737/content>