

# REVISTA LÍNCE

Ciencias Sociales, Humanidades  
y Tecnologías

Volumen 1, Número 2, 2025

# REVISTA LINCE

Revista académica multidisciplinaria de acceso abierto

## Sobre la revista

*REVISTA LINCE* es una publicación académica semestral de acceso abierto que opera bajo un proceso de revisión por pares a doble ciego. Su propósito es difundir investigación original y relevante en ciencias sociales, humanidades y tecnologías, mediante un proceso editorial riguroso, transparente y orientado a la calidad.

La revista recibe artículos de investigación, estudios de caso, desarrollos metodológicos y revisiones de la literatura. Se aceptan trabajos en español o inglés. También se consideran contribuciones que empleen técnicas de análisis de datos e inteligencia artificial, incluyendo métodos estadísticos, enfoques cualitativos, sistemas difusos y aprendizaje automático.

## Áreas de interés

*Ciencias sociales:* contabilidad y finanzas; análisis empresarial; negocios internacionales y marketing; decisiones multicriterio; investigación de operaciones; gestión de servicios; gestión del talento humano; estadística y econometría; gestión del riesgo y de la cadena de suministro; turismo sostenible, competitividad e innovación; estudios sociales y culturales del turismo.

*Humanidades:* ética empresarial; política y derecho; responsabilidad social; políticas públicas; asuntos sociales; comunicación digital y política; participación ciudadana y democracia.

*Tecnologías:* sistemas de apoyo a la toma de decisiones; comercio electrónico; tecnologías de la información; inteligencia computacional; gestión y análisis de datos.

*Enfoques transversales:* innovación y emprendimiento; gestión de proyectos; interfaces entre ciencias sociales, humanidades y tecnologías; sostenibilidad.

## Visión

*REVISTA LINCE* aspira a ser una publicación líder que promueva el conocimiento y fomente el diálogo interdisciplinario en los campos de las ciencias sociales, las humanidades y las tecnologías. Imaginamos una comunidad académica colaborativa donde las ideas innovadoras florezcan, dando forma al futuro de la academia y la práctica.

## Misión

Nuestra misión es generar y difundir conocimientos que aborden los desafíos contemporáneos en contextos regionales, nacionales y globales. Nos esforzamos por crear plataformas que mejoren la visibilidad y el impacto de la investigación socialmente beneficiosa, contribuyendo a la toma de decisiones informada y al mejoramiento de la sociedad.

## **Información editorial y legal**

*REVISTA LINCE.*, Vol. 2, JULIO-DICIEMBRE 2025, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Occidente, Blvd. Macario Gaxiola y Carretera Internacional S/N, Col. Malvinas, C.P. 81216, Los Mochis, Sinaloa, México. Tel. 668 816-10-50. <https://editoriallince.uadeo.mx/index.php/LINCE>. Editor responsable: Dr. Juan Carlos Leyva López. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2025-111017005400-102. ISSN: en trámite. Ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Fecha de la última modificación: 2025. Responsable de la última modificación: Juan Carlos Leyva López. REVISTA LINCE se encuentra bajo la licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 (CC BY-NC 4.0).

Editor en jefe:

**Dr. Juan Carlos Leyva López.**

Editores asociados:

**Dra. Mónica Velarde Valdez;**  
**Dra. Elizabeth Olmos Martínez;**  
**Dr. Diego Alonso Gastélum Chavira;**  
**Dr. Martín León Santiesteban.**

Editores técnicos:

**Dr. Miguel Ángel Orduño Torres;**  
**M. C. Omar Alejandro Reyna Gutiérrez;**  
**Lic. Mariana Verdugo Lizárraga.**

Todos los artículos publicados cuentan con un DOI registrado mediante Crossref, garantizando su trazabilidad, autenticidad y preservación digital.

© Universidad Autónoma de Occidente. Todos los derechos reservados.

# Índice

<b>Formación para la Tutoría Académica con Perspectiva Humanista en Educación Superior: Un Estudio Piloto</b>	<b>1-19</b>
<b>Cooperativas Turísticas en Pueblos Mágicos del Centro Occidente: Relación Espacial con el Desarrollo Económico Local</b>	<b>20-48</b>
<b>Brecha de Competencias en Egresados UAdeO: Percepción Empresarial y Estrategias para la Vinculación Universidad-Empresa</b>	<b>49-73</b>
<b>Resiliencia en Empresas Familiares: Un Análisis Bibliométrico.</b>	<b>74-101</b>
<b>Recursos Software Para Implementar Sistemas de Soporte a la Decisión Multicriterio: Una Revisión Sistemática de Literatura</b>	<b>102-137</b>
<b>Turismo Rural como Factor de Cohesión Social entre Mujeres de Donato Guerra, México</b>	<b>138-154</b>
<b>Responsabilidad Social Universitaria: Evolución y Tendencias a partir de un Análisis Bibliométrico</b>	<b>155-173</b>



## Artículo de Investigación

# Formación para la Tutoría Académica con Perspectiva Humanista en Educación Superior: Un Estudio Piloto

## *Training for Academic Tutoring in Higher Education: A Pilot Study*

Paúl Alberto Sánchez-Arámburo<sup>1</sup>, Diana Korinna Zazueta-Beltrán<sup>1</sup> y Javier Arturo Ríos-Mena Gaxiola<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Ciencias de la Salud, Universidad Autónoma de Occidente, Los Mochis, 81216, México

<sup>2</sup>Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Occidente, Los Mochis, 81216, México

[alberto.sanchez@uadeo.mx](mailto:alberto.sanchez@uadeo.mx) , [diana.zazueta@uadeo.mx](mailto:diana.zazueta@uadeo.mx) , [javier.riosmena@uadeo.mx](mailto:javier.riosmena@uadeo.mx)

### INFORMACIÓN

#### *Historial del Artículo*

Recibido: Mayo 16, 2025

Aceptado: Septiembre 29, 2025

Publicado:

Noviembre 07, 2025

#### *Palabras Clave*

Tutoría

Psicopedagogía

Educación universitaria

### RESUMEN

La gestión tutorial se enfoca en la atención y acompañamiento hacia el estudiante desde una perspectiva que implique una formación integral para impulsar el éxito académico y la transición positiva al campo laboral. Este estudio tuvo como objetivo determinar la viabilidad de un programa de intervención psicoeducativa con perspectiva humanista enfocada al fortalecimiento de competencias académicas en tutoría académica en nivel superior. Fue mixto, con un diseño preexperimental pretest-postest, con una muestra no probabilística por conveniencia de 21 profesores-tutores. Los datos cuantitativos se lograron con el *Cuestionario de Evaluación de Competencias del Tutor* y el de *Actitudes Facilitadoras del Crecimiento*. Para los datos cualitativos con un cuestionario de tipo abierto. Los resultados mostraron un tamaño del efecto grande en las competencias para la tutoría académica y pequeño en las actitudes facilitadoras y correlación positiva fuerte entre las competencias académicas del tutor y las actitudes facilitadoras: aceptación positiva incondicional, empatía y congruencia. Sobre la experiencia del programa, los participantes reflejaron una percepción de satisfacción, aprendizaje y desarrollo personal-profesional. Se concluye que el programa obtuvo resultados alentadores en el desarrollo de competencias para la acción tutorial y una percepción positiva sobre la experiencia del programa favoreciendo el perfil del tutor.

©2025. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia CC BYNC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

### Cómo citar:

Sánchez-Arámburo, P. A., Zazueta-Beltrán, D. K., & Ríos-Mena Gaxiola, J. A. (2025). Formación para la tutoría académica con perspectiva humanista en educación superior: un estudio piloto. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), 1-19. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/01>

## MANUSCRIPT INFO

### Article History

Received: May 16, 2025

Accepted: September 29, 2025

Published:

November 07, 2025

### Keywords

Tutoring

Psychopedagogy

University education

## ABSTRACT

Tutorial management focuses on student support and guidance from a perspective that promotes holistic development to foster academic success and a positive transition into the workforce. This study aimed to determine the viability of a humanistic-based psychoeducational intervention program designed to strengthen academic tutoring competencies at the higher education level. A mixed-methods approach was employed using a pre-experimental pretest-posttest design with a non-probabilistic convenience sample of 21 faculty tutors. Quantitative data were collected through the *Tutor Competency Evaluation Questionnaire* and the *Growth-Facilitating Attitudes Questionnaire*, while qualitative data were obtained through an open-ended questionnaire. Results indicated a large effect size in tutoring competencies, a small effect in facilitating attitudes, and a strong positive correlation between tutors' academic competencies and their growth-facilitating attitudes: unconditional positive regard, empathy, and congruence. Regarding the program experience, participants reported perceptions of satisfaction, learning, and personal-professional development. The study concludes that the program yielded encouraging results in the development of competencies for tutorial action and a positive perception of the experience, contributing to strengthening the tutor profile.

## 1. Introducción

La educación superior es un instrumento fundamental que radica en la articulación de los valores universales hacia la consolidación del cambio y evolución de una sociedad. Es un pilar en la defensa de los derechos humanos, la democracia, el desarrollo sostenible y el fomento a la paz (Delors et al., 1996).

En las últimas décadas se ha planteado un cambio dentro del proceso educativo que advierte una formación desde una perspectiva integral y una pedagogía centrada en el estudiante (Romo López, 2011), premisa que se fundamenta en la filosofía constructivista que concibe al conocimiento como una creación del ser humano y no sólo una representación tácita de la realidad (Carretero, 2021).

Al mismo tiempo, las exigencias sociales actuales requieren que el contexto educativo genere ciudadanos críticos con responsabilidad cívica, altamente capacitados para ofrecer respuestas efectivas ante las necesidades de los diversos ámbitos de la actividad humana (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 1998).

La tutoría académica se ha planteado desde distintos marcos explicativos, uno de ellos es el enfoque competencial: espacio para la orientación personal, académica y profesional (Amor Almedina & Dios Sánchez, 2017), estrategia de trabajo compartido (De León Huertas et al., 2019) y mentoría (Ponce Ceballos et al., 2018). En este contexto, la dinámica consiste en acompañar al estudiante durante el ingreso, permanencia y conclusión de su estancia universitaria (Romo López, 2011); para tal efecto, el tutor establece el plan de acción tutorial para dirigir y orientarlo hacia objetivos de aprendizaje definidos (García Cabrero et al., 2016), así las acciones tutoriales serán del conocimiento del estudiante a través de una comunicación abierta, recurrente y sólida (Tolozano Benites et al., 2016), que impulse la iniciativa en la toma de decisiones en problemáticas personales y académicas (Narro Robles & Arredondo Galván, 2013;

Ponce Ceballos et al., 2018).

En México, el enfoque por competencias ha sido oficializado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) mediante un estándar de competencias (*Gestión de tutoría grupal e individual en grupos académicos de educación superior, EC1165*) dividido en cuatro elementos: 1) aplicar evaluación diagnóstica de la institución a nivel individual y grupal; 2) implementar la tutoría individual; 3) implementar la tutoría grupal; y 4) evaluación de la tutoría. Cada uno compuesto por competencias cognitivas, psicomotrices, afectivas y social-relacionales (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2019). Lo anterior, está en correspondencia con el Modelo de Evaluación de Competencias para la Tutoría (MECT) desarrollado por García Cabrero et al. (2016) que propone tres dimensiones: 1) previsión; 2) conducción; y 3) valoración del impacto; compuestas por competencias como la planeación, gestión, seguimiento, comunicación y evaluación de la tutoría.

Si bien es cierto que este modelo es necesario como parte del perfil académico, resulta insuficiente para abordar la complejidad del proceso tutorial. Por ello, la tutoría académica también es concebida desde el enfoque humanista, como un espacio de relación interpersonal (De Armas Hernández, 2009), desarrollo personal (Aguirre Benítez et al., 2017), formación integral (Lozano Dávila, 2015), ritual a la esperanza (Herrera Aponte, 2006), y relación de ayuda (López Gómez, 2016). Visión que coincide con lo establecido por la ley general de Educación Superior: promover el desarrollo integral de las personas, reconocer sus valores, respetar su integridad y derechos humanos (DOF, 2021). Para ilustrar la idea anterior, el *Enfoque Centrado en la Persona* propuesto por Rogers (1965), plantea una serie de condiciones necesarias para establecer una relación de ayuda, identificadas como actitudes facilitadoras del crecimiento: *aceptación positiva incondicional, congruencia y empatía*. A fin de favorecer la consolidación de una alianza significativa entre tutor-tutorado.

Por tanto, el primer enfoque se orienta hacia los objetivos académicos y escolares. El segundo se centra en la dimensión personal del estudiante mediante un comportamiento empático hacia sus necesidades (Delgado-García et al., 2020). Es decir, tutores con mayor proximidad y sensibilidad hacia las dificultades que se presentan en la vida universitaria y que favorecen el sentido de pertenencia institucional (Yale, 2019). Ambos se encuentran ubicados de manera simétrica en términos de importancia, de tal manera que es conveniente su integración para la formación del perfil del tutor.

Ahora bien, resulta pertinente recalcar que el perfil del tutor no solo requiere de la adquisición de competencias técnicas y de gestión, sino también se necesita el desarrollo de habilidades intrapersonales como la comunicación, escucha activa y resolución de problemas (Castaño Perea et al., 2012). Esta formación solo es posible con capacitación que garantice la integración de las dimensiones técnicas y humanistas.

Sin embargo, las universidades reflejan carencia de programas institucionales que respondan de manera eficaz a las necesidades de formación del tutor. En otras palabras, no reciben una formación sistemática y permanente sobre las competencias específicas para el quehacer (Badillo Guzmán, 2012; Herrera, 2017), además priorizan lo administrativo por encima de habilidades socioemocionales y relacionales, de suma importancia para lograr óptimos resultados. Sin duda, esto es un hecho preocupante debido a que son áreas de oportunidad ya identificadas por la ANUIES (Romo López,

2011). Lo cual resulta contradictorio por la relevancia que las IES le otorgan a la acción tutorial.

En este sentido, la preparación del tutor es un elemento clave para la acción tutorial (Álvarez González, 2013, 2014; Herrera, 2017; M. P. Martínez Clares et al., 2016; P. Martínez Clares et al., 2018), dado que representa la herramienta más utilizada para acompañar al estudiante durante su proceso universitario (Benites, 2020; Romo López, 2011). Esto solo se puede lograr con una formación y actualización continua (Aviles, 2004), y así poder garantizar que se cuente con docentes perfilados para la labor tutorial. Para lograr estos propósitos, es imperativo la implementación de programas institucionales de tutoría académica encaminados al desarrollo integral.

En definitiva, el acompañamiento al universitario resulta ser un desafío, de ahí, la necesidad de consolidar la acción tutorial desde un sentido humano. El objetivo de esta investigación es determinar la viabilidad de un programa de intervención psicoeducativa con perspectiva humanista enfocada al fortalecimiento de competencias en la tutoría académica en nivel superior. Como objetivo secundario conocer la experiencia de aprendizaje del tutor para identificar fortalezas y áreas de mejora.

## 2. Método

Este estudio se realizó bajo un enfoque mixto con preponderancia cuantitativa, con el fin de integrar de manera sistemática los datos cuantitativos (CUAN) y cualitativos (CUAL) para describir con mayor amplitud el fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri & Torres, 2018). El enfoque cuantitativo tuvo un alcance exploratorio con un diseño preexperimental, pretest-postest. Para el enfoque cualitativo se utilizó el método de análisis de contenido bajo una perspectiva fenomenológica de tipo empírica para explorar la experiencia de aprendizaje del tutor.

### 2.1. Muestra

Se optó por utilizar un muestreo no probabilístico por conveniencia con participantes voluntarios que cumplieran con los siguientes criterios: de inclusión, contar con nombramiento vigente como tutor; *de exclusión*, profesores que cuentan con alguna certificación en tutoría; *de eliminación*, aquellos que no hayan cumplido como mínimo con el 80 % de asistencia al programa y que hayan faltado en responder algunos de los instrumentos para la recogida de datos. La muestra consistió en 21 profesores-tutores de la Universidad Autónoma de Occidente, en la localidad de Los Mochis, Sinaloa, México. En su mayoría fueron mujeres (71 %). Las edades distribuidas para ambos sexos fueron entre 25-44 años (42.9 %), 45-59 años (38.1 %), y mayores de 60 años (19 %).

### 2.2. Instrumentos cuantitativos

Se utilizó un cuestionario para recabar datos sociodemográficos como: sexo, edad, tiempo ejerciendo la tutoría y capacitación recibida.

Se aplicó la Escala *Actitudes Facilitadoras del Crecimiento* (AFC), cuyo objetivo es medir las tres actitudes básicas que Rogers (1958) plantea en su Enfoque Centrado en la

Persona: *congruencia* (CONG), *empatía* (EMP) y *actitud positiva incondicional* (API), desarrollado por Truax y adaptado por Gómez del Campo-del Paso y Carrillo-Álvarez (2021). Es un cuestionario de 44 reactivos auto aplicable de tipo Likert con cinco opciones de respuesta: (5) *Siempre o casi siempre* (4) *Frecuentemente* (3) *Algunas veces* (2) *Pocas veces* (1) *Rara vez o nunca*. El nivel de fiabilidad muestra un alfa de Cronbach de 0.76.

Para medir el nivel de competencias se utilizó el cuestionario para la *Evaluación de Competencias del Tutor/a en Educación Superior* (CECT) desarrollado y validado por Caso Niebla et al. (2023), se construyó basado en el *Modelo de Evaluación de Competencias de la Tutoría* (MECT) de García Cabrero et al. (2016). Consta de 80 reactivos en su versión original y considera seis competencias: *planificar el proceso de tutoría* (PLPT), *gestionar el proceso de tutoría* (GPT), *dar seguimiento, ajustar y monitorear las acciones desarrolladas en la tutoría* (DSAM), *utilizar estrategias adecuadas de comunicación para realizar el trabajo de tutoría* (UEAC), *valorar el efecto de los procesos de tutoría individual y grupal* (VEPTIG); y *evaluación de la tutoría* (ET). Esta escala tipo Likert presenta cuatro opciones de respuesta: *totalmente de acuerdo* (4), *de acuerdo* (3), *en desacuerdo* (2), *totalmente en desacuerdo* (1). Con un alfa de Cronbach de 0.90.

### 2.3. Instrumentos cualitativos

Para conocer la experiencia de aprendizaje del tutor resultó pertinente aplicar un cuestionario de respuesta abierta con las siguientes preguntas. Por ejemplo, sobre el enfoque en competencias para la tutoría académica: *¿Cuál es tu experiencia de aprendizaje respecto a las competencias para la tutoría académica aplicadas durante el programa?*; y sobre las actitudes desde un enfoque humanista: *¿Cuál es tu experiencia de aprendizaje respecto a la vivencia de las actitudes facilitadoras de crecimiento durante el programa?*

### 2.4. Procedimiento

El contacto con los tutores universitarios se dio a través de las autoridades académicas de la Institución (UAdeO, UR Los Mochis), Subdirección académica y responsable del Programa Institucional de Tutorías (PIT). Se calendarizó una reunión informativa con tutores y autoridades para exhortarlos a participar en el programa. Los que aceptaron ser parte del estudio se les mostraron los contenidos temáticos y el calendario de sesiones. Para la fase CUAN, se aplicaron las dos escalas pretest-postest. Para la fase CUAL, los participantes respondieron al cuestionario cualitativo, previamente sometido a una revisión por expertos. En todo el proceso se siguieron especificaciones éticas de la declaración de Helsinki (World Medical Association [WMA], 2013), por ejemplo, cada participante firmó el consentimiento informado y para protección y confidencialidad de sus datos se asignó un folio de identificación.

### 2.5. Intervención

El programa de formación por competencias para la tutoría académica con enfoque humanista tuvo como ejes epistemológicos: (1) *filosofía humanista*; (2) *actitudes facilitadoras del crecimiento* (Rogers, 1958); (3) *enfoque por competencias* (García Cabrero et al., 2016), y el estándar de competencia de la SEP que plantea cuatro dominios de aprendizaje:

cognitivo, psicomotriz, afectivo y relacional (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales [CONOCER], 2019). La intervención siguió una pedagogía desde una perspectiva andragógica donde se considera al adulto un sujeto activo de su propio aprendizaje (Torres et al., 2000), se describe en la siguiente Tabla las tres etapas del programa con los contenidos temáticos por sesión.

**Tabla 1.** *Etapas, sesiones y temáticas del programa de formación de competencias para la tutoría académica con enfoque humanista.*

Etapa	Sesión	Temas	Duración
<b>I. La tutoría como enfoque humanista</b>	I. El tutor como persona	1. Enfoque humanista. 2. Enfoque centrado en la persona. 3. Conceptos asociados. 4. Ejercicios de autoconocimiento.	4 horas
	II. La tutoría como relación de ayuda	1. Relación de ayuda. 2. Actitudes básicas: empatía, adaptación incondicional y congruencia.	4 horas
<b>II. Tutoría académica en la institución</b>	III. La tutoría conceptos básicos	1. Definición de tutoría. 2. Conceptos asociados. 3. Modalidad de la tutoría. 4. Fases de la tutoría según el EC1165.	4 horas
	IV. Programa Institucional de tutorías	1. Misión, visión, Valores y política. 2. Perfil y funciones del tutor. 3. Relación tutor-estudiante.	4 horas
<b>III. Competencias para la gestión de tutoría académica</b>	V. El tutorado	1. Etapas del estudiante universitario. 2. Habilidades cognitivas y metacognitivas.	4 horas
	VI. Aprendizaje	1. Definición de aprendizaje, tipos y estilos. 2. Diagnóstico de necesidades de aprendizaje. 3. Elaboración del PAT.	4 horas
	VII. Entrevista tutorial	1. Andragogía. 2. Definición de entrevista. 3. Tipos de entrevista.	4 horas

*Continúa en la siguiente página*

Etapa	Sesión	Temas	Duración
	VIII. Tutoría grupal	1. Grupo y tipos de grupo. 2. Dinámica de grupo y tipos. 3. Técnicas grupales. 4. Protocolo de sesión grupal.	4 horas
	IX. Colaboración tutorial	1. Personal académico. 2. Informe de tutorías. 3. Trabajo colaborativo. 4. Sesión de retroalimentación.	4 horas
	X. Evaluación de la tutoría	1. Informe global de la tutoría. 2. Retroalimentación con el personal académico.	4 horas
	XI. Sesión de cierre	1. Aprendizaje significativo.	4 horas

Fuente: Elaboración propia.

Nota. PAT=Plan de Acción Tutorial.

## 2.6. Análisis de la información

En la fase CUAN se utilizó el programa estadístico SPSS (v. 29) para ejecutar estadísticos descriptivos. Por ejemplo, para conocer la tendencia de los datos se aplicó la prueba Shapiro Wilk. En los análisis inferenciales se exploraron diferencias entre el pretest y postest mediante la prueba de rangos de Wilcoxon para muestras relacionadas. Así también, se analizaron las variables por medio de correlación de Spearman (Rho). El tamaño del efecto se verificó mediante la correlación biserial de rangos en JAMOVI (v. 2.6.17.0).

En la fase CUAL, se empleó el programa ATLAS.ti (v. 23.2), para realizar el análisis de contenido temático e identificar conceptos, significados y temáticas emergentes en la narrativa de los participantes (Díaz Herrera, 2018). En cuanto a la transcripción de las respuestas se respetó la literalidad. Primero se importaron los datos fuente, en un segundo momento se codificó y categorizó la información siguiendo los objetivos planteados, por último, se exploró el enraizamiento de los códigos vía conteo de citas.

## 3. Resultados

El objetivo general de esta investigación fue determinar la viabilidad de un programa de intervención psicoeducativa con perspectiva humanista enfocada al fortalecimiento de competencias en la tutoría académica en nivel superior. Como objetivo secundario conocer la experiencia de aprendizaje del tutor para identificar fortalezas y áreas de mejora.

Se analizaron los siguientes datos: a) tiempo ejerciendo la tutoría el 76.2 % <5 años en el cargo, y 23.8 % >5 años; b) capacitación recibida, el 38 % indicó no haber recibido

formación alguna, de aquellos que sí recibieron, el 38.1 % la consideró insuficiente.

Para dar respuesta al objetivo general a continuación, se presentan los siguientes hallazgos: En la fase CUAN se realizaron evaluaciones pre-post intervención, en el caso del cuestionario CECT obtuvo una fiabilidad de .88. Primero se pudo observar diferencias entre las medianas respecto a las competencias para la tutoría académica (véase Tabla 2), siendo más elevadas en la segunda medición, ubicándose en niveles que van desde mediano a grande. Asimismo, se observó significancia estadística ( $p=<.05$ ) en cinco competencias (PLPT, GPT, DSAM, VEPTIG y ET) de las seis estudiadas. Respecto al tamaño del efecto en la escala general mostró un efecto grande con significancia estadística ( $p=<.005$ ). En cuanto a cada competencia los resultados reflejaron que el tamaño del efecto es grande en DSAM ( $rb=.890$ ) y PLPT ( $rb=.837$ ) y ET ( $rb=.784$ ). En cambio, el tamaño del efecto es mediano para GPT ( $rb=.748$ ) y VEPTIG ( $rb=.663$ ).

En tanto, para la escala AFC el alfa de Cronbach fue de .72. Los resultados pre-post presentaron diferencias entre las magnitudes de la mediana, siendo más elevados los resultados pos-test. El tamaño del efecto fue mediano en la actitud ACI ( $rb=.714$ ), mientras CONG y EMP fue pequeño (véase 2).

**Tabla 2.** Medianas de Pre y Post, Prueba de Rangos con signos de Wilcoxon y tamaño del efecto de las escalas aplicadas.

		Pre-Prueba Mdn(R)	Post-Prueba Mdn(R)	W	rb
Competencia	General	162.5(76)	195(40)	210*	0.818
	PLPT	19.5(18)	28(6)	170*	0.837
	GPT	45(24)	56.5(15)	188*	0.790
	DSAM	21(17)	29(9)	190**	0.890
	UEAC	38(9)	40(5)	137	0.442
	VEPTIG	30(14)	24(6)	158*	0.663
	ET	8(8)	10(3)	169.5*	0.784
AFC	API	45(20)	51.5(23)	198*	0.714
	CONG	51(20)	52(13)	140.5	0.338
	EMP	64.5(33)	65(29)	123.5	0.176

Fuente: Elaboración propia.

Nota. N=21; Mdn= mediana; R= rango; PLPT= Planificar el proceso de tutoría; GPT= Gestión del proceso de tutoría; DSAM=Dar seguimiento, ajustar y monitorear las acciones desarrolladas en la tutoría; UEAC= Utilizar estrategias adecuadas de comunicación para realizar el trabajo de tutoría; VEPTIG= Valorar el efecto de los procesos de tutoría individual y grupal; ET= Evaluación de la tutoría; AFC=Actitudes facilitadoras del crecimiento. API=Aceptación positiva incondicional; CONG=Congruencia; EMP=Empatía; rb=correlación biseriada de rangos.

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Por último, las correlaciones entre CECT y AFC se muestran en la Tabla 3. Los datos sugieren que el aumento de las competencias para la tutoría tiene una correlación

positiva fuerte ( $p=<0.001$  o  $p=<0.005$ ) con las actitudes facilitadoras.

**Tabla 3.** Correlación de Spearman (Rho) de las Competencias y Actitudes Facilitadoras post test.

	PLPT	GPT	DSAM	UEAC	VEPTIG	ET
API	0.627**	0.782**	0.635**	0.565**	0.657**	0.657**
CONG	0.428	0.492*	0.563**	0.537*	0.658**	0.658**
EMP	0.541*	0.497*	0.488*	0.554**	0.480*	0.480*

Fuente: Elaboración propia.

Nota.  $p=<0.05$ .

Rho=Coeficiente de relación de Spearman.

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Respecto a la fase CUAL post-intervención se exponen los hallazgos agrupados en temas centrales, categorías y ejemplos de citas que emergieron en el proceso de codificación (véase la Tabla 4).

### 3.1. Aprendizaje de las competencias para la tutoría académica

La categoría con mayor frecuencia fue *satisfacción con el programa* que refiere una percepción positiva sobre las sesiones de la intervención. Los tutores manifestaron que la experiencia brindó nuevos conocimientos, fortalecimiento en las relaciones entre colegas, mejoras en la comunicación, sentimientos de felicidad y motivación vinculados al logro de aprender.

La segunda categoría fue *desarrollo del perfil* que alude a su percepción de competencia docente, reconociendo un mayor dominio sobre el desempeño de sus funciones.

En tercer lugar, la categoría *aprendizajes significativos* describe los conocimientos y habilidades adquiridos durante el programa. Los tutores destacan la elaboración del diagnóstico de necesidades y del plan de acción tutorial mediante el trabajo colaborativo en los ejercicios prácticos, así como la implementación de la tutoría individual y grupal con el juego de roles.

La última categoría *visión de la tutoría académica*, amplía la percepción del proceso de la tutoría, lo que permitió una mayor claridad para elaborar planes de intervención en beneficio del tutorado.

### 3.2. Vivencias de las actitudes facilitadoras del crecimiento en la relación de tutoría

La categoría *habilidades sociales* presentó la mayor frecuencia, los tutores manifestaron haber logrado un incremento especialmente en la escucha activa y la empatía. Se concientizó sobre la manera de acompañar al tutorado en la atención académica y personal, en un ambiente cordial y libre sin menoscabar la autonomía del estudiante.

También emergió la categoría *tomar conciencia*, la cual hace referencia a un cambio de perspectiva, es decir, sus comentarios reflejaron la importancia del respeto hacia la dignidad personal del estudiante, sensibilidad a las necesidades y cambios que experimenta el tutorado en su camino por la universidad.

Por último, en la categoría *crecimiento personal* los tutores reflexionaron sobre sí mismos y profundizaron en la importancia de su trabajo como agentes de cambio. Realizaron un balance personal respecto a sus fortalezas y áreas de oportunidad, identifican con más precisión sus habilidades y cualidades que potencian su quehacer educativo y tutorial. Al mismo tiempo, exploraron sus áreas débiles, reconociendo que este hallazgo se convierte en un punto de partida para el desarrollo de nuevos aprendizajes.

### 3.3. Áreas de mejora al programa

Se identificó la categoría *dificultades*, la cual expone los desafíos experimentados principalmente en la elaboración de formatos como parte de las actividades del programa: entrevista, diagnóstico, plan de acción tutorial, reportes de resultados y de seguimiento como parte de las actividades del programa.

Otra categoría identificada *sensaciones contradictorias*, si bien los tutores percibieron al papeleo como una actividad tediosa, reconocieron ser necesarios por su aporte en la claridad y organización del proceso.

Finalmente, en la categoría *recomendaciones del tutor*, se destacó la necesidad de profundizar en el aprendizaje de técnicas grupales y en el tema de tutoría individual debido a la complejidad de problemáticas que experimentan los estudiantes tanto a nivel grupal como individual.

**Tabla 4.** Categorías emergentes y frecuencia de respuesta.

Tema	Categoría emergente	Ejemplos	f
Aprendizaje de las competencias para la tutoría académica	Satisfacción con el programa	"conocer a mis compañeros en el desarrollo de cada una de las sesiones fortaleció más la comunicación ... me hizo sentirme más fortalecida para disponerme a reprender..." "me siento muy feliz con lo aprendido en cada sesión y con toda la información proporcionada..."	65

Continúa en la siguiente página

Tema	Categoría emergente	Ejemplos	f
	Desarrollo del perfil	<i>"desconocía algunos aspectos del perfil del tutor... me siento competente para asumir dicho rol..." "se tiene una idea errónea del concepto de ser tutor..."</i>	49
	Aprendizajes significativos	<i>"fue un recorrido de conceptos, de lo que es un tutor, perfil del tutor... tutoría grupal, una tutoría individual..." "la experiencia...fue totalmente enriquecedora al realizar el rol tanto del tutor, tutorado, evaluador y personal académico..."</i>	40
	Visión de la tutoría académica	<i>"me amplió mi visión de lo que puedo hacer por el tutorado, ya que antes sólo contaba con la buena intención, en cambio ahora me siento capaz de desarrollar un plan de acción..."</i>	36

*Continúa en la siguiente página*

Tema	Categoría emergente	Ejemplos	f
Vivencias de las actitudes facilitadoras del crecimiento en la relación de tutoría	Habilidades sociales	<i>“siento que me ayudó a desarrollar las habilidades de escucha activa, empatía y manejo de situaciones diversas. Me siento muy enriquecida...” “la importancia que tienen ser congruente, empático y aceptar que mis tutorados son personas en proceso de formación. Todo esto me está permitiendo ser un mejor tutor...”</i>	39
	Tomar conciencia	<i>“me amplió mi visión de lo que puedo hacer por el tutorado, ya que antes sólo contaba con la buena intención, en cambio ahora me siento capaz de desarrollar un plan de acción...”</i>	32
	Crecimiento personal	<i>“me di cuenta de algunos aspectos que debo considerar para ser más empático con mis tutorados...”</i>	31
Áreas de mejora al programa	Dificultades	<i>“al elaborar cada uno de los productos que se asignaron al principio fue algo complicado...”</i>	2
	Sensaciones contradictorias	<i>“odio el papeleo administrativo y no me gustó, fue demasiado, aunque necesario, esclarecedor y liberador por la organización que tenemos y el seguir un plan me da seguridad...”</i>	4

Continúa en la siguiente página

Tema	Categoría emergente	Ejemplos	f
	Recomendaciones del tutor	<i>"el trabajo de tutoría individual no deja de ser menos importante, y, sin embargo, creo que se trabajó menos..."</i> <i>"algunos contenidos pueden profundizarse ya que creo que fueron superficiales por ejemplo dinámicas grupales..."</i>	3

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Discusión

El primer objetivo de este estudio fue determinar la viabilidad de un programa de intervención psicoeducativa con perspectiva humanista enfocada al fortalecimiento de competencias en la tutoría académica en nivel superior.

La formación del tutor es un elemento esencial para favorecer los logros académicos del estudiante. Sin embargo, se evidencia en las instituciones universitarias la carencia de programas de habilitación que fortalezcan el perfil del tutor (Badillo Guzmán, 2012; Herrera, 2017), situación correspondiente con lo expresado por los participantes quienes consideran que, pese a recibir cursos su formación es insuficiente, incluso algunos reportaron asumir la función tutorial sin haber recibido capacitación previa. Esto significa, que hay una tendencia a centrarse en los tópicos administrativos soslayando el perfil académico y humanista.

Para efectos de la implementación del programa se abordaron dos temáticas principales. En primer lugar, el *desarrollo de competencias académicas* como: elaboración de diagnósticos de necesidades (asignaturas reprobadas, dudas de aprendizaje, cumplimiento de actividades extraescolares, titulación, aspectos administrativos, etcétera) y plan de acción tutorial, rubros que aparecen en los modelos de competencias para la tutoría académica (CONOCER, 2019; García Cabrero et al., 2016). En segundo lugar, las *actitudes facilitadoras del crecimiento*, cuyo trabajo está orientado a impulsar una relación cercana y significativa con el tutorado. Lo anterior está en línea con algunos estudios (Aguilar Islas et al., 2019; Torquemada González & Jardínez Hernández, 2019) y con las recomendaciones institucionales que hacen énfasis en el acompañamiento académico con un sentido humano (Romo López, 2011; Universidad Autónoma de Occidente [UAdeO], 2018).

En este contexto, se aplicó la intervención mediante el *programa de formación de competencias para la tutoría académica con enfoque humanista*.

En cuanto a los hallazgos CUAN, en el CECT la competencia *dar seguimiento, ajustar y monitorear las acciones*, obtuvo un tamaño del efecto grande lo cual implica que los

tutores aprendieron técnicas de entrevistas y reportes de seguimiento para identificar el cumplimiento del plan de acción tutorial. Esta competencia es relevante en la función del tutor (Delgado-García et al., 2020; López Martín et al., 2013) debido a que asegura monitorear de manera personalizada las demandas y necesidades del estudiante (Ocampo-Gómez et al., 2021).

Así también, en la competencia *planificar el proceso de tutoría* se adquirieron herramientas para detectar necesidades mediante la evaluación diagnóstica y entrevistas iniciales al estudiante y sobresale el aprendizaje de estrategias para recabar información de otras figuras involucradas como los profesores del tutorado. En cuanto a la competencia *evaluación de la tutoría* se encuentra enfocada en la elaboración de un informe global de los resultados del plan de acción tutorial. Según Torquemada González y Jardínez Hernández (2019) estas capacidades son valoradas por los estudiantes y practicadas por tutores sobresalientes. Además, resultan fundamentales en el acompañamiento ante los desafíos de la vida universitaria (Castaño Perea et al., 2012).

Referente a los resultados de las AFC el tamaño del efecto fue pequeño. Este dato se puede explicar con los niveles elevados en las medianas pre y post-intervención presentados en la *congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional*, lo que supone el empleo de las actitudes facilitadoras en la relación de tutoría. Estos datos coinciden con estudios que las reconocen como indispensables para generar un clima adecuado de aceptación y valoración, aspectos esenciales para su formación integral (Narro Robles & Arredondo Galván, 2013; Yon Guzmán & Hernández Marín, 2019). Para reforzar este argumento, la teoría de Rogers (1958) concibe otras dinámicas de relación profesor-estudiante: «una relación en la que por lo menos una de las partes tiene la intención de promover el crecimiento, el desarrollo, la maduración, el mejor funcionamiento y el mejor enfrentamiento a la vida» (p. 81).

Integrando los hallazgos CUAN se evidencia una correlación positiva fuerte entre las *competencias para la tutoría académica* y las *actitudes facilitadoras del crecimiento*, lo que supone un desarrollo paralelo entre habilidades y actitudes como la empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional, atributos esenciales para el acompañamiento del estudiante (Rogers, 1965). Lo anterior, parte del supuesto de que la formación no solo debe estar encaminada al fortalecimiento técnico sino también al desarrollo personal del tutor (Ocampo-Gómez et al., 2021). Su articulación favorece una práctica consciente y ética centrada en el estudiante. De tal manera que para el perfil del tutor es pertinente proponer dos vertientes: una que corresponda al ser y saber estar, y la otra con el saber y saber hacer (Delgado-García et al., 2020), condiciones necesarias en los programas de formación de tutorías.

Como objetivo cualitativo, este trabajo se orientó en conocer la experiencia de aprendizaje del tutor para identificar fortalezas y áreas de mejora. Sobre el aprendizaje de las competencias para la tutoría académica con la categoría *Satisfacción con el programa*, significó el fortalecimiento de la comunicación interpersonal y entusiasmo por los aprendizajes logrados. A partir de las reacciones positivas de los tutores queda establecido que los programas de formación humanista propician sensibilización y apertura al aprendizaje (Hernández-Amorós & Urrea-Lozano, 2019; Villegas Galicia, 2019).

En las categorías *desarrollo del perfil* y *aprendizajes significativos* hacen referencia a la

percepción de competencia. La formación permitió un mayor entendimiento sobre las características que implica el quehacer tutorial (Delgado-García et al., 2020; López Martín et al., 2013), al mismo tiempo comprendieron el alcance de sus responsabilidades, elemento crucial para responder las demandas y necesidades del tutorado (Ocampo-Gómez et al., 2021).

En consecuencia, en la categoría *visión de la tutoría académica*, el programa generó un cambio de paradigma, centrado en el estudiante ya que tradicionalmente se concebía solo de manera administrativa (Romo López, 2011; UAdeO, 2018).

Sobre las vivencias de las actitudes facilitadoras en la relación de tutoría, las reflexiones revelan un proceso de interiorización en torno a las categorías *habilidades sociales, tomar conciencia y crecimiento personal*. En primer lugar, los tutores identificaron la aceptación, congruencia y empatía como elementos esenciales para favorecer una relación interpersonal auténtica (Torquemada González & Jardínez Hernández, 2019), lo que coincide con la perspectiva humanista (Lafarga Corona & Gómez del Campo, 2013; Rogers, 1958, 1965). Relacionado a lo anterior, la categoría *tomar conciencia*, subraya un cambio de actitud hacia el respeto por la dignidad y el proceso individual del tutorado. Por último, la categoría *crecimiento personal*, expresada en la percepción de madurez personal y profesional (De Armas Hernández, 2009; López Gómez, 2016). En síntesis, las categorías mencionadas refuerzan la premisa de que la tutoría académica además de acompañar al estudiante en su trayectoria promueve su formación integral (Sesento García, 2019; UAdeO, 2018).

En suma, los resultados mixtos constituyen evidencia empírica tanto de la viabilidad como de la pertinencia del programa de formación para la tutoría académica, por lo que se confirma la hipótesis de investigación.

En el plano CUAN, se observó una mejoría en las siguientes competencias: *planificar el proceso de tutoría, dar seguimiento, ajustar, monitorear las acciones y evaluación de la tutoría*, vinculadas con la sistematización de la acción tutorial y sus implicaciones. Lo anterior, se integra con los resultados CUAL en las categorías *desarrollo del perfil, aprendizajes significativos y satisfacción con el programa*; los tutores expresan una mayor claridad de sus funciones, resalta el valor del manejo de estrategias y herramientas para su trabajo, asimismo comprenden la magnitud de sus responsabilidades en el acompañamiento continuo al estudiante. Estos hallazgos están en correspondencia con algunos estudios (García Cabrero et al., 2016; López Gómez, 2016).

En cuanto a las actitudes facilitadoras del crecimiento: *aceptación positiva incondicional, congruencia y empatía*, sugieren que los tutores ya contaban con estas características. La estabilidad de este resultado se corrobora con las categorías cualitativas: *habilidades sociales, tomar conciencia, crecimiento personal y visión de la tutoría académica*, que ilustran una capacidad de introspección y madurez profesional. En este sentido, se logró un cambio de perspectiva hacia una tutoría centrada en el estudiante con un sentido humano (López Gómez, 2016). Lo mencionado anteriormente refleja una articulación entre competencias tutoriales y actitudes facilitadoras.

Finalmente, las limitaciones presentadas en este estudio fueron la administración del tiempo de las actividades del programa, mismas que afectaron directamente la profundización de algunos temas. Además, se considera pertinente incluir sesiones de monitoreo y seguimiento del trabajo del tutor, con el propósito de ver el alcance de los aprendizajes adquiridos post-programa y si los efectos son consistentes y permanentes.

Por otra parte, la fortaleza del enfoque mixto permitió el análisis tanto de las escalas (CUAN) como de las experiencias de los profesores-tutores (CUAL) logrando así, su integración y complementación para obtener un mayor alcance interpretativo.

## 5. Conclusiones

En general, este estudio piloto sugiere que la implementación del programa para la formación de tutores con perspectiva humanista obtuvo resultados alentadores. En consecuencia, se logró un aprendizaje técnico y mayor conciencia de la responsabilidad que supone el papel del tutor como promotor de ayuda al estudiante. En este sentido, se recalca la importancia de diseñar programas dirigidos a promover aprendizajes y experiencias que favorezcan tanto el saber hacer como el saber ser, debido a que hoy por hoy se concibe la función del tutor desde su carácter administrativo soslayando la importancia del eje formativo.

Así pues, este programa contribuye al campo de la tutoría académica y demuestra la urgencia de diseñar propuestas de intervención que integren capacidades técnicas con actitudes humanistas de forma permanente. Este modelo de formación profesional resignifica la noción de la tutoría en la universidad contemporánea y responde a la necesidad de formación y consolidación del perfil del tutor (Badillo Guzmán, 2007; García, 2010). Para futuras líneas de investigación se recomienda indagar sobre problemáticas adyacentes a la tutoría académica; carga docente, responsabilidad institucional, desigualdad en los criterios de selección y factores psicológicos implicados en el quehacer tutorial.

## Referencias

- Aguilar Islas, K. G., Moreno Tapia, J., & Torquemada González, A. D. (2019). Diagnóstico de habilidades socioemocionales en universitarios hacia la tutoría. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(2), 214-221.
- Aguirre Benítez, E. L., Herrera Zamorano, B. R., Vargas Huicochea, I., Ramírez López, N. L., Aguilar Vega, L., Aburto-Arciniega, M. B., & Guevara-Guzmán, R. (2017). La tutoría como proceso que fortalece el desarrollo y crecimiento personal del alumno. *Investigación En Educación Médica*. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.01.152>
- Álvarez González, M. (2013). Hacia un modelo integral de tutoría universitaria. En E. M. Á. G. & R. B. (Eds.), *Manual de orientación y tutoría* (1.<sup>a</sup> ed.). Wolters Kluwer.
- Álvarez González, M. (2014). La orientación y la tutoría universitaria en la formación de los grados y posgrados. Las transiciones académicas. En E. P. F. (Ed.), *Persistir con éxito en la Universidad: De la investigación a la acción* (1.<sup>a</sup> ed.). Laertes.
- Amor Almedina, M., & Dios Sánchez, I. (2017). La tutoría universitaria: Un espacio para la orientación personal, académica y profesional en la formación inicial del profesorado. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*.
- Aviles, M. M. (2004). La tutoría. Una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior. *Universidades*, 28, 35-39. <https://www.redalyc.org/pdf/373/37302805.pdf>

- Badillo Guzmán, J. (2007). La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior. *Revista de Investigación Educativa*, 5. <http://www.redalyc.org/html/2831/283121712006/>
- Badillo Guzmán, J. (2012). La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior. Reflexiones en torno al curso. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 5. <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i5.115>
- Benites, R. M. (2020). El papel de la tutoría académica para elevar el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. *Revista Conrado*, 16(77), 315-321.
- Carretero, M. (2021). *Constructivismo y educación*. Tilde Editora.
- Caso Niebla, J., Ponce Ceballos, S., García Cabrero, B., & Díaz López, C. D. (2023). Validación y optimización de un cuestionario para evaluar las competencias del tutor(a) en educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 28(99), 1031-1054.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext%5C&pid=S1405-66662023000401031%5C&lng=es%5C&tlang=](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext%5C&pid=S1405-66662023000401031%5C&lng=es%5C&tlang=)
- Castaño Perea, E., Blanco Fernández, A., & Asensio Castañeda, E. (2012). Competencias para la tutoría: Experiencia de formación con profesores universitarios. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 10(2), 193. <https://doi.org/10.4995/redu.2012.6103>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2019). EC1165 Gestión de tutoría grupal e individual en grupos académicos de Educación Superior [Publicado el 10 de abril de 2019]. <https://conocer.gob.mx:6060/conocer/#/renec>
- De Armas Hernández, M. (2009). La tutoría como espacio de ayuda interpersonal. *El Guiniguada*, 18, 25-36.
- De León Huertas, C., González López, I., & Eslava Suanes, M. D. (2019). La tutoría como estrategia de trabajo compartido. *Revista de Innovación y Buenas Prácticas Docentes*, 8(2), 23-33. <https://doi.org/10.21071/ripadoc.v8i2.12164>
- Delgado-García, M., Conde Vélez, S., & Boza Carreño, Á. (2020). Perfiles y funciones del tutor universitario y sus efectos sobre las necesidades tutoriales del alumnado. *Revista Española de Pedagogía*, 78(275), 119-143. <https://doi.org/10.22550/REP78-1-2020-03>
- Delors, J., Cameiro, R., Amagi, I., Chung, F., Geremek, B., Padrón, M., Mnaley, M., Komhauser, A., Gorhaim, W., Al Mufti, I., Savané, M., Singh, K., Stavenhagen, Won, M., & Nanzhao, Z. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors* (1.<sup>a</sup> ed.). Santillana. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa)
- Diario Oficial de la Federación. (2019, marzo). ACUERDO SO/I-19/11,S [Publicación del 10 de marzo de 2019]. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5557482&fecha=10/04/2019#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5557482&fecha=10/04/2019#gsc.tab=0)
- Diario Oficial de la Federación. (2021, abril). Ley General de Educación Superior [Publicación del 20 de abril de 2021].

- Díaz Herrera, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- García, S. L. (2010). El papel de la tutoría en la formación integral del universitario. *Revista Tiempo de Educar*, 11(21), 31-56.
- García Cabrero, B., Ponce Ceballos, S., García Vigil, M. H., Caso Niebla, J., Morales Garduño, C., Martínez Soto, Y., Serna Rodríguez, A., Islas Cervantes, D., Martínez Sánchez, S., & Aceves Villanueva, Y. (2016). Las competencias del tutor universitario: Una aproximación a su definición desde la perspectiva teórica y de la experiencia de sus actores. *Perfiles Educativos*, 28(151), 104-122.
- Gómez del Campo-del Paso, M. I., & Carrillo-Álvarez, C. A. (2021). Desarrollo y validación de una escala para evaluar empatía, aceptación y congruencia. *Revista Espacio ECP*, 2(1), 84-106.
- Hernández-Amorós, M., & Urrea-Lozano, M. E. (2019). Evaluación de un taller de mindfulness: la apuesta por una tutoría más humanista en la Facultad de Educación [Octubre de 2019]. En Octaedro (Ed.), *Investigación e innovación en la Enseñanza Superior. Nuevos contextos, nuevas ideas* (1.<sup>a</sup> ed.). Octaedro.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/21401/1/11699.pdf>
- Herrera, B. R. (2017). Experiencia en la formación de tutores. Memorias del séptimo Encuentro Nacional de Tutorías realizado en Guanajuato, México. <https://oa.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/11/oa-rg-0000523.pdf>
- Herrera Aponte, M. T. (2006). El proceso de tutoría. Un ritual a la esperanza. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 10(3). <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/291>
- Lafarga Corona, J., & Gómez del Campo, J. (2013). *Desarrollo del Potencial humano Volumen 4*. Trillas.
- López Gómez, E. (2016). La tutoría universitaria como relación de ayuda. *Opción*, 32(SpecialIssue9), 1007-1024.
- López Martín, I., González Villanueva, P., & Velasco Quintana, P. J. (2013). Ser y Ejercer de tutor en la universidad. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 11(2), 107. <https://doi.org/10.4995/redu.2013.5569>
- Lozano Dávila, S. (2015). La tutoría como programa que favorece la formación integral. *Presencia Universitaria*, 5(10), 48-55.
- Martínez Clares, M. P., Martínez Juárez, M., & Pérez Cusó, F. J. (2016). ¿Cómo avanzar en la tutoría universitaria? Estrategias de acción: Los estudiantes tienen la palabra. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 27(2), 80-98.
- Martínez Clares, P., Pérez Cusó, F. J., & González Morga, N. (2018). ¿Qué necesita el alumnado de la tutoría universitaria? Validación de un instrumento de medida a través de un análisis multivariante. *Educación XXI*, 22(1), 189-213. <https://doi.org/10.5944/educxx1.21302>
- Narro Robles, J., & Arredondo Galván, M. (2013). La tutoría: un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles Educativos*, 35(141). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2013.141.40528>

- Ocampo-Gómez, E., Rodríguez-Orozco, N., & Aguilar-Tamayo, M. F. (2021). Tutores sobresalientes y sus prácticas de tutoría académica en una universidad mexicana. *Formación Universitaria*, 14(4), 151-166. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000400151>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 9(2), 97-113. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>
- Ponce Ceballos, S., García-Cabrero, B., Islas Cervantes, D., Martínez Soto, Y., & Serna Rodríguez, A. (2018). De la tutoría a la mentoría. Reflexiones en torno a la diversidad del trabajo docente. *Páginas de Educación*, 11(2), 215. <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1635>
- Rogers, C. R. (1958). Características de una relación de ayuda. En Trillas (Ed.), *Desarrollo del potencial humano 3* (pp. 81-96). Trillas.
- Rogers, C. R. (1965). La relación terapéutica: Investigación y teoría recientes. En Trillas (Ed.), *Desarrollo del potencial humano Volumen 3* (pp. 155-169). Trillas.
- Romo López, A. (2011). *La tutoría: Una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes*. ANUIES. <http://www.jstor.org/stable/23764048>
- Sesento García, L. (2019). El aspecto humanista de la tutoría. *Milenasia, Ciencia y Arte*, 9(14), 36-38.
- Tolozano Benites, S. E., Lara Díaz, L. M., & Illescas Prieto, S. A. (2016). Actitudes y aptitudes del tutor para enfrentar el desafío de la formación en la modalidad dual. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 81-91.
- Torquemada González, A. D., & Jardínez Hernández, L. (2019). La formación de competencias docentes universitarias a partir de la evaluación del desempeño del tutor. *PUBLICACIONES*, 49(1), 39-52. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v49i1.9851>
- Torres, M., Fermín, I., Arroyo, C., & Piñero, M. (2000). La horizontalidad y la participación en la andragogía. *Educere*, 4(10), 25-34.
- Universidad Autónoma de Occidente. (2018). *Programa Institucional de Tutorías* (1.<sup>a</sup> ed.). UAdeO. [http://campusdigital.uag.mx/academia/modelo/PI\\_Tutorias.pdf](http://campusdigital.uag.mx/academia/modelo/PI_Tutorias.pdf)
- Villegas Galicia, Y. (2019). *Diseño de un taller para la formación de tutores de TEBAEV*, Universidad Veracruzana.
- World Medical Association. (2013). Declaración de Helsinki de la AMM: Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. <http://repositorio.mederi.com.co/bitstream/handle/123456789/386/DeclaracionHelsinki-2013-Esp.pdf?sequence=1>
- Yale, A. T. (2019). The personal tutor-student relationship: student expectations and experiences of personal tutoring in higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 43(4), 533-544. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2017.1377164>
- Yon Guzmán, S. E., & Hernández Marín, G. D. J. (2019). Tutoring in Higher Education: Analysis of the Perception of Professionals and Students in a Public University. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 717-747.



## Artículo de Investigación

# Cooperativas Turísticas en Pueblos Mágicos del Centro Occidente: Relación Espacial con el Desarrollo Económico Local

*Tourism Cooperatives in Pueblos Mágicos of the Central West: Spatial Relationship with Local Economic Development*

Angélica Beatriz Contreras Cueva<sup>1</sup>, Noé René Luna Plascencia<sup>1</sup>, Nancy Maricela González Robles<sup>2</sup> y Pamela Macías Álvarez<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Métodos Cuantitativos, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, Zapopan, 45100, México.

<sup>2</sup>Departamento de Innovación en Gestión del Conocimiento, Centro Universitario de Guadalajara, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 44100, México.

[acontre@cucea.udg.mx](mailto:acontre@cucea.udg.mx), [noe.luna@cucea.udg.mx](mailto:noe.luna@cucea.udg.mx), [nancy.gonzalez@udgvirtual.udg.mx](mailto:nancy.gonzalez@udgvirtual.udg.mx), [pamela.macias@cucea.udg.mx](mailto:pamela.macias@cucea.udg.mx)

## INFORMACIÓN

### Historial del Artículo

Recibido: Mayo 18, 2025

Aceptado: Septiembre 29, 2025

Publicado:

Noviembre 11, 2025

### Palabras Clave

Cooperativas turísticas

Economía social

Turismo sostenible

Pueblos mágicos

Centro occidente de México

## RESUMEN

Los emprendimientos sociales, como las cooperativas, ofrecen soluciones a problemas estructurales mediante enfoques solidarios y comunitarios. El objetivo del estudio es describir la presencia y distribución de las cooperativas turísticas ubicadas en los Pueblos Mágicos del Centro Occidente de México, así como analizar sus características generales y su relación espacial con la actividad turística y el desarrollo económico local. Se utilizó una metodología cuantitativa basada en el análisis de datos geoespaciales del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se empleó *Quantum Geographic Information System* (QGIS) para georreferenciar la localización de las cooperativas y analizar su distribución territorial. Asimismo, se revisaron indicadores de demanda turística, inversión productiva y generación de empleo para analizar su contribución al bienestar de las comunidades. Los resultados reflejan que, aunque el número de cooperativas turísticas en la región es limitado, su aporte al empleo local y al turismo comunitario es significativo. Se concluye que las cooperativas turísticas son actores clave para activar las economías locales. Se recomienda fortalecerlas mediante políticas públicas con enfoque en el desarrollo de comunidades locales y en la sostenibilidad.

**Cómo citar:**

Contreras Cueva, A. B., Luna Plascencia, N. R., González Robles, N. M., & Macías Álvarez, P. (2025). Cooperativas turísticas en pueblos mágicos del centro occidente: relación espacial con el desarrollo económico local. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), 20–48. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/02>

**MANUSCRIPT INFO**

*Article History*

Received: May 18, 2025

Accepted: September 29, 2025

*Published:*

November 11, 2025

**Keywords**

Tourism cooperatives

Social economy

Sustainable tourism

Pueblos mágicos

Central-western Mexico

**ABSTRACT**

Social enterprises, such as cooperatives, offer solutions to structural problems through solidarity-based and community-oriented approaches. The aim of this study is to describe the presence and distribution of tourism cooperatives located in the *Pueblos Mágicos* of Central Western Mexico, as well as to analyze their general characteristics and their spatial relationship with tourism activity and local economic development. A quantitative methodology was used, based on the analysis of geospatial data from the National Statistical Directory of Economic Units (DENU) of the National Institute of Statistics and Geography (INEGI). Quantum Geographic Information System (QGIS) was employed to georeference the location of the cooperatives and analyze their territorial distribution. Additionally, indicators of tourism demand, productive investment, and job creation were reviewed to analyze their contribution to community well-being. The results show that although the number of tourism cooperatives in the region is limited, their contribution to local employment and community-based tourism is significant. It is concluded that tourism cooperatives are key actors in activating local economies. It is recommended to strengthen them through public policies focused on local community development and sustainability.

## 1. Introducción

En el contexto del desarrollo económico y social de México, las cooperativas surgen como un modelo alternativo de organización clave para transformar las dinámicas de las comunidades locales. Las cooperativas son organizaciones sociales integradas por personas que comparten intereses comunes y se rigen por principios de solidaridad, esfuerzo colectivo y ayuda mutua. Su finalidad es responder a necesidades tanto individuales como colectivas a través de actividades productivas, comerciales y de servicios (Secretaría de Economía del Gobierno de México [SE], SE2023).

A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas priorizan el bienestar colectivo sobre el beneficio individual, operando bajo un modelo colaborativo que buscan generar beneficios económicos, sociales y preservar el ambiente. Este tipo de organización se basa en los principios de solidaridad, equidad y ayuda mutua, promoviendo la participación democrática de sus miembros y el desarrollo sostenible de sus comunidades (Organización Internacional del Trabajo [OIT], OIT2021). De acuerdo con Birchall2011<empty citation> y Utting2015<empty citation>, las cooperativas representan una forma de economía social que combina la eficiencia económica con la justicia social, fortaleciendo el capital social y la resiliencia comunitaria frente a los desafíos del mercado.

En México, las cooperativas han tenido presencia en distintos sectores como el agrícola, de ahorro y préstamo, de consumo y vivienda. En años recientes, también han cobrado fuerza en el ámbito turístico (El Instituto Nacional de la Economía Social [INAES], INAES2022), impulsadas por el auge del turismo comunitario y sostenible, lo que las posiciona como un actor estratégico en la dinamización de las economías locales.

A nivel general, el Comité Científico del Tourism and Society Think Tank (TSTT) para las Américas ha señalado que en diversos países de América Latina y el Caribe persiste una marcada falta de coordinación en el diseño y aplicación de políticas turísticas. Esta situación responde a factores históricos, políticos y económicos que han dificultado la articulación de una visión regional común (**TSTT2024**). En este sentido, las diferencias institucionales y las limitaciones en la gobernanza turística, restringen la cooperación entre países y el aprovechamiento de sinergias regionales. Como resultado, muchas estrategias nacionales operan de manera aislada, lo que limita su efectividad, generando duplicación de esfuerzos, competencia desleal entre destinos y un desarrollo turístico poco sostenible.

**LopezPalomino2008<empty citation>** mencionan que, a partir de la crisis del modelo turístico convencional en la década de los noventa, junto con la expansión del turismo alternativo y la creciente preocupación por el medio ambiente, en México se incorporó la sostenibilidad como un elemento central en el discurso turístico y se comenzó a fomentar el ecoturismo. Sin embargo, en este último aspecto fueron las acciones de las dependencias encargadas del combate a la pobreza y de la conservación productiva de los recursos y áreas naturales protegidas como el Instituto Nacional Indigenista y no el gobierno, las que tuvieron mayor incidencia. Con base en este análisis, se considera necesario que los gobiernos establezcan marcos normativos y programas de desarrollo que fortalezcan la capacidad de las comunidades para gestionar el turismo de manera responsable y sostenible.

Diversos estudios internacionales recientes también destacan el papel de las cooperativas turísticas como catalizadores del desarrollo sostenible en comunidades rurales. Investigaciones en América Latina, Europa del Este y el norte de África han documentado cómo estas organizaciones fomentan la resiliencia económica, la gobernanza participativa y la diversificación de la oferta turística. Autores como, **Dejanovic2024<empty citation>** analizaron una cooperativa agrícola en Serbia que ha asumido funciones clave para el turismo rural, desde la animación turística hasta la educación y promoción. De igual forma, **Ambarini2020<empty citation>** examinan cómo las cooperativas pueden ser pilares jurídicos y organizativos en el desarrollo del turismo rural comunitario en Indonesia. En Marruecos, **Lazrak2024<empty citation>** encontraron que las cooperativas fomentan la cohesión social y mejoran las experiencias turísticas en regiones agrícolas mediante circuitos turísticos integrados. Estos estudios refuerzan la importancia de considerar al cooperativismo turístico como herramienta para el desarrollo sostenible local.

Este estudio describe la presencia y distribución de las cooperativas turísticas ubicadas en los Pueblos Mágicos del Centro Occidente de México y analiza sus características generales y la relación espacial con la actividad turística y el desarrollo económico local. A través de un enfoque territorial, se busca identificar su contribución al desarrollo de las comunidades en las que operan. Los hallazgos muestran que, si bien su presencia es aún limitada, estas cooperativas desempeñan un papel importante en la generación de empleo y la dinamización del turismo. No obstante, su fortalecimiento requiere del diseño e implementación de políticas públicas específicas que promuevan el turismo sostenible como vía para el desarrollo local.

## 2. Abordaje Teórico

El turismo entendido como una actividad económica y social que puede generar impacto significativo en las comunidades receptoras, especialmente en aquellas con enfoque turístico. En este contexto, las cooperativas turísticas se configuran como espacios de organización social que reflejan la capacidad de las comunidades para articular sus propios modelos de desarrollo, combinando la gestión económica con la preservación cultural y ambiental. Más que una simple forma empresarial, representa un mecanismo de participación colectiva que promueve prácticas sostenibles y relaciones económicas más equitativas (INAES, **INAES2022**). Esta sección tiene como objetivo revisar los fundamentos teóricos y estudios previos que respaldan la investigación, de lo general a lo particular, abordando principalmente, la economía solidaria y el desarrollo local.

### 2.1. La economía solidaria

El término economía solidaria se refiere a un conjunto de emprendimientos y organizaciones económicas que se desarrollan de manera diferenciada de la clásica empresa capitalista. La economía solidaria es constituida por entidades u organizaciones que realizan actividades económicas, pero cuya principal finalidad se orienta al bienestar humano en su dimensión socioeconómica, es decir, a la satisfacción de necesidades humanas, privilegiando para ello, como factor productivo clave, a la fuerza de trabajo antes que al capital invertido. El sentido genérico es que están guiados los emprendimientos y organizaciones económicas por el mejoramiento de la calidad de vida, sea de sus propios miembros, de algún sector social particular, de una comunidad local o de la población en un sentido más amplio (**VeraRamirez2018**).

Desde el enfoque de este estudio, para la aplicación de la economía solidaria al desarrollo del turismo se considera necesario un análisis integral de sus dimensiones esenciales, considerando las interacciones sistémicas, es decir, culturales, políticas y económicas, que se establecen entre los diversos actores y ámbitos vinculados con la actividad turística.

El turismo comunitario por su funcionamiento que resulta de prácticas e instituciones comunitarias de colaboración y solidaridad está basado en los pilares y características de la Economía Social y Solidaria (ESS). Se trata de un modelo de turismo que, más allá del tipo de turismo ofrecido (ecoturismo, rural, de playa, de aventura, etc.), promueve prácticas basadas en la cooperación, la organización colectiva, la ayuda mutua, el respeto a la naturaleza, lo que hace de él un modelo alternativo (**Kieffer2021**). No obstante, **VeraRamirez2018<empty citation>** señalan que las comunidades no siempre disponen de las condiciones necesarias para implementar la economía solidaria en la actividad turística debido a:

- Problemas de formación en el personal de turismo.
- Problemas de comunicación entre los diferentes ámbitos.
- Problemas socio culturales.
- Existen esfuerzos aislados sin una adecuada conjugación de actores.

De la relación entre la economía solidaria y la actividad turística, se aborda un concepto compuesto denominado Turismo Socio Solidario de Base Comunitaria (TSSBC) que es una de las formas de desarrollo de la actividad turística, que se practica en diversos destinos, bajo una lógica socioeconómica diferente a la tradicional economía de mercado, esto es, bajo el modelo que la economía social y solidaria (ESS) propugna. Se trata de una propuesta teórica, en la que se plantean ciertos conceptos y sus relaciones, que abren posibilidades de investigación en torno al turismo y bajo la propuesta «Turismo y solidaridad en su vinculación con las comunidades»(Lizurek, Azeglio, & Diaz, Lizurek2020, p.55).

En este orden de ideas, Perogil2018<empty citation>, indica que el turismo se nutre de las tendencias y hábitos sociales y de consumo que ofrecen nuevas opciones de comercialización, así como de productos turísticos que consiguen saciar las necesidades de los turistas, cada vez más exigentes en la satisfacción de estas, pero a su vez comprometidos con los valores medioambientales y de justicia social imperantes en los destinos.

En este sentido, a la preocupación medioambiental se le ha unido también la filantrópica, al surgir, en los últimos tiempos, nuevas conceptualizaciones tales como el turismo solidario o el turismo responsable, en un afán por acercar una actividad básicamente económica a las preferencias de una clientela cada vez más involucrada con los valores morales (Perogil2018).

Con base en lo anterior, es posible inferir que la interrelación entre la economía solidaria y el turismo se suscita a partir de la incorporación de la responsabilidad y la sostenibilidad en el negocio turístico, ya que ambos enfoques comparten principios como la cooperación, la equidad y el respeto por el entorno. La economía solidaria promueve modelos de gestión participativos, donde el sentido genérico es que están guiados los emprendimientos y organizaciones económicas por el mejoramiento de la calidad de vida, sea de sus propios miembros, de algún sector social particular, de una comunidad local o de la población en un sentido más amplio (VeraRamirez2018). Por tanto, se considera que, al integrar la sostenibilidad, el turismo solidario no solo busca minimizar su impacto ambiental, sino que también fortalece la identidad cultural y el tejido social, generando oportunidades económicas inclusivas que garantizan el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

Otro concepto clave para comprender la dinámica de las cooperativas turísticas es la economía solidaria, entendida como un conjunto de fuerzas sociales que buscan el bienestar colectivo mediante la gestión de recursos en un modelo de desarrollo sostenible (Moreno2001). Por lo anterior, en este estudio se estima que, en el contexto del turismo, esta economía permite a las comunidades locales organizarse de manera autónoma para aprovechar sus recursos naturales y culturales sin depender exclusivamente de inversores externos.

Las cooperativas turísticas aplican los principios de la economía solidaria al crear cadenas de valor en las que los beneficios se redistribuyen entre los miembros de la comunidad. Esto se traduce en la generación de empleo local, la preservación del patrimonio cultural y la mitigación de los impactos negativos del turismo masivo (LaraUrbiola2009).

Como modelo de economía solidaria, se prevé como una alternativa estratégica para enfrentar los desafíos del mercado en México, especialmente en comunidades

vinculadas a las actividades turísticas, constituyéndose como un motor de inclusión social y desarrollo sostenible, fomentando valores de cooperación, responsabilidad y equidad entre sus miembros.

Históricamente, las cooperativas se han reivindicado como factor de comunalización del trabajo y tienen como objetivo prioritario la satisfacción de las necesidades y el bienestar de las personas, por encima del beneficio económico. Esto se logra a través de estructuras organizativas horizontales, democráticas, equitativas, estables y sostenibles (**SantamariaCarbajo2023**). Por lo tanto, en este estudio se estima que este enfoque permite que las cooperativas operen como herramientas para fomentar la inclusión social y el desarrollo comunitario, especialmente en regiones con alta vulnerabilidad económica.

De acuerdo con **Restakis2010<empty citation>**, las cooperativas no solo operan bajo lógicas económicas, sino que también contribuyen a la construcción de redes de apoyo comunitario y al fortalecimiento del capital social. **Utting2015<empty citation>** destaca la importancia de las cooperativas en el contexto del desarrollo sostenible, subrayando su capacidad para generar resiliencia económica y mejorar la calidad de vida en comunidades marginadas.

Desde la perspectiva de la economía solidaria, se considera que, las cooperativas turísticas representan una alternativa viable para el desarrollo sostenible en los Pueblos Mágicos de la región Centro Occidente de México. Las sociedades cooperativas tienen un papel fundamental en este tipo de economía, ya que no solamente brindan beneficios económicos sino también integración, solidaridad y compromiso con la comunidad en la que éstas se desarrollen (**FloresVillafana2024**). Además, su enfoque en la colaboración y la preservación del patrimonio cultural pueden contribuir a la construcción de un modelo turístico más inclusivo, donde las comunidades no solo participan activamente en la actividad económica, sino que también aseguran la conservación de sus recursos naturales y culturales para las futuras generaciones. Desde esta organización, surge una dinámica de trabajo por medio de la economía social, destacando como principios internos, la igualdad, el respeto, la equidad, la solidaridad y la reproducción, reforzando la sostenibilidad ambiental, con el propósito de consolidar una visión de prosperidad y aciertos conjuntos como oportunidad de venta también en el sector turístico (**FloresVillafana2024**).

El análisis de la literatura permite concluir que las cooperativas turísticas desempeñan un papel clave en la promoción del turismo sostenible y el desarrollo económico local. A través de la aplicación de principios de la economía solidaria, estas organizaciones pueden generar modelos de negocio inclusivos y sostenibles. No obstante, se observa que, persisten desafíos significativos, como la falta de capacitación y apoyo institucional, que pueden limitar su crecimiento y competitividad. Para que las cooperativas turísticas en los Pueblos Mágicos de la región Centro Occidente de México sean exitosas, se considera fundamental fortalecer la educación empresarial de sus miembros, diversificar sus actividades económicas y establecer redes de cooperación con actores clave del sector turístico.

## 2.2. El desarrollo local

Diversos estudios reconocen cómo las cooperativas turísticas fomentan la autogestión, el desarrollo local y la participación democrática. Birchall2011<empty citation> las señala como instrumentos eficaces para fortalecer las capacidades de las comunidades, permitiéndoles generar ingresos, proteger su patrimonio y mejorar su calidad de vida. Por su parte, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) las define como asociaciones voluntarias de personas que buscan, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática, satisfacer necesidades comunes. Este modelo no se centra únicamente en la generación de ingresos, sino que promueve valores como la solidaridad, la equidad y la cooperación (ACI, ACI2024).

El turismo sostenible, de acuerdo con la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT), considera de manera integral sus efectos económicos, sociales y ambientales, tanto presentes como futuros, buscando equilibrar las necesidades de los visitantes, las comunidades anfitrionas, el entorno y la industria (OMT, OMT2022). En este marco, las cooperativas turísticas emergen como actores fundamentales en la construcción de un turismo más justo e incluyente. Estas organizaciones no solo se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 12 sobre producción y consumo responsables (ONU, ONU2015), sino que también ofrecen una alternativa sólida frente a los modelos tradicionales del sector.

En el contexto mexicano, se reconoce a las cooperativas como formas de organización social que permiten a sus integrantes realizar actividades económicas con base en objetivos compartidos. Estas estructuras, sustentadas en principios de colaboración y ayuda mutua, se han consolidado como herramientas importantes para la integración y el fortalecimiento del tejido social, en especial en comunidades rurales o marginadas (SE2023).

Desde una perspectiva más amplia, Gracia2011<empty citation> plantea que las cooperativas representan una alternativa al sistema económico dominante, al incorporar elementos del “buen vivir” y promover procesos de innovación social que trascienden lo meramente productivo. En una línea similar, Giraudo2013<empty citation> destaca que en América Latina diversos gobiernos han impulsado políticas orientadas a fomentar el trabajo colectivo y la autogestión como respuesta al desempleo y la exclusión social, dando origen a iniciativas cooperativas que buscan mejorar las condiciones de vida de sectores vulnerables.

De manera similar, en México, Gracia2014<empty citation> analizan experiencias donde las cooperativas funcionan como espacios de organización autónoma, en los que grupos de trabajadores se asocian para emprender actividades productivas que privilegian el bienestar colectivo. En el ámbito del turismo, este modelo se ha materializado principalmente en proyectos de turismo alternativo como el ecoturismo, el turismo rural y el de aventura (Maldonado2019), todos ellos vinculados con valores de sostenibilidad y responsabilidad social.

En este estudio se estima que las cooperativas permiten a sus integrantes compartir recursos, conocimientos y esfuerzos para ofrecer servicios turísticos de calidad, enfrentar desafíos del mercado y mejorar su competitividad. Además de generar ingresos, promueven procesos de participación ciudadana y fortalecen la identidad local. Según FloresVillafana2024<empty citation>, las cooperativas turísticas han demostrado su

capacidad para dinamizar las economías locales y mejorar la prestación de servicios turísticos.

No obstante, estas organizaciones también enfrentan obstáculos importantes. Entre los principales desafíos destacan la limitada formación en gestión empresarial, la dificultad para integrarse a cadenas de valor más amplias y el escaso reconocimiento institucional (**FloresVillafana2024; Moreno2001**). A pesar de ello, su contribución al desarrollo sostenible ha sido ampliamente valorada en la literatura especializada, ya que propician una distribución más equitativa de los beneficios económicos, fortalecen la cohesión comunitaria y promueven la conservación del entorno (**Pineda1999**).

**Mata2022<empty citation>** subrayan que el turismo comunitario debería considerar a las cooperativas como piezas clave para fomentar la gobernanza local, el empoderamiento territorial y la sostenibilidad. Sin embargo, como advierten **Maldonado2019<empty citation>**, el contexto económico neoliberal en el que operan muchas de estas organizaciones implica una desventaja frente a las empresas privadas, especialmente cuando las políticas públicas las encasillan como mecanismos de asistencia más que como verdaderos actores económicos. Este enfoque puede limitar su potencial transformador, por lo que resulta fundamental promover políticas integrales que reconozcan su aporte al desarrollo local y les brinden condiciones equitativas para competir en el mercado.

### 3. Contexto Institucional

#### 3.1. Políticas públicas

En los últimos años, el Gobierno de México ha implementado diversas iniciativas orientadas a fortalecer el modelo cooperativo, entre ellas, el otorgamiento de financiamiento y asistencia técnica a través del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES, **INAES2022**). No obstante, a pesar de estos esfuerzos institucionales, las cooperativas turísticas siguen enfrentando obstáculos estructurales importantes. Entre los principales desafíos se encuentran el acceso restringido al crédito, la escasa formación empresarial de sus integrantes y la falta de estrategias eficaces para promocionar sus servicios (**MartinezTorres2016**).

Ante esta realidad, se estima indispensable diseñar políticas más específicas que impulsen la creación, consolidación y expansión de cooperativas turísticas, especialmente en territorios con vocación turística como los Pueblos Mágicos. Estas acciones deben incorporar incentivos fiscales, programas de capacitación en turismo sostenible y mecanismos que fomenten alianzas estratégicas entre cooperativas y otros actores del sector (Secretaría de Turismo [SECTUR], **SECTUR2021**). Asimismo, se requiere un marco normativo que garantice su inclusión en los planes estatales y municipales de desarrollo turístico.

Bajo este contexto, se observa que las cooperativas no solo han recibido apoyos por parte del gobierno federal, sino también por organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales, quienes han contribuido a mejorar sus capacidades organizativas, elevar la calidad de sus servicios y promover prácticas de turismo responsable. En este sentido, organismos como la Organización de las Naciones Unidas

para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) han trabajado en la identificación, el fortalecimiento de capacidades y la promoción del turismo comunitario, comenzando en la Ciudad de México y luego también en el sureste del país, en Chiapas, Tabasco, Yucatán, Campeche y Quintana Roo. Tan sólo en 2024 se acompañó y se fortaleció a más de 140 emprendimientos locales de turismo comunitario (**UNESCO2025**).

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 contempla varias políticas públicas orientadas al fortalecimiento del cooperativismo en el ámbito turístico. Entre las más relevantes se encuentran (**GobiernoMexico2019**):

- Programa de Microcréditos para el Bienestar: Mejor conocido como “Tandas del Bienestar”, este programa ofrece financiamiento sin intereses para emprendedores que desean iniciar o hacer crecer un pequeño negocio. Los créditos, que comienzan con un monto de 6,000 pesos, pueden incrementarse hasta 20,000 pesos con base en el cumplimiento puntual de los pagos. Esta iniciativa ha tenido un efecto positivo en la inclusión financiera de sectores vulnerables y ha impulsado el emprendimiento local (**CEAV2021; Presidencia2019**).
- Sembrando Vida: Aunque su eje principal es agroforestal, este programa también ha contribuido a la creación de cooperativas que integran actividades productivas con experiencias ecoturísticas. En regiones rurales, estas cooperativas han logrado equilibrar la conservación ambiental con el desarrollo económico, convirtiéndose en ejemplos de turismo sostenible (**Presidencia2019**).
- Jóvenes Construyendo el Futuro: Mediante la capacitación de jóvenes en áreas clave del turismo como atención al cliente, gestión empresarial y mercadotecnia, este programa ha permitido que muchas cooperativas integren talento joven y capacitado, fortaleciendo así su estructura organizativa y su proyección de largo plazo (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], **CONEVAL2022**; INAES, **INAES2021**).
- Apoyos a la Economía Social: A través del INAES, se brinda financiamiento, asesoría técnica y promoción a cooperativas turísticas. Se han impulsado proyectos de turismo comunitario, especialmente en el sureste del país, mediante el diseño de productos turísticos únicos y el acceso a mercados más amplios. Además, programas como la promoción de Pueblos Mágicos han potenciado la visibilidad de estas cooperativas, dándoles un mayor protagonismo en el mapa turístico nacional (**INAES2022**).

Al analizar el caso de la región Centro Occidente de México, se observa que la presencia de estas cooperativas aún es limitada, a pesar del crecimiento en infraestructura y afluencia turística (**Maldonado2019**). Aun así, donde han logrado consolidarse, su impacto ha sido significativo: han creado empleos, dinamizado economías locales y elevado la calidad de la oferta turística. En particular, las cooperativas especializadas en transporte acuático y actividades recreativas han enriquecido la experiencia de los visitantes al ofrecer servicios complementarios y adaptados a las necesidades del entorno (**FloresVillafana2024**).

En comunidades indígenas y rurales, el cooperativismo turístico se ha consolidado como una estrategia de cooperación y ayuda solidaria, mediante las cuales, se buscan soluciones y apoyos a través del trabajo colectivo, la propiedad comunal de la tierra y la

producción artesanal, todo a partir de una regulación y participación no obligatoria, endógena y vínculos de identidad que salvaguardan sus costumbres, valores y acuerdos de intercooperación laboral y económica (**FloresVillafana2024**). La gestión colectiva de los recursos permite que los beneficios permanezcan en la comunidad, reduciendo la fuga de capital hacia grandes empresas turísticas y promoviendo un desarrollo más equitativo y sostenible (**Barkin2020**).

Finalmente, investigaciones previas destacan que el modelo cooperativo puede incrementar la resiliencia económica al diversificar los ingresos de las comunidades y reducir su vulnerabilidad ante crisis del mercado turístico convencional (**Restakis2010**).

### 3.2. Pueblos mágicos

El programa Pueblos Mágicos fue creado en 2001 por SECTUR como parte del Programa Nacional de Turismo (PNT) 2001-2006, específicamente en el capítulo V, apartado 5.3, dentro del tercer eje rector orientado a destinos sostenibles (Diario Oficial de la Federación [DOF], **DOF2002**). Esta iniciativa se alineó con los objetivos 10 al 13 del plan estratégico nacional, y desde entonces ha evolucionado como una política clave para diversificar la oferta turística del país y vincular el turismo con el desarrollo territorial.

Su propósito principal es fomentar el desarrollo turístico a nivel municipal, estatal y regional, mediante el impulso a la infraestructura, la promoción de la oferta turística y la adopción de criterios de sostenibilidad. Al mismo tiempo, busca revitalizar localidades con un valor histórico, cultural o natural significativo que, por diversas razones, han permanecido al margen de los grandes flujos turísticos nacionales. En este sentido, el programa permite poner en valor la diversidad cultural de México, convirtiendo al turismo en una herramienta estratégica para el desarrollo económico local (**DOF2002**).

Como antecedente, los Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos, publicados en el DOF el 26 de septiembre de 2014, establecieron los mecanismos mediante los cuales se otorgaba el nombramiento y detallaba las estrategias para su permanencia.

Posteriormente, en 2020 se promulgó el Acuerdo por el que se establecen los Criterios Generales para el Nombramiento de Pueblos Mágicos. El Acuerdo publicado en el DOF el 10 de marzo de 2020, tiene por objeto establecer los Criterios Generales para el Nombramiento de Pueblos Mágicos; en ese sentido, el mismo indica que la Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos se instrumentaría por la Secretaría a partir de un proceso participativo, incluyente y transversal, con la participación de las Entidades Federativas, Municipios y Alcaldías, en el ámbito de su competencia, así como con la colaboración de los sectores social y privado, mediante la suscripción de los instrumentos jurídicos correspondientes (**DOF2020**).

En este sentido, según el Diario Oficial de la Federación (**DOF2020**, arts. 1-6), los Criterios Generales de Operación establecen que, los Estados, Municipios y Alcaldías con localidades que aspiran a obtener el Nombramiento, se ajustarán a las Disposiciones Generales, y deberán adoptar políticas que contribuyan al bienestar y al turismo sostenible, en cumplimiento a los objetivos de la Estrategia Nacional, mediante el Proceso de Incorporación:

Artículo 1.- Los presentes Criterios Generales de Operación tienen por objeto determinar las disposiciones a las que deberán sujetarse los Estados y

Municipios que tengan en su demarcación territorial alguna localidad con Nombramiento o aspiren al mismo, de conformidad con el Acuerdo por el que se establecen los Criterios Generales para el Nombramiento de Pueblos Mágicos.

Artículo 2.- Los Estados que tengan en su demarcación territorial al menos un Pueblo Mágico, implementarán una Estrategia Estatal alineada al cumplimiento de los objetivos del PND, del PROSECTUR y de la Estrategia Nacional.

Artículo 3.- La Estrategia Estatal deberá contener, al menos, los siguientes elementos básicos:

- I. Diagnóstico de los Pueblos Mágicos del Estado.
- II. Alineación al PND, al PROSECTUR y a la Estrategia Nacional.
- III. Objetivos, estrategias y líneas de acción para el bienestar y el desarrollo turístico sostenible en los Pueblos Mágicos.
- IV. Indicadores y metas asociadas al bienestar y al turismo sostenible en los Pueblos Mágicos.

Artículo 4.- Los Municipios con Pueblos Mágicos deberán contar con un Programa Municipal de Turismo alineado al PND, al PROSECTUR, a la Estrategia Nacional, así como a los ordenamientos de carácter estatal.

Artículo 5.- La evaluación y seguimiento de la Estrategia Nacional será instrumentada por la Secretaría, con la participación de los Estados y Municipios para generar información sistemática que contribuya al bienestar y al turismo sostenible en los Pueblos Mágicos.

Artículo 6.- La interpretación de la Estrategia Nacional, para efectos legales y administrativos, corresponde a la Secretaría en el ámbito de sus respectivas atribuciones; por lo que las situaciones y casos no previstos serán resueltos por la misma.

En el año 2024, 177 localidades mexicanas han sido reconocidas como Pueblos Mágicos. Los estados con mayor número de nombramientos son el Estado de México, Jalisco y Puebla, con 12 municipios cada uno; les siguen Michoacán con 10, e Hidalgo y Nayarit con 9 cada uno (**SECTUR2023**).

Según datos de **SECTUR2023<empty citation>**, el 82 % del consumo turístico en México proviene del turismo interno, mientras que el 18 % corresponde al turismo receptivo internacional. Del total, un 41 % de los turistas nacionales y un 19 % de los internacionales destinan su gasto a vacaciones y excursiones. Estos datos sugieren que la mayoría de los visitantes de los Pueblos Mágicos son residentes nacionales, probablemente debido a la cercanía geográfica y accesibilidad de estos destinos. Se observa que, dentro del comportamiento de la demanda turística, los visitantes internacionales suelen mostrar mayor interés en actividades culturales, artesanías, productos locales y tours personalizados, lo cual representa una oportunidad para seguir diversificando la oferta.

De acuerdo con **MezaRodriguez2021<empty citation>**, entre 2003 y 2018, las unidades económicas vinculadas al turismo en los Pueblos Mágicos crecieron 110 %, mientras que el personal ocupado en estas actividades aumentó 142.7 %, lo que

demuestra un impacto importante en términos de dinamización económica y generación de empleo en las comunidades beneficiadas.

A pesar de estos avances, la relación entre el programa Pueblos Mágicos y el fortalecimiento de cooperativas turísticas ha sido poco explorada en la literatura académica (**Herrera2023**). Por ello, este estudio busca describir la presencia y distribución de las cooperativas turísticas ubicadas en los Pueblos Mágicos del Centro Occidente de México, así como analizar sus características generales y su relación espacial con la actividad turística y el desarrollo económico local.

El Programa Nacional de Turismo también contempla la promoción de proyectos detonadores, la atracción de inversión y la facilitación del financiamiento turístico en sus distintas modalidades (**DOF2002**). Estas acciones se articulan con una visión de desarrollo turístico local que busca consolidar la sostenibilidad de los destinos (**SECTUR2020**).

El proceso de nombramiento de Pueblos Mágicos requiere que los estados y municipios interesados se ajusten a los criterios generales establecidos, adoptando políticas orientadas al bienestar y al turismo sostenible. La incorporación inicia con una convocatoria de la Secretaría de Turismo, tras la cual las localidades aspirantes, representadas por su autoridad municipal, deben registrar su solicitud, acreditar la personalidad jurídica del presidente municipal y presentar una tesis que exprese el atractivo simbólico de la localidad. Posteriormente, deben entregar un inventario de recursos turísticos, un directorio actualizado de prestadores de servicios turísticos, su programa municipal de turismo alineado a planes nacionales y estatales, información cartográfica del polígono turístico, pronunciamientos oficiales del cabildo sobre compromisos de conservación urbana, y una carta compromiso del estado para ejercer recursos presupuestales. La falta de cumplimiento en los plazos establecidos impide continuar el proceso (**DOF2020**).

Por su parte, la permanencia como Pueblo Mágico se determina mediante un modelo de evaluación y seguimiento que valora la planeación y el desarrollo turístico sostenible de las localidades. La Secretaría de Turismo realiza evaluaciones anuales, coordinadas con estados, municipios, comités ciudadanos y expertos, publicando los resultados en el Observatorio Turístico de Pueblos Mágicos. La evaluación mide el cumplimiento de objetivos nacionales y locales, así como estándares de sostenibilidad, otorgando calificaciones que determinan su permanencia o sujetas a planes de fortalecimiento si obtienen entre 20 % y 50 %. Si la calificación es menor a 20 %, se revoca el nombramiento. Para conservar su estatus, cada Pueblo Mágico debe contar con un Comité Ciudadano activo y cumplir las acciones previstas en la Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos (**DOF2020**).

## 4. Metodología

La metodología adoptada para describir la presencia y distribución de las cooperativas turísticas ubicadas en los Pueblos Mágicos del Centro Occidente de México, así como analizar sus características generales y su relación espacial con la actividad turística y el desarrollo económico local, combina el uso de bases de datos oficiales, como el DENUE del INEGI, con técnicas de análisis geoespacial mediante el software QGIS para

examinar la localización y distribución de cooperativas turísticas. Se decidió que el análisis fuera de tipo espacial-descriptivo, ya que el número de registros es limitado y no se identifican múltiples aglomeraciones. Por tanto, el enfoque se centró en la ubicación y dispersión territorial, más que en la concentración o correlación espacial. En particular, se realizaron operaciones de georreferenciación, análisis de densidad de puntos y superposición espacial con la cartografía de los Pueblos Mágicos.

Asimismo, se incorporan indicadores de demanda turística, inversión productiva y generación de empleo con el fin de analizar la relación espacial de las cooperativas turísticas con la actividad turística y el desarrollo económico local. Esta aproximación permite comprender no solo la presencia de las cooperativas en el territorio, sino también su papel como agentes de transformación socioeconómica en comunidades turísticas.

Para identificar las cooperativas turísticas en México, se utilizó la información disponible en el DENUE del INEGI. Los datos, organizados por entidad federativa, se descargaron en formato shape, y se procesaron en el software estadístico Q-gis, versión 3.4.11. El análisis inicial consistió en realizar un filtrado en la base dbf, utilizando como criterio la palabra clave “cooperativa” en las variables nombre del establecimiento y razón social y en nombre de la actividad se buscan actividades relacionadas con el turismo.

Los resultados del filtrado se exportaron en forma de geometrías de punto, aplicando el mismo procedimiento para las cooperativas de cada entidad federativa. El análisis se centró en las entidades del Centro Occidente de México, que incluyen los estados de Jalisco, Nayarit, Zacatecas, Guanajuato, Colima, Michoacán de Ocampo, Aguascalientes y San Luis Potosí. De estas, se observó que únicamente cinco entidades presentan presencia de cooperativas turísticas.

Para evaluar la actividad turística en los Pueblos Mágicos de estas entidades, se revisaron los siguientes aspectos: a) demanda turística, se identificó el número de visitantes como indicador de demanda de servicios turísticos; b) inversión productiva, se examinó la inversión productiva destinada a obras de infraestructura relacionada con el incremento a la oferta turística y se compararon los presupuestos públicos municipales antes y después de la designación como Pueblo Mágico; y c) se evaluó el empleo generado por las cooperativas turísticas y la presencia de las mismas con respecto al número total de unidades económicas del sector, bajo la hipótesis de que estas organizaciones son fuentes relevantes de trabajo para los residentes locales.

Cabe subrayar que esta investigación aplica un enfoque metodológico mixto-descriptivo que permite establecer correlaciones territoriales y no observaciones informales. La metodología empleada cumple con estándares cuantitativos basados en fuentes oficiales, lo cual aporta robustez al análisis exploratorio territorial.

Este análisis permite entender la contribución de las cooperativas al desarrollo turístico y económico de los municipios, y también valorar su potencial como agentes de cambio en comunidades que buscan aprovechar sus recursos locales de manera sostenible.

Aunque el análisis realizado proporciona un panorama detallado sobre la presencia y el impacto de las cooperativas turísticas en los Pueblos Mágicos de la región Centro Occidente de México, existen ciertas limitaciones metodológicas que deben considerarse. En primer lugar, la identificación de cooperativas basada en el DENUE podría omitir algunas organizaciones informales o de reciente creación que aún no han sido

registradas oficialmente. Asimismo, el uso de datos geoespaciales, si bien permite una localización precisa, no refleja dinámicas internas de operación o colaboración entre cooperativas y otros actores del sector turístico. Además, la comparación de inversión pública antes y después del nombramiento como Pueblo Mágico no necesariamente implica causalidad, ya que otros factores económicos y políticos pueden haber influido en los cambios observados.

## 5. Resultados

### 5.1. Descripción y localización de las cooperativas turísticas

A nivel nacional, se identificaron un total de 86 cooperativas turísticas, de las cuales 21 están ubicadas en la región Centro Occidente de México y las otras 65 se distribuyen en el resto del país. Los estados con mayor número de cooperativas son Oaxaca con 13, Guerrero 11, Nayarit 11 y Yucatán 7.

En la región Centro Occidente, se identificaron 21 cooperativas. Este dato es relevante ya que representa aproximadamente un cuarto del total y es importante para el enfoque en dicha región. De estas cooperativas, 17 se encuentran en municipios cercanos a la costa, mientras que las otras cuatro están localizadas en zonas interiores. Según su actividad principal, trece están especializadas en servicios de transporte acuático, dos ofrecen servicios integrados que incluyen transporte, producción y actividades turísticas, una opera como restaurante y prestadora de servicios turísticos, una en administración de grutas, parques naturales y otros sitios de patrimonio cultural de la nación y cuatro están enfocadas en actividades recreativas. Estos datos se resumen en la Tabla 1, que clasifica las cooperativas turísticas según su actividad, ubicación y características principales.

**Tabla 1.** Datos de las cooperativas turísticas de la región Centro Occidente de México.

Razón social	Nombre actividad	Entidad	Municipio	Fecha de registro
Sociedad cooperativa de servicios turísticos LAMBMI	Transporte turístico por agua	Nayarit	San Blas	2016-01
Sociedad cooperativa de servicios turísticos Ahuitzotl	Transporte turístico por agua	Nayarit	Santiago Ixcuintla	2016-01

*Continúa en la siguiente página*

Razón social	Nombre actividad	Entidad	Municipio	Fecha de registro
<b>Sociedad cooperativa de servicios turísticos Acaxala</b>	Transporte turístico por agua	Nayarit	Santiago Ixcuintla	2016-01
<b>Sociedad cooperativa de producción corral del risco</b>	Transporte turístico por agua	Nayarit	Bahía de Banderas	2016-01
<b>Sociedad cooperativa de producción de servicios turísticos puerto de San Blas</b>	Transporte turístico por agua	Nayarit	San Blas	2017-11
<b>Sociedad cooperativa de producción de servicios turísticos Bahía de Banderas</b>	Transporte turístico por agua	Nayarit	Compostela	2014-12
<b>Embarcadero del paraje del Rey</b>	Otros servicios recreativos prestados por el sector privado	Nayarit	San Blas	2010-07
<b>Bodega de sociedad cooperativa de producción de servicios turísticos San Blas</b>	Otros servicios recreativos prestados por el sector privado	Nayarit	San Blas	2019-11
<b>Paseos ecoturísticos las garzas</b>	Otros servicios recreativos prestados por el sector privado	Nayarit	San Blas	2019-11

*Continúa en la siguiente página*

Razón social	Nombre actividad	Entidad	Municipio	Fecha de registro
<b>Sociedad cooperativa de producción de servicios turísticos puerto de San Blas</b>	Otros servicios recreativos prestados por el sector privado	Nayarit	San Blas	2014-12
<b>Restaurante isla del coral</b>	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	Nayarit	Compostela	2016-01
<b>Taquilla del embarcadero del muelle San Pedrito</b>	Transporte turístico por agua	Michoacán de Ocampo	Pátzcuaro	2014-12
<b>Taquilla del muelle general número dos</b>	Transporte turístico por agua	Michoacán de Ocampo	Pátzcuaro	2014-12
<b>Cooperativa turística la perla del pacífico</b>	Transporte turístico por agua	Jalisco	Cihuatlán	2016-01
<b>Sociedad cooperativa turística Colimilla punto de oro de la costa del pacífico</b>	Transporte turístico por agua	Jalisco	Cihuatlán	2016-01
<b>Sociedad cooperativa la cascada</b>	Transporte turístico por agua	Jalisco	Cabo Corrientes	2016-01
<b>Sociedad cooperativa de servicios turísticos Miguel López Delegaspi</b>	Transporte turístico por agua	Jalisco	Cihuatlán	2016-01

Continúa en la siguiente página

Razón social	Nombre actividad	Entidad	Municipio	Fecha de registro
<b>Cooperativa para el desarrollo cultural y artesanal de la montaña wiki-tan</b>	Grutas, parques naturales y otros sitios del patrimonio cultural de la nación	Jalisco	Mazamitla	2019-11
<b>Sociedad cooperativa prestación de servicios turísticos la boquita</b>	Transporte turístico por agua	Colima	Manzanillo	2016-01
<b>Sociedad cooperativa de transportes turísticos Benito Juárez</b>	Asociaciones, organizaciones y cámaras de productores, comerciantes y prestadores de servicios	Colima	Manzanillo	2019-11
<b>Lancheros de presa Calles</b>	Asociaciones, organizaciones y cámaras de productores, comerciantes y prestadores de servicios	Aguascalientes	San José de Gracia	2019-11

Fuente: Elaboración propia con datos del DENU, (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], INEGI2024).

La Figura 1 muestra el mapa con la ubicación de catorce cooperativas turísticas en los Pueblos Mágicos de la región, una en un parque nacional protegido en San José de Gracia, Aguascalientes; otra en Mazamitla, Jalisco, situada en la cabecera municipal; dos en Compostela de Indias, Nayarit, cerca de destino de playa, seis en San Blas, Nayarit, también en áreas costeras de playa y sol, dos en Santiago Ixcuintla, Nayarit en la isla de Mexcaltitlán, y por último dos cooperativas en Pátzcuaro, Michoacán, una con atractivo de isla y otra en Pátzcuaro donde el atractivo es el lago de Pátzcuaro.

Figura 1: Mapa de ubicación y distribución de las cooperativas turísticas de la región Centro Occidente de México.



Fuente: Elaboración propia con datos del DENU, (INEGI, INEGI2024).

Ocho cooperativas están relacionadas con destinos de playa en Nayarit, mientras que las de Aguascalientes y Jalisco están vinculadas a entornos naturales y culturales destacados y por último cuatro que están relacionadas con lagos e islas. La concentración de cooperativas en municipios costeros resalta la importancia de estos territorios como epicentros para el desarrollo del turismo sostenible, particularmente en actividades como el transporte acuático y el turismo de naturaleza. Esta distribución geográfica subraya la relevancia de la región Centro Occidente como un espacio clave para el análisis y la promoción de las cooperativas turísticas en México, al concentrar 25 % de cooperativas dedicadas al turismo a nivel nacional, de estas el 67 % se localizan en Pueblos Mágicos.

En la región Centro Occidente del país, la mayoría de las cooperativas turísticas se especializan en el transporte por agua, representan casi 71 %, y fueron creadas a partir de 2016, con la excepción de una cooperativa fundada en 2014. En segundo lugar, se observa que el 19 % de las cooperativas están enfocadas en actividades y servicios recreativos, mientras que solo una cooperativa en esta región se dedica a Grutas, parques naturales y otros sitios del patrimonio cultural de la nación, los cuales podrían considerarse muy relevantes para el turismo y la conservación de las localidades. Destaca Nayarit como el estado con mayor número de cooperativas turísticas, lo que contrasta con otros estados de la región, los cuales no cuentan con este tipo de organización, por lo menos formalmente registradas, como: Zacatecas, Guanajuato y San Luis Potosí.

Con esta información es posible avanzar en la caracterización de las cooperativas turísticas, al evidenciar no solo su concentración en el sector del transporte por agua, sino también su surgimiento reciente como forma de organización, lo cual podría interpretarse como una tendencia emergente vinculada al aprovechamiento sostenible de recursos naturales.

## 5.2. Influencia de las cooperativas turísticas en la actividad y economía local

### 5.2.1. Demanda turística e inversión productiva

El Programa Pueblos Mágicos contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros (**SECTUR2020**). Este apartado analiza la demanda turística y la inversión productiva destinada a obras de infraestructura relacionada con el incremento a la oferta turística, así como los presupuestos públicos municipales antes y después de la designación como Pueblo Mágico, además, examina la relación temporal entre la creación de cooperativas turísticas y el reconocimiento como Pueblo Mágico. Si la fundación de estas organizaciones es posterior al nombramiento, se puede inferir que dicho reconocimiento motiva la creación de cooperativas y la generación de nuevo turismo. Siguiendo esta lógica, en Compostela de Indias, Nayarit, fue designado Pueblo Mágico en octubre de 2018, mientras que sus dos cooperativas turísticas se fundaron en 2014 y 2016, respectivamente. De manera similar, en San Blas, Nayarit, recibió el nombramiento en junio de 2023, las cooperativas se establecieron previamente en 2010, 2014, 2016, 2017 y 2019 (**DENUE**, del INEGI, **INEGI2024**).

Estos datos sugieren que, en la mayoría de los casos (10 de 14 cooperativas), las cooperativas turísticas fueron establecidas antes del reconocimiento como Pueblo Mágico, lo que indica que el nombramiento no necesariamente impulsa directamente la creación de estas organizaciones, aunque podría influir en su fortalecimiento y consolidación.

La inversión en infraestructura ha sido un componente clave para aumentar la demanda turística en los municipios designados como Pueblos Mágicos. Por ejemplo, en 2022, Jalisco anunció una inversión de 359 millones de pesos (**Municipios de México, 2022**), incluyendo al municipio de Mazamitla. Este presupuesto se destinó a mejorar la infraestructura, con el objetivo de hacer la región más atractiva para los turistas. En 2020, Mazamitla recibió aproximadamente 285,000 visitantes en medio año (**ElOccidental2020**), lo que equivale a unos 11,000 visitantes por semana, y se estimaba que, para 2023 alrededor del 80 % de su PIB dependería del turismo.

Por otro lado, San Blas, Nayarit, recibió 174 millones de pesos para cuatro proyectos de renovación enfocados en aumentar la demanda turística (**ElEconomista2023**). Durante las temporadas vacacionales, San Blas atrae aproximadamente 20,000 visitantes cada fin de semana (**NTV2024**). En San José de Gracia, en Aguascalientes, recibe un promedio de 10,000 visitantes cada fin de semana (**ElSolCentro2021**). En contraste, no se dispone de información actual sobre inversión o turismo en Compostela de Indias. Para el municipio de Pátzcuaro, Michoacán en el 2024 recibió 123 millones de pesos para obra

pública (**ReflejoMichoacan2024**), en cuestión de turismo en el 2024 recibió aproximadamente 280,000 turistas el día de muertos con una derrama de 275 millones de pesos (**CBDigital2024**). Por su parte no hay información para el 2023 ni el 2024 para Santiago Ixcuintla.

La información sobre las inversiones proviene de fuentes periodísticas y estadísticas del INEGI sobre egresos municipales. El rubro de inversión pública se define como: “asignaciones destinadas a obras por contrato, proyectos productivos y acciones de fomento, incluyendo estudios de preinversión y preparación del proyecto” (INEGI, **INEGI2016**, p. 7). Estas inversiones buscan mejorar las condiciones de infraestructura en los municipios, lo que permite crear entornos más favorables para el turismo en los destinos reconocidos como Pueblos Mágicos.

**Tabla 2.** *Promedio de inversión pública por municipio*

Promedio	San José Gracia	Mazamitla	Compostela	San Blas	Pátzcuaro	Santiago Ixcuintla
Antes del año de nombramiento	15,142,696	2,129,970	57,582,916	28,840,202	7,832,269	37,685,804
Posterior al año de nombramiento	35,094,852	14,463,035	46,238,813	39,259,957	81,990,873	55,198,626

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (**INEGI2023**).

En la Tabla 2 se observa que, después de recibir el nombramiento como Pueblo Mágico, el municipio San José de Gracia registró un aumento en términos absolutos, con un incremento promedio de 19,952,156 pesos, lo que representa un aumento del 132 %. Por su parte, Mazamitla mostró un incremento porcentual, con un aumento promedio de 12,333,065.04 pesos, equivalente al 579 %. En contraste, el municipio de Compostela experimentó una disminución en su inversión pública de 11,344,103 pesos, lo que representa una reducción del 20 %. San Blas registró un incremento promedio de 10,419,755 pesos, equivalente a un aumento de 36 %, para Pátzcuaro se tiene una diferencia de 74,158,603 en promedio, lo que significa un aumento porcentual de 947 %. Por último, para el municipio de Santiago Ixcuintla representó un aumento en promedio de 17,512,822, lo que significó un aumento porcentual de 46 %.

Con lo anterior, se identifica que el nombramiento de Pueblos Mágicos representa una estrategia significativa para impulsar el desarrollo turístico y económico en México, aunque su impacto varía entre los municipios analizados. Si bien en algunos casos, como Mazamitla, San José de Gracia y Pátzcuaro se observa un incremento considerable en la inversión pública y la actividad económica, en otros, como Compostela, se evidencia una

<sup>1</sup>El cálculo de la inversión promedio se realizó tomando en cuenta la suma de inversión antes del nombramiento de pueblo mágico entre el total de años.

<sup>2</sup>La inversión posterior al nombramiento se realizó la suma de inversión desde la fecha de nombramiento de pueblo mágico hasta el año 2023 entre el total de años.

disminución que destaca la necesidad de intervenciones específicas y sostenidas para garantizar resultados positivos. Las cooperativas turísticas pueden desempeñar un papel relevante en la dinamización de las economías locales, contribuyendo al empleo y promoviendo prácticas sostenibles. Sin embargo, queda claro que la relación entre el nombramiento como Pueblo Mágico, la creación de cooperativas y el aumento de la inversión pública no es uniforme, lo que sugiere la importancia de considerar factores contextuales en cada municipio.

### **5.2.2. Empleo generado por las cooperativas turísticas y su presencia respecto a las unidades económicas del sector**

En este apartado se analiza como las cooperativas influyen en la actividad turística local por medio del empleo generado y la presencia de estas con respecto al número total de unidades económicas del sector, considerando datos del DENU (INEGI, INEGI2024).

En el municipio de Mazamitla, Jalisco, se registraron un total de 985 unidades económicas, de las cuales cinco pertenecen al sector de esparcimiento, recreación y cultura. Entre estas, tres son gubernamentales y emplean hasta 45 personas, una es empresa privada (Tour Mundo Aventura) con una plantilla de hasta 10 empleados, y una es cooperativa que da empleo a cinco personas. Es decir, que contribuye en la generación del 8 % de los empleos del sector señalado.

Por su parte, San José de Gracia, Aguascalientes, cuenta con 416 unidades económicas, de estas destacan dos dedicadas al transporte por agua en la presa Calles: una empresa privada que emplea a más de 50 personas y una cooperativa que emplea aproximadamente a cinco personas, lo que representa 10 % de los empleos en esta actividad.

En Compostela de Indias, Nayarit, de un total de 6,392 unidades económicas, se identificaron 853 restaurantes, de los cuales uno es una cooperativa que genera empleo para hasta 10 personas, lo que se expone que la cooperativa tiene una participación muy pequeña respecto al total. Además, en el sector de transporte turístico por agua existen tres unidades económicas: dos son privadas, que emplean a 35 personas en conjunto, y una es cooperativa con una plantilla de 10 empleados, lo que se representa un poco más del 28 % del total de la actividad económica.

Para San Blas, Nayarit, hay 2,871 unidades económicas, incluidas dos dedicadas al transporte turístico por agua, ambas gestionadas por cooperativas que emplean conjuntamente a 40 personas. En el sector de servicios recreativos, existen 10 unidades económicas, de las cuales cuatro son cooperativas que emplean hasta 25 personas, y seis son privadas con una plantilla de 30 trabajadores. En este último caso, la oferta de servicios recreativos en San Blas está equilibrada entre cooperativas y empresas privadas, reflejando un acceso equitativo al mercado turístico y por ende en su contribución a la economía local.

En Santiago Ixcuintla existen 5,204 unidades económicas, de las cuales solo dos se dedican al transporte por agua, estas son cooperativas que emplean hasta 60 personas. Y por último el municipio de Pátzcuaro, Michoacán, que cuenta con 6,553 unidades económicas de las cuales solo 3 unidades económicas se dedican al transporte por agua, una de ellas es privada y emplea hasta 30 personas, mientras que dos son cooperativas las cuales emplea hasta 130 personas en conjunto.

Como es posible observar las cooperativas tienen una participación modesta variada dentro del total de unidades económicas de los municipios, sin embargo, desempeñan un papel relevante como generadoras de empleo para el sector turístico local. Su influencia es variable según el municipio, pero podemos destacar lugares como Pátzcuaro, donde concentran aproximadamente el 80 % del empleo en empresas dedicadas al transporte turístico por agua, o San Blas que tiene una representación equilibrada de cooperativas y empresas privadas en servicios recreativos turísticos. Estos datos evidencian que las cooperativas pueden considerarse actores clave en la dinamización de la economía local, generando empleos y fortaleciendo la economía de las comunidades con actividades orientadas al turismo.

Este estudio resalta la relevancia de seguir explorando la relación entre las cooperativas turísticas y su impacto en las comunidades locales, con el fin de optimizar las políticas públicas y fortalecer los beneficios del turismo sostenible en comunidades locales. Futuras investigaciones podrían enfocarse en evaluar estrategias específicas de fortalecimiento para estas organizaciones.

## 6. Discusión

El nombramiento de Pueblo Mágico tiene como objetivo destacar las maravillas de cada localidad, promover el desarrollo sostenible, fomentar la oferta turística y, con ello, impulsar la creación de infraestructura que apoye el crecimiento del turismo. Sin embargo, el impacto de este programa en el fortalecimiento de las cooperativas turísticas sigue siendo limitado, lo que evidencia la necesidad de estrategias más efectivas para integrar modelos de economía social en el desarrollo turístico local.

De acuerdo con los resultados de este estudio se observa que el papel de las cooperativas turísticas en los Pueblos Mágicos de la región Centro Occidente de México se ha consolidado como un factor clave para fortalecer la economía local y dinamizar la actividad turística. Su impacto es evidente en la generación de empleo y en la diversificación de la oferta turística, lo que permite a las comunidades mejorar su competitividad dentro del sector. No obstante, el estudio revela que, su crecimiento no ha sido proporcional al aumento de la inversión en infraestructura turística, lo que sugiere la necesidad de estrategias de fortalecimiento efectivas.

Los resultados muestran que, si bien estas organizaciones han logrado insertarse en el sector turístico, su sostenibilidad a largo plazo sigue condicionada por la disponibilidad de apoyos institucionales y el acceso a financiamiento. Por otro lado, la economía solidaria se refleja en los beneficios comunitarios generados por estas cooperativas, particularmente en términos de distribución equitativa de ingresos y preservación del patrimonio cultural. Sin embargo, su escasa presencia en varios estados de la región evidencia que la autogestión, sin respaldo institucional adecuado, no es suficiente para garantizar su crecimiento sostenido.

El estudio también sugiere que las cooperativas turísticas han respondido a la demanda de un turismo más sostenible, promoviendo prácticas ecológicas y minimizando su impacto ambiental. A pesar de esto, México aún enfrenta grandes desafíos en materia de sostenibilidad turística, como lo indica el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo del Banco Mundial (**WEF2017**), donde el país se

posiciona entre los primeros lugares en recursos naturales, pero rezagado en el puesto 116 en sostenibilidad ambiental (**PactoGlobal**). Esto resalta la necesidad de desarrollar políticas públicas que, además de fomentar la infraestructura turística, impulsen esquemas organizativos más resilientes, como las cooperativas.

Desde la perspectiva de estudios previos, se ha documentado el potencial de las cooperativas para fomentar el desarrollo local y generar empleo en zonas turísticas (**Maldonado2019; Elizondo2023**). Investigaciones recientes también lo corroboran: **Dejanovic2024<empty citation>** demostraron que las cooperativas agrícolas en Serbia han diversificado su rol para asumir tareas de animación y promoción turística local. En Indonesia, **Ambarini2020<empty citation>** identificaron que las cooperativas rurales sirven como entes jurídicos y administrativos clave para gestionar el turismo comunitario. De manera similar, en Marruecos, **Lazrak2024<empty citation>** evidenciaron cómo estas organizaciones fortalecen la cohesión comunitaria al vincular a los actores rurales con experiencias turísticas integradas.

No obstante, los hallazgos de este estudio indican que su presencia en los Pueblos Mágicos sigue siendo limitada, lo que sugiere que las políticas de fomento al turismo han priorizado la infraestructura sobre la consolidación de modelos de economía social. Barkin y Sánchez (2020) argumentan que un turismo verdaderamente sostenible solo puede lograrse cuando las comunidades tienen control sobre sus propios recursos y actividades económicas, lo que en el contexto analizado se ve obstaculizado por la falta de acceso a financiamiento y capacitación empresarial (**Gracia2014; MartinezTorres2016**).

A pesar de la existencia de programas gubernamentales dirigidos a fortalecer las cooperativas turísticas, como los impulsados por el Instituto Nacional de la Economía Social (**INAES, INAES2022**), por lo tanto, es posible inferir que su aplicación en los Pueblos Mágicos ha sido limitada y no ha logrado consolidarlas como actores clave dentro del sector. Estos resultados refuerzan la necesidad de estrategias integradas que promuevan la inclusión de las cooperativas en la planificación del turismo regional y nacional, asegurando su viabilidad a largo plazo como agentes de desarrollo económico y social.

En este contexto, se considera necesario repensar el papel de las políticas públicas como herramientas clave para impulsar un turismo equitativo. La promoción de modelos económicos solidarios, la protección del patrimonio natural y cultural, el acceso a financiamiento, y la capacitación comunitaria deben constituir los pilares de una estrategia integral. De lo contrario, el turismo corre el riesgo de profundizar las desigualdades y comprometer el desarrollo sostenible de los territorios.

## 7. Alcances y Limitaciones

Este estudio presenta un enfoque exploratorio y descriptivo sobre las cooperativas turísticas en los Pueblos Mágicos del Centro Occidente de México. Si bien ofrece una visión territorial y cuantitativa relevante, existen limitaciones que deben considerarse. En primer lugar, la identificación de cooperativas se basó exclusivamente en registros del DENUE (INEGI), lo cual excluye organizaciones informales o de reciente creación que no han sido registradas oficialmente, lo que puede generar un subregistro. Además,

la investigación no incorporó técnicas cualitativas como entrevistas o trabajo de campo, lo que limita el análisis de dinámicas internas, procesos de gobernanza o vínculos sociales entre actores turísticos. En cuanto al alcance, el estudio se delimita a ocho entidades federativas del Centro Occidente, por lo que sus hallazgos no son generalizables a todo el país. La metodología utilizada permite establecer relaciones descriptivas y patrones espaciales, pero no inferencias causales. Aún así, los resultados obtenidos pueden servir como base para estudios comparativos o replicables en otras regiones con características socioeconómicas y turísticas similares, y como insumo para el diseño de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del cooperativismo turístico.

## 8. Conclusiones

Este estudio permitió describir la presencia y distribución de las cooperativas turísticas ubicadas en los Pueblos Mágicos del Centro Occidente de México, así como analizar sus características generales y su relación espacial con la actividad turística y el desarrollo económico local. Los hallazgos evidencian que, si bien el nombramiento como Pueblo Mágico ha impulsado el crecimiento del turismo en la región, no ha sido un factor determinante en la creación de cooperativas turísticas. De hecho, en algunos municipios ha aumentado significativamente el gasto en inversión pública (Mazamitla y San José de Gracia) y no han generado nuevas cooperativas, a diferencia de Pátzcuaro que aumentó su inversión pública en un 947 %, y se fundaron dos cooperativas después de haber recibido el reconocimiento como Pueblo Mágico. No obstante, estas organizaciones han demostrado su capacidad para ofrecer servicios turísticos sostenibles, preservar el patrimonio cultural y natural, y generar empleo local.

El análisis revela que las cooperativas pueden fortalecer el turismo en los Pueblos Mágicos al diversificar la oferta turística y fomentar un modelo de desarrollo más equitativo. Sin embargo, como señala [Gracia2014<empty citation>](#) y [MartinezTorres2016<empty citation>](#), su crecimiento ha sido limitado debido a la falta de acceso a financiamiento, capacitación en gestión empresarial y apoyo institucional efectivo. Esto indica que, aunque el cooperativismo representa una alternativa viable para dinamizar la economía local, su consolidación requiere estrategias más integradas dentro de las políticas de desarrollo turístico.

Para potenciar su influencia, es fundamental no solo fomentar la creación de nuevas cooperativas, sino garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Esto requiere incentivos estratégicos, asociaciones con actores del sector turístico y la implementación de un marco normativo que facilite su acceso a financiamiento, subsidios y asesoría técnica especializada. Con base en estos hallazgos, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. **Diseñar políticas públicas específicas** que fomenten la creación y consolidación de cooperativas turísticas, incluyendo incentivos fiscales, acceso preferente a financiamiento y programas de capacitación en gestión empresarial y turismo sostenible.
2. **Fortalecer las redes de cooperación** entre cooperativas existentes, promoviendo el intercambio de conocimientos y mejores prácticas para mejorar su competitividad.

3. **Implementar mecanismos de apoyo gubernamental**, como fondos destinados al turismo cooperativo y programas de educación técnica orientados a emprendedores del sector.
4. **Integrar a las cooperativas en la planificación del turismo regional**, asegurando su participación en la gestión y desarrollo de los destinos turísticos.

En este sentido, las cooperativas turísticas se perfilan como un modelo de organización capaz de equilibrar el crecimiento del turismo con la protección del patrimonio cultural y natural, asegurando una distribución más equitativa de los beneficios económicos generados por la actividad turística. No obstante, su consolidación dependerá del compromiso institucional y la reestructuración de las políticas actuales para fortalecer su papel dentro del sector turístico de los Pueblos Mágicos.

Dado que la presencia de cooperativas turísticas en la región sigue siendo limitada, futuras investigaciones podrían centrarse en analizar los factores que influyen en la sostenibilidad y éxito de las cooperativas turísticas en diferentes contextos dentro de México y compararlos con modelos exitosos en otros países, así como investigar la relación entre las cooperativas y otros actores del sector turístico, como pequeñas empresas locales y cadenas hoteleras, para identificar oportunidades de colaboración y expansión.

Este estudio aporta una base para comprender el papel de las cooperativas en el turismo de los Pueblos Mágicos, destacando su potencial para impulsar la economía local y su influencia en la actividad turística sostenible. Sin embargo, su consolidación dependerá de la implementación de políticas públicas efectivas que reconozcan su papel en el desarrollo turístico sostenible y que destinen recursos específicos para su fortalecimiento, formación y mayor impacto en la economía local.



## Artículo de Investigación

# Brecha de Competencias en Egresados UAdeO: Percepción Empresarial y Estrategias para la Vinculación Universidad-Empresa

*Skills Gap in UAdeO Graduates: Business Perception and Strategies for University-Business Linkages*

Marcos René Palafox Parra<sup>1</sup>, Rafael Buelna Takashima<sup>2</sup>, Juan Erasmo Valenzuela Acosta<sup>2</sup>, Flérida Ermidelia Pérez Álvarez<sup>2</sup> y Norma Rocío Torres Ibarra<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Occidente, Guamúchil, 81470, México.

<sup>2</sup>Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Guamúchil, 81470, México.

[marcos.palafox@uadeo.mx](mailto:marcos.palafox@uadeo.mx), [rafael.buelna@uadeo.mx](mailto:rafael.buelna@uadeo.mx), [juan.valenzuela@uadeo.mx](mailto:juan.valenzuela@uadeo.mx),  
[Flerida.perez@uadeo.mx](mailto:Flerida.perez@uadeo.mx), [norma.torres@uadeo.mx](mailto:norma.torres@uadeo.mx)

## INFORMACIÓN

### *Historial del Artículo*

Recibido: Mayo 27, 2025

Aceptado:

Septiembre 29, 2025

Publicado:

Noviembre 11, 2025

### *Palabras Clave*

Percepción empresarial

Egresados universitarios

Competencias laborales

Brecha de habilidades

Vinculación universidad-empresa

Empleabilidad

## RESUMEN

Este artículo analiza la percepción empresarial sobre los egresados de la Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guamúchil, en la región del Évora, con el propósito de identificar brechas entre la formación académica y las competencias requeridas por el mercado laboral. Se empleó una metodología mixta de tipo exploratorio-descriptivo, mediante la aplicación de 198 encuestas estructuradas y 20 entrevistas semiestructuradas a empresarios locales. Los resultados muestran fortalezas en compromiso (59.6 %) y adaptación inicial (72.2 %), pero también deficiencias en habilidades técnicas (44.9 %), preparación tecnológica (57.1 %), resolución autónoma de problemas (48 %) y liderazgo (41 %). A partir de estos hallazgos, se recomienda actualizar los planes de estudio con enfoque en competencias digitales, metodologías activas y mayor vinculación con el sector productivo. Asimismo, se propone fortalecer las prácticas profesionales, incorporar tecnologías emergentes y desarrollar habilidades metacognitivas. El 84 % de los empleadores manifestó disposición para colaborar con la universidad, lo que representa una oportunidad estratégica para alinear la formación académica con las necesidades del entorno productivo regional.

**Cómo citar:**

Buelna Takashima, R., Palafox Parra, M. R., Valenzuela Acosta, J. E., Pérez Álvarez, F. E., & Torres Ibarra, N. R. (2025). Brecha de competencias en egresados UAdeO: percepción empresarial y estrategias para la vinculación universidad-empresa. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), 49–73. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/03>

**MANUSCRIPT INFO**

*Article History*

Received: May 27, 2025

Accepted:

September 29, 2025

Published:

November 11, 2025

*Keywords*

*Employer perception*

*University graduates*

*Labor competencies*

*Skills gap*

*University-industry collaboration*

*Employability*

**ABSTRACT**

This article analyzes employers' perceptions of graduates from the Autonomous University of the West, Guamúchil Regional Unit, in the Évora region, with the aim of identifying gaps between academic training and the skills required by the workforce. A mixed exploratory-descriptive methodology was used, through the application of 198 structured surveys and 20 semi-structured interviews with local employers. The results show strengths in commitment (59.6 %) and initial adaptation (72.2 %), but also deficiencies in technical skills (44.9 %), technological preparation (57.1 %), independent problem-solving (48 %), and leadership (41 %). Based on these findings, it is recommended to update curricula with a focus on digital skills, active methodologies, and greater commitment with the productive sector. It is also proposed to strengthen professional practices, incorporate emerging technologies, and develop metacognitive skills. 84 % of employers expressed a willingness to collaborate with the university, which represents a strategic opportunity to align academic training with the needs of the regional productive environment.

## 1. Introducción

La colaboración entre las universidades y el sector productivo es un pilar fundamental para el crecimiento económico y social, ya que permite formar profesionales con las habilidades que realmente demanda el mundo laboral (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2021). En México, sin embargo, persiste una desconexión preocupante, numerosos estudios revelan que los egresados universitarios a menudo carecen de competencias clave como liderazgo, comunicación efectiva y resolución de problemas, habilidades cada vez más valoradas por los empleadores (Perdomo Castañeda et al., 2024).

En la región del Évora, la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), Unidad Regional Guamúchil, juega un papel crucial en la formación de talento local. Sin embargo, hasta ahora no existía un análisis detallado que explorara cómo perciben los empleadores el desempeño de sus egresados. Este estudio busca cerrar esa brecha de conocimiento, examinando qué tan alineados están los perfiles de los graduados con las necesidades reales de las empresas de la zona.

Para responder a esta pregunta, combinamos métodos cuantitativos y cualitativos: encuestamos a 198 empresarios de los municipios de Salvador Alvarado, Angostura y Mocorito, y profundizamos con 20 entrevistas. Los primeros resultados pintan un panorama mixto: mientras los egresados destacan por su compromiso y adaptabilidad, aún hay áreas críticas por mejorar, como las habilidades técnicas, tecnológicas y de liderazgo.

Estos hallazgos nos llevan a plantear una pregunta central: ¿Cómo evalúan los empleadores del Évora las competencias de los egresados de la UAdeO, y qué tan grande es la brecha entre lo que aprenden en las aulas y lo que exige el mercado laboral

regional? Nuestra hipótesis sugiere que esta brecha es significativa, especialmente en competencias transversales, lo que limita las oportunidades de empleo y la satisfacción de las empresas.

Este trabajo no solo aporta evidencia valiosa para ajustar los planes de estudio, sino que también tiene implicaciones prácticas: fortalece la competitividad de la región y ofrece herramientas concretas para que la UAdeO refine su vinculación con el sector productivo. El objetivo final es claro, formar profesionales innovadores, flexibles y preparados para los retos de una economía en constante transformación.

## 2. Abordaje teórico

La percepción de los empleadores sobre los egresados universitarios es un indicador clave para evaluar la calidad de la formación académica y su alineación con las necesidades del mercado laboral (Almeida & Luque, 2023). Este estudio se fundamenta en tres ejes interconectados, articulados mediante un modelo conceptual que integra: (1) las competencias profesionales como determinantes de la empleabilidad, (2) la satisfacción empresarial como métrica de desempeño laboral, y (3) las estrategias de vinculación universidad-empresa como mecanismo de cierre de brechas ([ver Figura 1](#)). A continuación, se desarrolla cada eje, incorporando un análisis crítico de la literatura y evidenciando su relevancia para el contexto de la región del Évora.

### 2.1. Competencias profesionales y empleabilidad: una relación compleja

Las competencias demandadas por el mercado laboral han evolucionado hacia un enfoque multidimensional, donde las habilidades técnicas (hard skills) y transversales (soft skills) interactúan dinámicamente (Clarke, 2018). Sin embargo, estudios recientes destacan contradicciones en su valoración según el sector económico y el territorio, lo que exige un análisis contextualizado (Arroyo Mina & Bustamante, 2009; Barba, 2007).

#### 2.1.1. Competencias técnicas: entre el dominio especializado y la obsolescencia acelerada

El dominio de herramientas digitales y tecnologías emergentes (IA, big data) es prioritario en sectores tecnológicos según el Foro Económico Mundial (WEF, 2022), pero su relevancia disminuye en economías basadas en agroindustria, como la región del Évora, donde predomina la manufactura tradicional (ANUIES, 2021). Esta divergencia sugiere que la pertinencia de las competencias técnicas depende de la estructura productiva local, un aspecto subestimado en la literatura global (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2012).

Críticamente, estudios en México revelan que solo el 42 % de los egresados domina un segundo idioma (ANUIES, 2021), limitando su inserción en empresas transnacionales. Este dato es particularmente relevante para la UAdeO, cuyos egresados se desempeñan mayoritariamente en PYMES locales con menor exigencia de bilingüismo pero con

brechas tecnológicas (57.1 % de los empleadores en este estudio perciben deficiencias en adaptación digital).

### 2.1.2. Competencias transversales: ¿universales o contextuales?

La comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el liderazgo son consistentemente valorados (Quaranta, 2019), pero su aplicación varía según el entorno laboral. Por ejemplo, en Latinoamérica, el 59 % de los empleadores critica la capacidad de redacción de informes (Cabrera et al., 2020), mientras que en la región del Évora, el 43.4 % de los empresarios señala deficiencias en trabajo en equipo ([Figura 4](#)), contradiciendo hallazgos nacionales. Esta discrepancia podría atribuirse a dinámicas laborales locales, como la alta rotación en PYMES o la falta de estructuras jerárquicas definidas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Un vacío en la literatura es la escasa discusión sobre cómo las competencias transversales se adaptan a economías rurales o semiurbanas. Este estudio aporta evidencia empírica al demostrar que, en contextos como el Évora, habilidades como la negociación solo valorada por el 6 % de los empleadores, ([Figura 5](#)) son subestimadas pese a su utilidad en cadenas de suministro agroindustriales.

## 2.2. Satisfacción empresarial: más allá de un indicador unidimensional

La satisfacción de los empleadores es un constructo multifactorial que refleja no solo el desempeño individual de los egresados, sino también la adecuación institucional a las demandas sectoriales (Madero Gómez, 2019). No obstante, su medición presenta limitaciones metodológicas, como la falta de estandarización en escalas y la omisión de variables contextuales.

### 2.2.1. Dimensiones críticas de la satisfacción

Los empleadores evalúan tres dimensiones clave (OCDE, 2021):

1. **Desempeño técnico:** En la región del Évora, solo el 47.98 % de los egresados alcanza niveles satisfactorios ([Figura 3](#)), cifra inferior al promedio nacional reportado por ANUIES (2022) para sectores industriales (65 %).
2. **Adaptabilidad:** Aunque el 72.2 % de los egresados muestra adaptabilidad inicial ([Figura 8](#)), el 52 % está poco preparado para cambios tecnológicos ([Figura 6](#)), revelando una paradoja entre flexibilidad actitudinal y resistencia al cambio técnico.
3. **Experiencia práctica:** El 87.3 % de los empleadores la considera prioritaria ([Figura 10](#)), coincidiendo con hallazgos globales (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2021), pero en el Évora solo el 45 % de las empresas ofrece pasantías estructuradas, lo que agrava la brecha.

## 2.2.2. Factores que reducen la satisfacción: Evidencia comparada

De acuerdo con el estudio de ManpowerGroup (2023), el 72 % de los empleadores españoles considera adecuadas las habilidades técnicas de los candidatos, pero destaca la necesidad de mejorar en competencias digitales avanzadas. En el Évora, la insatisfacción se concentra en:

- Falta de actualización curricular (solo el 9 % de los empleadores considera adecuada la formación técnica).
- Baja autonomía en resolución de problemas (48 %), atribuible a métodos pedagógicos tradicionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

De acuerdo con Rodrik (2011), estos hallazgos cuestionan la aplicabilidad de modelos internacionales en regiones con economías emergentes y destacan la necesidad de métricas contextualizadas.

## 2.3. Estrategias de vinculación universidad-empresa: lecciones para el Évora

La literatura propone múltiples estrategias para cerrar brechas, pero su efectividad depende de la articulación con actores locales (Bridgstock, 2019). A continuación, se contrastan enfoques globales con las necesidades específicas de la UAdeO.

### 2.3.1. Modernización curricular basada en competencias

Modelos como TEC21 (Tecnológico de Monterrey) han demostrado éxito al integrar proyectos reales (ANUIES, 2023) pero su replicabilidad en instituciones con menos recursos, como la UAdeO, requiere adaptaciones. Para este caso, si damos como ejemplo, la incorporación de micro certificaciones en habilidades digitales podría ser más viable que una reforma curricular completa.

### 2.3.2. Vinculación estratégica con el sector productivo

Los living labs (Comisión Europea [CE], 2023) y las mesas sectoriales, (Universidad de Monterrey [UDEM], 2022; ANUIES, 2022) son efectivos cuando hay voluntad empresarial (84 % en el Évora, Figura 13). Sin embargo, en regiones con PYMES fragmentadas, se recomiendan estrategias escalables, como:

- Pasantías cortas y focalizadas en problemas locales, por ejemplo: optimización de procesos agroindustriales (World Bank [WB], 2024).
- Talleres co-diseñados con empresarios para desarrollar habilidades blandas específicas, como ejemplo: negociación con proveedores.

### 2.3.3. Formación docente y seguimiento a egresados

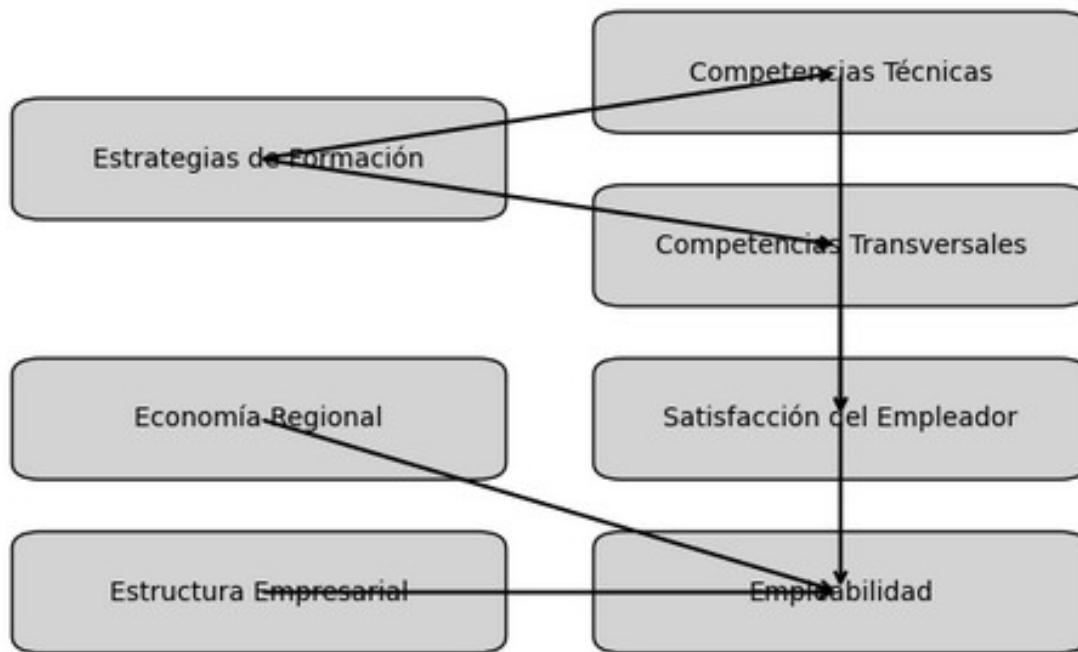
Las pasantías industriales para profesores (EURASHE, 2023) y los sistemas de seguimiento (por ejemplo, SIIAU en México) son críticos para mantener la relevancia educativa. En el Évora, esto podría traducirse en alianzas con clusters agroindustriales para actualizar contenidos técnicos.

## 3. Modelo conceptual propuesto

La Figura 1 sintetiza las relaciones entre los ejes analizados, integrando variables contextuales (economía regional, estructura empresarial) como moderadoras de la empleabilidad. Este modelo aporta originalidad al:

1. Diferenciar entre competencias genéricas (ejemplo: comunicación) y contextuales (ejemplo: manejo de tecnologías agroindustriales).
2. Incorporar la satisfacción empresarial como resultado de la interacción entre formación académica y oportunidades locales.

Figura 1: Modelo teórico de la brecha de competencias en egresados universitarios.



Fuente: Elaboración propia basada en Bridgstock, 2019; WEF, 2023; y hallazgos de este estudio.

## 4. Enfoque metodológico

Este estudio adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral del fenómeno investigado (Creswell & Plano Clark, 2018). Desde la perspectiva cuantitativa, se aplicaron encuestas estructuradas para medir la percepción empresarial sobre las competencias de los egresados de la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), generando datos numéricos que permitieron identificar patrones y frecuencias. Paralelamente, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas para profundizar en las causas, matices y contextos que explican las brechas detectadas, aportando así una dimensión cualitativa al análisis. Esta triangulación metodológica fortaleció la validez interna del estudio al contrastar y complementar los hallazgos desde múltiples fuentes de evidencia (Hernandez Sampieri et al., 2014).

### 4.1. Diseño y tipo de estudio

El diseño adoptado fue de tipo exploratorio-descriptivo, adecuado para abordar fenómenos poco estudiados en contextos específicos (Hernandez Sampieri et al., 2014). En este caso, se trató de una primera aproximación sistemática a la percepción empresarial sobre los egresados universitarios en la región del Évora. El componente exploratorio permitió identificar dimensiones emergentes no contempladas previamente, mientras que el descriptivo facilitó la caracterización de patrones de satisfacción y brechas por tipo de competencia.

### 4.2. Población, muestra y criterios de inclusión

La población objetivo estuvo conformada por empresarios activos en los municipios de Salvador Alvarado, Angostura y Mocorito, quienes hubieran contratado al menos un egresado de la UAdeO en los últimos tres años. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, justificado por la accesibilidad a informantes clave y la ausencia de un marco muestral completo (Etikan et al., 2016). Los criterios de inclusión fueron: empresas con más de un año de operación en la región, pertenencia a sectores económicos representativos – agroindustria (32 %), comercio (28 %), servicios (25 %) y manufactura (15 %) – según datos de la Cámara Nacional de Comercio (2025), y que los informantes tuvieran capacidad de evaluar competencias laborales (por ejemplo, gerentes o supervisores).

El tamaño muestral incluyó 198 encuestas distribuidas proporcionalmente por municipio y sector económico, y 20 entrevistas a profundidad, seleccionadas hasta alcanzar saturación teórica en las respuestas.

**Tabla 1.** Distribución de la muestra por municipio y sector económico

Municipio	Agroindustria	Comercio	Servicios	Manufactura	Total
Salvador Alvarado	35	30	25	12	102
Angostura	10	8	6	3	27
Mocorito	18	12	7	2	39
Total	63	50	38	17	198
%	32 %	25 %	19 %	9 %	

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Instrumentos, recolección y análisis de datos

### 5.1. Instrumentos y validación

Para la fase cuantitativa, se diseñó una encuesta estructurada para medir la percepción empresarial sobre las competencias de los egresados de la UAdeO. El instrumento utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = “Muy insatisfecho” a 5 = “Muy satisfecho”) y se organizó en cuatro dimensiones: competencias técnicas, habilidades blandas, liderazgo y adaptabilidad tecnológica. La validez de contenido fue asegurada mediante revisión de tres expertos en educación superior y empleabilidad, obteniendo un índice de concordancia superior a 0.80. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto a 10 empresarios, lo que permitió ajustar ítems con redacción ambigua. La confiabilidad del instrumento fue alta, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.87.

En la fase cualitativa, se emplearon entrevistas semiestructuradas guiadas por un protocolo temático que abordó percepciones sobre brechas específicas (por ejemplo: “¿Qué habilidades técnicas faltan en los egresados?”) y propuestas de mejora para la vinculación universidad-empresa. La guía fue validada mediante pilotaje con dos empresarios, realizándose ajustes para mejorar la claridad de las preguntas.

#### 5.1.1. Procedimiento de recolección

La recolección de datos se desarrolló en dos fases. Durante enero y febrero de 2025 se aplicaron las encuestas, en formato presencial (70 %) y digital (30 %) mediante Google Forms, alcanzando una tasa de respuesta del 82 %. En marzo de 2025 se realizaron las entrevistas, las cuales fueron grabadas, transcritas y tuvieron una duración promedio de 35 minutos. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado para el uso académico de la información.

#### 5.1.2. Análisis de datos

Los datos cuantitativos fueron procesados con el software SPSS v.28, aplicando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias) y análisis comparativo por sector económico

mediante la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, con el fin de identificar diferencias significativas en las percepciones.

Para los datos cualitativos se utilizó Atlas.ti v.9, aplicando codificación abierta y axial conforme a la metodología de Saldana (2021). La triangulación con los datos cuantitativos permitió identificar patrones convergentes. Entre las categorías emergentes destacaron: “resistencia al cambio tecnológico” (mencionada en 14 de 20 entrevistas) y “falta de prácticas reales en el currículo” (12 de 20 entrevistas).

### 5.1.3. Consideraciones éticas

Se garantizó el consentimiento informado mediante una explicación clara de los objetivos del estudio y el compromiso de confidencialidad. Las respuestas fueron anonimizadas conforme a la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados (Méjico). No se identificaron conflictos de interés, ya que ningún empresario participante mantenía vínculos laborales con la UAdeO.

### 5.1.4. Rigor metodológico

Siguiendo los criterios de Lincoln y Guba (1985), se aseguraron los principios de:

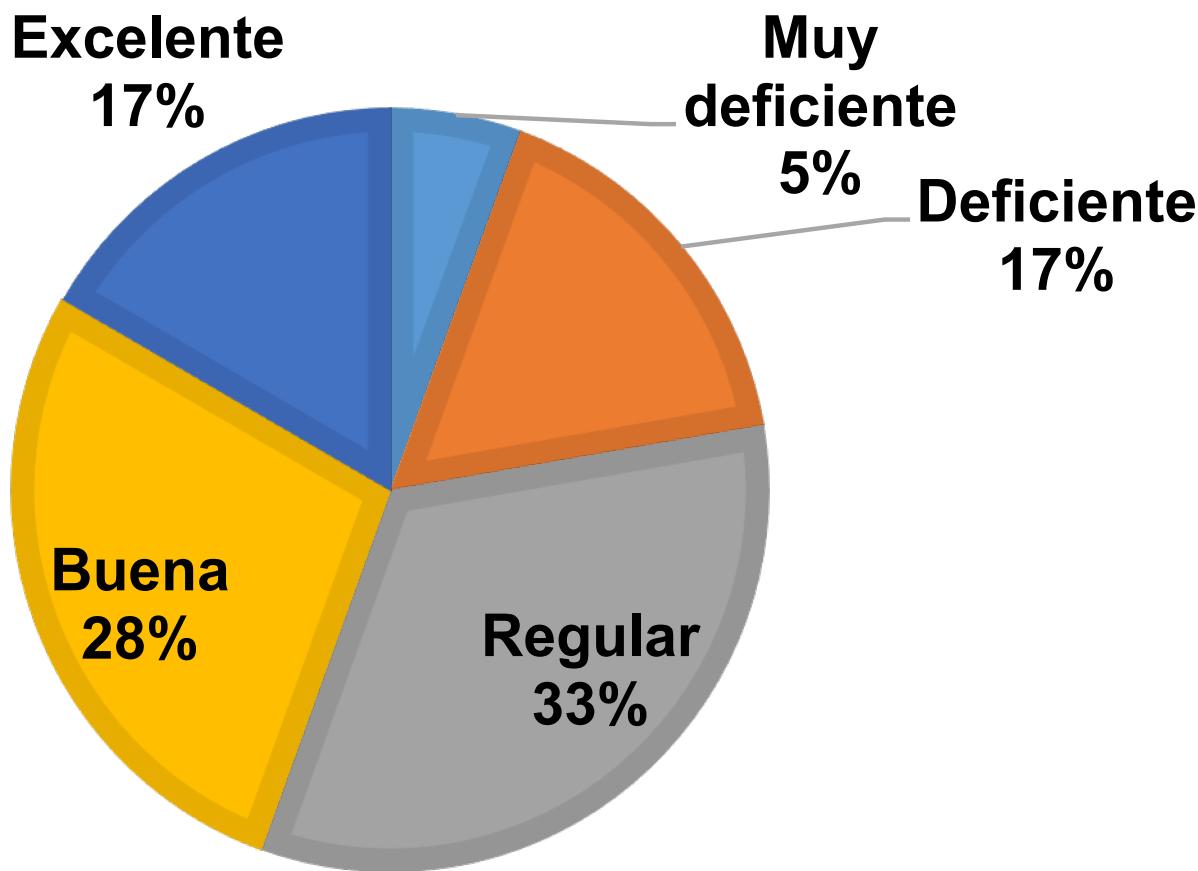
- Credibilidad, mediante triangulación de métodos y fuentes.
- Transferibilidad, mediante una descripción densa del contexto regional.
- Confiabilidad, mediante protocolos detallados registrados en un diario de investigación.
- Limitaciones.

Se reconoce que el muestreo no probabilístico limita la generalización de los resultados; sin embargo, es adecuado para estudios exploratorios en contextos específicos (Etikan et al., 2016). Asimismo, se considera la posibilidad de sesgo de deseabilidad social en las entrevistas, mitigado mediante el anonimato y la neutralidad del entrevistador.

## 6. Resultados y discusión

La vinculación entre las instituciones de educación superior y el sector empresarial es crucial para el desarrollo económico y social de una región. En la región del Évora, la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), Unidad Regional Guamúchil, busca formar profesionales en diversas disciplinas. Sin embargo, no se ha evaluado sistemáticamente la percepción de los empresarios locales sobre el desempeño de sus egresados. Los resultados preliminares indican que, aunque los empleadores reconocen competencias técnicas en los egresados, existen áreas de oportunidad en habilidades transversales como liderazgo, comunicación efectiva y resolución de problemas. Este estudio busca evaluar estas percepciones y proponer estrategias para mejorar la calidad educativa y la empleabilidad de los egresados.

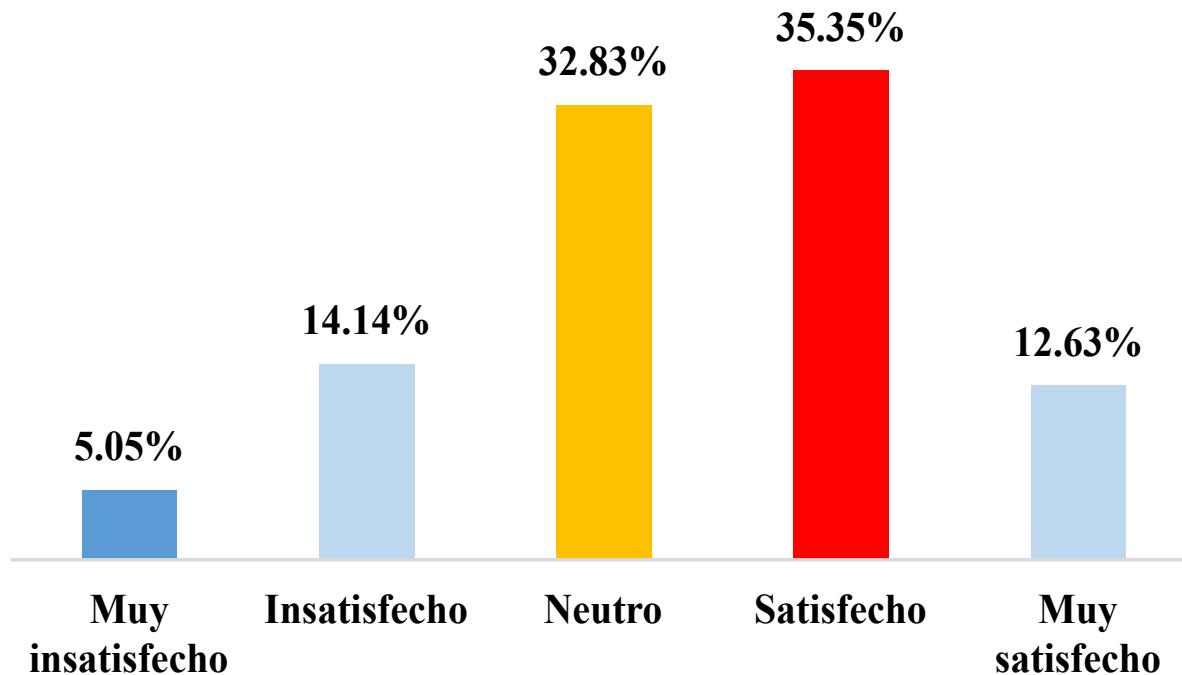
Figura 2: Evaluación de la preparación académica de egresados UAdeO según empleadores Guamúchil, 2025.



Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos del estudio evidencian una discrepancia significativa entre las competencias adquiridas por los egresados de la UAdeO y los requerimientos del sector empresarial. De acuerdo con las encuestas aplicadas a empresarios, el 22 % calificó la preparación de los egresados como “muy deficiente/deficiente”, mientras que solo el 45 % la categorizó como “buena/excelente”. Esta divergencia sugiere la necesidad de una revisión curricular urgente que priorice las demandas específicas de los sectores productivos de la región.

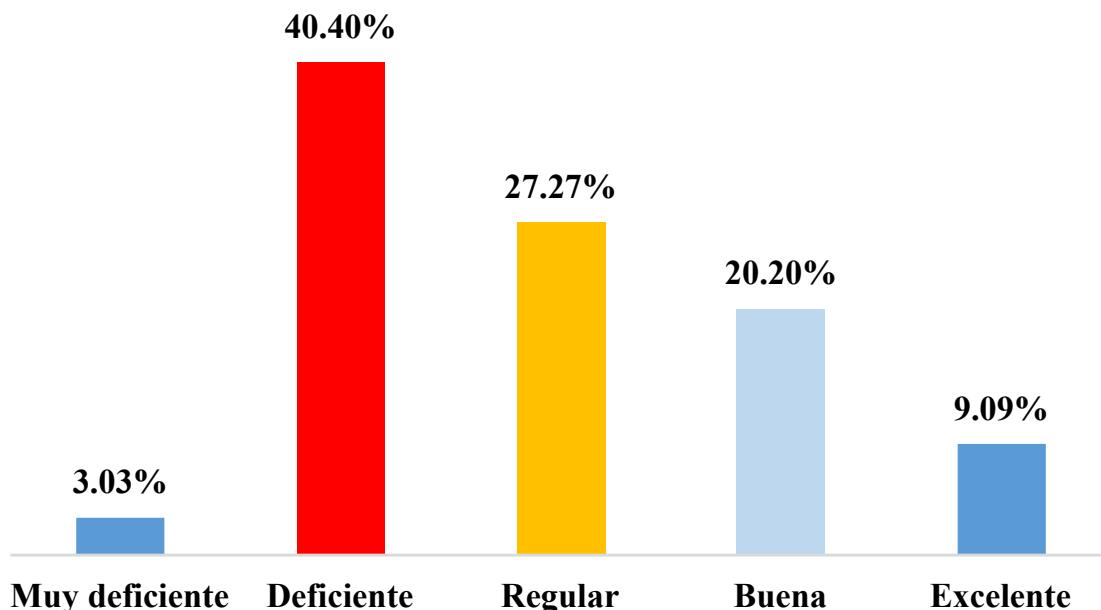
Figura 3: Satisfacción con las habilidades técnicas de los egresados de la UAdeO contratados.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan que, si bien los egresados de la UAdeO muestran un desempeño técnico aceptable (47.98 % de satisfacción), este se ubica 4.04 puntos porcentuales por debajo de su destacado compromiso laboral (52.02 %), evidenciando una brecha entre sus habilidades actitudinales y técnicas. El significativo 32.8 % de evaluaciones neutras indica que, aunque los conocimientos base están presentes, existen carencias en su aplicación práctica y especialización, particularmente en sectores con tecnologías en rápida evolución.

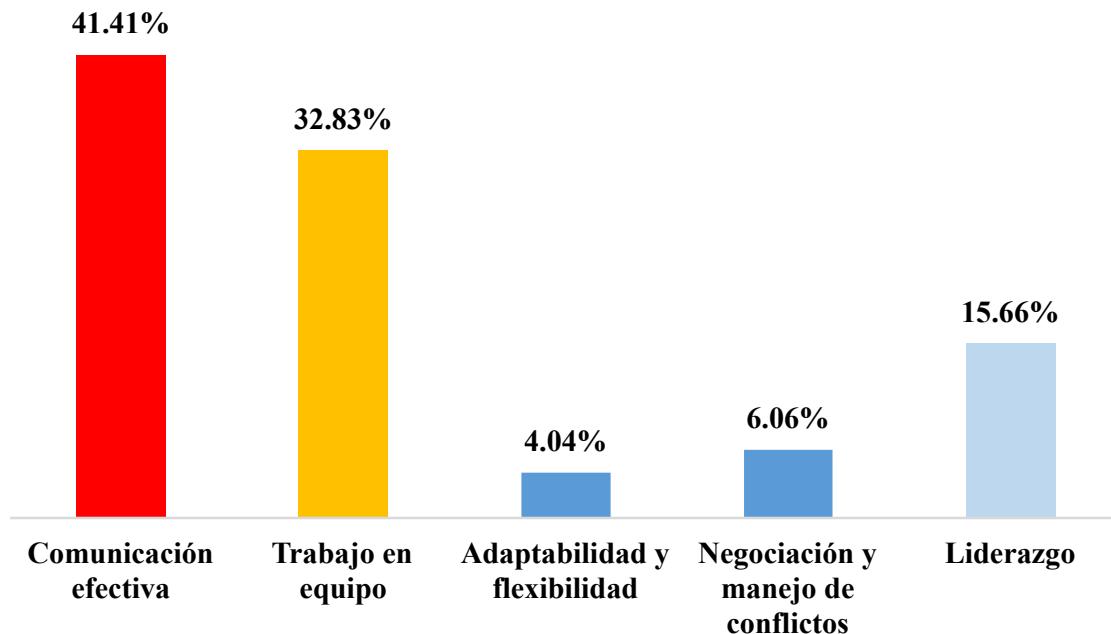
Figura 4: Evaluación de las habilidades interpersonales de los egresados de la UAdeO.



Fuente: Elaboración propia.

En esta ocasión, los resultados presentan un panorama dual sobre las habilidades interpersonales de los egresados UAdeO. Si bien el 29.2 % de evaluaciones positivas (Buena + Excelente) las posiciona como las mejor valoradas entre las competencias analizadas, el preocupante 43.4 % de valoraciones negativas (Deficiente + Muy deficiente) en trabajo en equipo y comunicación revela una crisis significativa en lo que tradicionalmente era considerado un pilar formativo de la institución. Esta polarización señala carencias específicas en: 1) liderazgo situacional (adaptación a distintos tipos de equipos), 2) comunicación bajo estrés, y 3) gestión de conflictos intergeneracionales. La magnitud de las críticas (casi la mitad de los empleadores) contradice hallazgos previos y sugiere que la pandemia pudo haber impactado el desarrollo de estas competencias blandas en la formación virtual.

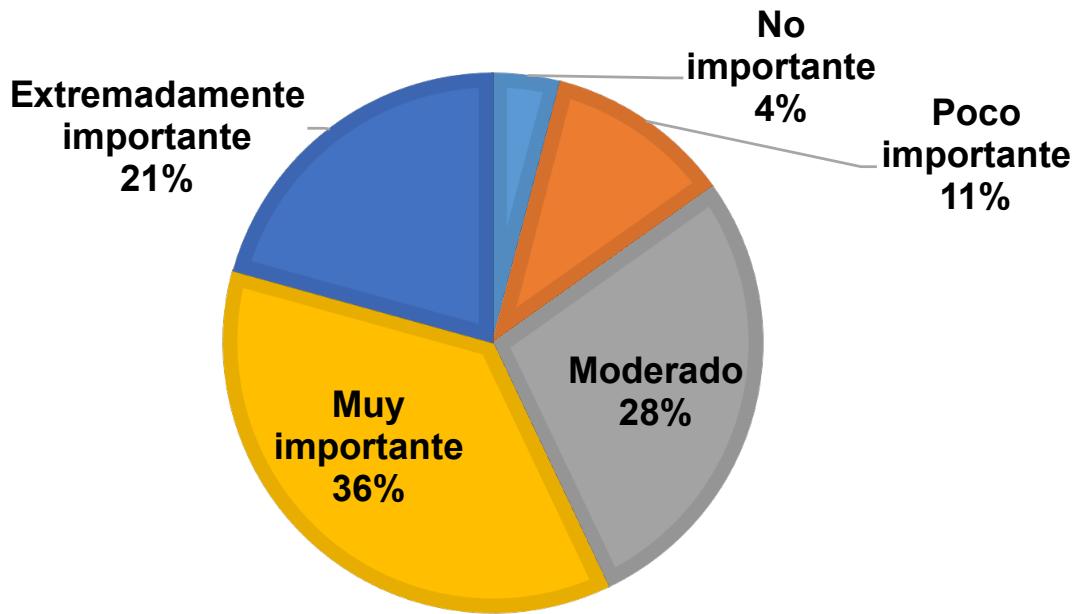
Figura 5: Habilidades interpersonales más valoradas en su empresa al contratar a un egresado.



Fuente: Elaboración propia.

La abrumadora relevancia de comunicación y trabajo en equipo (74.2 % combinado) confirma su carácter fundamental para la inserción laboral inicial, siendo consistentes con los empleadores que previamente las destacaron como claves. Esta sinergia refleja la demanda de profesionales que sepan colaborar efectivamente y transmitir ideas con claridad en entornos productivos. La llamativa baja priorización de negociación (6 %), pese a su importancia práctica en PYMES para gestionar proveedores o clientes, sugiere una subestimación estratégica de esta habilidad, indicando que la UAdeO podría diferenciarse incorporando talleres obligatorios de negociación aplicada con casos reales del ecosistema local, cerrando así una brecha determinante para el éxito empresarial regional.

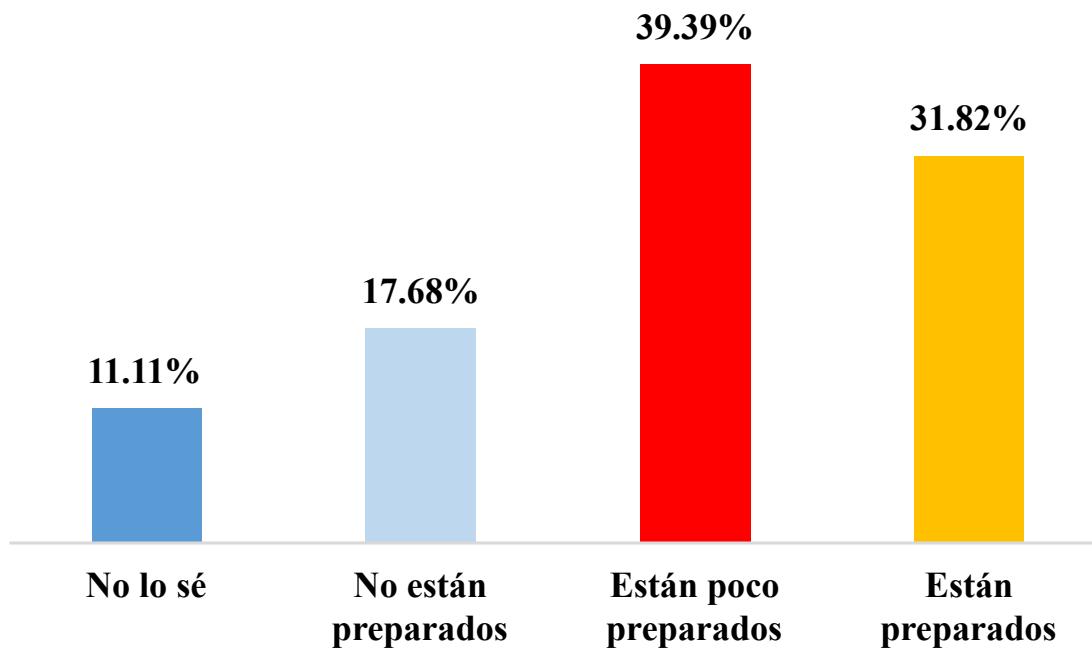
Figura 6: Importancia del liderazgo o toma de decisiones en los egresados que contrata.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan que el 57 % de empleadores considera el liderazgo como competencia "muy/extremadamente importante", particularmente en empresas en expansión y sectores como manufactura. El liderazgo parece desarrollarse principalmente mediante experiencia laboral, por lo que la UAdeO podría implementar capacitaciones constantes en gestión (desde básico para estudiantes hasta avanzado para egresados), enfocadas en: 1) toma de decisiones bajo presión (simulaciones de crisis), 2) conducción de equipos multidisciplinarios, y 3) innovación en procesos.

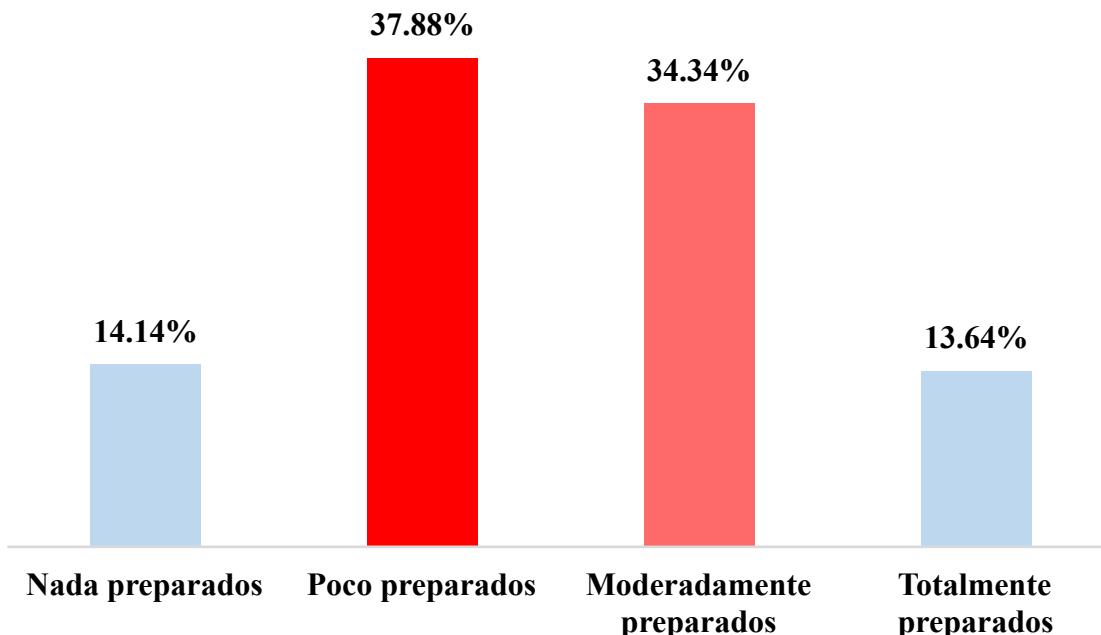
Figura 7: Nivel de los egresados de la UAdeO para adaptarse a los cambios tecnológicos y digitales en su sector.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados exponen una desconexión crítica entre la formación académica y las exigencias del mercado, donde el 57.1 % de empleadores percibe a los egresados como insuficientemente preparados para los cambios tecnológicos, a pesar de que solo el 38.4 % prioriza explícitamente estas competencias. Esta paradoja revela que muchas empresas aún no han articulado claramente sus necesidades digitales, aunque las experimentan diariamente. El 31.8 % de evaluaciones positivas se concentra en empresas que suplen esta brecha con capacitación interna, lo que sugiere que la UAdeO podría actuar como puente estratégico para modernizar a los menos tecnificados.

Figura 8: Preparación de los egresados de la UAdeO para adaptarse a los cambios tecnológicos que enfrenta su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados exponen una brecha crítica en la preparación de los egresados, donde el 52 % de los empleadores los considera "nada/poco preparados" para los cambios tecnológicos, confirmando hallazgos previos que mostraban baja valoración de competencias digitales y alta insatisfacción con su capacidad de adaptación tecnológica. Esta situación se matiza según el sector, mientras empresas con baja tecnificación (13.6 % "totalmente preparados") no perciben mayores problemas, el 34.3 % que los califica como "moderadamente preparados" revela que la formación actual, aunque aceptable para necesidades básicas, no alcanza para enfrentar disruptiones tecnológicas o innovaciones aceleradas. La UAdeO enfrenta el reto de repensar su enfoque formativo, integrando no solo herramientas digitales específicas, sino desarrollando una mentalidad de adaptación continua que permita a los egresados aprender y readaptarse frente a los cambios tecnológicos que caracterizan al mercado laboral actual.

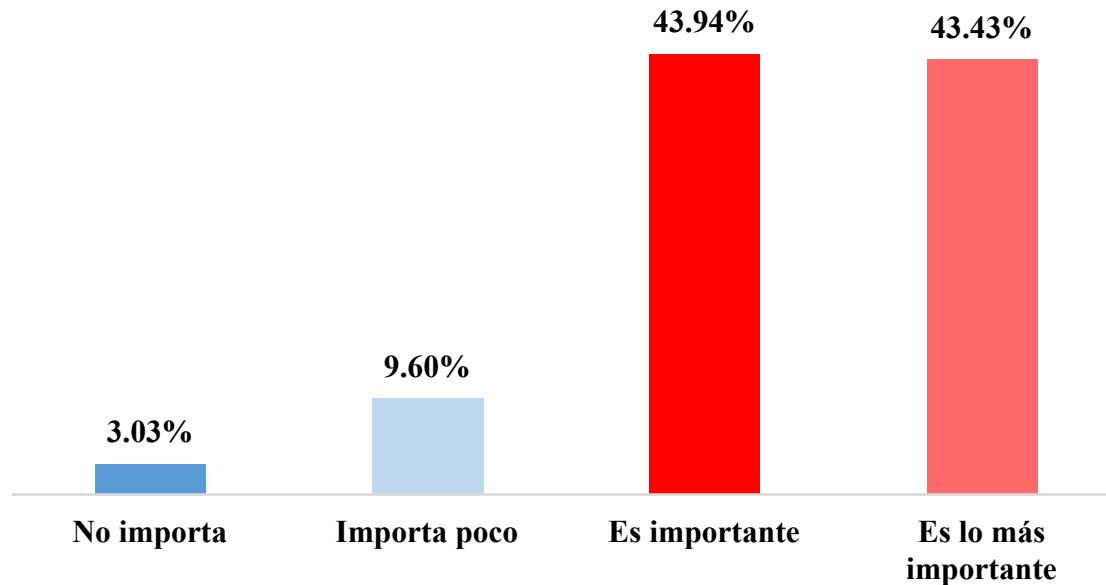
Figura 9: Preparación de los egresados de la UAdeO para resolver problemas o enfrentar retos de manera autónoma.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan una brecha preocupante en la capacidad de los egresados para resolver problemas de forma independiente, donde el 48 % de los empleadores los considera "no están/poco preparados", destacando carencias en el uso de metodologías estructuradas como Design Thinking y un excesivo enfoque teórico en su formación. Esta situación contrasta fuertemente ya que los empleadores valoran la "solución de problemas" como competencia clave.

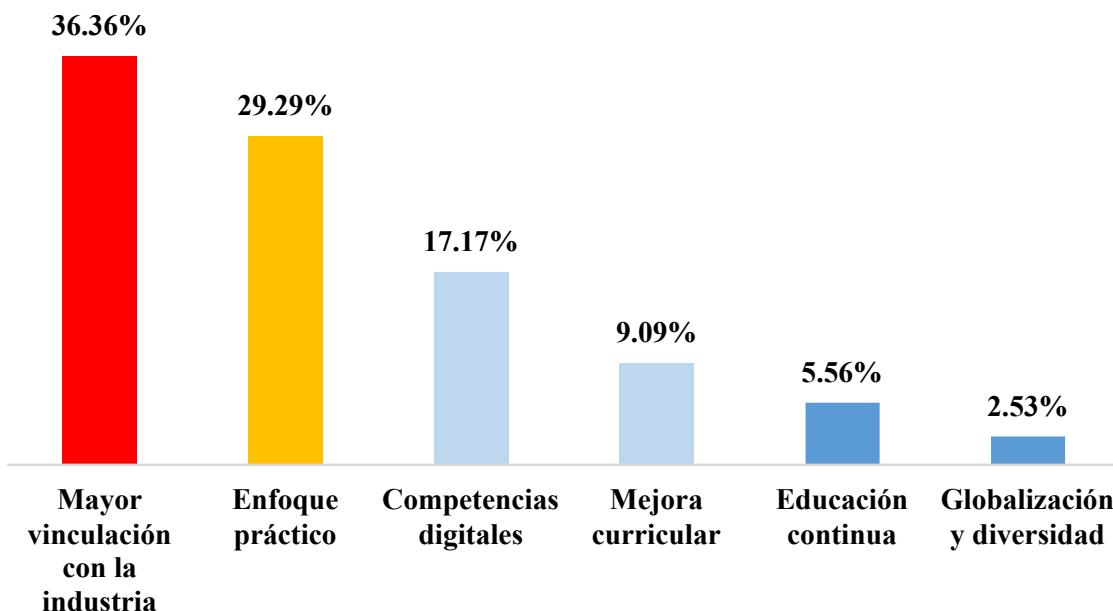
Figura 10: Importancia de la experiencia práctica en el momento de evaluar a un egresado.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan una clara preferencia por las habilidades prácticas, un contundente 87.3 % de empleadores otorga importancia significativa a la experiencia práctica, con un 43.4 % considerándola el factor "más importante" en su proceso de selección. Esta preferencia explica por qué el 52 % de empleadores calificó como "inadecuada" la formación académica previa ([Figura 3](#)), ya que perciben una desconexión entre la teoría impartida y las demandas reales del mercado laboral.

Figura 11: Formas de adaptación de la educación superior para preparar mejor a los egresados para las necesidades futuras de su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados destacan una demanda urgente de sinergia academia-empresas, donde el 36.3 % de empleadores exige mayor vinculación con el sector productivo, explicado por la inadecuada formación actual y al que los empleadores valora la experiencia práctica al contratar. Esta brecha se amplía en el ámbito digital, aunque solo el 17.1 % prioriza explícitamente estas competencias, gran parte reconoce que los egresados no están preparados para cambios tecnológicos, revelando una contradicción operativa donde las empresas subestiman lo que después necesitan. Notablemente, el enfoque es marcadamente local (solo 2.5 % menciona globalización), reflejando que los empleadores buscan soluciones a desafíos inmediatos de la región.

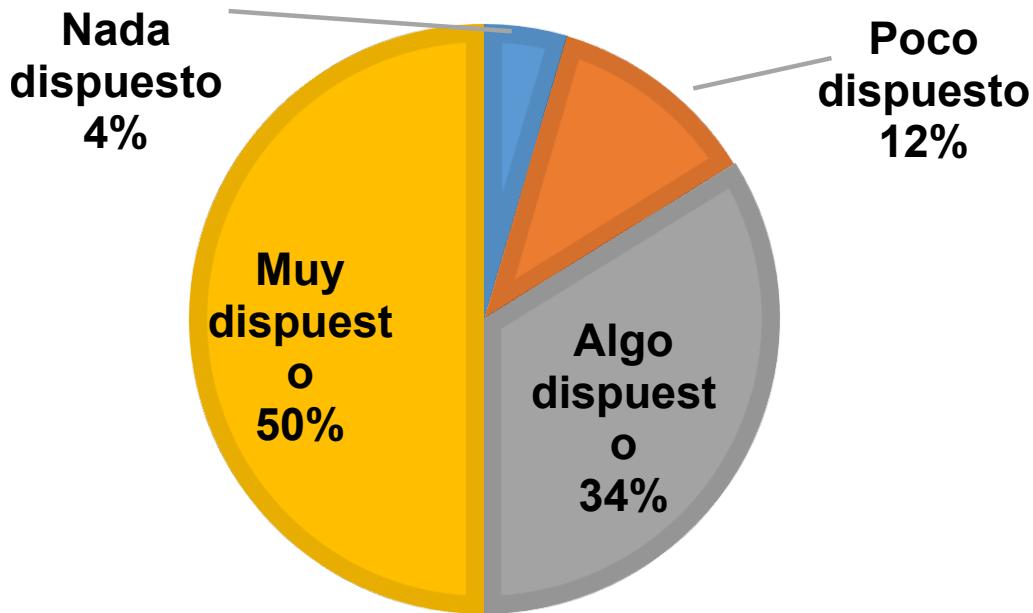
Figura 12: Nivel de preparación de los egresados de la UAdeO para ocupar posiciones de liderazgo o responsabilidad en su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En esta ocasión, el 41 % de los empleadores percibe a los egresados como "nada/poco preparados" en liderazgo, una carencia crítica que se refleja la baja evaluación en esta competencia. Los encuestados señalaron el liderazgo como un área de mejora urgente, lo que sugiere la necesidad de incorporar formación en gestión de equipos y resolución de conflictos en estos programas académicos. El 15 % de egresados catalogados como "totalmente preparados" proviene principalmente de empresas que fomentan autonomía temprana y contratan profesionales de carreras con proyectos integradores. Esto indica que la exposición a experiencias prácticas y responsabilidades progresivas durante la formación académica puede ser un factor diferenciador en el desempeño laboral.

Figura 13: Disponibilidad de los empleadores para colaborar con la UAdeO para mejorar la preparación de sus egresados.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta cuestión mencionan que el 84 % de los empleadores “Algo/Muy dispuesto” muestra una clara apertura para fortalecer vínculos con la UAdeO, destacando oportunidades clave como el diseño de programas conjuntos de formación y la retroalimentación constante para alinear competencias.

El 16 % de resistencias (“Nada/Poco dispuesto”) se concentra en los empleadores con menos de 10 empleados y empresas sin departamentos de RH estructurados, donde la falta de recursos y procesos formalizados limita la participación. Esto sugiere la necesidad de estrategias diferenciadas, como mentorías simplificadas o incentivos fiscales, para involucrar a este segmento.

## 6.1. Contraste con estudios previos

Dentro del análisis de los hallazgos, se puede detectar que coinciden con la literatura internacional (OCDE, 2021) que destaca la brecha entre habilidades técnicas y blandas. En México, ANUIES (2022) reporta que solo el 45 % de los empleadores en servicios está satisfecho con egresados, similar a los resultados regionales.

Por otra parte, se encuentra que la baja adaptabilidad tecnológica (57.1 %) asemeja las tendencias globales (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2021), donde el 60 % de las PYMES en América Latina no utilizan tecnologías digitales.

## 6.2. Propuestas

Para cerrar las brechas identificadas, se proponen tres líneas de acción esenciales amparadas por evidencia internacional y casos de éxito documentados:

Reajuste curricular con enfoque en competencias digitales y metodologías activas, siguiendo modelos como el TEC21 del Tecnológico de Monterrey (ANUIES, 2023), que ha demostrado aumentar la empleabilidad al integrar tecnologías emergentes (IA, big data) y enfoques pedagógicos como el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y Design Thinking.

Consolidación del vínculo universidad-empresa mediante estancias extendidas (por ejemplo: programa de 800 horas de la Universidad del Valle, Colombia, con 80 % de inserción laboral) y laboratorios de innovación co-diseñados con el sector productivo, estrategia que ha mostrado un 50 % de efectividad en el desarrollo de competencias (CE, 2023).

Esquemas obligatorios de habilidades blandas, respondiendo experiencias exitosas como las "Mesas Sectoriales" de la UDEM, que elevaron la satisfacción empresarial del 54 % al 82 % en cinco años (ANUIES, 2022), con talleres específicos en liderazgo situacional, comunicación asertiva y gestión de conflictos, áreas críticas identificadas en los resultados. Estas propuestas, analizadas a la par con las demandas del 84 % de los empleadores dispuestos a colaborar, pueden transformar los desafíos actuales en oportunidades concretas para la empleabilidad y la competitividad regional.

## 6.3. Hallazgos

Los resultados demuestran que, si bien los egresados de la UAdeO sobresalen en compromiso laboral (59.6 %) y adaptabilidad inicial (72.2 %), presentan brechas críticas en habilidades técnicas (44.9 % de insatisfacción), preparación tecnológica (57.1 % de egresados no están listos para cambios digitales), liderazgo (41 % con deficiencias) y resolución autónoma de problemas (48 % evaluados como poco preparados). Sin embargo, existe un área de oportunidad estratégica en la colaboración universidad-empresa, debido a que el 84 % de los empleadores está dispuesto a participar en el rediseño curricular, y el 87.3 % valora la experiencia práctica como factor clave de contratación. Si no se acciona inmediatamente, estos hallazgos sugieren riesgos apremiantes tales como: obsolescencia curricular, pérdida de empleabilidad y desconexión con las demandas de la industria, lo que invita a una transformación educativa urgente centrada en competencias digitales, metodologías activas y vinculación real con el sector productivo.

## 7. Conclusiones

Este estudio revela una fragmentación primordial en el perfil de competencias de los egresados de la UAdeO. Por un lado, se confirma una concreta formación en aspectos actitudinales como compromiso laboral y adaptabilidad inicial, cualidades que los empleadores reconocen como factores característicos institucionales. Sin embargo, surgen deficiencias críticas en dimensiones clave para la empleabilidad actual: dominio

técnico-especializado, adaptación a entornos digitales dinámicos, capacidad decisiva autónoma además de habilidades de liderazgo situacional.

La evidencia obtenida señala que estas brechas no son simplemente discordancias formativas, sino síntomas de un desfase estructural entre el modelo educativo y las exigencias de un mercado laboral en precipitada transformación. Particularmente preocupante resulta la desconexión en competencias digitales, donde la percepción de escasa preparación supera el 50 %, situación que amenaza con empeorar ante la creciente aceptación de tecnologías en los sectores productivos regionales.

No obstante, el estudio identifica una ventana de oportunidad estratégica: la clara disposición del sector empresarial (84 %) a colaborar en procesos de co-diseño curricular. Este capital relacional, sumado a la valoración positiva de experiencias prácticas (87.3 %), sugiere que la solución no radica en ajustes incrementales, sino en una reingeniería educativa que conecte tres pilares:

1. Actualización rápida de la currícula, priorizando competencias digitales avanzadas y metodologías activas de aprendizaje;
2. Vinculación natural con el sector productivo, mediante proyectos de formación dual y recintos de innovación aplicada; y
3. Desarrollo de metacompetencias, particularmente pensamiento crítico, adaptabilidad continua y gestión de la complejidad.

La urgencia de esta transformación queda acentuada al considerar los riesgos generales de inacción: no solo persistiría la pérdida de empleabilidad, sino que se comprometería la competitividad regional en un contexto económico cada vez más determinado por capacidades tecnológicas y de innovación. Los hallazgos posicionan a la UAdeO ante un dilema histórico, adaptar su modelo formativo para convertirse en impulsor del desarrollo regional o quedar rezagada ante instituciones con mayor capacidad de respuesta a las demandas actuales.

## Referencias

- Almeida, L., & Luque, J. (2023). Análisis de la Percepción sobre la Formación Universitaria y su Relación con la Inserción Laboral de Egresados de la Carrera de Administración de Empresas, Cohortes 2019 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8530](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8530)
- ANUIES. (2021). *Educación superior y empleo en México*.
- ANUIES. (2022). *Sistema de seguimiento a egresados en México*.
- ANUIES. (2023). *Modelos educativos innovadores en México (TEC21)*.
- Arroyo Mina, S., & Bustamante, C. D. (2009). La dimensión territorial como factor del desarrollo económico: algunos aportes metodológicos para su medición. *Estudios demográficos y urbanos*. <https://doi.org/10.24201/edu.v24i3.1332>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Habilidades para el trabajo en América Latina*.

- Barba, C. (2007). La globalización de México: opciones y contradicciones [Recuperado el 19 de junio de 2025]. *Economía UNAM*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-952X2007000200007&lng=es&tlang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2007000200007&lng=es&tlang=es)
- Bridgstock, R. (2019). Employability and career development learning through the curriculum. En *Handbook of the Future of Work and Education for the Digital Age*. Routledge. <https://brill.com/display/book/edcoll/9789004400795/BP000022.xml>
- Cabrera, L., Bethencourt, J. T., & Álvarez Pérez, P. (2020). Employer perceptions of graduate employability in Latin America. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100412>
- Cámara Nacional de Comercio. (2025). Publicación o informe (sin título especificado).
- CE. (2023). *Construyendo universidades europeas más fuertes*.
- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd). SAGE. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2697821>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- EURASHE. (2023). Título del informe o publicación. European Association of Institutions in Higher Education. <https://www.eurashe.eu/library/reports/>
- Foro Económico Mundial (WEF). (2022). *The Future of Jobs Report 2023*.
- Foro Económico Mundial (WEF). (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a). McGraw-Hill. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications. <https://books.google.com.mx/books?id=2oA9aWlNeooC>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores [Epub 11 de septiembre de 2020]. *Acta Universitaria*, 29, e2153. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- ManpowerGroup. (2023). *Escasez de Talento en España*. <https://www.manpowergroup.es/estudios>
- OCDE. (2012). *Innovación y crecimiento: en busca de una frontera en movimiento*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2009/11/innovation-and-growth\\_g1ghb67b/9789264208339-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2009/11/innovation-and-growth_g1ghb67b/9789264208339-es.pdf)
- OCDE. (2021). *Bridging the skills gap: Higher education and labour market outcomes*. <https://www.oecd.org/skills/bridging-the-skills-gap-2021.pdf>

- Perdomo Castañeda, J. Y., Rodríguez Páez, L. A., & Medina Aroca, M. A. (2024). Evaluación de competencias y habilidades en egresados de administración de empresas y su alineación con las demandas empresariales en Neiva. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14666](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14666)
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: Un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25961484008>
- Rodrik, D. (2011). *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*. W. W. Norton & Company.
- Saldana, J. (2021). *Manual de codificación para investigadores cualitativos*. SAGE Publications Limited.
- Universidad de Monterrey (UDEM). (2022). Impacto de las Mesas Sectoriales en empleabilidad [Documento interno referenciado en ANUIES (2022)]. <https://www.udem.edu.mx>
- World Bank Group. (2024). *SME Development in Emerging Economies: Challenges and Opportunities* (Report). World Bank Group.



## Artículo de Revisión de la Literatura **Resiliencia en Empresas Familiares: Un Análisis Bibliométrico** *Resilience in Family Businesses: A Bibliometric Analysis*

Juan Cayetano Niebla Zatarain<sup>1</sup>, Xiomara Penélope Zaldívar Colado<sup>2</sup>, José Guadalupe Robles Hernández<sup>3</sup>, Juan Antonio Aguilar Rodríguez<sup>4</sup> y Vladimir Nieves Cázares<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, 80020, México.

<sup>2</sup>Facultad de Informática Culiacán, Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, 80013, México.

<sup>3</sup>Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Occidente, Culiacán, 80020, México.

<sup>4</sup>Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Sinaloa, Mazatlán, 82017, México.

<sup>5</sup>Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, 80034, México.

[juan.niebla@uadeo.mx](mailto:juan.niebla@uadeo.mx), [Xiomara.zaldivar@gmail.com](mailto:Xiomara.zaldivar@gmail.com), [jose.robles@uadeo.mx](mailto:jose.robles@uadeo.mx),  
[juan.aguilar@uadeo.mx](mailto:juan.aguilar@uadeo.mx), [vladinieves@gmail.com](mailto:vladinieves@gmail.com)

### INFORMACIÓN

#### *Historial del Artículo*

Recibido: Mayo 01, 2025

Aceptado: Agosto 31, 2025

Publicado: Diciembre 16, 2025

#### *Palabras Clave*

Resiliencia

Empresa familiar

Análisis bibliométrico

### RESUMEN

El presente estudio bibliométrico examina la investigación sobre la resiliencia en las empresas familiares, un tema de creciente importancia por la contribución de estas empresas a la economía global. El análisis de 476 artículos de la base de datos SCOPUS, utilizando el software VOSviewer, revela tendencias importantes en publicaciones, journals, autores y palabras clave. Los resultados muestran un aumento significativo en la investigación sobre el tema, especialmente a partir de 2005, con un enfoque creciente en su capacidad para enfrentar turbulencias económicas y su papel en la estabilidad comunitaria. El estudio identifica los artículos, journals, autores y países más influyentes en esta área, así como las palabras clave más frecuentes, destacando la relevancia del COVID-19 en la investigación reciente. De esta manera, esta investigación proporciona una visión general del panorama de la investigación sobre resiliencia en empresas familiares, subrayando la necesidad de una mayor comprensión sobre cómo la resiliencia facilita las estrategias y la continuidad de estas empresas.

**Cómo citar:**

Cayetano Niebla Zatarain, J., Zaldívar Colado, X. P., Robles Hernández, J. G., Aguilar Rodríguez, J. A., & Nieves Cázares, V. (2025). Resiliencia en empresas familiares: un análisis bibliométrico. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), 74–101. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/04>

**MANUSCRIPT INFO**

*Article History*

Received: May 01, 2025

Accepted: August 31, 2025

Published: December 16, 2025

*Keywords*

Resilience

Family business

Bibliometric analysis

**ABSTRACT**

This bibliometric study examines research on resilience in family businesses, a topic of growing importance due to their contribution to the global economy. The analysis of 476 articles from the SCOPUS database, using VOSviewer software, reveals important trends in publications, journals, authors, and keywords. The results show a significant increase in research on the topic, especially since 2005, with a growing focus on their ability to cope with economic turbulence and their role in community stability. The study identifies the most influential articles, journals, authors, and countries in this area, as well as the most frequently used keywords, highlighting the relevance of COVID-19 in recent research. In this way, this research provides an overview of the research landscape on resilience in family businesses, underscoring the need for a greater understanding of how resilience facilitates the strategies and continuity of these businesses.

## 1. Introducción

La empresa familiar constituye uno de los modelos organizativos más antiguos y predominantes en la economía global. De acuerdo con Firfiray y Gómez-Mejía (2021), este tipo de empresas representa aproximadamente el 85 % del total mundial y contribuye entre un 70 y 90 % al Producto Interno Bruto (PIB) global. Esta notable expansión se explica por la facilidad de su constitución y su carácter hereditario. Asimismo, suelen ser negocios de menor tamaño, lo que les confiere una mayor flexibilidad para gestionar sus recursos y limitaciones (Rodríguez-Suárez, 2013). La gestión directa por parte de los dueños posibilita que los miembros familiares tengan una participación y significativa en las decisiones organizacionales, lo cual fortalece la toma de decisiones y permite una mayor adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Aronoff & Ward, 2022).

También, las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y la estabilidad económica. Según Robertson (2024), representan alrededor del 70 % del empleo a nivel mundial y contribuyen significativamente a la creación de riqueza. Este modelo organizacional es caracterizado por un enfoque a largo plazo y una integración de valores familiares que promueven la confianza, el compromiso y la cohesión, elementos que favorecen la productividad y la calidad en el ámbito empresarial (Escalante, 2023; Mera, 2018).

En el ámbito de la investigación empresarial, el concepto de resiliencia cobra una importancia creciente, definiéndose como la capacidad de una organización para anticiparse, responder y recuperarse de eventos adversos de diversa índole, ya sean económicos, sociales, tecnológicos o climáticos, independientemente de su tamaño o capacidad operativa (Lengnick-Hall et al., 2011). Esta habilidad es particularmente relevante en las empresas familiares, dada su estructura compacta, que les permite resistir con mayor efectividad los embates del mercado, gracias a su flexibilidad y rápida capacidad de adaptación (Aronoff & Ward, 2022; Mallak, 1998).

Diversos estudios muestran que el interés académico por la resiliencia en empresas familiares ha crecido desde 2005, alcanzando un pico en años recientes, como 2024, y se espera que esta tendencia continúe en 2025 (Gresse, 2025; Yilmaz et al., 2024). Este auge se vincula, en gran parte, con la mayor frecuencia y severidad de catástrofes naturales y crisis económicas, en particular el impacto global de la pandemia de COVID-19, que incentivó investigaciones sobre cómo estas organizaciones enfrentan adversidades (Amore et al., 2022; Calabró et al., 2021; Minichilli et al., 2016).

La resiliencia, es entendida como la capacidad de anticipar, responder y recuperarse de eventos disruptivos, es un atributo fundamental para la supervivencia y continuidad de las empresas familiares, especialmente por sus recursos limitados pero su capacidad de adaptación y toma de decisiones ágil (Lengnick-Hall et al., 2011; Mallak, 1998).

Prueba de ello es la aparición de la palabra COVID- 19 en un alto porcentaje de los artículos arrojados por nuestra búsqueda, que incluye las palabras “resiliencia”, “business” y “family”. El análisis bibliométrico identifica, además, a los autores y artículos más citados sobre el tema, categorizados por países e instituciones académicas, evidenciando una comunidad académica activa y en expansión.

En el apartado siguiente explicaremos el método utilizado durante esta investigación, donde se analizaron 476 artículos indexados en la base de datos SCOPUS. Para la visualización de los datos bibliométricos elegimos la herramienta VOSviewer, que nos ayuda a dimensionar la frecuencia de palabras clave por país, autores, instituciones y journals.

La relación entre el concepto de resiliencia y el modelo de empresa familiar se evidencia en múltiples estudios que destacan cómo estas organizaciones desarrollan capacidades específicas para enfrentar y adaptarse a situaciones adversas. Eventos como la pandemia de COVID-19 han puesto a prueba esas capacidades, evidenciando no solo la resistencia operativa de las empresas familiares, sino también la manera en que su estructura y cultura organizacional influyen en su capacidad de recuperación y continuidad (Lengnick-Hall et al., 2011; Mallak, 1998). Estas circunstancias han permitido analizar la naturaleza adaptativa y dinámica que caracteriza a este tipo de empresa, fortaleciendo la comprensión de sus mecanismos internos de resiliencia (Le Breton-Miller & Miller, 2022; Reina Gutiérrez, 2023).

## 2. Método

El estudio adopta una metodología de análisis bibliométrico, considerada rigurosa y adecuada para examinar grandes volúmenes de literatura científica y descubrir tendencias, actores clave y vacíos de investigación en un campo específico. El proceso metodológico se compone de varias etapas claramente diferenciadas: selección y depuración de la literatura, extracción de datos y análisis de redes mediante VOSviewer, el cual es una herramienta informática para construir y visualizar redes bibliométricas.

Estas redes pueden incluir revistas, investigadores o publicaciones individuales y pueden construirse a partir de relaciones de citación, acoplamiento bibliográfico, co-citación, coautoría, además de co-ocurrencia de términos importantes extraídos de literatura científica.

## 2.1. Selección y depuración de la literatura

### a) Base de datos seleccionada

SCOPUS fue seleccionada como la principal fuente de información bibliográfica debido a su tamaño, cobertura internacional y alta fiabilidad, lo cual garantiza la calidad y representatividad de los datos recuperados (Ahmi, 2022; Boyack et al., 2018; Elsevier, 2023; Montoya et al., 2018). Este índice es ampliamente reconocido en la comunidad académica por su exhaustividad, precisión en la indexación, y su proceso riguroso de depuración de contenido, lo que lo posiciona como una herramienta confiable para estudios bibliométricos y análisis de investigación a nivel global (Elsevier, 2023).

La calidad de los datos en SCOPUS se mantiene mediante procesos continuos de monitoreo y evaluación, incluyendo revisiones de títulos, artículos, autores y perfiles institucionales, con el fin de asegurar una alta precisión en las referencias, citas y metadatos asociados (Elsevier, 2019).

### b) Estrategia de búsqueda

Se diseñó la fórmula de búsqueda específica para identificar estudios relevantes sobre resiliencia en empresas familiares: ( TITLE-ABS-KEY ( resilience AND in AND the AND family AND business ) OR TITLE-ABS-KEY ( resilience AND in AND the AND family AND firms ) ) Esta ecuación se aplicó a los campos de título, resumen y palabras clave, maximizando la probabilidad de recuperar artículos directamente relacionados con el tema central, arrojando 629 artículos.

### c) Filtros temáticos

Para asegurar la pertinencia temática, se aplicaron filtros por áreas del conocimiento: «BUSI»(Negocios)

«SOCI»(Ciencias Sociales)

«ECON»(Economía)

«MULT»(Multidisciplinario)

Este filtrado excluyó automáticamente artículos de áreas no relevantes, como ciencias puras o ingeniería, que no aportan al objetivo del estudio. Quedando la ecuación de la siguiente manera: ( TITLE-ABS-KEY ( resilience AND in AND the AND family AND business ) OR TITLE-ABS-KEY ( resilience AND in AND the AND family AND firms ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , «BUSI») OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , «SOCI») OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , «ECON») OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , «MULT») )

### d) Revisión manual

Tras la aplicación de los filtros automáticos, se realizó una lectura manual de los artículos seleccionados para corroborar su pertinencia. Solo se incluyeron aquellos que efectivamente abordaban la resiliencia en empresas familiares, descartando trabajos que solo mencionaban los términos clave de forma tangencial o en contextos diferentes. Al término del análisis se obtuvo un total de 476 trabajos de la temática investigada.

## 2.2. Parámetros usados en VOSviewer y tipo de análisis

### 2.2.1. Tipo de análisis realizado

El estudio empleó VOSviewer para construir y visualizar distintas redes bibliométricas, cada una con un propósito específico:

- Redes de co-citación: Analizan la frecuencia con la que dos autores o documentos son citados conjuntamente, lo que permite identificar comunidades de investigación, marcos teóricos compartidos y la estructura intelectual del campo.
- Redes de coautoría: Muestran las colaboraciones entre autores, instituciones y países, identificando los principales nodos de producción y las redes de colaboración más influyentes.
- Redes de co-ocurrencia de palabras clave: Identifican los términos y conceptos más frecuentes y su interrelación, permitiendo mapear tendencias temáticas, focos emergentes y la evolución conceptual del campo.

### 2.2.2. Parámetros específicos en VOSviewer

- De un total de 1892 palabras clave extraídas, solo se incluyeron aquellas que aparecieron al menos 5 veces, resultando en 74 palabras clave para el análisis general y 36 para el análisis restringido a palabras clave de autor.
- Se analizaron únicamente autores, instituciones, países o palabras clave que superaron el umbral de frecuencia establecido, lo que permite enfocar el análisis en los elementos más representativos y evitar la dispersión causada por términos poco relevantes.

## 2.3. Justificación de los parámetros

El análisis de co-citación, coautoría y co-ocurrencia es una metodología estándar en estudios bibliométricos, dado que permite identificar las estructuras intelectuales, así como las tendencias temáticas y colaborativas dentro de un campo científico (Chen, 2006; Waltman, 2016). La elección de un umbral de cinco ocurrencias para palabras clave se justifica por la necesidad de excluir términos marginales o poco representativos, asegurando con ello que los conceptos analizados tengan un peso estadístico suficiente dentro del corpus (Guo et al., 2022; Mukherjee et al., 2022). Este valor es comúnmente utilizado en estudios con tamaños de muestra similares, como en investigaciones con alrededor de 476 artículos, ya que reducir el umbral podría introducir ruido en el análisis, mientras que incrementarlo podría excluir términos emergentes con relevancia potencial (Donthu et al., 2023; Lim et al., 2024).

La selección de nodos basada en la frecuencia es una estrategia metodológica fundamental en análisis bibliométricos, dado que contribuye a obtener una representación clara y focalizada de las redes, minimizando la sobrecarga visual y conceptual que puede generar la inclusión de nodos con poca relevancia. Esta selección permite identificar de manera más precisa las tendencias y actores predominantes

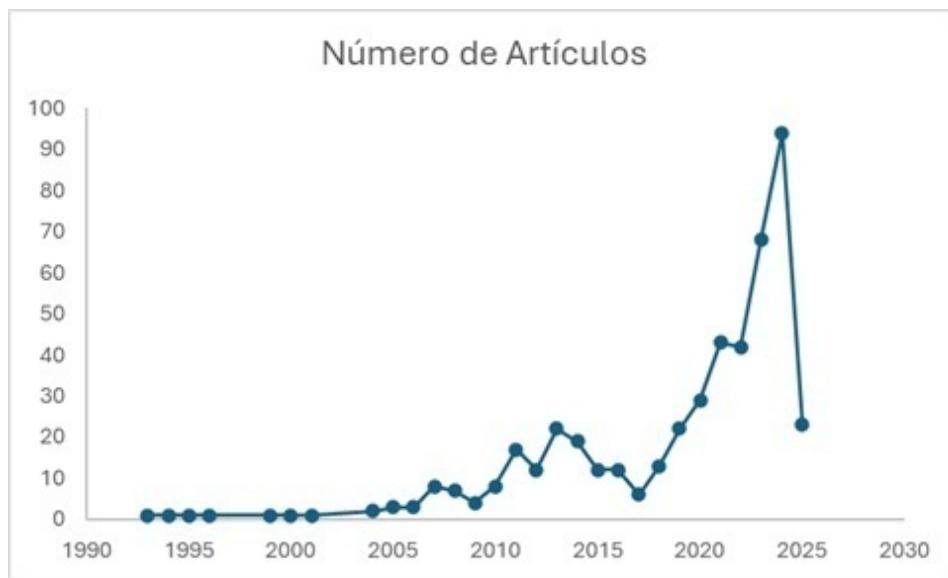
dentro del campo de estudio (Chen, 2006; Waltman, 2016). Al priorizar nodos con alta frecuencia de aparición, el análisis enfatiza los conceptos y relaciones con mayor peso estadístico, mejorando la interpretabilidad y robustez del sistema de representación bibliométrica (Chen, 2006; Donthu et al., 2023).

### 3. Resultados

#### 3.1. Tendencia anual

La Figura 1 muestra las tendencias anuales de publicación en investigación relacionada con la resiliencia en la empresa familiar. SCOPUS maneja su primer artículo en 1993. De esa fecha, hasta el año 2004, fue poco estudiado el tema, observándose un aumento notable en el número de publicaciones a partir del año 2005, logró su punto más alto en el año 2024 con 93 publicaciones. Se infiere que, de continuar el ritmo de publicaciones en el año 2025 (que a la fecha de este estudio 15 de abril presenta 29 publicaciones) este será el año más productivo en cuanto a divulgación de hallazgos relacionados con la temática de resiliencia en la empresa familiar.

Figura 1: Número de publicaciones del periodo 1993 -2025.



Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025)

#### 3.2. Journals Relevantes

Los 476 artículos sobre resiliencia en la empresa familiar se publicaron en un total de 320 publicaciones, destacando journal of family business management, clinical child and family psychology review, journal of child and family studies, journal of family business

strategy, sustainability (switzerland), international journal of gender and entrepreneurship. La [Figura 2](#) muestra los principales journals y sus relaciones.

Figura 2: Principales journals de publicación sobre la temática resiliencia en la empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier 2025).

### 3.3. Autores más relevantes

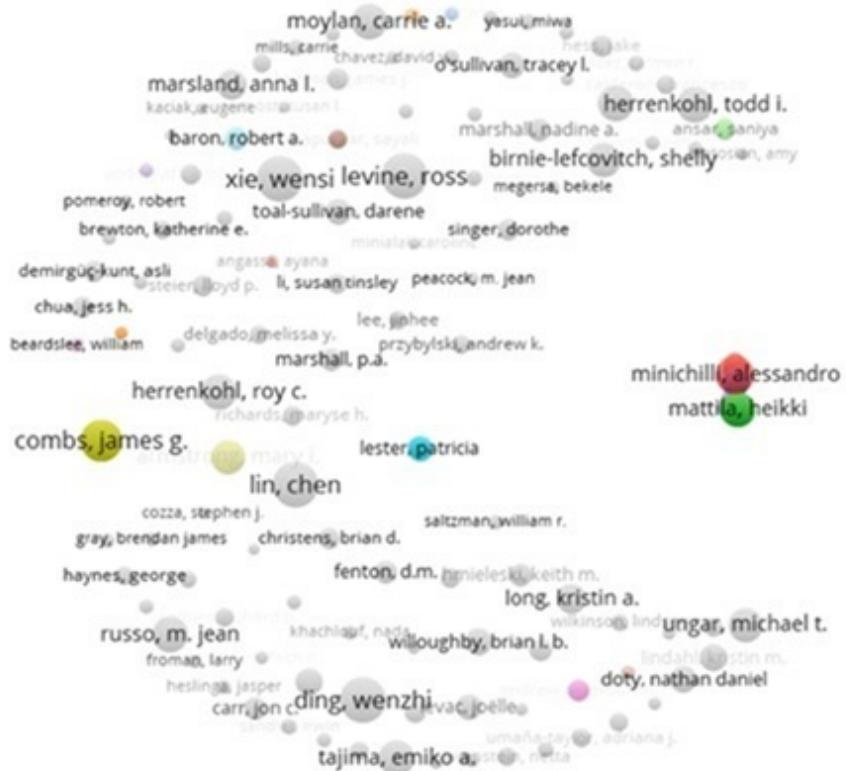
Se enumeran los catorce primeros autores, ordenados según el número de citas que han producido sobre el tema de la resiliencia en la empresa familiar, que oscila entre 657 y 406 citas ([ver Tabla 1](#) y [ver Figura 3](#)), destacando Ding Wenzhi, Levine Ross, Lin Chen, Xie Wensi con 657 citas.

**Tabla 1.** Autores más citados.

Autor	Citas
Ding, Wenzhi	657
Levine, Ross	657
Lin, Chen	657
Xie, Wensi	657
Combs, James G.	557
Jaskiewicz, Peter	557
Rau, Sabine B.	557
Minichilli, Alessandro	493
Herrenkohl, Roy C.	406
Herrenkohl, Todd I.	406
Moylan, Carrie A.	406
Russo, M. Jean	406
Sousa, Cindy	406
Tajima, Emiko A.	406

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

Figura 3: Autores más citados.



Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier,2025).

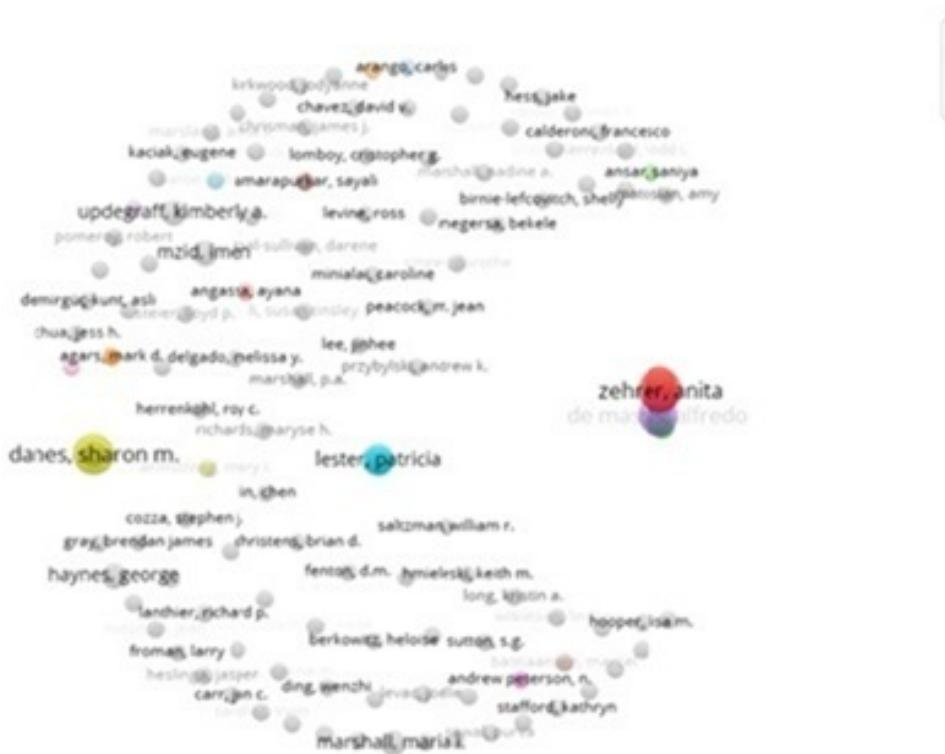
La Tabla 2 y la Figura 4 contienen los 20 autores con mayor número de publicaciones, destacando Zehrer Anita con seis; Danes, Sharon M. y De Massis Alfredo, ambos con cinco.

**Tabla 2.** Autores con mayor número de publicaciones.

Autores	Documentos
Zehrer, Anita	6
Danes, Sharon M.	5
De Massis, Alfredo	5
Minichilli, Alessandro	4
Lester, Patricia	3
Memili, Esra	3
Welsh, Dianne H.B.	3
Rau, Sabine B.	2
Calabró, Andrea	2
Amore, Mario Daniele	2
Mogil, Catherine	2
Jayaram, Jayanth	2
Updegraff, Kimberly A.	2
Haynes, George	2
Beardslee, William R.	2
Conz, Elisa	2
Mzid, Imen	2
Marshall, Maria I.	2
Hanson, Sheila K.	2
Campopiano, Giovanna	2

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

Figura 4: Autores con mayor número de publicaciones.



Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

### 3.4. Producción por organizaciones

La producción científica por organizaciones se define como la cantidad de artículos publicados asociados a universidades o instituciones específicas a las que pertenecen los autores. Este indicador es fundamental en bibliometría para evaluar la contribución y el desempeño de diferentes entidades en la generación de conocimiento científico (Ardanuy, 2012; López, 1996). A través de esta métrica, es posible establecer rankings y analizar la distribución del trabajo científico a nivel institucional, lo que facilita la identificación de centros de investigación y universidades líderes en determinadas áreas de estudio (Camps, 2008; Pritchard, 1969). En total son 988 organizaciones a las cuales están adscritos los autores, la Tabla 3 se presentan las diez afiliaciones más relevantes relacionadas con el tema resiliencia en la empresa familiar.

### 3.5. Producción específica de cada país.

La producción científica específica de cada país se cuantifica habitualmente utilizando la afiliación institucional de los autores, permitiendo así asignar los artículos publicados a determinadas regiones geográficas o países (Abramo et al., 2008; Torres-Salinas et al.,

**Tabla 3.** Producción por organizaciones

Organización
Cardiff University, United Kingdom
Centre For Family Business Management, Faculty of Economics and Management, Free University of Bozen-Bolzano, Bozen-Bolzano, Italy
Arizona State University, Phoenix, Az, United States
Bocconi University, Minichilli, Italy
Botanical Institute, University of Cologne, 50674 Cologne, Zülpicher Straße 47b, Germany
Breda University of Applied Sciences, Netherlands
Bryan School of Business and Economics, The University Of North Carolina At Greensboro, Greensboro, Nc, United States
Catholic University of America, Washington, Dc, United States
Center For Social Research, Lehigh University, Bethlehem, Pa, United States
Center Of Family Enterprise Research, Mississippi State University, United States

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

2014). Este enfoque bibliométrico facilita la evaluación del desempeño científico nacional y regional, y es ampliamente utilizado para identificar patrones de colaboración, áreas de especialización y el impacto relativo en el ámbito internacional (Glänzel, 2003; Packer et al., 2020).

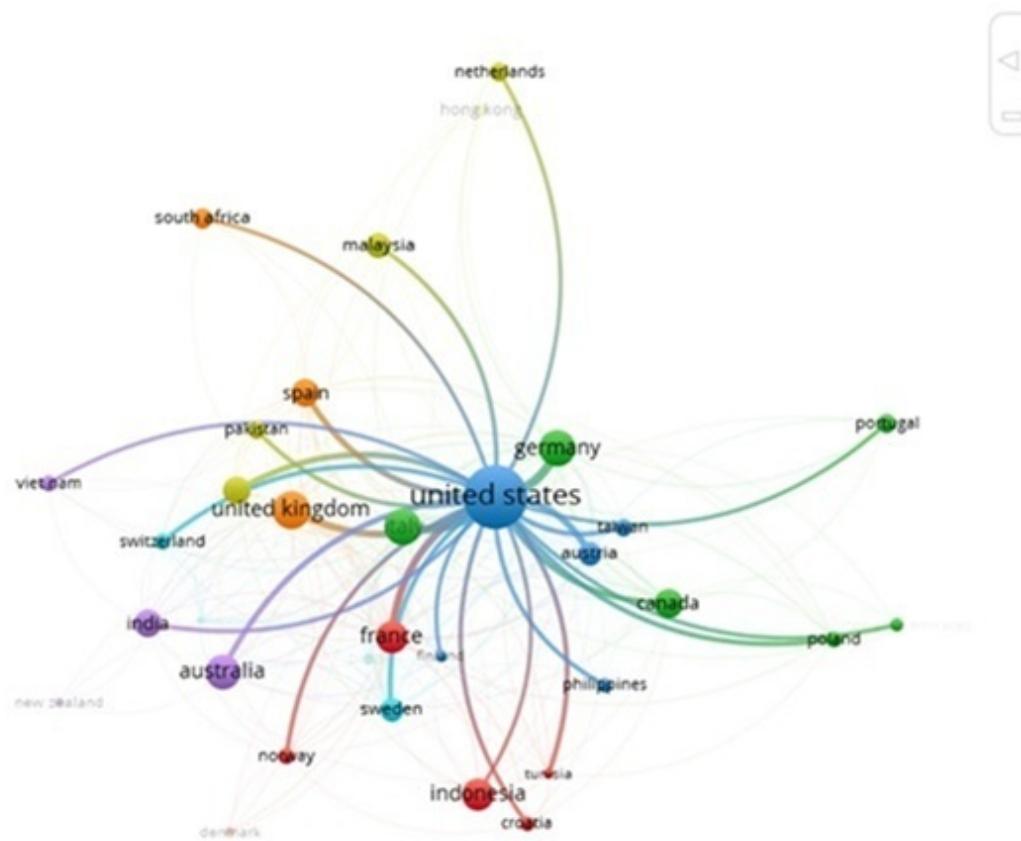
En total, las afiliaciones por país en el campo de la resiliencia en la empresa familiar son de 98 países, destacando Estados Unidos de América, Reino Unido, Alemania e Italia. En la Tabla 4 se muestran los países con mayor producción. La Tabla 4 y la Figura 5 señalan la producción específica de cada país.

**Tabla 4.** Producción específica de cada país.

País	Documentos
Estados Unidos de América	116
Reino Unido	38
Alemania	35
Italia	34
Australia	31
Francia	26
Indonesia	26
Canadá	22
India	20
España	20
China	19
Malasia	15
Austria	13
Suecia	13
Sudáfrica	10

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

Figura 5: Producción específica de cada país.



Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier 2025).

### 3.6. Artículos más citados

En la [Tabla 5](#) figuran los diez artículos que recibieron más citas a nivel mundial. Destaca el de Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). *Corporate immunity to the COVID-19 pandemic*. *Journal of Financial Economics*, 141(2), 802–830. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.06.008>.

**Tabla 5.** Artículos más citados.

Nombre del artículo	Autores	Publicación	Año de publicación
Corporate immunity to the COVID-19 pandemic	Ding, W., Levine, R., Lin, C., Xie, W.	Journal of Financial Economics, 141(2), pp. 802-830	2021
Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship	Jaskiewicz, P., Combs, J.G., Rau, S.B.	Journal of Business Venturing, 30(1), pp. 29-49	2015
The effects of child abuse and exposure to domestic violence on adolescent internalizing and externalizing behavior problems	Moylan, C.A., Herrenkohl, T.I., Sousa, C., Herrenkohl, R.C., Russo, M.J.	Journal of Family Violence , 25(1), pp. 53-63	2010
Antecedents of organizational resilience in economic crises - An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs	Pal, R., Torstensson, H., Mattila, H.	International Journal of Production Economics, 147(PART B), pp. 410-428	2014
Weathering the Storm: Family Ownership, Governance, and Performance Through the Financial and Economic Crisis	Minichilli, A., Brogi, M., Calabro, A.	Corporate Governance: An International Review, 24(6), pp. 552-568	2016

*Continúa en la siguiente página*

Nombre del artículo	Autores	Publicación	Año de publicación
How resource dependency can influence social resilience within a primary resource industry	Marshall, N.A., Fenton, D.M., Marshall, P.A., Sutton, S.G.	Rural Sociology, 72(3), pp. 359–390	2007
The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and Opportunities to Expand Access to and Use of Financial Services	Demirgürç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., Hess, J.	World Bank Economic Review , 34, pp. S2-S8	2020
Resilience of family firms: An introduction	Chrisman, J.J., Chua, J.H., Steier, L.P. Steier, L.P.	Entrepreneurship: Theory and Practice , 35(6), pp. 1107–1119	2011
Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake	Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M.D., Minichilli, A.	Strategic Entrepreneurship Journal , 14(4), pp. 594–615	2020
The role of empowerment in youth development: A study of sociopolitical control as mediator of ecological systems' influence on developmental outcomes	Christens, B.D., Andrew Peterson, N.	Journal of Youth and Adolescence , 41(5), pp. 623–635	2012

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

### 3.7. Palabras clave

Las palabras clave en una investigación son términos o frases concisas que capturan la esencia y los temas centrales del estudio, facilitando su indexación, búsqueda y descubrimiento (American Psychological Association, 2020). Estas actúan como etiquetas que permiten a los investigadores y a las bases de datos identificar rápidamente el contenido principal de un trabajo académico.

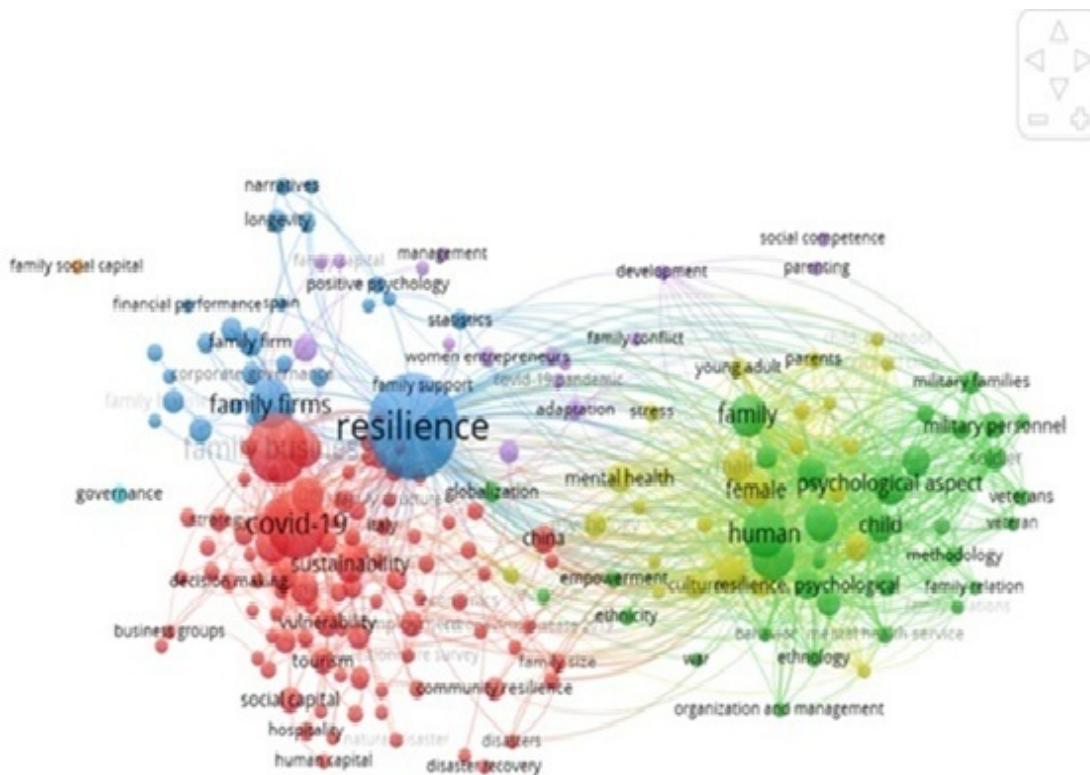
En la presente investigación se obtuvieron un total de 1892 palabras claves, realizando un filtro de las palabras que al menos fueran mencionada 5 veces obteniendo un total de 74 que cumplen esta condición, destacando resilience con 125 menciones, familia business con 57 y Covid 19 con 53. En la [Tabla 6](#) y en la [Figura 6](#) se mencionan y grafican las 20 palabras claves más utilizadas en SCOPUS.

**Tabla 6.** Palabras clave de SCOPUS.

Palabras	Número de veces utilizada
Resilience	125
Family Business	57
Covid-19	53
Family Firms	30
Human	29
Humans	29
Family	21
Entrepreneurship	19
Psychological Aspect	19
Innovation	17
United States	17
Pandemic	16
Article	14
Female	14
Male	13
Sustainability	13
Adult	12
Child	12
Review	12
Women	12

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

Figura 6: Palabras clave de SCOPUS.



Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier 2025).

### **3.8. Palabras clave utilizadas por autores**

Los investigadores que publican en SCOPUS utilizaron un total de 1359 palabras claves en las publicaciones indexadas. En esta base de datos se realizó un filtro de cuales se repetían al menos 5 veces siendo un total de 36 palabras que cumplen con esta condición; destaca la palabra resilience con 124 menciones, family business con 57 y covid-19 con 42. En la [Tabla 7](#) y [Figura 7](#) se mencionan las 36 palabras que cumplen la condición y que son utilizadas por los autores.

**Tabla 7.** Palabras clave utilizadas por autores.

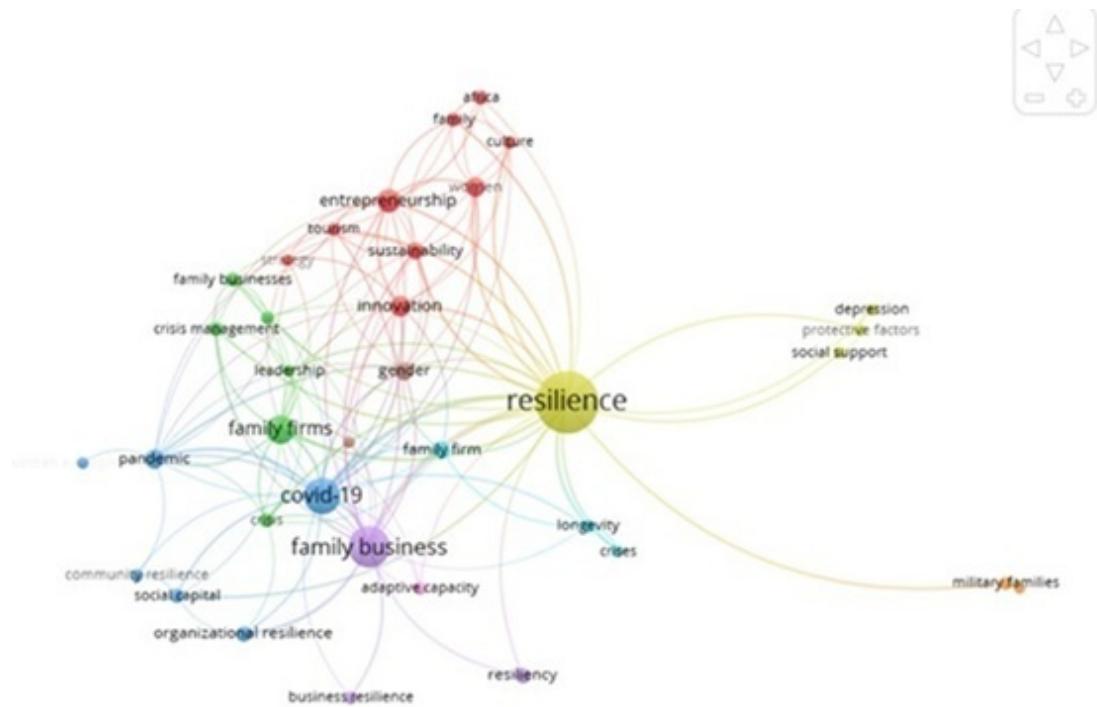
Palabras claves	Número de veces utilizada
Resilience	124
Family Business	57
Covid-19	42
Family Firms	28
Entrepreneurship	18
Innovation	15
Pandemic	12
Women	12
Gender	11
Family Firm	10
Sustainability	10
Organizational Resilience	9
Resiliency	8
Africa	7
Crisis	7
Crisis Management	7
Family	7
Family Businesses	7
Social Capital	7
Adaptive Capacity	6
Business Resilience	6
Community Resilience	6
Corporate Governance	6
Culture	6
Longevity	6
Military Families	6
Tourism	6
Adaptation	5
Crises	5
Depression	5

*Continúa en la siguiente página*

Palabras claves	Número de veces utilizada
Entrepreneurial Resilience	5
Leadership	5
Protective Factors	5
Social Support	5
Strategy	5
Women Entrepreneurs	5

Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

Figura 7: Palabras clave utilizadas por autores.



Fuente: Elaboración propia con datos de Scopus (Elsevier, 2025).

#### **4. Conclusiones**

El análisis bibliométrico realizado sobre la resiliencia en empresas familiares, basado en el estudio de 476 artículos indexados en SCOPUS, permite aseverar que este campo de investigación ha experimentado un crecimiento notable y sostenido, especialmente a partir de 2005 y con un auge significativo desde el inicio de la pandemia de COVID-19. Con base el información obtenida y analizada, se puede concluir que este tema se ha consolidado como un concepto central para comprender la capacidad de adaptación,

supervivencia y continuidad de las empresas familiares en contextos adversos como lo son las crisis económicas, sociales y sanitarias. Los resultados obtenidos reflejan que las empresas familiares, por su fuerte arraigo en su localidad, su tradicional miedo al riesgo y su visión de largo plazo, han demostrado posicionarse como actores clave en la economía global, demostrando tener mayor resiliencia que las no familiares, tal como lo muestra la diferencia en el porcentaje de cierre entre empresas familiares y no familiares durante la pandemia el cual fue de 4 puntos porcentuales: el 13 % de las empresas no familiares cerraron, mientras que solo el 9 % de las empresas familiares lo hicieron (KPMG Private Enterprise & STEP Project Global Consortium [STEP], 2021) lo que evidencia una mayor resiliencia de las empresas familiares ante la crisis sanitaria contribuyendo de manera significativa al empleo, al producto interno bruto y a la estabilidad social.

Más allá de los datos estadísticos, se observan implicaciones profundas en diversas áreas. La sostenibilidad y estabilidad social se ve favorecida por las empresas familiares, las cuales, debido a su arraigo local y visión a largo plazo, contribuyen de manera significativa al empleo y a la cohesión social, actuando como amortiguadores en períodos de crisis. La capacidad adaptativa de estas organizaciones, sustentada en factores como la anticipación, la flexibilidad organizacional y la innovación, permite no solo resistir adversidades, sino también transformar las crisis en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento. La continuidad intergeneracional, vinculada con la resiliencia, contribuye a la estabilidad económica y a la transmisión de valores y conocimientos a lo largo de generaciones. Es importante destacar que la gestión del riesgo en las empresas familiares tiende a ser más conservadora, mientras que la toma de decisiones es más ágil, lo que puede explicar su mayor supervivencia en contextos adversos.

La concentración de la investigación sobre la resiliencia en empresas familiares en países desarrollados se atribuye principalmente a la infraestructura científica avanzada, el acceso a recursos y la sólida tradición académica que caracterizan a estas naciones (Arregle et al., 2024; Yunita et al., 2024). Estas condiciones facilitan la generación y difusión del conocimiento, fortaleciéndose así la producción y colaboración científica en estos contextos (Gjergji, 2025; Yunita et al., 2024).

El estudio muestra que la mayor parte de la producción proviene de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania e Italia, países que cuentan con universidades e instituciones con amplia capacidad para financiar proyectos, acceso a bases de datos internacionales y redes de colaboración consolidadas. Además, la elección de SCOPUS como fuente principal refuerza esta tendencia, ya que esta base de datos tiene una cobertura más robusta de publicaciones provenientes de países desarrollados.

La investigación evidencia el interés que la resiliencia en empresas familiares está concentrada en países desarrollados como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania e Italia y se difunde en una amplia variedad de revistas académicas, entre las que destacan el Journal of Family Business Management, Family Business Review y el Journal of Family Business Strategy. Los autores más influyentes y citados han contribuido a delinear los principales marcos teóricos y metodológicos, enfocándose en temas como la gestión del riesgo, la adaptación al cambio y la continuidad intergeneracional. Las palabras clave más recurrentes –“resilience”, “family business”, “COVID-19”– reflejan la centralidad de estos conceptos en la literatura reciente, así como la influencia de

eventos disruptivos en la agenda investigadora.

La resiliencia en las empresas familiares se sustenta en factores tales como la capacidad de anticipación, la flexibilidad organizacional y la innovación, los cuales posibilitan que estas empresas no solo resistan las crisis sino que también las transformen en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento (Salvato et al., 2020; A. Vakilzadeh & Haase, 2021; D. Vakilzadeh & Haase, 2021; Yilmaz et al., 2024). El estudio muestra que las empresas familiares son más resistentes ante crisis económicas y sociales, como se evidenció durante la pandemia de COVID-19, en la que cerraron menos empresas familiares que no familiares. Esto significa que, para los empresarios de organizaciones familiares, la inversión en el fortalecimiento de la resiliencia –entendida como la capacidad para anticiparse a los cambios, mantener la flexibilidad organizacional y fomentar la innovación– es fundamental para asegurar la supervivencia y el crecimiento del negocio. Además, se destaca que la resiliencia facilita la continuidad del negocio entre generaciones, posibilitando la transmisión y preservación de valores y conocimientos familiares, lo cual contribuye a reforzar la estabilidad económica y social de la empresa (Chrisman et al., 2011; Salvato et al., 2020; Yilmaz et al., 2024).

Es importante señalar que, este análisis bibliométrico revela, una creciente colaboración internacional y multidisciplinaria, lo que ha enriquecido la perspectiva teórica y metodológica del campo, señalando, además, la necesidad de profundizar en la comprensión de los mecanismos internos y externos que facilitan la resiliencia, así como de explorar las diferencias contextuales y sectoriales que pueden influir en su desarrollo y sostenibilidad.

Finalmente se concluye que la resiliencia en empresas familiares es un campo en plena expansión, con avances notables, pero también con retos y vacíos que invitan a la profundización y diversificación de las investigaciones. Abordar estos desafíos permitirá no solo consolidar el conocimiento académico, sino también aportar soluciones prácticas para fortalecer la capacidad de adaptación y sostenibilidad de las empresas familiares en el contexto de los desafíos globales actuales y futuros.

#### **4.1. Tendencias actuales y vacíos de investigación**

La tendencia más relevante identificada es el incremento exponencial de publicaciones sobre resiliencia en empresas familiares, especialmente en respuesta a crisis globales como la pandemia de COVID-19. La literatura reciente destaca la importancia de la sostenibilidad y la innovación como pilares fundamentales de la resiliencia organizacional, así como la necesidad de políticas públicas que apoyen a estas empresas en contextos de alta vulnerabilidad económica y social (Ciasullo, 2024; Yilmaz et al., 2024). Es importante señalar que se han identificado vacíos significativos en la literatura; en primer lugar, la mayoría de los estudios se concentran en economías desarrolladas, limitando la generalización de los hallazgos a regiones con estructuras empresariales, culturales y económicas diferentes (Gjergji, 2025). Además, existen pocos estudios cualitativos que profundicen en las dinámicas familiares, y los procesos de toma de decisiones y estrategias de adaptación siguen siendo escasos (Damiano, 2025). Otro vacío relevante es la ausencia de modelos integradores que articulen la resiliencia con factores críticos como la sucesión generacional, la gobernanza, la innovación y la gestión

del cambio. Asimismo, la literatura tiende a centrarse mayormente en los factores internos de la resiliencia, dejando en un segundo plano la influencia de factores externos como el entorno institucional, las políticas públicas y las redes de apoyo comunitario (Ciasullo, 2024; Damiano, 2025).

## 4.2. Futuras líneas de investigación

El campo de la resiliencia en empresas familiares ofrece múltiples líneas para futuras investigaciones, entre estas se encuentran los siguientes:

- 1) Realizar estudios comparativos entre diferentes regiones, sectores y tamaños de empresas familiares, con el fin de identificar patrones y particularidades contextuales de la resiliencia.
- 2) Investigar más a fondo el análisis de la interacción entre resiliencia y las tecnologías emergentes, especialmente considerando la influencia de estas en la gestión y continuidad de las empresas familiares.
- 3) Analizar el desarrollo de marcos teóricos que integren la resiliencia con la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social que pueda permitir una visión más holística y aplicada.
- 4) Una línea de investigación relevante es la necesidad de investigar el papel de las políticas públicas y los programas de apoyo en el fortalecimiento de la resiliencia, así como el impacto de la cultura organizacional y los valores familiares en la construcción de capacidades adaptativas.

## 4.3. Limitaciones

El estudio presenta algunas limitaciones, tales como el sesgo de cobertura y representatividad. Aunque se utilizó la base de datos SCOPUS, reconocida como una de las más grandes y fiables a nivel internacional, no se abarca la totalidad de la producción científica mundial (Elsevier, 2024; Packer et al., 2020). La cobertura de esta base es más robusta en ciertas disciplinas, idiomas (predominantemente inglés) y regiones (principalmente países desarrollados), lo cual puede inducir sesgos en los resultados y restringir la generalización de los hallazgos hacia contextos no adecuadamente representados (Ardanuy, 2012; Elsevier, 2024). Otra limitación es el riesgo de exclusión de literatura relevante, dado que el uso exclusivo de SCOPUS puede omitir artículos, revistas o autores importantes indexados en otras bases de datos, como Web of Science, Google Scholar, Redalyc o SciELO, especialmente en áreas multidisciplinarias, publicaciones regionales y en diversos idiomas (Ardanuy, 2012; Packer et al., 2020). Se recomienda aclarar que estas limitaciones responden a la metodología específica del presente estudio para evitar ambigüedad en la interpretación de las afirmaciones (Elsevier, 2024).

## Referencias

- Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Caprasecca, A. (2008). Allocative efficiency in public research funding: Can bibliometrics help? *Research Policy*, 37(7), 1167-1178. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.001>
- Ahmi, A. (2022). Bibliometric analysis of e-government research trends in SCOPUS database. *Journal of Governance and Regulation*, 11(4), 1-9.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.<sup>a</sup> ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Amore, M. D., Minichilli, A., & Brogi, M. (2022). Resilience in family firms during the COVID-19 pandemic: Lessons and implications. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100508. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100508>
- Ardanuy, J. (2012). *Breve introducción a la bibliometría*. Universitat de Barcelona.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2022). *Decision-making on family business matters*. Family Business Consulting Group.
- Arregle, J.-L., et al. (2024). Family business and international business: Breaking silos and leveraging strengths. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00515-3>
- Boyack, K. W., van Eck, N. J., Colavizza, G., & Waltman, L. (2018). Dimensions: A new engine for science and technology policy analysis. *Research Policy*, 47(9), 1769-1775. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.003>
- Calabró, A., et al. (2021). COVID-19 and family business research: An overview. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 291-301. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1945097>
- Camps, M. (2008). La bibliometría y sus límites. *Revista Española de Documentación Científica*, 31(2), 43-65.
- Chen, C. (2006). Citespace II: Detecting and visualizing emerging trends and transient patterns in scientific literature. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(3), 359-377. <https://doi.org/10.1002/asi.20317>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1107-1119. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x>
- Ciasullo, M. V. (2024). Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>
- Damiano, R. (2025). Enacting resilience in small and medium enterprises: Insights from entrepreneurship literature. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2608>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2023). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Elsevier. (2019). *Scopus content coverage guide*. <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content>
- Elsevier. (2023). *Scopus | Abstract and citation database*. <https://www.elsevier.com/products/scopus>

- Elsevier. (2024). *Scopus content policy and selection*. <https://www.elsevier.com/products/scopus/content/content-policy-and-selection>
- Escalante, M. (2023). Las empresas familiares representan entre el 80 y el 90 % de todas las empresas en el mundo. Conmexceapc.
- Firfiray, S., & Gómez-Mejía, L. R. (2021). Family firms and the COVID-19 pandemic: Introduction to the special issue. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100405.
- Gjergji, R. (2025). A systematic literature review on family business capabilities. *Journal of Family Business Strategy*, 18(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100534>
- Glänzel, W. (2003). A bibliometric analysis of regional research profiles: The case of the regions in Austria and Hungary. *Scientometrics*, 57(1), 49-67. <https://doi.org/10.1023/A:1022215512446>
- Gresse, C. (2025, marzo). *Are family firms more resilient than non-family firms in times of crises?* (Working Paper). Université Paris Dauphine-PSL, DRM, CNRS. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5209210](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5209210)
- Guo, X., Chen, C., & Li, Y. (2022). A bibliometric analysis of child language research (1900-2021): Expanding insights and understanding. *Frontiers in Psychology*, 13, 874561. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874561>
- KPMG Private Enterprise & STEP Project Global Consortium. (2021). *Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19*. KPMG International.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Socioemotional wealth and innovation in family firms: Evidence from the Italian context. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1177/08944865221085048>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lim, W. M., et al. (2024). Advances in bibliometric research: Trends and practices. *Journal of Informetrics*, 18(1), 101300. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2023.101300>
- López, M. (1996). Documentación científica y bibliometría. *Revista Española de Documentación Científica*, 19(4), 385-395.
- Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Mera, P. (2018). *Importancia de las empresas familiares en la economía*. Instituto O'Higgins.
- Minichilli, A., Brogi, M., & Calabró, A. (2016). Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552-568.
- Montoya, D. G., Alcayde, A., Baños, R., & Manzano-Agugliaro, F. (2018). Google Scholar as a source for bibliometric analysis of scientific output. *Scientometrics*, 117(3), 2137-2148.
- Mukherjee, D., Kumar, S., & Singh, R. (2022). Rigor in bibliometric studies: Addressing common pitfalls to strengthen research impact. *Scientometrics*, 127(4), 1991-2009. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04117-9>
- Packer, A., et al. (2020). Geographical patterns of scientific productivity: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 125(2), 1237-1256. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03507-4>

- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Reina Gutiérrez, F. (2023). La resiliencia como base de estrategias efectivas en empresas familiares. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 16(1), 105-120. <https://doi.org/10.15332/24631140>
- Robertson, H. (2024). *Empresas familiares: Motores invisibles de la economía global*. Universidad de Chile.
- Rodríguez-Suárez, P. M. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área estratégica. *Revista Valenciana de Gestión*.
- Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., & Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 594-615.
- Torres-Salinas, D., Robinson-García, N., & Cabezas-Clavijo, Á. (2014). The different fields of open access journals: A large-scale bibliometric analysis. *Scientometrics*, 101(2), 1515-1532. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1262-4>
- Vakilzadeh, A., & Haase, H. (2021). Knowledge-oriented leadership and organizational resilience in family firms. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(3), 192-199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.100173>
- Vakilzadeh, D., & Haase, H. (2021). Organizational resilience in family firms: Antecedents and outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100336. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100336>
- Waltman, L. (2016). A review of the literature on citation impact indicators. *Journal of Informetrics*, 10(2), 365-391. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.02.007>
- Yilmaz, S., et al. (2024). Resilience in family businesses: A systematic literature review. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 111-136. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2023-0189>
- Yunita, P. I., et al. (2024). Resilience in business: A bibliometric analysis. *Journal of Scientometric Research*, 13(3), 123-136. <https://doi.org/10.5530/jscires.13.3.14>



## Artículo de Revisión de la Literatura

# Recursos Software para Implementar Sistemas de Soporte a la Decisión Multicriterio: Una Revisión Sistemática de Literatura

*Software Resources for Implementing Multi-Criteria Decision Support Systems: A Systematic Literature Review*

Juan Francisco Figueroa Pérez<sup>1</sup>, Juan Carlos Leyva López<sup>2</sup>, Edgar Omar Pérez Contreras<sup>1</sup> y Herman Geovany Ayala Zúñiga<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ingeniería Mochis, Universidad Autónoma de Sinaloa, Los Mochis, 81210, México

<sup>2</sup>Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Culiacán, 80020, México

[juanfco.figueroa@uas.edu.mx](mailto:juanfco.figueroa@uas.edu.mx), [juan.leyva@uado.mx](mailto:juan.leyva@uado.mx), [edgar.perez@uas.edu.mx](mailto:edgar.perez@uas.edu.mx),  
[hayala@uas.edu.mx](mailto:hayala@uas.edu.mx)

### INFORMACIÓN

#### *Historial del Artículo*

Recibido: Abril 30, 2025

Aceptado: Noviembre 19, 2025

Publicado: Diciembre 23, 2025

#### *Palabras Clave*

Revisión sistemática  
de la literatura

Análisis de decisiones  
multicriterio

Sistemas de apoyo a la  
toma de decisiones  
multicriterio

Herramientas de  
desarrollo de software

Recursos de software

### RESUMEN

El análisis de decisiones multicriterio es una rama de la investigación operativa que ofrece una amplia variedad de métodos para resolver problemas en diversas áreas del conocimiento. En la última década, se han desarrollado y descrito en la literatura diversos recursos de software para la programación de sistemas de soporte de decisiones multicriterio. Esta revisión busca determinar el estado del arte mediante la revisión de diferentes fuentes para obtener un inventario de estos recursos. Se realizó una revisión sistemática de literatura de investigaciones publicadas entre 2012 y 2024. De los 190 estudios relevantes encontrados, 29 cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión y fueron seleccionados. Para analizar los artículos y el software, se realizó un análisis contextual y un análisis conceptual formal. Nuestros hallazgos muestran que los recursos de software más desarrollados fueron los marcos para dominios de problemas específicos, y los métodos multicriterio más utilizados fueron AHP y TOPSIS. Windows, Linux y Mac fueron los sistemas operativos más compatibles. Un buen número de los recursos revisados son gratuitos y proporcionan código fuente, aunque la mayoría no están orientados a su uso más allá del trabajo de investigación en el que se propusieron.

©2025. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia CC BYNC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

**Cómo citar:**

Figueroa Pérez, J. F., Leyva López, J. C., Pérez Contreras, E. O., & Ayala Zúñiga, H. G. (2025). Recursos software para implementar sistemas de soporte a la decisión multicriterio: una revisión sistemática de literatura. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), 102–137. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/05>

**MANUSCRIPT INFO**

*Article History*

Received: April 30, 2025

Accepted: November 19, 2025

Published: December 23, 2025

*Keywords*

Systematic literature review

Multicriteria decision analysis

Multicriteria decision support systems

Software development tools

Software resources

**ABSTRACT**

Multicriteria decision analysis is a branch of operations research that offers a wide variety of methods for solving problems in diverse areas of knowledge. In the last decade, various software resources for programming multicriteria decision support systems have been developed and described in the literature. This review seeks to determine the state of the art by reviewing different sources to obtain an inventory of these resources. A systematic literature review of research published between 2012 and 2024 was conducted. Of the 190 relevant studies found, 29 met the inclusion and exclusion criteria and were selected. To analyze the articles and the software, a contextual analysis and a formal conceptual analysis were performed. Our findings show that the most developed software resources were frameworks for specific problem domains, and the most used multicriteria methods were AHP and TOPSIS. Windows, Linux, and Mac were the most compatible operating systems. A good number of the reviewed resources are free and provide source code, although most are not intended for use beyond the research work in which they were proposed.

## 1. Introducción

El Análisis de Decisiones Multicriterio (MCDA, Multiple Criteria Decision Analysis), es una de las áreas de investigación más conocidas en la toma de decisiones, con aplicación en diversos campos (Ozsahin et al., 2021). Abarca el análisis de diversas opciones disponibles en situaciones de la vida cotidiana, la ciencia, las ciencias sociales, la ingeniería, la medicina y muchas otras (Figueroa-Perez et al., 2020; Muruganantham & Gandhi, 2019; Ozsahin et al., 2021; Sharma et al., 2018; Yang et al., 2018).

En las últimas décadas, los avances del MCDA y la informática han propiciado el desarrollo de un nuevo tipo de Sistemas de Apoyo a la Decisión (DSS, Decision Support System), conocido como Sistema de Apoyo a la Decisión Multicriterio (MDSS, Multicriteria Decision Support System), el cual constituye una potente herramienta para analizar problemas complejos y no estructurados, además de proporcionar un soporte integrado para la toma de decisiones en tiempo real.

Los MDSS son una subcategoría de DSS que presenta sus principales características, asumiendo que al menos uno de los modelos que implementan pertenece al campo del MCDA (Leyva López et al., 2008). El desarrollo de MDSS se remonta a principios de la década de 1970, cuando aparecieron sus primeras implementaciones. Estos sistemas se desarrollaron utilizando las limitadas tecnologías de la información disponibles en aquel momento. Desde entonces, se han desarrollado cinco generaciones de MDSS, que se han utilizado en problemas del mundo real aprovechando el gran progreso de las tecnologías de la información (TI) y las mejoras del MCDA (Siskos & Spyridakos, 1999). Durante este período, se han desarrollado diversas aplicaciones, desde las que tenían una interfaz de usuario basada en consola, en sus inicios, hasta las de escritorio en los últimos años. Si

bien estas aplicaciones han quedado en desuso con el tiempo, proporcionaron las bases necesarias para comprender las particularidades del proceso de desarrollo de DSS.

Por otro lado, un recurso software es cualquier conjunto coherente de artefactos o productos de trabajo que resuelven un problema o conjunto de problemas específicos que se presentan en el ciclo de vida del desarrollo de software (SDLC, Software Development Life Cycle) (Zhao et al., 2010). En este sentido, los sistemas informáticos, incluyendo los MDSS, rara vez se construyen completamente desde cero y generalmente recurren a la reutilización de elementos construidos a priori. Es aquí donde el uso y la integración de recursos de software previamente creados y probados se convierte en un factor fundamental para lograrlo.

Investigaciones recientes muestran el desarrollo de diversos MDSS en los que los investigadores utilizaron recursos software como bibliotecas, frameworks, servicios web, paquetes, kits de desarrollo de software (SDK, Software Development Kit), interfaces de programación de aplicaciones (API, Application Programming Interfaces), kits de herramientas, aplicaciones y algoritmos tanto en la dimensión teórica como en la práctica. De este modo, para avanzar en el campo del desarrollo de los Recursos de Software para la Programación de Sistemas de Soporte de Decisiones Multicriterio (SRPMDS, Software Resources for Programming Multicriteria Decision Support Systems), es útil determinar el estado actual del arte mediante la identificación, evaluación e interpretación de la investigación relevante llevada a cabo hasta la fecha relacionada con los mismos.

El objetivo de este trabajo es realizar una Revisión Sistemática de la Literatura de investigaciones que abordan específicamente los SRPMDS, con base en las directrices propuestas por Kitchenham et al. (2015). Si bien todos los recursos de software presentan ventajas y desventajas, su análisis queda fuera del alcance de este trabajo, que se centra en los métodos multicriterio implementados más importantes, los sistemas operativos compatibles, los lenguajes de desarrollo de software utilizados, la información sobre licencias y el código fuente disponible, proporcionando un inventario de estos recursos desarrollados entre 2012 y 2024 en el contexto de SRPMDS e identificando posibles brechas en la literatura para sugerir áreas de investigación futura.

El resto de este documento se organiza de la siguiente manera: la [Sección 2](#) presenta los fundamentos de los recursos de software y el trabajo relacionado. La [Sección 3](#) describe la metodología de revisión. La [Sección 4](#) muestra la revisión sistemática de la literatura. La [Sección 5](#) describe la discusión y la agenda de investigación. La [Sección 6](#) presenta las conclusiones y las perspectivas futuras.

## 2. Fundamentos de los Recursos de Software y el Trabajo Relacionado

La reutilización de software es el proceso que consiste en crear sistemas software a partir de software existente, en lugar de construirlos desde cero. Durante el SDLC, se crean numerosos productos para reutilización, desde algoritmos hasta documentos. El código fuente es el más comúnmente reutilizado y, junto con la reutilización del diseño, se ha popularizado (Sametinger, 1997). En relación con lo anterior y para los fines de este trabajo, un recurso de software se define como cualquier conjunto coherente de

artefactos que resuelven un problema específico o un conjunto de problemas encontrados en el SDLC, y puede ser cualquier producto de trabajo o actividad relacionada con el software (Zhao et al., 2010). La Tabla 1 muestra algunos ejemplos de estos tipos de recursos de software:

**Tabla 1.** Tipos de recursos de software.

Tipos de recursos de software	
Componentes	Una unidad de composición con interfaces especificadas contractualmente y únicamente dependencias de contexto explícitas. Puede implementarse de forma independiente y está sujeto a la composición de terceros (Szyperski, 2003).
Patrones	Una solución general repetible para un problema común en el diseño de software (Source Making, 2019).
Casos de prueba	Un grupo de condiciones bajo las cuales un evaluador determina si una aplicación de software funciona según los requisitos del cliente o no (GeeksforGeeks, 2022).
Bibliotecas	Un conjunto de datos y código de programación que se utiliza para desarrollar programas y aplicaciones de software (Sterling et al., 2018).
Frameworks	Una plataforma concreta o conceptual donde los desarrolladores o usuarios pueden especializar o anular selectivamente código común con funcionalidad genérica (Amazon, 2024a).
Servicios web	Una aplicación autónoma, modular, distribuida y dinámica que puede describirse, publicarse, ubicarse o invocarse a través de la red para crear productos, procesos y cadenas de suministro (IBM Corporation, 2024).
Paquetes	Un grupo de programas informáticos que pueden licenciarse, descargarse o suscribirse como un paquete de productos relacionados (Geeks for Geeks, 2024).
Kits de desarrollo de software	Un conjunto de herramientas y programas de software proporcionados por proveedores de hardware y software que los desarrolladores pueden utilizar para crear aplicaciones para plataformas específicas (Amazon, 2024b).
Interfaces Programación Aplicaciones	de de Un conjunto de reglas definidas que permiten que diferentes aplicaciones se comuniquen entre sí (Goodwin, 2024).
Kits de herramientas	Un único programa de utilidad, un conjunto de rutinas de software o un conjunto completo e integrado de utilidades de software que se utilizan para desarrollar y mantener aplicaciones y bases de datos (Nevagi, 2021).

Aplicaciones	Un tipo de programa informático que realiza funciones específicas (Halwai, 2021).
Algoritmos	Un tipo de diseño informático que realiza funciones para resolver un problema específico (Upadhyay, 2022).
Documentación	La documentación de software proporciona información sobre un programa de software para todos los involucrados en su creación, implementación y uso (Lutkevich, 2022).

Fuente: Elaboración propia.

Para el propósito específico de esta revisión, nos centramos en los recursos de software asociados directamente con la actividad de programación del Proceso de Desarrollo de Software (SDP, Software Development Process), que incluyen bibliotecas, frameworks, servicios web, paquetes, SDK, API, kits de herramientas, aplicaciones y algoritmos.

No se encontraron revisiones de literatura relacionadas específicamente con SRPMDS, pero sí un artículo de una Revisión Sistemática de la Literatura (SLR, Systematic Literature Review) para la toma de decisiones multicriterio y dos repositorios de código en los sitios web del Consorcio Decision Deck y de la Sociedad Internacional para MCDM. Los tres están relacionados con el tema estudiado al presentar algunos SRPMDS y se describen brevemente en los párrafos siguientes.

Inicialmente, se presenta una SLR para la toma de decisiones multicriterio en el desarrollo de software en (Zhou, 2015). Sin embargo, esta investigación no se centra en los recursos de software multicriterio disponibles en relación con ninguna actividad de SDP en particular, sino que explora lo que se ha hecho en general. Presenta un resumen del estado del arte del MCDA en SDP, identificando los métodos multicriterio utilizados para resolver problemas de decisión en actividades como requisitos, calidad, gestión de proyectos, diseño y componentes, mediante la estructuración y el análisis sistemáticos de la literatura sobre estos temas. A diferencia de esta revisión sistemática de la literatura, nuestro trabajo se centra en la actividad de programación del SDP.

Por otro lado, aunque los repositorios web revisados no presentan formalmente revisiones de la literatura sobre SRPMDS como tales, es importante incluirlas y comentarlas, ya que recopilan, describen y publican un amplio conjunto de recursos de software que implementan algoritmos de diferentes métodos multicriterio.

En primer lugar, el sitio web del Consorcio Decision Deck, una asociación francesa que desarrolla de forma colaborativa herramientas de software de código abierto para apoyar la toma de decisiones multicriterio, ofrece un amplio conjunto de algoritmos MCDA disponibles en línea como servicios web. Estos utilizan el estándar de datos XMCDA, una propuesta XML estructurada para representar objetos y datos emitidos desde el campo de MCDA, para intercambiar información e incluyen implementaciones algorítmicas de diversos métodos multicriterio, como AHP, TOPSIS, ELECTRE y UTA, entre otros (Decision Deck Consortium, 2022). Se puede acceder a los servicios web a través de la aplicación Diviz de Decision Deck o mediante solicitudes SOAP desde aplicaciones de terceros (Meyer & Bigaret, 2012).

En segundo lugar, la Sociedad Internacional para MCDM, ofrece una lista de diferentes tipos de software, como aplicaciones, servicios web y paquetes, que incluyen

implementaciones de algoritmos como MAUT, MAVT, NIMBUS y AHP. Algunos de ellos pueden integrarse y utilizarse para crear nuevas aplicaciones multicriterio. Están disponibles para descarga gratuita o de pago (MCDM Society, 2025).

Con base en lo anterior y dada la ausencia de una revisión de literatura sobre el uso de recursos de software para programación en el SDP, el objetivo de esta investigación es proporcionar una SLR sobre SRPMDS para obtener un inventario de lo que se ha hecho en este contexto en el periodo de 2012 a 2024 e identificar posibles brechas en la literatura para proponer áreas de investigación futura.

Este trabajo se centra en (i) artículos que presentan recursos de software que implementan algoritmos de métodos multicriterio que pueden incorporarse en la creación de nuevas aplicaciones y (ii) repositorios web de entidades confiables que alojan y delinean recursos de software de este tipo.

### 3. Metodología de la Revisión

Para realizar esta SLR, nos basamos en las directrices propuestas por Kitchenham et al. (2015) compuesta por cinco fases: 1) preguntas de investigación, 2) proceso de búsqueda, 3) selección de estudios, 4) extracción y 5) síntesis de datos. Entre las actividades realizadas durante estas fases se encuentran el establecimiento de las preguntas de investigación y sus objetivos; los términos de búsqueda y las fuentes seleccionadas; los criterios de inclusión y exclusión; y un método para la extracción y síntesis de la información.

#### 3.1. Preguntas de investigación

**Tabla 2.** *Preguntas de investigación.*

Preguntas de investigación	
Pregunta	Descripción
RQ-1: ¿Qué tipos de recursos de software se han desarrollado para facilitar la creación de aplicaciones multicriterio? (Decision Deck Consortium, 2022; Figueroa Pérez et al., 2022a, 2022b)	Identificar los tipos de recursos desarrollados con este fin, como componentes, patrones, casos de prueba, bibliotecas, frameworks, servicios web, paquetes, kits de desarrollo de software, interfaces de programación de aplicaciones, kits de herramientas, Aplicaciones, algoritmos o documentación.

RQ-2: ¿Qué métodos multicriterio implementan los recursos de software desarrollados para la creación de aplicaciones multicriterio? (Figueroa Pérez et al., 2022b)	Identificar los métodos multicriterio implementados por recursos de software desarrollados, como AHP, SAW, TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE, SMART, por mencionar algunos.
RQ-3: ¿Qué sistemas operativos son compatibles con los recursos de software desarrollados para la creación de aplicaciones multicriterio? (Figueroa Pérez et al., 2022c)	Conocer qué sistemas operativos son compatibles con los recursos de software desarrollados.
RQ-4: ¿Qué herramienta de desarrollo se utilizó para crear el software?	Identificar la herramienta de desarrollo utilizada para crear el recurso de software, como C/C++, Java, Excel u otros.
RQ-5: ¿Qué tipo de licencia se utiliza para los recursos de software desarrollados para la creación de aplicaciones multicriterio? (Figueroa Pérez et al., 2022a)	Para saber si el recurso es gratuito o de pago.
RQ-6: ¿Está disponible el código fuente?	Para conocer si el tipo de licencia es de código abierto o comercial.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Proceso de búsqueda

Debido a la naturaleza de la revisión, la restringimos a artículos revisados por pares publicados en revistas, libros, capítulos de libros o actas de congresos. También incluye sitios web de instituciones de investigación y empresas privadas que presentan este tipo de software.

El área central de investigación en la que se pueden encontrar los artículos o el software pertinentes determina los términos de búsqueda específicos. Dado que el objetivo de la investigación es identificar los diferentes tipos de recursos de software creados para desarrollar aplicaciones multicriterio, se consideraron algunos términos alternativos para “multicriterio” y “recurso de software”. Por consiguiente, para la

conformación de la cadena de búsqueda, se tuvieron en cuenta sinónimos, grafías alternativas y términos relacionados. La cadena de búsqueda se armó de la siguiente forma: [parte 1] + [parte 2], donde [parte 1] puede contener los términos “multicriteria”, “mcda”, “mcdm”, “madm” o “modm” y [parte 2] los términos “software resource”, “software library”, “software framework”, “software web service”, “software package”, “software SDK”, “software API”, “software toolkit”, “software application” o “software algorithm”. Algunos ejemplos de las cadenas usadas incluyen “multicriteria software resource”, “mcda software API”, “mcdm software application”, etc. Las cadenas armadas se usaron en los buscadores exactamente como se describen en los ejemplos anteriores.

Las fuentes incluyeron bases de datos académicas en línea, herramientas de búsqueda comunes y sitios web seleccionados. Las fuentes seleccionadas para realizar la búsqueda se muestran en la [Tabla 3](#).

**Tabla 3.** Fuentes electrónicas usadas.

Fuentes electrónicas	
Fuente	URL
Google Scholar	<a href="https://scholar.google.com/">https://scholar.google.com/</a>
Scopus	<a href="https://www.scopus.com/">https://www.scopus.com/</a>
Springer	<a href="https://link.springer.com/">https://link.springer.com/</a>
ACM Digital Library	<a href="https://www.acm.org/">https://www.acm.org/</a>
IEEE	<a href="https://ieeexplore.ieee.org/Xplore">https://ieeexplore.ieee.org/Xplore</a>
Software resources available on the Web	<a href="http://www.decision-deck.org/project/">http://www.decision-deck.org/project/</a> (Decision Deck Consortium, 2022) <a href="http://decisionarium.tkk.fi/">http://decisionarium.tkk.fi/</a> (Hämäläinen, 2013) <a href="https://project-flo.de/">https://project-flo.de/</a> (Gunther et al., 2015) <a href="https://github.com/MCDALab/MEM">https://github.com/MCDALab/MEM</a> (MCDALab, 2014)

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Selección de estudios

Los criterios de inclusión y exclusión que se muestran en la [Tabla 4](#) se definieron de acuerdo con las preguntas de investigación que se muestran en la [Tabla 2](#). Se utilizaron para evaluar los datos recuperados, analizar e interpretar la literatura para realizar la selección de los estudios primarios y el software.

**Tabla 4.** Criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión y exclusión	
Inclusión	Exclusión
IC1: Estudios o software publicados o lanzados entre 2012 y 2024	EC1: El estudio o software es una versión anterior de un trabajo más reciente
SIC2: El estudio o software analiza, discute o presenta cualquier recurso para el desarrollo de aplicaciones multicriterio	EC2: El estudio o software no se concentra en recursos para el desarrollo de aplicaciones multicriterio
IC3: El estudio o software responde al menos a una pregunta de investigación	EC3: Estudios o software duplicados

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de los criterios de inclusión y exclusión para la obtención de los estudios se organizó en tres etapas. Las etapas ayudaron a reducir el número de hallazgos tratando de conservar los trabajos relevantes para su posterior análisis.

- Etapa 1:
  - IC1: Estudios o software publicados o lanzados entre 2012 y 2024.
  - EC1: El estudio o software es una versión anterior de un trabajo más reciente.
- Etapa 2:
  - IC2: El estudio o software analiza, discute o presenta cualquier recurso para el desarrollo de aplicaciones multicriterio.
  - EC2: El estudio o software no se concentra en recursos para el desarrollo de aplicaciones multicriterio.
- Etapa 3:
  - IC3: El estudio o software responde al menos a una pregunta de investigación.
  - EC3: Estudios o software duplicados.

Para incluir un artículo o software en la revisión, se añadió un proceso de evaluación de calidad para garantizar su compatibilidad con los objetivos de la investigación. Para ello, se utilizó la lista de verificación de calidad de (Dybå & Dingsøyr, 2008), la cual se adaptó eliminando algunas preguntas que no contribuyen a la evaluación de este trabajo. Cada artículo o software se evaluó con la lista de verificación que se muestra en la Tabla 5. Las posibles respuestas a las preguntas pueden ser afirmativas o negativas. La calificación general de calidad de cada trabajo se calcula mediante la suma de todos los puntos. El rango permitido varía de 0 a 10 puntos, y 6 puntos es la puntuación mínima para considerar un trabajo aceptable. Tabla 5: Preguntas para la evaluación de la calidad.

**Tabla 5.** Preguntas para la evaluación de la calidad.

Preguntas para la evaluación de la calidad		
Número	Pregunta	Valor
QA1	¿Existe una declaración explícita de la pregunta de investigación?	1.0 pt.
QA2	¿Es adecuado el método de investigación del estudio para responder a la pregunta de investigación?	1.0 pt.
QA3	¿Se realizó una descripción del contexto de la investigación?	0.5 pt.
QA4	¿Se desarrolló el recurso de software?	2.0 pt.
QA5	¿Se probó el recurso de software?	2.0 pt.
QA6	¿Se abordaron los hallazgos de acuerdo con los objetivos de la investigación?	1.0 pt.
QA7	¿Se validaron adecuadamente los resultados?	0.5 pt.
QA8	¿Es el estudio valioso para la investigación de recursos de software para la programación de sistemas de apoyo a la toma de decisiones multicriterio?	2.0 pt.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Extracción de datos

La estrategia de extracción de datos consistió en extraer los datos de cada estudio según el formato que se muestra en la [Tabla 6](#). Los datos D1-D7 contienen información general de cada estudio y los datos D8-D14 incluyen información que ayuda a responder las preguntas de investigación.

**Tabla 6.** Formato de extracción de datos.

Formato de extracción de datos	
Número	Pregunta
D1	Título
D2	Autor(es)
D3	Año
D4	Fuente

D5	Tipo de publicación
D6	Palabras clave
D7	Resumen
D8	Preguntas de investigación relacionadas
D9	Tipo de recurso desarrollado
D10	Método multicriterio implementado
D11	Sistemas operativos soportados
D12	Herramienta de desarrollo empleada
D13	Tipo de licencia
D14	Disponibilidad de código fuente

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Síntesis de datos

Para analizar las características de los recursos de software, primero realizamos un análisis contextual básico inspeccionando los elementos encontrados asociados a las preguntas de investigación y, posteriormente, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de los mismos mediante el método de Análisis Formal de Conceptos (FCA, Formal Concept Analysis) (Wille, 2005). El FCA se utiliza principalmente para el análisis de datos estructurados en elementos que son abstracciones formales de conceptos, lo que permite una interpretación comprensible y significativa. Este método es un enfoque de agrupamiento conceptual que proporciona descripciones intencionales de los conceptos abstractos que produce.

## 4. Revisión Sistemática de la Literatura

### 4.1. Análisis de los datos de publicaciones

Tras recopilar los resultados de la búsqueda, solo se consideraron los trabajos pertinentes que contenían elementos de las cadenas de búsqueda antes mencionadas. Inicialmente, se obtuvieron 190 documentos o software, que, tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se redujeron a un conjunto final de 29 documentos o software. La Tabla 7 muestra el proceso completo de selección de estudios por etapas y fuente.

**Tabla 7.** Proceso de búsqueda y selección de estudios.

Proceso de búsqueda y selección de estudios				
Fuente	Resultados	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Google Scholar	66	55	42	12
Scopus	34	31	8	2
Springer	11	10	6	3
ACM Digital Library	32	31	8	1
Software resources available on the Web	19	17	8	0
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>167</b>	<b>95</b>	<b>29</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la [Tabla 8](#) de los 29 documentos o software seleccionados con su año de publicación, título y tipo de recurso software presentado.

**Tabla 8.** Trabajos relacionados.

Trabajos relacionados			
ID	Año	Título	Tipo de recurso
S01	2012	A Fuzzy Logic Multi-Criteria Decision Framework for Selecting IT Service Providers (Karami & Guo, <a href="#">2012</a> )	Framework
S02	2013	Global space for decision support (Hämäläinen, <a href="#">2013</a> )	Aplicación
S03	2013	A Recommendation Framework Based on the Analytic Network Process and its Application in the Semantic Technology Domain (Radulovic et al., <a href="#">2013</a> )	Framework
S04	2014	MCDA Lab (MCDALab, <a href="#">2014</a> )	Algoritmo

Continúa en la siguiente página

Trabajos relacionados			
ID	Año	Título	Tipo de recurso
S05	2014	Interactive TOPSIS algorithms for solving multi-level nonlinear multi-objective decision-making problems (Baky, 2014)	Algoritmo
S06	2014	MS Excel based software support tools for decision problems with multiple criteria (Jablonsky, 2014)	Kit de herramientas
S07	2015	PriEsT: an interactive decision support tool to estimate priorities from pairwise comparison judgments (Siraj et al., 2015)	Aplicación
S08	2015	Development of tools for solving (vector, set) optimization problems (Gunther et al., 2015)	Kit de herramientas
S09	2015	DEXi: A Program for Multi-Attribute Decision Making Version 5.05 (Bohanec, 2015)	Aplicación
S10	2015	Decerns: A Framework for Multi-Criteria Decision Analysis (Yatsalo et al., 2015)	Aplicación
S11	2016	Development of a Comparative Multiple Criteria Framework for Ranking Pareto Optimal Solutions of a Multiobjective Reservoir Operation Problem (Bozorg-Haddad et al., 2016)	Framework
S12	2016	A new web-based framework development for fuzzy multicriteria group decision-making (Hanine et al., 2016)	Framework
S13	2017	Supporting the multi-criteria decision aiding process: R and the MCDA package (Bigaret et al., 2017)	Biblioteca
S14	2017	The vector linear program solver Bensolve - notes on theoretical background (Löhne & Weißen, 2017)	Algoritmo

Continúa en la siguiente página

Trabajos relacionados			
ID	Año	Título	Tipo de recurso
S15	2017	A New Method for Optimizing a Linear Function over the Efficient Set of a Multiobjective Integer Program (Boland et al., 2017)	Algoritmo
S16	2018	A State-of-the-Art tool for multi-criteria decision analysis and decision tree modeling with imprecise information (MAD Preference, 2018)	Aplicación
S17	2018	An integrated framework for multi-criteria optimization of thin concrete shells at early design stages (Gomes et al., 2018)	Framework
S18	2018	FRiCS: A Framework for Risk-driven Cloud Selection (Cabarcos et al., 2018)	Framework
S19	2019	FLINTSTONES 2.0 an Open and Comprehensive Fuzzy Tool for Multi-criteria Decision Analysis (Labella & Martínez, 2019)	Aplicación
S20	2019	Framework for Social Media Analytics based on MultiCriteria Decision Making (MCDM) model (Muruganantham & Gandhi, 2019)	Framework
S21	2020	A Framework for Welding process selection (Omar & Soltan, 2020)	Framework
S22	2020	Green and Regional? A multi-criteria assessment framework for the provision of green electricity for electric vehicles in Germany (Fabianek et al., 2020)	Framework
S23	2021	DESDEO: The Modular and Open Source Framework for Interactive Multiobjective Optimization (Misitano et al., 2021)	Framework
S24	2021	An MCDM-based framework for the selection of renewable energy system simulation tool for teaching and learning at university level (Ighravwe et al., 2021)	Framework

Continúa en la siguiente página

Trabajos relacionados			
ID	Año	Título	Tipo de recurso
S25	2021	International Society on MCDM (MCDM Society, <a href="#">2025</a> )	Aplicación
S26	2022	The Decision Deck project collaboratively develops Open Source software tools to support the Multi-Criteria Decision Aiding (MCDA) process (Decision Deck Consortium, <a href="#">2022</a> )	Servicio Web
S27	2022	A multi-objective supplier selection framework based on user-preferences (Toffano et al., <a href="#">2022</a> )	Framework
S28	2023	Pymcdm   The universal library for solving multi-criteria decision-making problems (Kizielewicz et al., <a href="#">2023</a> )	Biblioteca
S29	2024	Version [1.1]- [pyFDM: A python library for uncertainty decision analysis methods] (Więckowski & Sałabun, <a href="#">2024</a> )	Biblioteca

Fuente: Elaboración propia.

Utilizando los estudios y software mostrados en la [Tabla 8](#) anterior, procedimos, en primer lugar, a realizar un análisis contextual básico que dé respuesta a las preguntas de investigación. Posteriormente, se realizó un análisis más profundo mediante FCA, generando lattices que nos permitieron identificar y comprender relaciones más complejas entre los elementos encontrados.

#### 4.1.1. Artículos y software por año.

Los artículos y software publicados por año (hasta abril de 2024) se muestran en la [Figura 1](#). En ella se observa que la investigación relacionada con este tema se ha mantenido en los últimos años. Destacan los años 2015 con 4 trabajos y 2017, 2018 y 2021 con 3.

Figura 1: Artículos y software publicados por año.

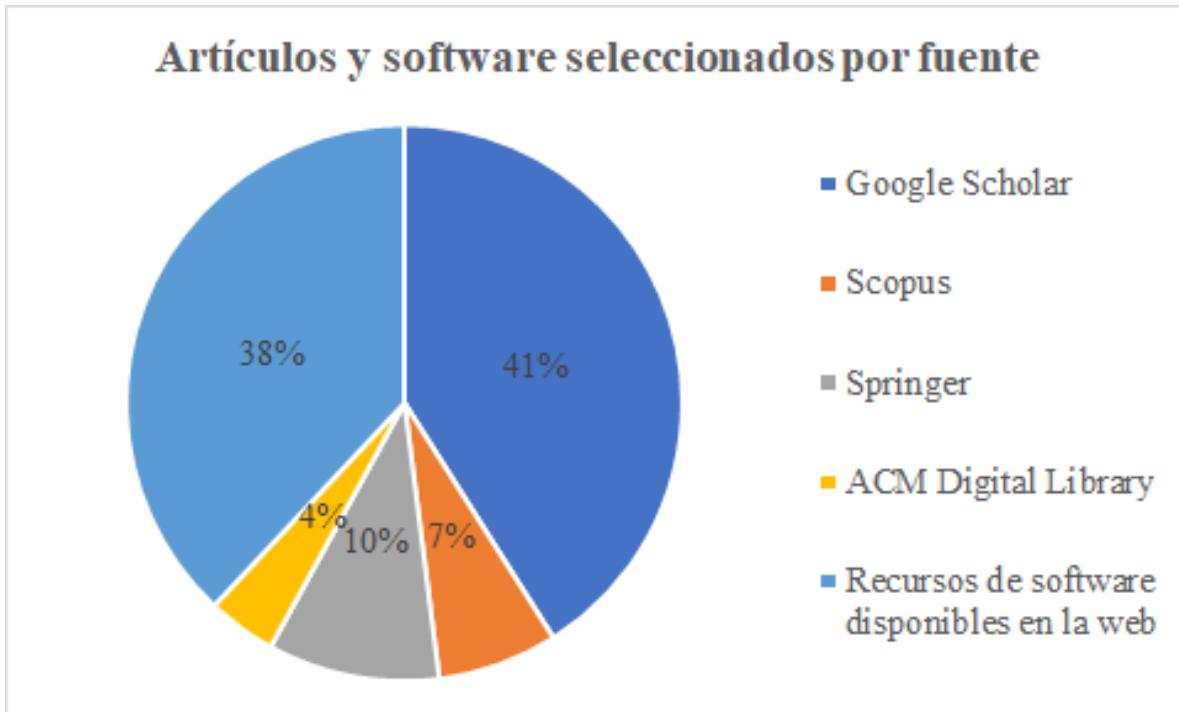


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Artículos y software por fuente

Los artículos y software por fuente se muestran en la Figura 2. El 41 % de los trabajos fueron artículos que se encontraron en el buscador de Google Académico y 38 % fueron software encontrados en la web. El resto de los trabajos se distribuyó en diferentes bases de datos académicas como se puede observar en la imagen.

Figura 2: Artículos y software seleccionados por fuente.

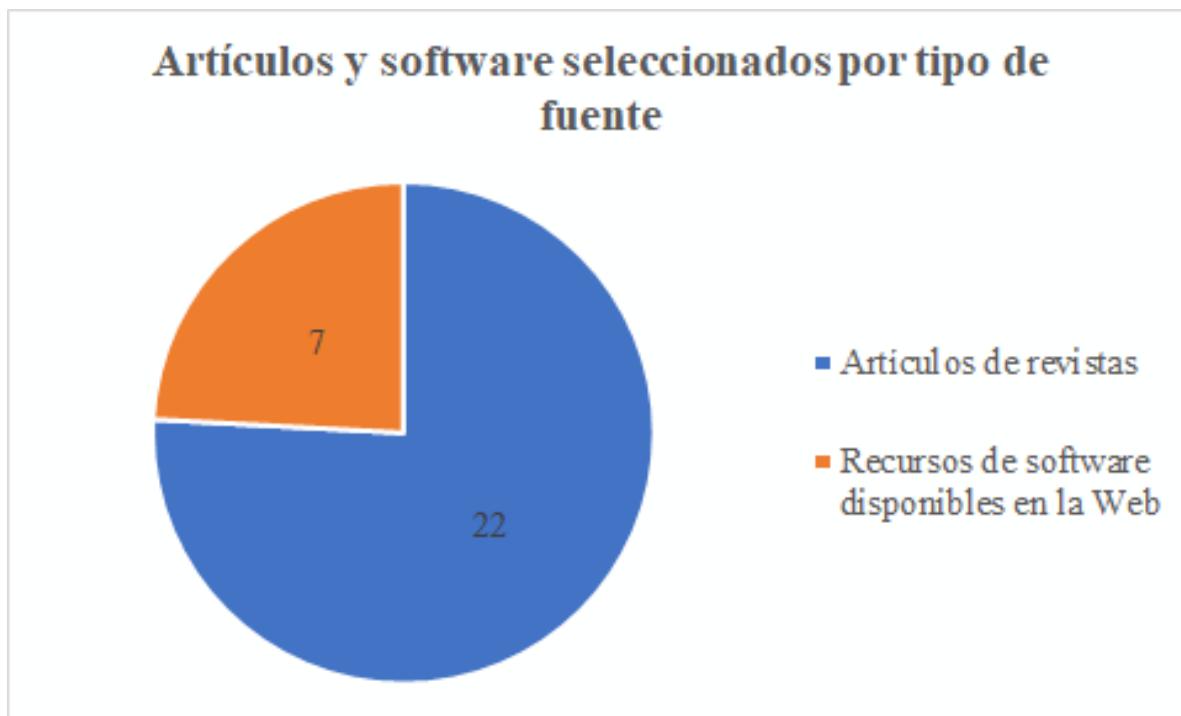


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.3. Artículos y software por tipo de fuente

Los artículos y software por tipo de fuente se muestran en la [Figura 3](#). De estos 22 fueron artículos de revistas y 7 recursos software disponibles en la web.

Figura 3: Artículos y software seleccionados por tipo de fuente.



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Respuestas a preguntas de investigación

### 4.2.1. RQ-1: ¿Qué tipos de recursos de software se han desarrollado para facilitar la creación de aplicaciones multicriterio?

La Tabla 9 muestra los tipos de recursos de software desarrollados para facilitar la creación de aplicaciones multicriterio. Se observa que se encontraron 12 frameworks y 7 aplicaciones, siendo estos los tipos de recursos software más desarrollados. Se encontraron 4 algoritmos y 3 bibliotecas y 2 kits de herramientas. No se encontraron SDK's, API's, paquetes ni no especificados.

**Tabla 9.** Tipos de recursos de software desarrollados para ayudar a crear aplicaciones multicriterio.

Tipos de recursos de software desarrollados para ayudar a crear aplicaciones multicriterio	
Tipo de recurso	Cantidad
Biblioteca	3
Framework	12
Servicio Web	1

SDK	0
API	0
Kit de herramientas	2
Paquete	0
Aplicación	7
Algoritmo	4
No especificado	0

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2. RQ-2: ¿Qué métodos multicriterio implementan los recursos de software desarrollados para la creación de aplicaciones multicriterio?

La Tabla 10 muestra los métodos multicriterio implementados por los recursos de software encontrados. Entre los métodos implementados, destacan TOPSIS y AHP con 12 y 11 apariciones respectivamente. Le siguen PROMETHE con 5 y ELECTRE con 4. DEA, COPRAS, MAVT y VIKOR aparecen 3 veces y finalmente 20 métodos aparecen una vez.

**Tabla 10.** *Métodos multicriterio implementados por recursos de software.*

Métodos multicriterio implementados por recursos de software					
Método	Cantidad	Método	Cantidad	Método	Cantidad
AHP	11	ELECTRE	4	TOPSIS	12
DEA	3	ANP	1	MEM	1
WSA	1	ORESTE	1	PROMETHE	5
MAPPAC	1	DEX	1	MAVT	3
FLOWSORT	1	MAUT	1	ProMAA	1
FMAT	1	FMAA	1	VIKOR	3
CP	1	COPRAS	3	WASPAS	2
VLP	1	MOIP	1	NIMBUS	2
NAUTILUS	1	DEMATEL	1	COMET	1
RUBIS	1	UTA	1	MILP	1

Continúa en la siguiente página

<b>Métodos multicriterio implementados por recursos de software</b>					
<b>Método</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Método</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Método</b>	<b>Cantidad</b>
No especificado	3				

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3. RQ-3: ¿Qué sistemas operativos son compatibles con los recursos de software desarrollados para la creación de aplicaciones multicriterio?

La Tabla 11 muestra qué sistemas operativos son compatibles con los recursos software encontrados. Aquí, Windows tiene 25 apariciones, seguido de Linux con 15 y Mac con 13. Los sitios web y las aplicaciones Android e IOS también están presentes, aunque en cantidades menores con 5, 2 y 2 apariciones respectivamente.

**Tabla 11.** Sistemas operativos compatibles con recursos de software.

<b>Sistemas operativos compatibles con recursos de software</b>	
<b>Sistema operativo</b>	<b>Cantidad</b>
Windows	23
Linux	15
Mac	13
Android	2
iOS	2
Web	5
No especificado	1

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4. RQ-4: ¿Qué herramienta de desarrollo se utilizó para crear el software?

La Tabla 12 muestra las diferentes herramientas de desarrollo utilizadas para crear los recursos de software. La información encontrada indica que Java y Python se utilizaron 6 veces, C/C++ Excel y Matlab 4 veces y 5 herramientas aparecen 1 vez.

**Tabla 12.** Herramientas de desarrollo utilizada para crear el recurso de software.

Herramientas de desarrollo utilizada para crear el recurso de software	
Herramienta de desarrollo	Cantidad
C/C++	4
Java	6
Excel	4
MatLab	4
C#	1
Javascript	1
PHP	1
R	1
Python	6
Delphi	1
No especificado	2

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.5. RQ-5: ¿Qué tipo de licencia se utiliza para los recursos de software desarrollados para la creación de aplicaciones multicriterio?

La Tabla 13 muestra el tipo de licencia de los recursos de software revisados. Se encontraron 21 recursos gratuitos, 3 de paga y 6 no lo especificaban.

**Tabla 13.** Tipo de licenciamiento de los recursos de software.

Tipo de licenciamiento de los recursos de software		
Gratis	Paga	No especificado
21	3	6

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.6. RQ-6: ¿Está disponible el código fuente?

La Tabla 14 muestra si el código fuente del recurso está disponible. Se encontró que 15 si cuentan con él, 10 no y 5 no lo especifican.

**Tabla 14.** Código fuente disponible.

Código fuente disponible		
Si	No	No especificado
15	10	5

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3. Resultados del análisis formal de conceptos

Utilizamos el FCA para analizar en mayor profundidad la distribución de trabajos revisados en los atributos SRPMDSS. Este método permite agrupar los trabajos en una red que incluye los diferentes atributos abordados para visualizar la similitud y el nivel de tratamiento en los trabajos revisados. Cada nodo identifica un atributo y el número de trabajos que lo abordan y las líneas indican una relación de subconjunto (Wille, 2005). El análisis se realizó con el software FCART Formal Concept Analysis Research Toolbox 0.9.5 (Formal Concept Analysis Research Toolbox (Formal Concept Analysis Research Toolbox (FCART, s.f.)). Esta herramienta permite la construcción, visualización y manipulación de redes de conceptos, proporcionando una amplia variedad de funciones de visualización, como diferentes etiquetas para atributos, objetos, colores y tamaños. En la [Tabla 15](#) se muestra un ejemplo ilustrativo para diez artículos con cuatro atributos. Los valores de los atributos son 1 y 0 según si el atributo es abordado o no en el artículo, respectivamente.

**Tabla 15.** Ejemplo de 10 documentos con 4 atributos.

Ejemplo de 10 documentos con 4 atributos				
Documento	A1	A2	A3	A4
Paper 1	1	0	0	1
Paper 2	1	0	0	0
Paper 3	0	1	1	1
Paper 4	1	1	1	1
Paper 5	1	0	0	0
Paper 6	1	0	0	0
Paper 7	0	1	0	1
Paper 8	0	0	1	0
Paper 9	0	0	0	1

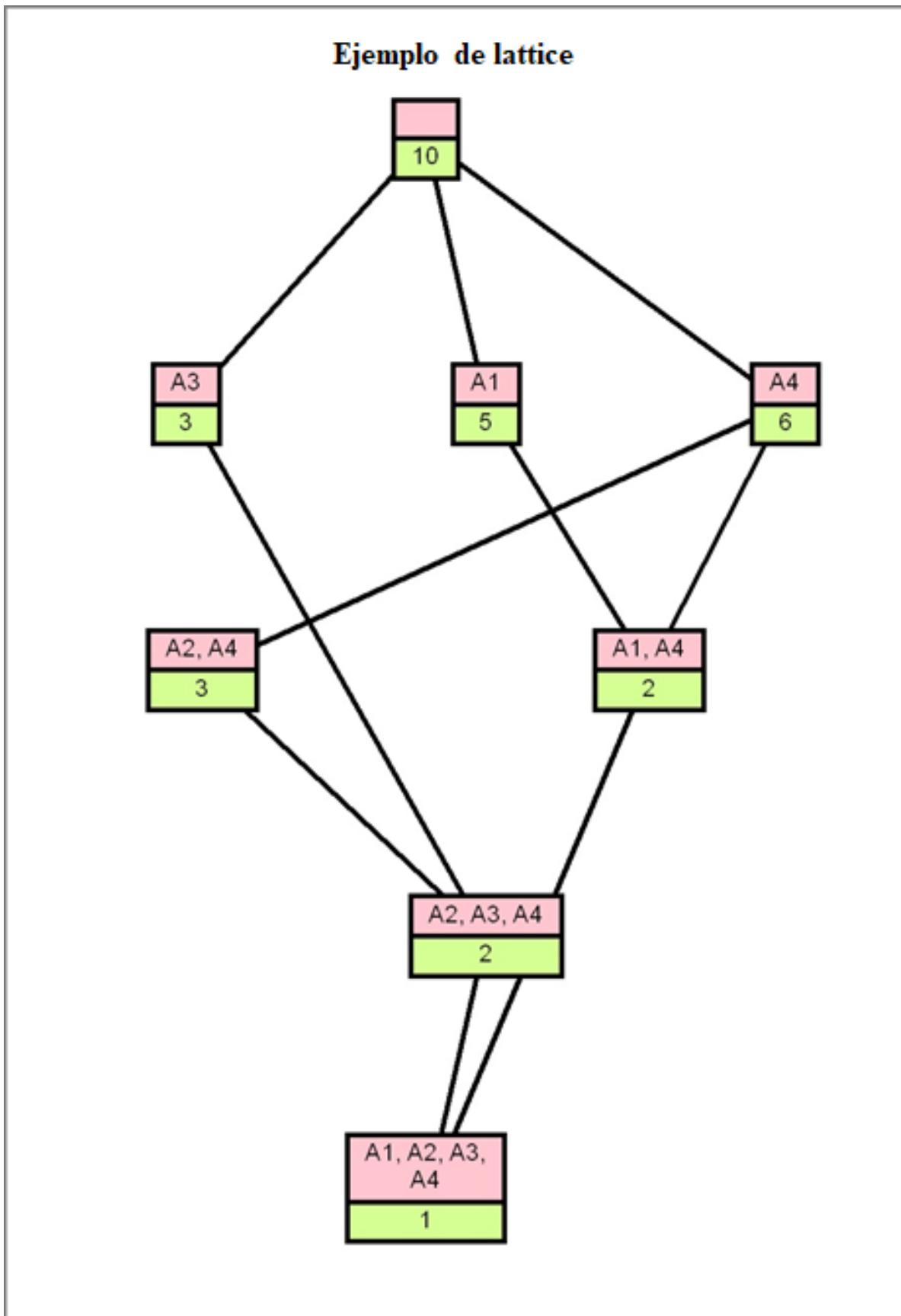
Continúa en la siguiente página

Ejemplo de 10 documentos con 4 atributos				
Documento	A1	A2	A3	A4
Paper 10	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia.

El ejemplo de red generado en la [Figura 4](#), generado a partir de la [Tabla 15](#), muestra que cada artículo aborda los atributos de su nodo y todos los atributos de los nodos ascendentes. En la [figura](#) se puede apreciar que 6 artículos abordan el atributo A4 (papers 1,3,4,7,9 y 10 en la [tabla](#)); 3 artículos, el A3 (papers 3,4 y 8 en la [tabla](#)); 5 artículos, el A1 (papers 1,2,4,5 y 6 en la [tabla](#)) y el A2 3 artículos (papers 3,4 y 7). Además de ello, se pueden visualizar en las intersecciones los atributos que son abordados por varios artículos. Así, 3 artículos abordan el A2 y el A4; 2 artículos, el A1 y el A4; 2 artículos, el A2, el A3 y el A4; y, finalmente, 1 artículo, el A1, el A2, el A3 y el A4. La red se visualiza con recuentos de objetos, lo que permite ver fácilmente la frecuencia con la que se aborda un atributo.

Figura 4: Ejemplo de lattice.

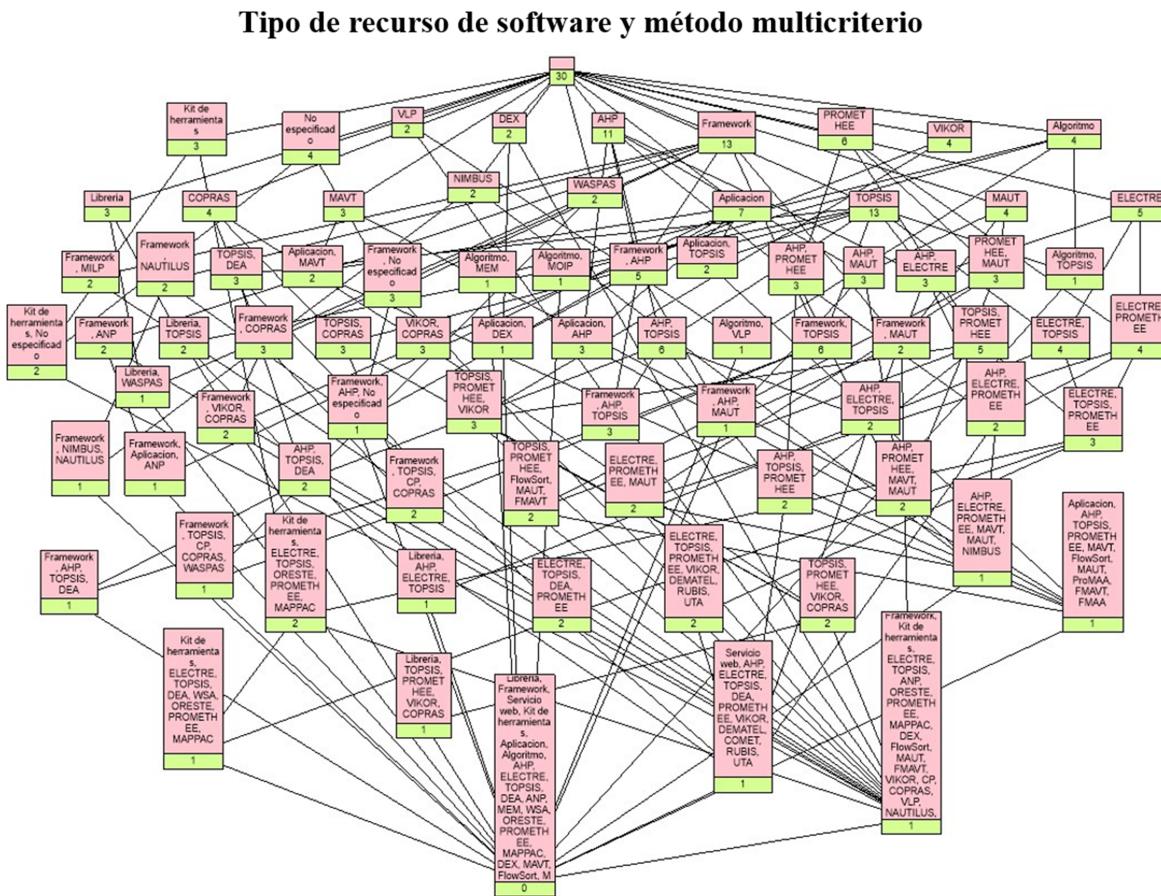


Como se puede observar en las secciones anteriores de la [Tabla 9](#), los Tipos de Recursos de Software Más Desarrollados fueron Frameworks (12), Aplicaciones (7), Algoritmos (4), Bibliotecas (3), Kits de Herramientas (2) y Servicios Web (1), representando el 100 % de los trabajos revisados. Por lo tanto, para reducir el tamaño del lattice generado y facilitar su lectura y análisis, los utilizamos como base, excluyendo aquellos tipos de software para los que no se presentó desarrollo (SDK, API y Paquete). En las siguientes subsecciones, profundizamos en la información recopilada por FCA para identificar algunas relaciones interesantes que no son fáciles de detectar a simple vista.

#### **4.3.1. Lattice 1: Tipo de recurso de software y métodos multicriterio (RQ-1 y RQ2)**

El lattice de la [Figura 5](#) analiza la relación entre MDTSR y los métodos multicriterio implementados. Muestra que, en conjunto, los métodos más utilizados fueron TOPSIS y AHP, con 12 y 11 respectivamente (6 de ellos en conjunto). Individualmente, 5 frameworks utilizaron TOPSIS y 5 AHP; 3 aplicaciones implementan AHP y 2 TOPSIS; solo 1 algoritmo utilizó TOPSIS. Además de lo anterior, los nodos de la red en la jerarquía muestran un conjunto de métodos que incluyen PROMETHEE, NIMBUS, ELECTRE, MAVT, VIKOR, COPRAS, MEM, VLP, DEX, MILP, MAUT, NAUTILUS, MOIP, ANP, CP y WASPAS, con una o dos apariciones por tipo de software y, en algunos casos, implementados en combinación con otros métodos.

Figura 5: Tipo de recurso de software y método multicriterio.

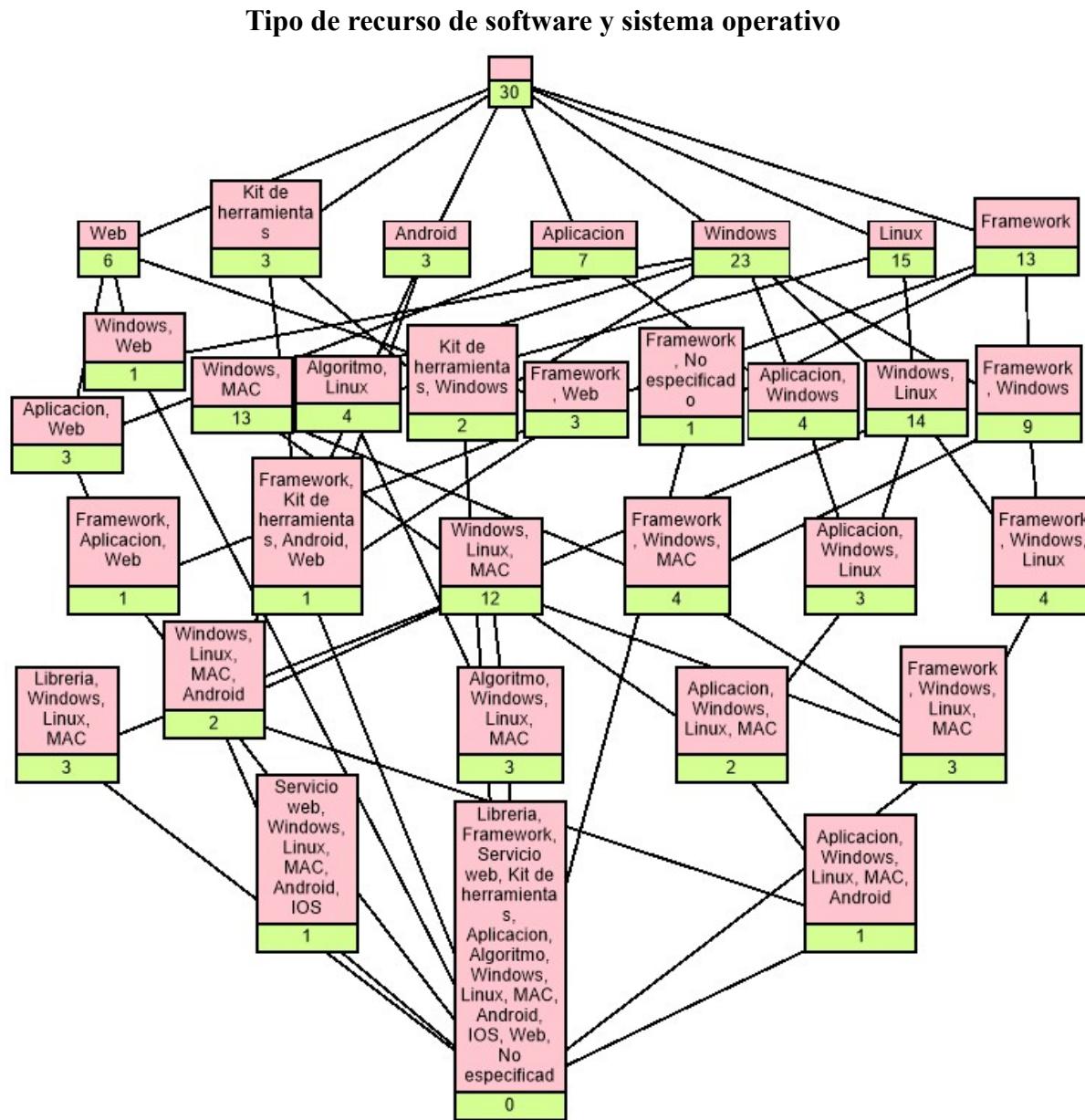


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2. Lattice 2: Tipo de recurso de software y sistemas operativos (RQ-1 y RQ3)

El lattice de la Figura 6 analiza la relación entre MDTSR y los sistemas operativos compatibles. Se observa que, en total, 23 recursos de software funcionan en Windows, 15 en Linux, 13 en Mac, 5 en la web y 2 en Android. De estos, 9 frameworks funcionan en Windows, 4 en Windows+Linux, 4 en Windows+Mac, 3 en Windows+Linux+Mac y 2 en la web. En cuanto a las aplicaciones, 4 funcionan en Windows y 2 en Windows+Linux+Mac. En cuanto a los algoritmos, 4 funcionan en Linux y 3 en Windows+Linux+Mac.

Figura 6: Tipo de recurso de software y sistema operativo.



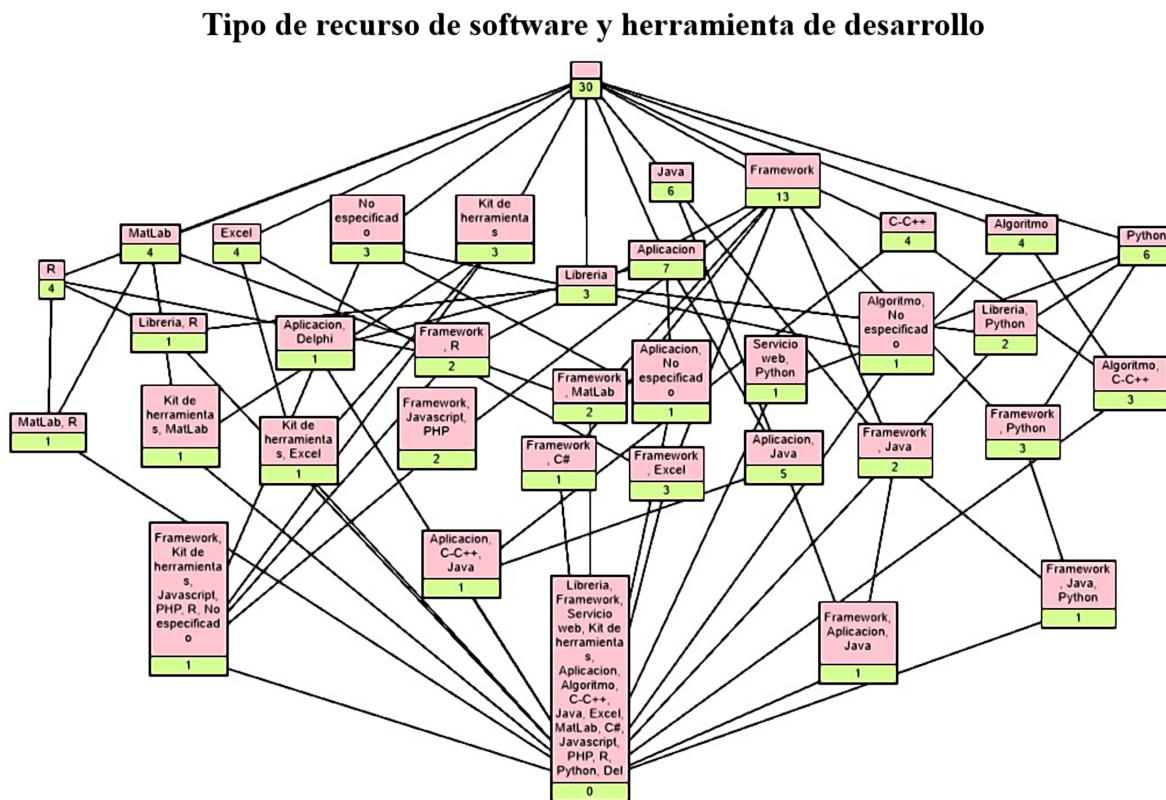
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3. Lattice 3: Tipo de recurso de software y herramienta de desarrollo (RQ-1 y RQ-4)

El lattice de la Figura 7 analiza la relación entre MDTSR y la herramienta de desarrollo de software utilizada para su desarrollo. Muestra que no hay una herramienta claramente dominante, aunque Java y Python destacan ligeramente con 6 cada una. En concreto, 3 frameworks se desarrollaron con Python, 3 con Excel, 1 con R, 2 con Matlab, 2 con Java, 1 con C# y 3 con otras herramientas. En cuanto a las aplicaciones, 5 se desarrollaron con Java, 1 con Delphi y 1 con una combinación de C/C++ y Java. Respecto a los algoritmos,

3 se desarrollaron con C/C++ y 1 no se especificó.

Figura 7: Tipo de recurso de software y herramienta de desarrollo.

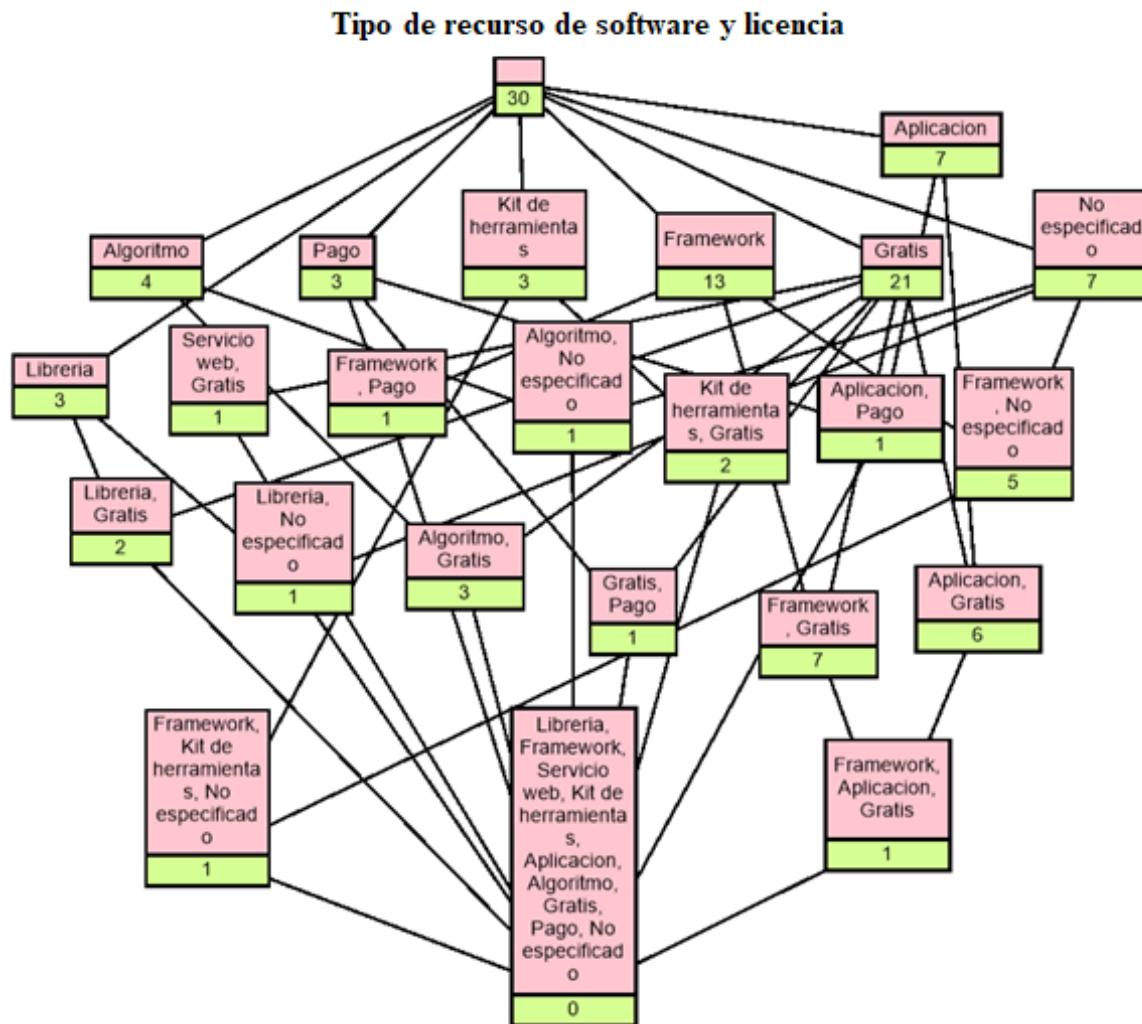


*Fuente:* Elaboración propia.

#### 4.3.4. Lattice 4: Tipo de recurso de software y licencias (RQ-1 y RQ-5)

El lattice de la Figura 8 analiza la relación entre MDTSR y sus licencias. Muestra que 21 son gratuitas, 3 son de pago y el resto no las especifica. En concreto, 7 frameworks son gratuitos y 1 tiene una versión de pago, 6 aplicaciones son gratuitas y 1 de pago, y 3 algoritmos son gratuitos.

Figura 8: Tipo de recurso de software y licencia.

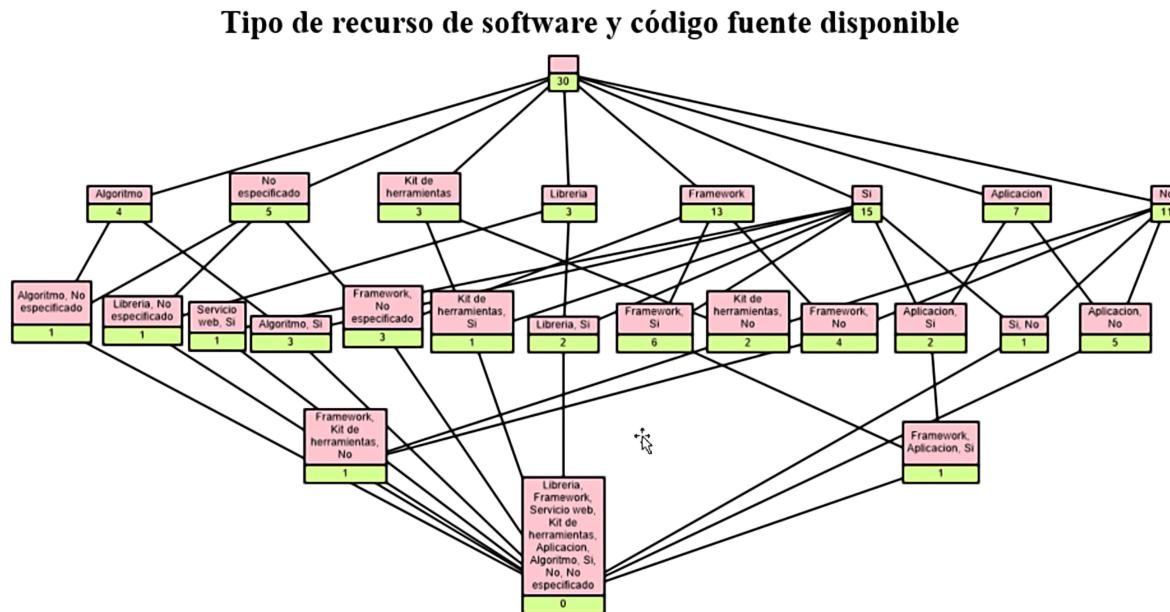


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.5. Lattice 5: Tipo de recurso de software y código fuente disponible (RQ-1 y RQ-6)

El lattice de la Figura 9 analiza la relación entre MDTSR y la disponibilidad de su código fuente. Muestra que 15 tienen el código fuente disponible, 10 no y el resto no lo especifica. En concreto, 6 frameworks, 2 aplicaciones y 3 algoritmos proporcionan código fuente. Además, 3 frameworks y 5 aplicaciones no lo hacen.

Figura 9: Tipo de recurso de software y código fuente disponible.



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Discusión y Agenda de Investigación

Este trabajo identificó 29 investigaciones relacionadas con recursos de software para el desarrollo de aplicaciones multicriterio. Para obtenerlas, primero analizamos 190 trabajos publicados entre 2012 y 2024. Posteriormente, se clasificaron según las preguntas de investigación y sus atributos asociados. Finalmente, se seleccionaron solo aquellos directamente relacionados con el tema de interés.

De estos estudios se extrajeron los siguientes datos: tipos de recursos de software desarrollados, métodos multicriterio implementados, sistemas operativos compatibles, herramienta de desarrollo utilizada para construir el recurso de software, tipo de licencia ofrecida y si el código fuente del software desarrollado está disponible.

En cuanto a los tipos de recursos de software desarrollados, los resultados muestran que los frameworks, con 12, son los más desarrollados, seguidos de 7 aplicaciones y 4 algoritmos. Otros recursos, como bibliotecas, servicios web, paquetes, SDK, API y kits de herramientas, se han desarrollado escasamente, con entre 0 y 3 reportados. Los frameworks, las aplicaciones y los algoritmos predominan en este grupo. Por lo tanto, la mayoría de los SRPMDS existentes tienen un propósito específico y se centran en un tipo de problema específico. Esto demuestra que la mayoría de los SRPMDS desarrollados no son de propósito general y no se pueden adaptar fácilmente para crear nuevas aplicaciones de dominios distintos a aquel para el que fueron diseñados.

Los resultados relacionados con los métodos multicriterio implementados por recursos de software muestran que AHP y TOPSIS son los métodos más utilizados, con un total de 23 implementaciones. Además de estos, se implementaron 28 métodos, pero

su número fue mucho menor que el de los anteriores. Consideramos esto normal, ya que, según diversas revisiones bibliográficas realizadas en diferentes áreas, actualmente los métodos multicriterio más utilizados para la toma de decisiones son AHP y TOPSIS, implementados por numerosas herramientas gratuitas y comerciales con buenos resultados, lo que podría llevarlos a ser preferidos frente a opciones más nuevas o menos conocidas. En cuanto a los sistemas operativos compatibles con recursos de software, los resultados muestran que la gran mayoría funciona con Windows (23), Linux (15) y Mac (13) o es compatible con varios de estos sistemas operativos simultáneamente, dejando muy atrás la compatibilidad con web o móviles, con tan solo 5 y 3 apariciones cada uno. Por lo tanto, es evidente que predominan los sistemas operativos de escritorio, ya que la mayoría de este software se creó cuando estos sistemas eran tendencia. Sin embargo, esta situación actual puede representar un problema que reduce la posibilidad de desarrollar software más acorde con los tiempos modernos, donde las tecnologías web y móviles tienen un papel predominante.

Se utilizaron diversas herramientas para crear los recursos de software, entre las que destacan Java y Python, con 6 apariciones cada una. El resto se distribuye entre C#, JavaScript, Excel y otras. Ninguna de las herramientas utilizadas predomina claramente, abarcando desde lenguajes de programación y scripts hasta hojas de cálculo, lo que genera problemas de independencia de plataforma, velocidad de ejecución o escasas posibilidades de reutilización para el desarrollo de nuevas aplicaciones multicriterio.

Alrededor del 80 % del software revisado cuenta con información sobre licencias o disponibilidad del código fuente, mientras que el resto no. Es una cifra aceptable, a pesar de que gran parte de los recursos desarrollados no parecen estar orientados a un uso más allá del trabajo de investigación al que pertenecen.

## 6. Conclusiones y Perspectivas Futuras

El objetivo principal de este trabajo fue revisar el estado actual de la investigación sobre recursos de software para la programación de sistemas de soporte de decisiones multicriterio. Estos recursos tienen una importancia práctica significativa en diversas áreas del desarrollo de software, como el análisis, el diseño, la programación, las pruebas, etc. Los sistemas de escritorio se han utilizado durante décadas en el desarrollo de DSS. Sin embargo, su incapacidad para proporcionar un método práctico y flexible para respaldar problemas reales de toma de decisiones en situaciones que requieren trabajo colaborativo o individual en múltiples plataformas ha impulsado a desarrolladores, investigadores y profesionales a aprovechar los nuevos avances en el desarrollo de software web y móvil. Este documento describe el estado actual del uso de recursos de software para el desarrollo de MDSS. La revisión se centró en tres aspectos principales: (1) los tipos de recursos de software desarrollados para facilitar la creación de MDSS, (2) los métodos multicriterio utilizados para implementar recursos de software en los MDSS desarrollados, y (3) los sistemas operativos, las herramientas de desarrollo, el tipo de licencia y el código fuente utilizados para respaldar los recursos de software desarrollados para la creación de MDSS. La investigación futura en este campo puede extenderse en diferentes direcciones. Una de ellas es el desarrollo de recursos de software genéricos con licencia y código fuente libres, que puedan adaptarse o integrarse

fácilmente para crear nuevo software multicriterio en desarrollo. Esto incluye bibliotecas, servicios web, paquetes, API o kits de herramientas, que se han explorado poco, ya que la investigación actual se ha centrado más en la construcción de frameworks o aplicaciones para dominios problemáticos específicos que no fueron diseñados para ser reutilizados. La investigación futura en este tema es, sin duda, de gran importancia para diversificar las herramientas actuales para el desarrollo de MDSS, proporcionando así un apoyo significativo al responsable de la toma de decisiones en la resolución de problemas de decisión multicriterio. El tema mencionado está estrechamente relacionado con otra posible línea de investigación futura. Dado que es posible construir MDSS a partir de diferentes recursos de software, sería interesante explorar maneras de combinar algunos de ellos. Esta combinación de recursos de software podría tener un impacto beneficioso en la eficiencia y eficacia de las decisiones multicriterio tomadas mediante estos sistemas. Otra línea de investigación futura, que podría ser de interés, es la integración de más métodos multicriterio que han sido ampliamente reportados con buenos resultados en la literatura. La mayoría de los recursos desarrollados utilizan principalmente solo dos métodos multicriterio: AHP y TOPSIS, dando poca importancia o dejando de lado muchos otros como ELECTRE, PROMETHEE, MAUT, etc. También es importante investigar las similitudes y diferencias entre los métodos MCDA. Dado que existe un gran número de métodos MCDA, el analista debe poder recomendar el más conveniente al responsable de la toma de decisiones basándose en las características del problema en cuestión. Dicha recomendación requiere examinar las circunstancias bajo las cuales diferentes modelos MCDA arrojan resultados similares o diferentes. También se debe dar un manejo excepcional al desarrollo de recursos de software multiplataforma para brindar un mayor soporte al desarrollo de aplicaciones web y móviles. La información sobre los sistemas operativos compatibles indica que los recursos actuales están orientados, en gran medida, a aplicaciones de escritorio para Windows, Linux o Mac. Una investigación interesante y sugerida se centra en el uso de herramientas de desarrollo con buena compatibilidad y velocidad de ejecución aceptable. Varias de las herramientas más utilizadas no cumplen con estos elementos, lo que dificulta su integración en otros proyectos. En última instancia, es necesario enfatizar la importancia de construir sistemas de soporte de decisiones multicriterio que no se centren únicamente en el desarrollo de modelos, sino que también incorporen todas las futuras líneas de investigación mencionadas. Como resultado de esta investigación, existen muchas preguntas de investigación abiertas en torno a los recursos de software para la programación MDSS que parecen merecer la pena abordar desde una perspectiva académica o comercial.

## Referencias

- Amazon. (2024a). *What is a Framework? - Framework in Programming and Engineering Explained* - AWS. Amazon Web Services, Inc. <https://aws.amazon.com/what-is/framework/>
- Amazon. (2024b). *What is SDK? - SDK Explained* - AWS. Amazon Web Services, Inc. <https://aws.amazon.com/what-is/sdk/>

- Baky, I. A. (2014). Interactive TOPSIS algorithms for solving multi-level non-linear multi-objective decision-making problems. *Applied Mathematical Modelling*, 38(4), 1417-1433. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2013.08.016>
- Bigaret, S., Hodgett, R. E., Meyer, P., Mironova, T., & Olteanu, A.-L. (2017). Supporting the multi-criteria decision aiding process: R and the MCDA package. *EURO Journal on Decision Processes*, 5(1-4), 169-194. <https://doi.org/10.1007/s40070-017-0064-1>
- Bohanec, M. (2015). *DEXi: A Program for Multi-Attribute Decision Making*. <https://kt.ijs.si/MarkoBohanec/dexi.html>
- Boland, N., Charkhgard, H., & Savelsbergh, M. (2017). A new method for optimizing a linear function over the efficient set of a multiobjective integer program. *European Journal of Operational Research*, 260(3), 904-919. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.02.037>
- Bozorg-Haddad, O., Azarnivand, A., Hosseini-Moghari, S.-M., & Loáiciga, H. A. (2016). Development of a Comparative Multiple Criteria Framework for Ranking Pareto Optimal Solutions of a Multiobjective Reservoir Operation Problem. *Journal of Irrigation and Drainage Engineering*, 142(7). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IR.1943-4774.0001028](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IR.1943-4774.0001028)
- Cabarcos, A., Almenarez Mendoza, P., Diaz Sanchez, F., & Lopez, D. M. (2018). FRiCS: A Framework for Risk-driven Cloud Selection. *2nd International Workshop on Multimedia Privacy and Security (MPS'18)*, 18-26. <https://doi.org/10.1145/3267357.3267362>
- Decision Deck Consortium. (2022). *Decision Deck*. Decision-Deck.org. <http://www.decision-deck.org/project/>
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical Studies of Agile Software development: a Systematic Review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Fabianek, P., Will, C., Wolff, S., & Madlener, R. (2020). Green and regional? A multi-criteria assessment framework for the provision of green electricity for electric vehicles in Germany. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 87, 102504. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102504>
- Figueroa Pérez, J. F., Lopez, J. C., Noriega, A. D., & Contreras, E. O. (2022a). Software Resources for Developing Multicriteria Applications: A Review, Part 1: Introduction and types of software resources developed. *Proceedings of MOL2NET'22, Conference on Molecular, Biomedical & Computational Sciences and Engineering, 8th Ed. - MOL2NET: FROM MOLECULES to NETWORKS*, 13875. <https://doi.org/10.3390/mol2net-08-13875>
- Figueroa Pérez, J. F., Lopez, J. C., Noriega, A. D., & Contreras, E. O. (2022b). Software Resources for Developing Multicriteria Applications: A Review, Part 2: multicriteria methods implemented. *Proceedings of MOL2NET'22, Conference on Molecular, Biomedical & Computational Sciences and Engineering, 8th Ed. - MOL2NET: FROM MOLECULES to NETWORKS*, 13877. <https://doi.org/10.3390/mol2net-08-13877>
- Figueroa Pérez, J. F., Lopez, J. C., Noriega, A. D., & Contreras, E. O. (2022c). Software Resources for Developing Multicriteria Applications: A Review, Part 3: operating systems supported. *Proceedings of MOL2NET'22, Conference on Molecular, Biomedical*

- & Computational Sciences and Engineering, 8th Ed. - MOL2NET: FROM MOLECULES to NETWORKS, 13876. <https://doi.org/10.3390/mol2net-08-13876>
- Figueroa-Perez, J. F., Leyva-Lopez, J. C., Pérez-Contreras, E. O., Sánchez, P. J., & Ramirez-Noriega, A. D. (2020). An Agent-Based System for the Design of New Products Using a Fuzzy Multicriteria Approach. *International Journal of Fuzzy Systems*, 22(8), 2691-2707. <https://doi.org/10.1007/s40815-020-00934-6>
- Formal Concept Analysis Research Toolbox (FCART. (s.f.).
- Geeks for Geeks. (2024, 26 de febrero). *What is Software Package?* GeeksforGeeks. <https://www.geeksforgeeks.org/what-is-software-package/>
- GeeksforGeeks. (2022, 25 de abril). *How to write Test Cases - Software Testing.* <https://www.geeksforgeeks.org/test-case/>
- Gomes, C., Parente, M., Azenha, M., & Lino, J. C. (2018). An integrated framework for multi-criteria optimization of thin concrete shells at early design stages. *Advanced Engineering Informatics*, 38, 330-342. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2018.08.003>
- Goodwin, M. (2024, abril). *What is an Application Programming Interface (API).* <https://www.ibm.com/topics/api>
- Gunther, C., Tammer, C., Hillmann, M., & Winkler, B. (2015). *Project FLO.* <https://project-flo.de/>
- Halwai, S. (2021, 18 de junio). *What is Application Software: Examples & Types.* OpenXcell. <https://www.openxcell.com/blog/application-software/>
- Hämäläinen, R. P. (2013). DECISIONARIUM. <http://decisionarium.tkk.fi/>
- Hanine, M., Boutkhoum, O., Tikniouine, A., & Agouti, T. (2016). A new web-based framework development for fuzzy multi-criteria group decision-making. *SpringerPlus*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2198-1>
- IBM Corporation. (2024, 16 de diciembre). IBM Integration Bus for z/OS 10.1. <https://www.ibm.com/docs/es/integration-bus/10.1?topic=services-what-is-web-service>
- Ighravwe, D. E., Babatunde, M. O., Cornelius, M. T., Aikhuele, D., & Akinyele, D. (2021). A MCDM-based framework for the selection of renewable energy system simulation tool for teaching and learning at university level. *Environment, Development and Sustainability*, 24(11), 13035-13056. <https://doi.org/10.1007/s10668021019811>
- Jablonsky, J. (2014). MS Excel based Software Support Tools for Decision Problems with Multiple Criteria. *Procedia Economics and Finance*, 12, 251-258. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00342-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00342-6)
- Karami, A., & Guo, Z. (2012). A Fuzzy Logic Multi-criteria Decision Framework for Selecting IT Service Providers. <https://doi.org/10.1109/hicss.2012.59>
- Kitchenham, B. A., Budgen, D., & Brereton, P. (2015). *Evidence-based software engineering and systematic reviews.* Chapman & Hall/CRC.
- Kizielewicz, B., Shekhovtsov, A., & Sałabun, W. (2023). pymcdm – The universal library for solving multi-criteria decision-making problems. *SoftwareX*, 22, 101368. <https://doi.org/10.1016/j.softx.2023.101368>
- Labella, Á., & Martínez, L. (2019). FLINTSTONES 2.0 an Open and Comprehensive Fuzzy Tool for Multi-criteria Decision Analysis. En *Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 762-769). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-23756-1\\_91](https://doi.org/10.1007/978-3-030-23756-1_91)

- Leyva López, J. C., Fernández González, E., & Trejos Alvarado, M. (2008). Special Issue on Multicriteria Decision Support Systems. *Computación y Sistemas*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-55462008000400001](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-55462008000400001)
- Löhne, A., & Weißing, B. (2017). The vector linear program solver Bensolve – notes on theoretical background. *European Journal of Operational Research*, 260(3), 807-813. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.02.039>
- Lutkevich, B. (2022). *What is Software Documentation? Definition, Types and Examples*. <https://www.techtarget.com/searchsoftwarequality/definition/documentation>
- MAD Preference. (2018). DecideIT | Preference AB. <https://www.preference.nu/decideit/>
- MCDALab. (2014). MEM: Multiplex Electionis Methodus. <https://github.com/MCDALab/MEM>
- MCDM Society. (2025, enero). *Software - Multiple Criteria Decision Making*. <https://www.mcdmsociety.org/2025/01/12/software/>
- Meyer, P., & Bigaret, S. (2012). Diviz: A software for modeling, processing and sharing algorithmic workflows in MCDA. *Intelligent Decision Technologies*, 6(4), 283-296. <https://doi.org/10.3233/IDT-2012-0144>
- Misitano, G., Saini, B. S., Afsar, B., Shavazipour, B., & Miettinen, K. (2021). DESDEO: The Modular and Open Source Framework for Interactive Multiobjective Optimization. *IEEE Access*, 9, 148277-148295. <https://doi.org/10.1109/access.2021.3123825>
- Muruganantham, A., & Gandhi, G. M. (2019). Framework for Social Media Analytics based on Multi-Criteria Decision Making (MCDM) model. *Multimedia Tools and Applications*. <https://doi.org/10.1007/s11042-019-7470-2>
- Nevagi, A. (2021). LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/what-toolkit-abhay-nevagi-1e>
- Omar, M., & Soltan, H. (2020). A framework for welding process selection. *SN Applied Sciences*, 2(3). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2144-2>
- Ozsahin, I., Ozsahin, D. U., & Uzun, B. (2021). *Applications of Multi-Criteria Decision-Making Theories in Healthcare and Biomedical Engineering*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/c2020-0-01611-7>
- Radulovic, F., García Castro, R., & Gómez-Pérez, A. (2013). A Recommendation Framework Based on the Analytic Network Process and its Application in the Semantic Technology Domain. *CAEPIA 2013: XV Conference of the Spanish Association for Artificial Intelligence*. <https://oa.upm.es/20660/1.haslightboxThumbnailVersion/Paper.pdf>
- Sametinger, J. (1997). *Software Engineering with Reusable Components*. Springer Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-03345-6>
- Sharma, H. K., Roy, J., Kar, S., & Prentkovskis, O. (2018). Multi Criteria Evaluation Framework for Prioritizing Indian Railway Stations Using Modified Rough AHP-Mabac Method. *Transport and Telecommunication Journal*, 19(2), 113-127. <https://doi.org/10.2478/ttj-2018-0010>
- Siraj, S., Mikhailov, L., & Keane, J. A. (2015). PriEsT: an interactive decision support tool to estimate priorities from pairwise comparison judgments. *International Transactions in Operational Research*, 22(2), 217-235. <https://doi.org/10.1111/itor.12054>

- Siskos, Y., & Spyridakos, A. (1999). Intelligent multicriteria decision support: Overview and perspectives. *European Journal of Operational Research*, 113(2), 236-246. [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(98\)00213-6](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(98)00213-6)
- Source Making. (2019). *Design Patterns and Refactoring*. [https://sourcemaking.com/design\\_patterns](https://sourcemaking.com/design_patterns)
- Sterling, T., Anderson, M., & Brodowicz, M. (2018). Libraries. En *Elsevier EBooks* (pp. 313-345). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-420158-3.00010-1>
- Szyperski, C. (2003). *Component Software: Beyond Object-Oriented Programming* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education India.
- Toffano, F., Garraffa, M., Lin, Y., Prestwich, S., Simonis, H., & Wilson, N. (2022). A multi-objective supplier selection framework based on user-preferences. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04251-5>
- Upadhyay, S. (2022, noviembre). *What Is An Algorithm? Characteristics, Types and How to write it*. <https://www.simplilearn.com/tutorials/data-structure-tutorial/what-is-an-algorithm>
- Więckowski, J., & Sałabun, W. (2024). Version [1.1] - pyFDM: A python library for uncertainty decision analysis methods. *SoftwareX*, 25, 101607. <https://doi.org/10.1016/j.softx.2023.101607>
- Wille, R. (2005). Formal Concept Analysis as Mathematical Theory of Concepts and Concept Hierarchies. En *Lecture Notes in Computer Science* (pp. 1-33). [https://doi.org/10.1007/11528784\\_1](https://doi.org/10.1007/11528784_1)
- Yang, D., Li, X., Jiao, R. J., & Wang, B. (2018). Decision support to product configuration considering component replenishment uncertainty: A stochastic programming approach. *Decision Support Systems*, 105, 108-118. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.11.004>
- Yatsalo, B., Didenko, V., Gritsyuk, S., & Sullivan, T. (2015). Decerns: A Framework for Multi-Criteria Decision Analysis. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 8(3), 467. <https://doi.org/10.1080/18756891.2015.1023586>
- Zhao, J., Xie, B., Wang, Y., & Xu, Y. (2010). TSRR: A software resource repository for trustworthiness resource management and reuse.
- Zhou, Y. (2015). *Multi-criteria decision making in software development: A systematic literature review* [Thesis]. University of Oulu. <https://oulu.repo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/41182/nbnfioulu-201508271929.pdf?sequence=1>



## Artículo de Investigación

# Turismo Rural como Factor de Cohesión Social entre Mujeres de Donato Guerra, México

*Rural Tourism as a Factor of Social Cohesion among Women in Donato Guerra, Mexico*

Katia Hernández Hernández<sup>1</sup>, Graciela Cruz Jiménez<sup>1</sup>, Rocío del Carmen Serrano Barquín<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Centro de Investigación y Estudios Turísticos, Universidad Autónoma del Estado de México, Estado de México, 50110, México.

[kathii0311@gmail.com](mailto:kathii0311@gmail.com), [gracicj@hotmail.com](mailto:gracicj@hotmail.com), [rocioserba14@gmail.com](mailto:rocioserba14@gmail.com)

## INFORMACIÓN

### *Historial del Artículo*

Recibido: Septiembre 14, 2025

Aceptado: Diciembre 16, 2025

Publicado: Enero 06, 2026

### *Palabras Clave*

Turismo rural

Mujeres

Empoderamiento

Sustentabilidad

Trabajo comunitario

## RESUMEN

El artículo destaca la contribución de mujeres en siete comunidades mexicanas, para la conservación de sus recursos naturales y culturales mediante iniciativas de turismo rural en Donato Guerra, Estado de México. Basándose en los planteamientos de Ostrom (1990) y Olson (1965) la base teórica fue la Acción Colectiva, centrada en abordar cómo y por qué las comunidades se unen para alcanzar objetivos en común, basándose en la cooperación y el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales, a fin de mejorar su calidad de vida y fortalecer la identidad local. Otro aspecto que destaca este enfoque es la cohesión social, producto de la unidad y pertenencia que sienten los miembros de la comunidad, quienes fomentan la solidaridad y cooperación entre ellos, enalteciendo su sentido de pertenencia en la comunidad. Fue empleada una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas con 20 actores clave. El principal resultado fue que la participación de mujeres en la gestión e implementación del turismo rural generó beneficios económicos, personales y sociales, los cuales se tradujeron en mejoras en su calidad de vida y en el bienestar comunitario. Estos avances se relacionan con la creación de empleos derivados de iniciativas colectivas, impulso por continuar su formación mediante cursos o la conclusión de su educación básica, además de mayor participación en proyectos comunitarios de emprendimientos.

©2025. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia CC BYNC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

**Cómo citar:**

Hernández Hernández, K., Cruz Jiménez, G., & Serrano Barquín, R. del C. (2025). Turismo rural como factor de cohesión social entre mujeres de Donato Guerra, México. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), 138–154. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/06>

**MANUSCRIPT INFO**

*Article History*

Received: September 14, 2025

Accepted: December 16, 2025

Published: January 06, 2025

*Keywords*

Rural tourism

Women

Sustainability

Community Work

**ABSTRACT**

The article highlights the contribution of women in seven Mexican communities to the conservation of their natural and cultural resources through rural tourism initiatives in the Donato Guerra, State of Mexico. Based on the work of Ostrom (1990) and Olson (1965), the theoretical framework was collective action, which focuses on how and why communities unite to achieve common goals, relying on cooperation and the sustainable use of natural and cultural resources to improve their quality of life and strengthen local identity. Another aspect emphasized by this approach is social cohesion, resulting from the unity and sense of belonging felt by community members, who foster solidarity and cooperation among themselves, enhancing their sense of community. A qualitative methodology based on semi-structured interviews with 20 key stakeholders was employed. The main finding was that women's participation in the management and implementation of rural tourism generated economic, personal, and social benefits, which translated into improvements in their quality of life and community well-being. These advances are related to job creation stemming from collective initiatives, the drive to continue their education through courses or the completion of their basic education, and greater participation in community-based entrepreneurial projects.

## 1. Introducción

En los últimos años ha crecido la preocupación por la crisis que desencadenó el cambio climático y con ello problemas de índole ambiental (Izquierdo et al., 2018). Tal situación afecta a las comunidades de San Agustín de las Palmas, San Juan Xoconusco, Cabecera de Indígenas, Batán Chico, Batán Grande, San Lucas Texcaltitlán, y San Antonio de la Laguna del municipio de Donato Guerra en el Estado de México, enfrentan una seria problemática provocada por el deterioro de sus recursos naturales y culturales.

En este contexto, el turismo rural, cuando se gestiona de manera sustentable y con la participación activa de las comunidades locales, representa una herramienta poderosa para la conservación de recursos naturales y culturales, porque puede conducir a un equilibrio entre crecimiento económico, preservación ambiental y cultural y fortalecimiento social (Osorio González et al., 2024). Se reconoce que, uno de los elementos para maximizar su impacto positivo, es la participación comunitaria; la inclusión de la mujer en el turismo rural es fundamental para el desarrollo sustentable de las comunidades, puesto que su rol es clave en diferentes aportaciones, una de ellas la conservación del medio ambiente (Coria et al., 2023).

Entre las diferentes alternativas para promover esta modalidad turística en comunidades rurales, la acción colectiva es considerada una estrategia eficaz para orientar su propio desarrollo. La colaboración entre los miembros de las comunidades les permite organizar y estructurar labores relacionadas con dicha actividad que destaquen sus tradiciones, recursos naturales y cultura. Además, fomenta su participación activa y genera beneficios, lo cual les empodera y promueve la

sustentabilidad en los territorios (Fierro Leyva, 2023; López-Martínez & Espeso-Molinero, 2024; Rosales Paredes, 2021; Soares & Hatch Kuri, 2023).

Por tanto, se concibe a la acción colectiva como una respuesta a la necesidad de un bien común, en que los habitantes de las comunidades sean capaces de lograr metas que difícilmente podrían cumplir individualmente, puesto que el trabajo colectivo facilita alcanzarlas mediante un proceso de cambio en la estructura social o la autogestión de recursos (Globaltv, 2024).

Con base en lo formulado, este artículo destaca la contribución de las mujeres de San Agustín de las Palmas, Cabecera de Indígenas, Batán Chico, Batán Grande, San Lucas Texcaltitlán, San Antonio de la Laguna y San Juan Xoconusco, en la conservación de su patrimonio cultural y de los recursos forestales correspondientes a la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca asentada en la comunidad de San Juan Xoconusco; estos esfuerzos los han vinculado con el turismo rural y es posible analizarlos a la luz la acción colectiva.

Para atender su propósito, el artículo se integra por un planteamiento teórico-conceptual que resalta los supuestos de la acción colectiva y del turismo rural, reconociendo su contribución en actividades a favor de la conservación y del rescate de dichos recursos. Posteriormente se presenta el contexto de la comunidad y la metodología empleada; finalmente los resultados y las conclusiones.

## 2. Referente Teórico Conceptual

La política estadounidense Elinor Ostrom, experta en la gestión colectiva de los bienes comunes, plantea que, cuando los recursos son gestionados colectivamente por los propios miembros de la comunidad, logran desarrollar reglas y estructuras de gobernanza que aseguran su sostenibilidad a largo plazo (Ostrom, 1990). Vinculado al turismo rural, esto implica que pueden llevar a cabo prácticas autogestionadas para el uso de recursos naturales y culturales en favor de esta actividad, generando beneficios económicos, pero conservando su entorno.

(Ostrom, 1990), plantea una serie de principios que han facilitado el éxito en la gestión de los bienes comunes. Tales principios son relacionados con la gestión de las cooperativas (Giovannetti et al., 2021), mientras que Grashuis y Dary (2021) utilizan el marco de referencia de Ostrom en cooperativas de agricultores, considerándolas instituciones que facilitan la gestión de la propiedad comunal.

Asimismo, el capital intelectual se reconoce como un instrumento clave para generar valor económico, social y medioambiental; no obstante, persisten vacíos importantes respecto a su papel en la gestión de los bienes comunales, ya que son prácticamente inexistentes los estudios que analizan su efecto en estos contextos. Desde un enfoque sociológico, se ha desarrollado una línea de trabajo que vincula el capital social con la acción colectiva, particularmente en relación con la administración de recursos comunes (Ostrom, 2007; Ostrom & Ahn, 2003).

En este sentido, los principios propuestos por Ostrom (1990, 1999) aportan elementos fundamentales del capital intelectual que favorecen la gobernanza y sustentabilidad de los bienes comunales. Sin embargo, pese a estas contribuciones teóricas, sigue siendo evidente la ausencia de investigaciones que exploren de manera explícita la conexión entre capital

intelectual y la gestión de recursos comunitarios, lo que representa una oportunidad analítica para comprender procesos colectivos en contextos rurales y turísticos.

En su libro “El gobierno de los bienes comunitarios. La evolución de las instituciones de acción colectiva”, sostiene que los miembros de la comunidad establecen vínculos para poder llegar a un acuerdo, proponiendo compartir el uso de los recursos y evitar tanto su sobreexplotación, como los problemas de rivalidad, promoviendo su sostenibilidad y asumiendo los costes de esta, además de cumplir los acuerdos (Ostrom, 1990). Por el contrario, Mancur Olson postuló que los miembros de un grupo solo generan acción colectiva para conseguir un beneficio común cuando coexisten coerción y exclusión (Olson, 1965; Ostrom, 1990).

La teoría de acción colectiva propuesta por Ostrom permite comprender cómo las comunidades pueden gestionar de manera autónoma sus propios recursos mediante reglas locales, monitoreo y acuerdos socialmente legitimados. A diferencia de la perspectiva clásica de Olson, que advierte la tendencia al “free-rider” o falta de participación de algunos actores, Ostrom demuestra que la cooperación es posible cuando los usuarios establecen instituciones propias y mecanismos de control compartido. En el caso de Donato Guerra, la organización de mujeres que impulsa el turismo rural refleja estos principios al generar normas internas, alianzas multiescalares y estrategias de conservación comunitaria. Su capacidad de autogestión frente al abandono institucional evidencia una gobernanza local efectiva. Así, el turismo rural se convierte no solo en una actividad económica, sino en una estrategia basada en la cooperación y la defensa del patrimonio común.

## 2.1. Turismo rural

Según diversos autores, esta es una actividad multidimensional que se realiza en áreas rurales, con la particularidad de que su oferta se basa en los recursos naturales, culturales, gastronómicos, y el estilo de vida local, lo cual implica que los visitantes se vinculen en prácticas propias del campo, no solo paisajes, buscando una experiencia en contacto directo con la naturaleza y las costumbres rurales (González Domínguez et al., 2022; Sánchez Pincay, 2024). Se considera una herramienta para el desarrollo local sostenible, que busca armonizar los intereses del turismo, el medio ambiente y las comunidades locales, contribuyendo al bienestar de la población y a la revitalización económica de las zonas rurales (Morelos Ramírez & Kieffer, 2022).

El turismo rural se desarrolla en entornos de esta naturaleza, caracterizado por ofrecer experiencias vinculadas al paisaje, a la naturaleza y a las costumbres rurales, sin que necesariamente toda la población local participe directamente en su gestión, como sí sucede en otras modalidades, como el turismo comunitario al cual se le suele relacionar como sinónimo. Este último implica una participación más profunda, donde los habitantes de una comunidad -no exclusivamente rural- ofrecen servicios turísticos, pero colaboran activamente en la toma de decisiones, la planificación y los beneficios; es decir, la comunidad anfitriona es co-productora del turismo, promoviendo la autogestión, la conservación del patrimonio local y la equidad social.

En el caso del turismo rural en que está centrado este artículo, puede ser un catalizador clave para el desarrollo sustentable en comunidades rurales, especialmente cuando está respaldado por procesos de acción colectiva, que implica la colaboración entre actores

locales para aprovechar los recursos, las tradiciones culturales y las capacidades de la comunidad con el fin de generar beneficios económicos, sociales y ambientales, entre ellos, empoderamiento comunitario, conservación del patrimonio, diversificación económica y desarrollo inclusivo.

Por el contrario, algunos de los retos a los que se pueden enfrentar son: falta de capacitación, conflictos internos sostenibilidad ambiental mal regulada. Por tanto, el éxito del turismo rural como estrategia de desarrollo depende de la capacidad de las comunidades para organizarse colectivamente, establecer alianzas estratégicas y equilibrar los intereses económicos con la sustentabilidad cultural y ambiental.

La literatura que aborda la acción colectiva en el contexto rural está centrada en estrategias comunitarias vinculadas al ámbito productivo (Cayuela, 2013; Lugo-Morin, 2010; Moyano, 2008), así como en la preservación y gestión de los bienes compartidos o las producciones agrícolas locales (Cárdenas et al., 2003; Lugo-Morin, 2013; Requier-Desjardins, 2005; Valdés et al., 2017). Se han realizado otros acercamientos sobre el papel del turismo como catalizador de acción colectiva y generador de comunidad (Cáceres-Feria & Ruiz-Ballesteros, 2017; Ruiz-Ballesteros, 2012, 2015).

En tales textos, la acción colectiva se vincula a la producción, a los recursos físicos y al trabajo; sin embargo, aunque diversos estudios abordan la capacidad de las fiestas religiosas y del ocio para generar bienestar (Brownett & Evans, 2020), capital social (Arcodia & Whitford, 2007; Glover & Hemingway, 2005; Mair & Duffy, 2020) y sustentabilidad social (Black, 2016), poco se ha reflexionado sobre el potencial transformador de este capital en la acción comunitaria, capaz de responder a los retos que plantea la crisis rural.

Las aportaciones de Elinor Ostrom, particularmente su teoría de la acción colectiva, se ha utilizado como referente en estudios de turismo rural sustentable (Rebatta Nieto, 2025). Su enfoque está centrado en cómo las comunidades pueden gestionar colectivamente recursos compartidos, haciendo énfasis en la búsqueda de alternativas que les permitan conservar su diversidad tanto natural como cultural, contribuyendo al desarrollo de las comunidades y, organizándose sin depender de la intervención de personas externas a la comunidad, lo cual tiene aplicaciones directas en el turismo, especialmente en áreas naturales y culturales.

El turismo comunitario, en relación con los bienes comunes, ha desempeñado un papel fundamental en comunidades capaces de organizarse para implementarlo como una actividad económica complementaria. Algunos estudios basados en la teoría de acción colectiva sobre casos de éxito, corresponden a López-Martínez y Espeso-Molinero (2024), quienes analizan cómo este referente se articula en un contexto rural a partir de la participación de perfiles heterogéneos de personas residentes en la localidad de Sella (Alicante, España), explorando las motivaciones y estrategias de las diversas subjetividades vinculadas a la organización y participación en actividades lúdico-festivas.

Los autores identificaron que la participación reconocimiento y legitimación, de las redes y el capital social, construyen una acción colectiva enmarcada como estrategia eficaz para atenuar los desafíos socioeconómicos que a menudo afectan a estas comunidades rurales. Ello contribuye a que sus actividades lúdico-festivas atraigan turismo a su comunidad, generando ingresos a partir de los eventos realizados, lo cual contribuye además a conservar su cultura y tradiciones.

De igual manera, , analiza las Fierro Leyva (2023) áreas de oportunidad y apropiación de recursos de uso común por comunidades rurales de Guerrero, México, para generar empleos por medio del turismo y, producir derrama económica directamente en las comunidades receptoras, no entre los inversionistas externos. Indica que, gracias a la coordinación y colaboración entre las familias de los ejidatarios y comuneros, es posible implementar proyectos que los beneficien directamente, con base en permisos y concesiones para la explotación moderada de los diferentes recursos de los territorios, sin necesidad de buscar intervención de terceros.

Por su parte, Víquez Mora (2022), explora las formas de acción colectiva utilizadas en la construcción y reparación de las vías de comunicación en la costa del Pacífico de Costa Rica durante el siglo XIX, basándose en la teoría de los bienes colectivos y de los principios de la elección racional, analizando cómo los procesos sociales y económicos estimulan la cooperación de los vecinos. Los incentivos derivados de una creciente comercialización de la agricultura, apoyados por el turismo, motivaron la creación de mecanismos de acción colectiva voluntaria y de instituciones que aseguraran la cooperación frente al oportunismo.

En tanto, Soares y Hatch Kuri (2023), abordan la problemática del agua y la sociedad, con énfasis en la participación social en el ámbito de la gestión comunitaria de los recursos hídricos en una comunidad rural de la sierra de Puebla, México. Plantean que el trabajo colectivo permite a la población acceder a este recurso, aportar trabajo para el mantenimiento de la infraestructura del sistema de agua, destinar recursos económicos para el pago de la tarifa; realizar actividades de protección de la fuente de abastecimiento y gestionar ceremonias para su continuidad. Estas acciones, apoyadas del turismo, contribuyen a mejorar la calidad de vida, haciendo una comunidad más organizada que busca el bienestar común, no solo de unos cuantos, trascendiendo lo técnico, administrativo y financiero hacia dimensiones simbólicas y de sostenibilidad, reforzando el manejo del agua, entendida como un bien común que favorece la sustentabilidad hídrica y su gobernanza local.

Rosales Paredes (2021), parte de que el impulso al turismo alternativo es una forma relativamente reciente de diversificar la oferta turística del país, principalmente en las regiones económicamente desfavorecidas que buscan aprovechar los recursos comunitarios y desarrollar actividades para mejorar sus ingresos, cuidando la conservación del patrimonio natural y cultural local. Este propósito incluye a cualquier actividad productiva que aspire a que participe la mayor parte de los integrantes de la comunidad hacia el beneficio colectivo y permita la gestión eficiente, preservación y ampliación de los recursos de uso común.

En tal sentido, el autor explica como el turismo representó una alternativa importante para generar ingresos a los habitantes de Xicomeh, (Municipio de la Sierra Norte de Puebla), lo cual les ha permitido incursionar y desarrollar varias operaciones comerciales y de servicios. Su importancia ha sido tal que el sector agrícola quedó en un plano económicamente inferior respecto al comercio y servicios, todo esto llevado de la mano de la acción colectiva, donde la comunidad plantea las acciones a realizar y los emprendimientos que la beneficiarán.

Otro acercamiento corresponde a Monterrubio et al. (2011), quienes analizan las percepciones comunitarias y los impactos del turismo en el destino mexicano Bahías de Huatulco, Oaxaca; enfatizan aspectos sociales y económicos sobre cómo los pescadores

locales enfrentan la disminución de sus recursos pesqueros, para lo cual desarrollaron actividades de ecoturismo, incluidos tours de avistamiento de ballenas y snorkel. Con base en las ideas de Ostrom, implementaron reglas claras para la conservación, como zonas para prohibir la pesca y límites de visitantes, pese a lo cual pudieron aumentar sus ingresos y preservar el ecosistema marino.

Kieffer (2018) hace referencia a que en numerosas comunidades rurales de México sigue prevaleciendo una organización colectiva del territorio, respaldada por la figura institucional del ejido. La actividad turística, en la mayoría de los casos se vincula con estos procesos de organización colectiva; además, los atractivos turísticos naturales o culturales son generalmente considerados recursos colectivos que pertenecen a la comunidad, donde los ejidatarios y comuneros ejercen control, gestión y aprovechamiento.

Es así como el turismo rural cultural enfatiza en una mejor participación de los actores locales en las diferentes fases de elaboración de las iniciativas turísticas, en un mayor control sobre los recursos y en una repartición equitativa de los beneficios, entre otros objetivos mediante la toma de decisiones consensadas a nivel comunitario (Campbell, 1999; Stronza & Gordillo, 2008). Esta modalidad busca que el capital generado por las familias que trabajan en la actividad turística se distribuya en la comunidad, con base en formas de organización que posibiliten la integración de sus miembros a los beneficios que les aporta (Zizumbo Villarreal, 2013).

La propuesta de Ostrom (1990) constituye una significativa aportación a la búsqueda de alternativas que permitan conservar la diversidad, a la vez contribuir al desarrollo de las comunidades indígenas y campesinas que dependen de los sistemas y recursos naturales. Su obra tiene especial importancia en un país megadiverso como México, donde gran parte de su riqueza se asienta en territorios de este tipo, tradicionalmente marginadas y empobrecidos (López-Martínez & Espeso-Molinero, 2024).

Diversas comunidades rurales implementan iniciativas relacionadas con esta actividad y buscan promover el arribo de visitantes aprovechando sus recursos, ya sean naturales o culturales. Por ello, ha sido necesario promover un turismo sustentable, como nuevo sistema de gestión desde un enfoque socioeconómico y ambiental (Campos Herrero et al., 2022), que priorice la protección al medio ambiente.

Con base en ello, la implementación del turismo en entornos rurales representa una alternativa posible y atractiva como estrategia de desarrollo local, al disponer de recursos naturales que pueden aprovecharse, pero sin llegar a la sobreexplotación o propiciar el deterioro del entorno. De esta forma, se realzan las actividades tradicionales del territorio, al mismo tiempo que se integra a la comunidad rural asignándoles diversos roles en los emprendimientos (Noa Dailén & González, 2023).

### 3. Metodología

El estudio en que se basa este artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo que implicó una investigación documental para contextualizar los procesos organizativos de las comunidades mediante la revisión de informes institucionales, normatividad ambiental, proyectos de turismo comunitario y estudios previos sobre acción colectiva en territorios rurales. La perspectiva cualitativa busca generar descripciones profundas

de fenómenos sociales, priorizando la riqueza y la calidad de la información para comprender los significados que las personas atribuyen a sus experiencias y a su realidad social (Taylor et al., 2016).

Con base en los principales supuestos de la Acción colectiva y del turismo rural se construyeron tres categorías analíticas:

1. **Formas de organización**, referidas a los colectivos de mujeres que unen esfuerzos para alcanzar metas comunes, evidenciando su creciente presencia en proyectos productivos con financiamiento público, programas de inserción laboral y emprendimientos propios vinculados al turismo (Estrada, 2024).
2. **Participación de las mujeres en proyectos turísticos**, donde la cohesión social en torno a un objetivo compartido impulsa procesos de autogestión. De esta manera, la comunidad asume un rol protagónico en la planificación, operación y supervisión de los proyectos, fortaleciendo prácticas democráticas, participación y cooperación (Bravo et al., 2021).
3. **Sustentabilidad**, concebida como la búsqueda de un desarrollo que combine la mejora económica local con la conservación del territorio y sus expresiones socioculturales (Vera Díaz, 2020).

A fin de obtener la información necesaria para atender los propósitos de la investigación, se realizó observación directa y se efectuaron entrevistas semiestructuradas, como se explica más adelante, para documentar procesos organizativos, percepciones y acciones colectivas desarrolladas por mujeres en torno al turismo rural en sus respectivas comunidades.

Por tal fin el proceso empírico inició contactando a la lideresa comunitaria, quien facilitó el acceso a otras mujeres que han desempeñado un papel central en la organización local. Así se conformó un grupo con 20 integrantes; la decisión de trabajar exclusivamente con ellas respondió a los siguientes criterios vinculados con las categorías de análisis:

Su participación en proyectos de turismo rural; liderazgo formal o informal en acciones orientadas a la conservación; conocimiento profundo del territorio y de las dinámicas comunitarias e involucramiento directo en la toma de decisiones de los grupos de trabajo. Esta selección brindó la posibilidad de recabar elementos que facilitaron comprender la organización comunitaria, las formas de participación femenina y las prácticas de sustentabilidad en esas comunidades.

Por ello el muestreo utilizado fue de tipo intencional por criterio, que implica la selección deliberada de personas que cumplen características específicas y directamente relacionadas con el interés de la investigación. En este caso todas las participantes han desempeñado un papel central en la organización comunitaria, impulsando acciones orientadas a la conservación de los recursos naturales y culturales mediante el turismo rural.

Este tipo de muestreo es común en estudios de corte cualitativo que buscan profundidad analítica más que representatividad estadística, porque permite trabajar con informantes con conocimientos y experiencias relevantes para el estudio (Patton, 2015). Por tanto, la intervención constante de las mujeres en actividades organizativas, de capacitación y de gestión social, justificó plenamente su inclusión en el estudio.

La definición de las tres categorías de análisis permitió centrarse en abordar cómo las mujeres han logrado insertarse en los procesos de turismo rural. Para concretar el acercamiento con ellas se realizó trabajo de campo programado en visitas periódicas entre agosto y diciembre de 2024, durante las cuales se recorrieron las comunidades de San Agustín de las Palmas, San Juan Xoconusco, Cabecera de Indígenas, Batán Chico, Batán Grande, San Lucas Texcaltitlán y San Antonio de la Laguna, en Donato Guerra, Estado de México.

Para capturar sus perspectivas se realizaron entrevistas semiestructuradas que son ampliamente reconocidas en la investigación cualitativa; observaron un formato flexible orientado por una guía temática que correspondió a las categorías (formas de organización, participación de las mujeres en proyectos turísticos y sustentabilidad). Estos instrumentos son flexibles para que las entrevistadas expresen en sus propias palabras sus vivencias, percepciones y reflexiones, lo cual favorece que aparezcan elementos no anticipados por los investigadores (da Silva & Menezes, 2023; Ruslin et al., 2022).

Como complemento a las entrevistas se empleó observación directa durante algunas actividades que desarrollaban relacionadas al turismo y a su vida cotidiana. Mediante esta técnica el investigador puede captar no sólo aquello que las personas dicen, sino lo que hacen -como sus rutinas, relaciones, dinámicas sociales y ambientales-, aportando una dimensión empírica que facilita contrastar declaraciones con prácticas reales y enriquecer la comprensión del contexto (Surawy-Stepney et al., 2023). En su conjunto, estas técnicas fortalecieron los hallazgos, porque brindaron una visión más completa sobre su colaboración en el turismo rural de sus comunidades.

### **3.1. Siete comunidades; un contexto compartido**

Debido a su localización geográfica y al relieve, el tipo de clima en el municipio de Donato Guerra es predominante templado subhúmedo; la temperatura promedio es de 22° C y máxima de 28° C especialmente en los meses de abril a junio, mientras que de diciembre a enero la mínima es de 16° C. Cabe destacar la existencia de microclimas en el territorio municipal (Coordinación General de Protección Civil del Estado de México [CGPCEM], 2020).

Las comunidades estudiadas se ubican en la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca, un territorio afectado por procesos crecientes de deforestación y cambio de uso de suelo (Izquierdo et al., 2018). Estas alteraciones han modificado significativamente el paisaje y reducido zonas boscosas, lo que amenaza la conservación de la reserva. Frente a ello, las mujeres han impulsado el turismo rural como una alternativa económica y una vía para mejorar su bienestar mediante la preservación del entorno natural y cultural (Salazar, 2020).

En esta región predominan formas de organización social basadas en cooperativas femeninas sociales y solidarias, varias de las cuales tienen al turismo rural como actividad central (López et al., 2013; Sánchez et al., 2019; Vallejo & Rodríguez, 2020). Aunque existe un consenso sobre la importancia de conservar la reserva y su patrimonio, son pocas las organizaciones con un enfoque explícito hacia la conservación; sin embargo, las mujeres han logrado mayor representatividad y liderazgo en estos procesos (Rosillo & Díaz, 2015).

San Agustín de las Palmas cuenta con 4,590 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2015) y un ejido de 696.55 hectáreas con 138 ejidatarios (Desarrollo Territorial, 2023). Ante la falta de empleos formales, un grupo de mujeres identificó en el turismo rural una alternativa económica mediante proyectos colectivos comunitarios (Ramírez Meda, 2024). En esta comunidad, el desarrollo local se expresa en las decisiones sobre el uso de los recursos naturales y en la participación en actividades productivas o turísticas que generan pequeños emprendimientos, donde destaca el rol femenino.

San Juan Xoconusco, con 3,372 habitantes -15 % hablantes de mazahua-, se localiza a 2,061 m s. n. m. y presenta un clima cálido gran parte del año (Méjico PueblosAmerica, 2024). La comunidad ha aprovechado su entorno para impulsar el turismo rural a través del senderismo, rutas ciclistas y talleres artesanales, además de encontrarse dentro de la zona de hibernación de la mariposa monarca.

Cabecera de Indígenas Primer Cuartel tiene 2,104 habitantes y se ubica a 2,240 m s. n. m. con clima templado (Méjico PueblosAmerica, 2024). Su oferta turística se centra en excursiones y actividades al aire libre en diversos cerros del área.

Las comunidades de Batán Chico y Batán Grande, con 587 y 303 habitantes respectivamente, se localizan a 2,440 m s. n. m. (Méjico PueblosAmerica, 2024). Ambas promueven actividades de senderismo, rutas ciclistas y talleres de artesanía y gastronomía.

San Lucas Texcaltitlán, con 1,034 habitantes -39 % hablantes de mazahua-, se encuentra a 2,107 m s. n. m. (Méjico PueblosAmerica, 2024). Las actividades turísticas incluyen talleres gastronómicos, recorridos sobre prácticas agrícolas tradicionales y senderismo hacia la cascada El Chupadero.

Finalmente, San Antonio de la Laguna tiene 1,922 habitantes, de los cuales cerca del 80 % habla mazahua. Está ubicada a 2,478 m s. n. m. (Méjico PueblosAmerica, 2024). La comunidad ha centrado sus esfuerzos en rescatar su patrimonio cultural mediante talleres y la interacción con los visitantes en actividades cotidianas como sembrar, cosechar y cocinar.

## 4. Resultados

Los testimonios recabados a partir de las categorías de análisis y de la observación directa, los resultados se estructuraron en dos grupos principales: 1) Organización comunitaria-acción colectiva y 2) Autogestión-fortalecimiento organizativo.

En atención a la solicitud de anonimato de los participantes, sus testimonios se citan utilizando el código E (entrevistada), seguido de un número correlativo y el año de realización de la entrevista (Ejemplo: E7, 2024). Es importante señalar que, aun cuando la base del análisis para redactar las ideas generales se construyó a partir de los 20 testimonios, solo se presentan textualmente las citas más ilustrativas o representativas para ejemplificar ciertas ideas y dar soporte a los hallazgos centrales de la investigación. Por esta razón, la numeración de las referencias (E1, E2, E3, etc.) no es continua en la sección de resultados y tampoco aparecen todas.

#### **4.1. Organización comunitaria-acción colectiva**

La participación de las mujeres es un elemento central que ha mantenido la organización, la continuidad y la innovación en los proyectos turísticos. Pese a los problemas que han enfrentado, 14 de las 40 integrantes iniciales permanecen activas en labores clave como talleres, ferias artesanales, cursos de economía circular, contabilidad, emprendimiento, administración y sustentabilidad.

Su colaboración activa revela un liderazgo comunitario basado en la responsabilidad hacia el territorio y la transmisión de conocimientos. Su enfoque se alinea con perspectivas que entienden al turismo rural no solo como una actividad económica, sino como una plataforma de educación, conservación y fortalecimiento sociocultural (Salazar, 2012; Saarinen, 2014). Una participante afirmó lo siguiente, reflejando su intención de vincular el turismo con la educación ambiental y su negativa a un turismo masivo: “Queremos que conozcan y respeten el bosque, no que vengan en bola” (E7, 2024).

Varias entrevistadas señalaron que la falta de respaldo municipal ha limitado el desarrollo de los proyectos turísticos. Una de ellas expresó: “El municipio no nos apoya, tenemos que buscar todo por fuera, aunque tengamos proyectos listos” (E2, 2024).

Su testimonio coincide con el de otras informantes, quienes relacionan la suspensión o estancamiento de iniciativas de turismo rural con el desinterés de la administración municipal reelecta para el periodo 2025–2028. Esta situación generó incertidumbre y ha frenado la formalización de sus proyectos. En términos analíticos, esta evidencia sustenta la categoría abandono institucional, consistente con lo que Briedenhann y Wickens (2004) documentan respecto a la forma en que la ausencia de políticas públicas continuas limita el desarrollo de territorios rurales.

Los procesos organizativos han evolucionado de pequeños emprendimientos informales a estructuras cooperativas más sólidas y con mayor cohesión interna. Las entrevistadas relatan que, pese al contexto adverso, mantienen una forma de resiliencia basada en el conocimiento local, la autogestión y el trabajo colectivo.

Este proceso reafirma que la acción colectiva ha sido fundamental para mantener y adaptar los proyectos turísticos. Si bien las iniciativas no han desaparecido, han adoptado formas a menor escala, pero consistentes, como rutas de senderismo, rutas ciclistas, ferias artesanales y actividades ambientales, las cuales funcionan como estrategias de subsistencia y han sido propuestas “desde abajo”. Durante las entrevistas un tema relevante que se identificó respecto a las comunidades de San Agustín de las Palmas, San Juan Xoconusco, Cabecera de Indígenas, Batán Chico, Batán Grande, San Lucas Texcaltitlán y San Antonio de la Laguna, es que enfrentan un contexto adverso marcado por el avance del crimen organizado y la ausencia de apoyo gubernamental.

A pesar de que aludieron a esta problemática y de reconocer su efectivo negativo no solo en el turismo, sino en otros aspectos de su vida cotidiana, fueron renuentes a brindar mayor información al respecto.

#### **4.2. Autogestión-fortalecimiento organizativo**

Frente a la falta de apoyo institucional, las comunidades han impulsado procesos de autogestión que fortalecen su organización interna. Dos participantes coincidieron en

sus esfuerzos para compensar la falta de acompañamiento oficial o a destiempo: "Si no lo hacemos nosotras, nadie lo va a hacer, por eso buscamos alianzas" (E5, 2024). "Primero nos paramos solas, luego ya llegó el programa" (E4, 2024).

Estos testimonios muestran que la falta de asistencia municipal ha detonado mecanismos de cooperación interna y búsqueda de apoyos externos que se tradujeron en el acceso a programas como Mujeres Moviendo México, el cual fortaleció sus capacidades técnicas y organizativas.

Tal proceso se vincula al empoderamiento organizativo, que implica toma de decisiones, liderazgo y adquisición de habilidades. Investigaciones sobre turismo comunitario subrayan que este tipo de empoderamiento surge principalmente de la organización social preexistente (Scheyvens, 1999), coincidiendo con los hallazgos de esta investigación.

Es de resaltar que pese a la ausencia de promoción municipal y del estancamiento parcial de proyectos, las mujeres siguen operando mediante estrategias como el uso de redes sociales y contactos directos que han ido consolidando. En sus páginas "Experiencias Malatepec" y "Atezzi Donato Guerra", ofrecen recorridos de senderismo, rutas ciclistas, talleres artesanales, alimentos del campo y experiencias de vida rural. Una de ellas mencionó: "Tenemos que movernos por Facebook; con quien nos escriba armamos la experiencia" (E3, 2024).

Esta evidencia muestra que han transitado hacia un modelo de turismo semiinformal, orientado a grupos pequeños, con énfasis en lo educativo y ambiental. Dicha práctica es consistente con lo que Ruiz-Ballesteros (2011) denomina turismo de bajo impacto, que prioriza el fortalecimiento comunitario y la conservación del entorno, no el crecimiento masivo. Esta dinámica demuestra una adaptación resiliente ante las limitaciones institucionales.

Las integrantes de las iniciativas han mantenido su organización interna mediante trabajo constante ("trabajo de escritorio") y de una amplia estrategia de capacitación y de diversificación turística, como lo explicó una de ellas: "Seguimos tomando cursos, aunque los debamos pagar nosotras, es la única manera de mejorar" (E6, 2024). Con ello se reconoce que, parte del fortalecimiento de sus capacidades proviene de cursos gubernamentales y privados -gestionados por ellas mismas- y que incorporan estos aprendizajes a sus proyectos turísticos.

Sus actividades las han diversificado mediante la creación de jardines polinizadores, diseño de rutas ciclistas y de senderos controlados, participación en ferias gastronómicas como la futura feria del quelite, experiencias agroecológicas, rescate de saberes tradicionales y actividades de educación ambiental. Estas acciones (algunas relacionadas con conocimientos adquiridos de generación en generación), también fortalecen sus capacidades y sus propósitos de sustentabilidad, ya que incorporan conservación, uso responsable del territorio y recuperación cultural.

Destaca el hecho de que, en todas las comunidades estudiadas, el turismo rural se concibe como una herramienta para la conservación de su territorio y la revitalización cultural, elemento sobre el cual se sienten orgullosas. Reconocieron que la protección de los bosques y de la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca no puede desligarse del cuidado comunitario: "Si no cuidamos nosotras el bosque, ¿entonces quién?" (E1, 2024).

Asimismo, se observaron y documentaron iniciativas como talleres de hierbas medicinales, juegos tradicionales, cocina ancestral, técnicas de cultivo y revitalización de

la lengua originaria. Estas acciones han posibilitado fortalecer el arraigo territorial y los vínculos intergeneracionales, articulando la categoría sustentabilidad con la conservación cultural. Como ya se observó en uno de los testimonios, no buscan atraer grandes flujos turísticos, sino promover prácticas que integren educación ambiental, identidad cultural y protección del territorio.

## 5. Conclusiones

El análisis demuestra que, cuando el turismo rural se impulsa mediante proyectos basados en la acción colectiva y liderados por mujeres, puede convertirse en una estrategia viable para el desarrollo sustentable, la conservación del patrimonio natural y cultural, además de fortalecer el tejido comunitario. Las experiencias de estas comunidades en Donato Guerra evidencian que la cooperación local, la conformación de emprendimientos colectivos y el trabajo organizado son factores clave para consolidar formas de autogestión que fortalecen las capacidades locales y favorecen procesos de organización social que perduran en el tiempo.

Los principios de la acción colectiva aportan elementos para entender cómo estas comunidades han logrado establecer mecanismos de cohesión social, asumir compromisos compartidos y construir reglas internas sin depender de un apoyo institucional constante. A pesar del abandono gubernamental, del avance del crimen organizado y de las limitadas oportunidades de financiamiento, las mujeres han podido sostener sus iniciativas mediante redes informales, alianzas interinstitucionales y estrategias semiformales de gestión. Esto refleja una transformación profunda en la estructura social local y en las formas de producción comunitaria orientadas a la conservación del territorio.

En tal contexto, el turismo rural adquiere un significado que va más allá de su dimensión económica: se convierte en un medio para revitalizar saberes tradicionales, preservar la biodiversidad, reforzar la identidad cultural y promover una visión integral del desarrollo que articula bienestar humano y conservación ambiental. Desde esa perspectiva, la sustentabilidad se consolida como un eje transversal donde la cooperación comunitaria posibilita prácticas de equilibrio entre economía, medio ambiente y cultura. En este proceso, la acción colectiva funciona como motor del turismo sustentable, al fortalecer la autogestión, la equidad y la cohesión social.

Si bien los proyectos turísticos no han desaparecido, se han transformado en prácticas que en ocasiones son invisibles para las autoridades, pero aun así se conservan gracias al cuidado, al mantenimiento y a la preservación del entorno, en que las mujeres han sido las protagonistas. Prueba de ello son la organización de ferias artesanales, el diseño de rutas de senderismo o ciclismo y la promoción de experiencias agroecológicas, que se han convertido en estrategias de subsistencia y apoyan los propósitos del desarrollo sustentable.

En este proceso, su liderazgo ha sido un factor determinante para la continuidad, adaptación e innovación de los proyectos turísticos. Más que beneficiarias del turismo rural, se han convertido en agentes de cambio (aunque no se conciban como tales), capaces de organizar colectivamente, gestionar recursos, consolidar emprendimientos, innovar en la oferta turística y fortalecer prácticas de conservación socioambiental.

Desde esta perspectiva, se reafirma que el turismo rural no solo genera ingresos, sino que contribuye a redefinir roles sociales, favoreciendo espacios tanto de empoderamiento como de reconfiguración comunitaria.

No obstante, es necesario reconocer que el fortalecimiento de estas iniciativas enfrenta limitaciones estructurales vinculadas a desigualdades de género, burocracias institucionales, falta de financiamiento adecuado y débil articulación entre autoridades y las comunidades. Ante ello se torna necesario el diseño e implementación de políticas públicas que tomen en cuenta el territorio, que sean formadas colaborativamente con los actores locales, reconociendo y potenciando su trabajo comunitario.

La experiencia analizada demuestra que los proyectos turísticos con las características descritas pueden volverse modelos replicables para otras regiones rurales, siempre que se asuma una perspectiva sustentable basada en la acción colectiva. Esto implica comprender el turismo como un proceso social que se fortalece mediante consensos comunitarios, autonomía organizativa y distribución equitativa de beneficios. Bajo tal contexto, dicha modalidad puede consolidarse como una alternativa para generar o seguir representando condiciones dignas de vida.

## Referencias

- Arcodia, C., & Whitford, M. (2007). Festival attendance and the development of social capital. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(2), 1-18.
- Black, N. (2016). Festival connections: How consistent and innovative connections enable small-scale rural festivals to contribute to socially sustainable communities. *International Journal of Event and Festival Management*, 7(3), 172-187.
- Bravo, L., Plaza, N., & Medina, Z. (2021). Turismo comunitario en Ecuador: Apuntes en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 265-277. <https://doi.org/10.31876/rcc.v27i1.35312>
- Brownett, T., & Evans, O. (2020). Finding common ground: The conception of community arts festivals as spaces for placemaking. *Health & Place*, 61, 102254.
- Cáceres-Feria, R., & Ruiz-Ballesteros, E. (2017). Forasteros residentes y turismo de base local. *Gazeta de Antropología*, 33(1), 1-16.
- Campbell, L. (1999). Ecotourism in rural developing communities. *Annals of Tourism Research*, 26, 534-553.
- Campos Herrero, C., Laso, J., Cristóbal, J., Fullana-i-Palmer, P., Albertí, J., Fullana, M., Herrero, Á., Margallo, M., & Aldaco, R. (2022). Tourism under a life cycle thinking approach. *Science of the Total Environment*, 845, 157261.
- Cárdenas, J. C., et al. (2003). Métodos experimentales y participativos para el análisis de la acción colectiva. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (50), 63-96.
- Cayuela, S. (2013). Estrategias de supervivencia y modo de vida. *Gazeta de Antropología*, 29(1).
- Coordinación General de Protección Civil del Estado de México. (2020). *Atlas de riesgos Donato Guerra*. [https://rmgir.proyectomesoamerica.org/AtlasMunPDF/2020/15032\\_DONATO\\_GUERRA\\_2020.PDF](https://rmgir.proyectomesoamerica.org/AtlasMunPDF/2020/15032_DONATO_GUERRA_2020.PDF)

- Coria, E., Marín, A., & Castro, J. (2023). La subordinación de las mujeres en el turismo rural. *Asparkía*, (42), 289-309. <https://doi.org/10.6035/asparkia.6588>
- da Silva, R. A., & Menezes, J. d. A. (2023). Participant observation, workshops and semi-structured interviews: participatory research with young people from the countryside of Pernambuco, Brazil. *Qualitative Research Journal*, 11(28), 688-709. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.28.578>
- Desarrollo Territorial. (2023). *Padrón e Historial de Núcleos Agrarios*. <https://phina.ran.gob.mx/index.php>
- Estrada, R. (2024). *Turismo sustentable y género* [Tesis doctoral]. UAEMex.
- Fierro Leyva, M. (2023). Áreas de oportunidad [UNAM-AMECIDER].
- Giovannetti, G., et al. (2021). Rights, Commons, and Social Capital. *Sustainability*, 13(21), 12161.
- Globaltv. (2024). *Esquema de acción colectiva*. [https://unamglobal.unam.mx/global\\_tv/esquema-de-accion-colectiva-alternativa-de-desarrollo-en-comunidades/](https://unamglobal.unam.mx/global_tv/esquema-de-accion-colectiva-alternativa-de-desarrollo-en-comunidades/)
- Glover, T. D., & Hemingway, J. L. (2005). Locating leisure in the social capital literature. *Journal of Leisure Research*, 37(4), 387-401.
- González Domínguez, I., et al. (2022). Gestión del turismo rural comunitario. *Cuadernos de Turismo*, (50), 71-96.
- Grashuis, J., & Dary, S. K. (2021). Design principles of common property institutions. *International Journal of the Commons*, 15(1), 50-62.
- INEGI. (2015). *Encuesta Intercensal*. <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>
- Izquierdo, N., Sáenz, C., & García, E. (2018). Migración de la mariposa monarca. *Milenaria. Ciencia y Arte*, 8(13), 22-25.
- Kieffer, M. (2018). Turismo rural comunitario y organización colectiva. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(2), 429-441.
- López, J., et al. (2013). Instituciones locales y procesos organizativos. *Estudios Sociales*, 21(41), 67-93.
- López-Martínez, G., & Espeso-Molinero, P. (2024). Acción colectiva y crisis rural. *Gaceta de Antropología*, 40(2), 08.
- Lugo-Morin, D. R. (2010). *La acción colectiva rural* [Tesis doctoral]. Colegio de Postgraduados.
- Lugo-Morin, D. R. (2013). La acción colectiva rural. *Revista de Estudios Sociales*, (47), 157-168.
- Mair, J., & Duffy, M. (2020). The role of festival networks. En *The Routledge Handbook of Festivals*. Springer.
- Méjico PueblosAmerica. (2024). *Various entries*.
- Monterrubio, J. C., et al. (2011). Turismo y cambios sociales. *Cuadernos de Turismo*, (28), 171-189.
- Morelos Ramírez, V., & Kieffer, M. (2022). Organización social para el turismo alternativo. *Dimensiones Turísticas*, 6(11), 59-80.
- Moyano, E. (2008). Capital social y acción colectiva. *Revista Española de Sociología*, (10), 15-37.
- Noa Dailén, G., & González, K. (2023). Gestión del turismo rural. *Salud, Ciencia y Tecnología*.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press.

- Osorio González, R., et al. (2024). Turismo rural en México. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(1), 43-55.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1999). *Self-governance and forest resources*. Center for International Forestry Research.
- Ostrom, E. (2007). The meaning of social capital. En *Handbook of Social Capital*. Oxford University Press.
- Ostrom, E., & Ahn, T. K. (2003). Social capital and collective action. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 155-233.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Ramírez Meda, A. (2024). Inclusión y empoderamiento de mujeres rurales. *La Ventana*, 7(59), 356-387.
- Rebatta Nieto, J. L. (2025). El legado de Ostrom. *Revista IECOS*, 26(2).
- Requier-Desjardins, D. (2005). Agroindustria rural. *Perspectivas Rurales*, (17-18), 13-24.
- Rosales Paredes, I. (2021). *Turismo alternativo y acción colectiva* [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma Chapingo.
- Rosillo, C., & Díaz, B. (2015). Participación de mujeres en cooperativas. *Cayapa*, 15(30), 31-48.
- Ruiz-Ballesteros, E. (2012). La vigencia de la comunidad. *Chungara. Revista de Antropología Chilena*, 44(3), 419-433.
- Ruiz-Ballesteros, E. (2015). Turismo de base local. *Revista Andaluza de Antropología*, (8), 19-44.
- Ruslin, R., Mashuri, S., Sarib, M., Alhabysi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 12(1), 22-29. <https://doi.org/10.9790/7388-1201052229>
- Salazar, M. (2020). *Deforestación y minería*. <https://es.mongabay.com>
- Sánchez, I., et al. (2019). Organización y empoderamiento. *Sociedad y Ambiente*, (19), 217-239.
- Sánchez Pincay, M. F. (2024). Gobernanza local comunitaria. *Ciencia Latina*, 8(5), 8820-8827.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and empowerment. *Tourism Management*, 20(2), 245-249.
- Soares, D., & Hatch Kuri, G. (2023). Participación social en la gestión hídrica. *Revista de El Colegio de San Luis*, 13(24), 1-26.
- Stronza, A., & Gordillo, J. (2008). Community views of ecotourism. *Annals of Tourism Research*, 35, 448-468.
- Surawy-Stepney, N., Provost, F., Bhangu, S., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods: Part 2. *Perspectives in Clinical Research*, 14(2), 95-99. [https://doi.org/10.4103/picr.picr\\_37\\_23](https://doi.org/10.4103/picr.picr_37_23)
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods*. Wiley.
- Valdés, X., Godoy, C. G., & Mendoza, A. (2017). Acción colectiva y resistencia: Asalariadas agrícolas en Chile frente a la precarización laboral. *Izquierdas*, (35), 167-198. <https://doi.org/10.4067/S0718-50492017000400167>
- Vallejo, J., & Rodríguez, J. C. (2020). Bienes comunes y conservación. *Polis*, 19(57), 115-137.

- Vera Díaz, O. G. (2020). La sustentabilidad y el turismo rural. En *Las diferentes caras del turismo rural en Iberoamérica* (pp. 36-63). Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Víquez Mora, A. (2022). Acción colectiva en Costa Rica. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 48, 310-347.
- Zizumbo Villarreal, L. (2013). *Las paradojas del desarrollo local y del turismo*. UAEM-Porrúa.



## Artículo de Revisión de la Literatura **Responsabilidad Social Universitaria: Evolución y Tendencias a partir de un Análisis Bibliométrico**

*University Social Responsibility: Evolution and trends based on a Bibliometric Analysis*

Gabriel Francisco Castro Navarro<sup>1</sup>, Virginia López Nevárez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Coordinación General de Planeación y Desarrollo, Universidad Autónoma de Sinaloa, Los Mochis, 81210, México

<sup>2</sup>Unidad de Educación Virtual, Universidad Autónoma de Occidente, Culiacán, 80020, México

[gcastro@uas.edu.mx](mailto:gcastro@uas.edu.mx), [virginia.lopez@uadeo.mx](mailto:virginia.lopez@uadeo.mx)

### INFORMACIÓN

#### *Historial del Artículo*

Recibido: Abril 30, 2025

Aceptado: Noviembre 19, 2025

Publicado: Diciembre 23, 2025

#### *Palabras Clave*

Responsabilidad social universitaria

Educación superior

Bibliometría

Sostenibilidad

Gestión universitaria

### RESUMEN

Las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan el reto de consolidar un modelo de gestión innovador, ético y sostenible que fortalezca su compromiso social. En este contexto, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se ha convertido en un eje estratégico para responder a los impactos organizacionales y académicos, así como a las demandas sociales y ambientales. El presente artículo tiene como propósito analizar la evolución y tendencias de la producción científica sobre RSU en el periodo 2000–2021, a partir de un estudio bibliométrico de tipo cuantitativo y descriptivo, utilizando la base de datos Web of Science (WoS). Se identificaron los autores, instituciones, países y revistas más influyentes, así como los artículos con mayor impacto en el campo. Los resultados evidencian un crecimiento sostenido en la producción científica sobre RSU en las dos últimas décadas, especialmente en Estados Unidos, China y España, con autores y universidades que han marcado referencia en el tema. Asimismo, se observa que la RSU se encuentra en consolidación como campo emergente, en estrecha relación con la sostenibilidad, la ética universitaria y la gestión del conocimiento. Estos hallazgos permiten visibilizar los avances alcanzados y ofrecen un marco de referencia para orientar futuras investigaciones y políticas institucionales.

©2025. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia CC BYNC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

**Cómo citar:**

Castro Navarro, G. F., & López Nevárez, V. (2025). Responsabilidad social universitaria: evolución y tendencias a partir de un análisis bibliométrico. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), pp-pp. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/07>

**MANUSCRIPT INFO**

*Article History*

Received: April 30, 2025

Accepted: November 19, 2025

Published: December 23, 2025

*Keywords*

University social responsibility

Higher education

Bibliometrics

Sustainability

University management

**ABSTRACT**

Higher Education Institutions (HEIs) face the challenge of consolidating an innovative, ethical, and sustainable management model that strengthens their social commitment. In this context, University Social Responsibility (USR) has become a strategic axis to address organizational and academic impacts, as well as social and environmental demands. This article aims to analyze the evolution and trends of scientific production on USR from 2000 to 2021, through a quantitative and descriptive bibliometric study using the Web of Science (WoS) database. The analysis identified the most influential authors, institutions, countries, and journals, as well as the most cited articles in the field. The results reveal a sustained growth in USR-related publications over the last two decades, particularly in the United States, China, and Spain, highlighting key researchers and universities as benchmarks in the area. Moreover, USR is observed as a consolidating emerging field, strongly connected to sustainability, university ethics, and knowledge management. These findings provide insights into the progress achieved and offer a reference framework to guide future research and institutional policies.

## 1. Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en el marco de la Primera Conferencia Mundial de Educación Superior, señaló que este nivel educativo comprende “todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior” (UNESCO, 1998).

Diez años más tarde, en el Comunicado de la Segunda Conferencia Mundial de 2009, se reconoció a la educación superior como un bien público y como la principal fuerza en la construcción de sociedades del conocimiento inclusivas y diversas, al tiempo que se le atribuyó un papel fundamental en el impulso de la investigación, la innovación y la creatividad (UNESCO, 2009). En la Tercera Conferencia Mundial, celebrada en 2022, la misma UNESCO (2022) afirmó que las instituciones de educación superior “no sólo deben preparar una mano de obra calificada eficaz y propiciar la creación, difusión y aplicación de conocimientos para la construcción de capacidades profesionales, institucionales y tecnológicas, sino también conservar los valores y propósitos éticos y académicos que están en la base de la educación superior”.

Estos planteamientos ponen de manifiesto que las universidades, como actores clave en el desarrollo social, económico y cultural, se ven obligadas a replantear no solo la forma en que desempeñan sus funciones sustantivas, sino también el modo en que éstas se orientan hacia la sostenibilidad, la innovación y la pertinencia social. Para asegurar su estabilidad, crecimiento y consolidación, las Instituciones de Educación Superior (IES)

deben fortalecer su vida institucional a través de estrategias responsables y creativas que les permitan articular su misión y visión con una gestión organizacional eficiente, congruente con sus valores y alineada a las demandas de su entorno (Ordaz, 2020).

En esta línea, Vallaey y Álvarez (2019) señalan que las universidades deben aprovechar los medios y recursos a su alcance para orientar el desarrollo innovador de sus actividades, productos, servicios, procesos y métodos, conduciéndolos intencionalmente hacia la gestión ética del conocimiento y la sostenibilidad institucional. Asimismo, Galán-Muros et al. (2021) destacan que, además de replantear la forma en que se llevan a cabo las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión, difusión cultural y vinculación, resulta indispensable que las universidades actúen con responsabilidad ética para adaptarse con agilidad a los cambios de su entorno, de manera que puedan alcanzar sus objetivos y metas institucionales.

De este modo, asegurar la permanencia de las IES en un contexto caracterizado por la escasez de recursos y la creciente complejidad social requiere de medidas innovadoras y responsables que fortalezcan la calidad de sus procesos formativos y contribuyan a la formación de profesionales con capacidad crítica, preparados para enfrentar los retos sociales y para promover el desarrollo sostenible (Ordaz, 2020).

En este contexto, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) emerge como un elemento central de la gestión universitaria, al constituirse en una política que busca responder a los impactos organizacionales y académicos de las instituciones de educación superior y generar un compromiso ético con la sociedad. La RSU implica que las universidades asuman el deber de crear impactos positivos a través de sus funciones sustantivas, fomentando la sostenibilidad ambiental, la inclusión social, el respeto a los derechos humanos y la formación integral de los estudiantes (Vallaey & Álvarez, 2019). En esta lógica, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2018, en Ordaz, 2020, p. 50) sostiene que la RSU no es un acto espontáneo, sino una forma intencionada de actuar, mediante la cual una institución ajusta sus actividades con el propósito de mejorar y adecuar sus resultados a las demandas de su entorno.

La literatura coincide en señalar que la RSU es un concepto clave dentro de la educación superior, pues su adecuada implementación puede tener un impacto significativo tanto en la calidad de la formación académica como en el desarrollo sostenible de las comunidades en las que las universidades están insertas. Ibarra, Ibarra et al. (2020) sostienen que la RSU representa un compromiso ético y social con el entorno, en tanto que busca contribuir al bienestar social, económico y ambiental a través de la generación y aplicación del conocimiento, así como mediante la formación de ciudadanos responsables y comprometidos.

Sin embargo, la implementación de la RSU no está exenta de retos. En un escenario en el que cada vez los recursos son más escasos y las necesidades mayores, resulta indispensable que cualquier cambio que emprendan las universidades se realice de manera articulada y con un alto grado de creatividad, que incentive la capacidad innovadora en sus actividades, productos, servicios, procesos y métodos, a fin de que se traduzcan en impactos positivos al interior de la universidad y en su entorno, con criterios de eficacia, sostenibilidad y sustentabilidad.

Al ser la RSU un concepto relativamente nuevo constituido a partir de la evolución del concepto de Responsabilidad Social en el campo de la gestión universitaria, ha

motivado un creciente interés en los investigadores para indagar respecto a esta, lo que ha llevado a la realización de trabajos de investigación que han realizado aportes considerables a la RSU. Sin embargo, debido a la diversidad de dimensiones y enfoques desde los que se aborda la responsabilidad social en el ámbito universitario, el concepto de RSU se encuentra en constante construcción, teniendo como punto de referencia la adopción de la responsabilidad social empresarial en el ámbito educativo, particularmente en la educación superior, en búsqueda de universidades socialmente responsables.

El análisis bibliométrico se presenta, en este sentido, como una herramienta valiosa para estudiar la evolución de la RSU como campo de investigación, dado que permite identificar patrones de producción científica, autores e instituciones más influyentes, revistas especializadas y países líderes en la materia, además de mostrar las tendencias temporales y los artículos más citados. La bibliometría, al basarse en indicadores cuantitativos derivados del análisis estadístico de publicaciones, se ha consolidado como un recurso ampliamente utilizado para describir y evaluar el desempeño de la investigación en distintos campos del conocimiento (Flores-Sosa et al., 2020; Franco-Paredes, 2016; Merigó et al., 2016). Asimismo, se reconoce que las revistas científicas se han convertido en el principal medio de difusión de resultados y, por tanto, en instrumentos fundamentales para la evaluación de investigadores e instituciones en relación con su campo de conocimiento (Abadal, 2017; López-Robles et al., 2019).

Bajo esta perspectiva, el presente artículo tiene como propósito examinar el estado y evolución de la investigación sobre Responsabilidad Social Universitaria durante el periodo 2000–2021, a partir de un análisis bibliométrico de tipo cuantitativo y descriptivo basado en la base de datos Web of Science (WoS). El estudio busca identificar los autores, instituciones y países más influyentes en el tema, así como las revistas y los artículos más citados, con el fin de aportar un panorama integral que permita comprender cómo se ha configurado y consolidado este campo emergente de estudio en el ámbito universitario.

## 2. Metodología

La investigación se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno o problema con el propósito de ampliar su conocimiento y generar aportes a la ciencia (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Bajo esta perspectiva, el presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, empleando el razonamiento deductivo para interpretar la realidad a partir de instrumentos objetivos y medibles, es decir, cuantificables (Pimienta & De la Orden, 2017). En este marco, se optó por un diseño observacional, longitudinal, retrospectivo y descriptivo, en tanto se limita a la recolección de datos de un periodo definido, sin realizar modificaciones o alteraciones, con la finalidad de describir categorías, conceptos o variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El análisis de publicaciones científicas constituye un recurso esencial dentro de los procesos de investigación, pues permite evaluar la calidad del conocimiento generado y su impacto en la comunidad académica (Rueda-Clausen Gómez et al., 2005). En este sentido, la bibliometría, entendida como una subdisciplina de la cienciometría, proporciona información clave acerca de los resultados del proceso de investigación, así

como de su volumen, evolución, visibilidad y estructura, lo que facilita valorar la actividad científica y el impacto tanto de las investigaciones como de las fuentes de difusión (Escorcia-Otálora & Poutou-Piñales, 2008). Este tipo de estudios cumple con dos funciones fundamentales: por un lado, permite evaluar el desempeño de la investigación en un área temática específica y, por otro, posibilita el estudio de la ciencia como un sistema de comunicación y de generación de conocimiento (Flores-Sosa et al., 2020). A partir de esta base conceptual, el presente trabajo se desarrolló mediante una revisión sistemática de artículos originales relacionados con la RSU, publicados en el periodo comprendido entre los años 2000 y 2021. Para ello, se empleó como fuente de consulta la base de datos Web of Science (WoS), que su empresa propietaria, Clarivate Analytics, describe como una colección de bases de datos de referencias bibliográficas, citas y resúmenes de publicaciones científicas en diversas disciplinas del conocimiento, con cobertura desde 1900 hasta la actualidad. WoS se distingue por proporcionar, a través de una interfaz unificada, información bibliográfica que permite evaluar, analizar y medir la calidad científica de la investigación.

El procedimiento se desarrolló en distintas etapas. En primer lugar, se definieron los criterios de búsqueda, considerando todas las ediciones de la colección principal de WoS como base de consulta. La estrategia incluyó los términos "Social responsibility" AND "University", delimitando el periodo de análisis de 2000 a 2021 y restringiendo los resultados a artículos, artículos de revisión y cartas. Posteriormente, se organizó la información obtenida en función de indicadores bibliométricos fundamentales, lo que permitió identificar a los autores más productivos, las instituciones más influyentes, los países y las revistas con mayor número de publicaciones, así como realizar un análisis de la evolución temporal en cuatro subperiodos: 2000–2004, 2005–2009, 2010–2014 y 2015–2021. Esta subdivisión temporal posibilitó examinar las trayectorias de los autores más destacados en cada etapa y reconocer los artículos más citados en torno al tema de la RSU.

Adicionalmente, se definieron indicadores específicos como el índice H de autores, instituciones, países y revistas, además del cálculo de citas por artículo. Para el caso de los países, se incorporó también la variable de población, con el fin de calcular el número de publicaciones y citas por millón de habitantes. En el análisis de instituciones se incluyó como referencia el posicionamiento en los rankings internacionales ARWU (Academic Ranking of World Universities) y QS (Quacquarelli Symonds), lo que permitió contextualizar su productividad en términos de calidad y prestigio global.

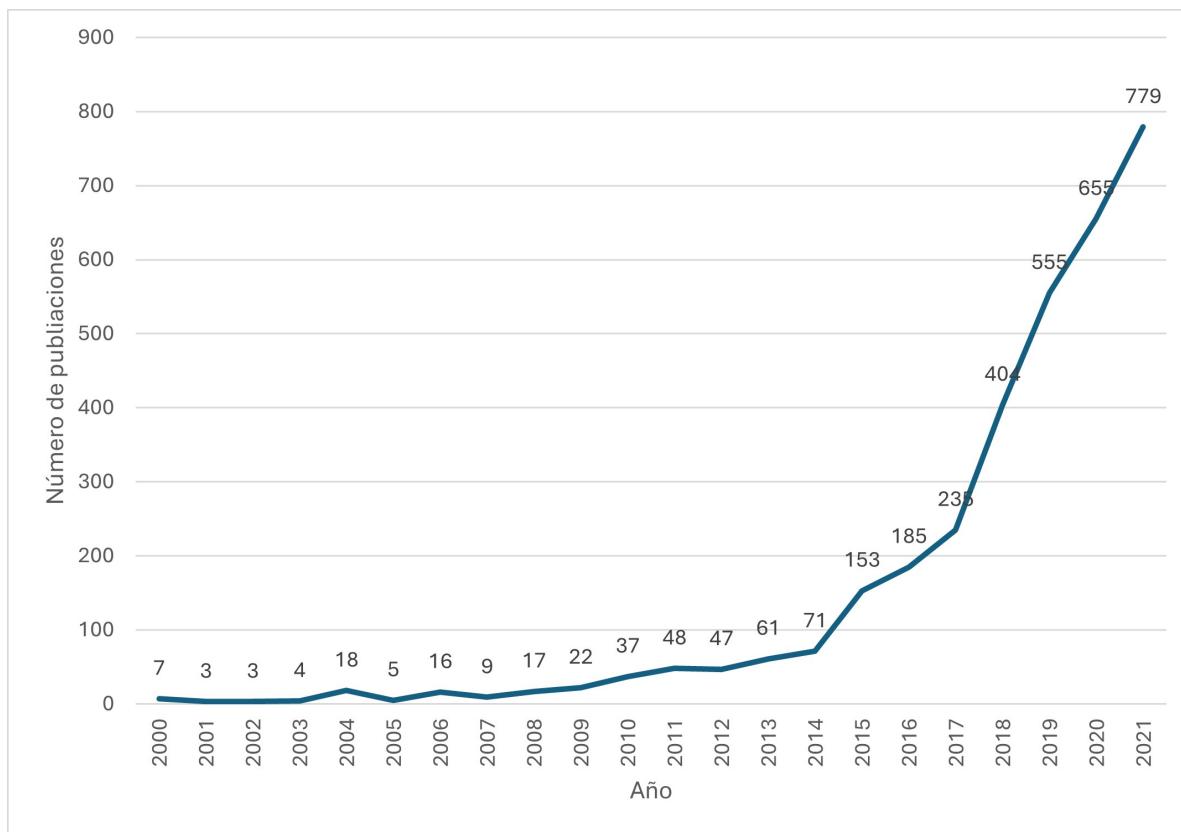
Finalmente, los datos obtenidos fueron exportados a hojas de cálculo en Excel para el diseño de tablas y gráficos que facilitaron la sistematización de la información y su posterior análisis descriptivo. A partir de este proceso, se llevó a cabo la interpretación de los resultados y la elaboración de conclusiones, siempre bajo los principios éticos de la investigación, garantizando el uso responsable y transparente de la información científica.

### 3. Resultados

El análisis de la producción científica sobre Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el periodo 2000–2021 evidencia una tendencia de crecimiento sostenido. La búsqueda en la base de datos Web of Science (WoS) arrojó un total de 3,323 documentos,

lo cual refleja que el tema ha despertado un interés creciente en la comunidad académica, particularmente en la última década. Como muestra la [Figura 1](#), la curva de publicaciones adopta un comportamiento ascendente, con un incremento notable a partir del año 2010. Este patrón puede explicarse por la necesidad de establecer una base conceptual sólida sobre la RSU, así como por el interés en comprender sus implicaciones sociales, ambientales y organizacionales en el ámbito universitario.

Figura 1: Número de publicaciones por año sobre Responsabilidad Social Universitaria en el periodo 2000-2021.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos Web of Science (Clarivate Analytics).

El aumento en el número de publicaciones coincide con la consolidación de la sostenibilidad y la ética institucional como ejes centrales de la educación superior, reforzados por los debates internacionales promovidos por organismos como la UNESCO ([2009, 2022](#)). Asimismo, se observa que la expansión de la RSU como línea de investigación responde al reconocimiento de las universidades como actores sociales clave en la construcción de sociedades inclusivas y sustentables. De esta manera, el crecimiento sostenido en la producción académica refleja no solo la maduración del concepto, sino también su inserción progresiva en las agendas institucionales y en las políticas educativas de distintos países.

En cuanto a la productividad de los investigadores, los datos de la [Tabla 1](#) revelan la

existencia de un grupo de autores que se han consolidado como referentes en el estudio de la RSU. Entre ellos destacan Seoki Lee, de la Pennsylvania State University, con 29 publicaciones y 926 citas; y Jennifer Martínez-Ferrero, de la Universidad de Salamanca, con 24 publicaciones y 730 citas. A ellos se suman autoras como Anna S. Mattila e Isabel María García-Sánchez, quienes también muestran una producción significativa y un impacto sostenido en el campo. Estos investigadores, en conjunto, configuran un núcleo académico que ha contribuido de manera decisiva a la difusión y consolidación del tema.

**Tabla 1.** Autores más productivos en el tema de Responsabilidad Social en el ámbito universitario (2000 - 2021)

Nº	Autor	Institución	País	TP	TC	H	C/P
1	Lee, Seoki	Pennsylvania State University	USA	29	926	18	31.9
2	Martinez-Ferrero, Jennifer	University of Salamanca	Spain	24	730	19	30.4
3	Mattila, Anna S.	Pennsylvania State University	USA	22	691	13	31.4
4	Garcia-Sanchez, Isabel-Maria	University of Salamanca	Spain	19	684	17	36.0
5	Lu, Jintao Taiyuan	University of Science & Technology	Peoples R China	14	359	12	25.6
6	Streimikis, Justas	Lithuanian Institute of Agrarian Economics	Lithuania	13	347	12	26.7
7	Pucheta-Martínez, María Consuelo	Universitat Jaume I	Spain	11	256	9	23.3
8	Ren, Licheng	Taiyuan University of Science & Technology	Peoples R China	11	254	11	23.1
9	Gallego-Alvarez, Isabel	University of Salamanca	Spain	11	282	9	25.6

Continúa en la siguiente página

Nº	Autor	Institución	País	TP	TC	H	C/P
10	Jiraporn, Pornsit	Pennsylvania State University	USA	10	137	8	13.7
11	Jia, Ming	Northwestern Polytechnical University	Peoples China R	9	135	7	15.0
12	Simoes, Eric A. F.	University of Colorado System	USA	8	111	6	13.9
13	Lai, Kee-hung	Hong Kong Polytechnic University	Peoples China R	8	1666	8	208.3
14	Zhang, Chong	Taiyuan University of Science & Technology	Peoples China R	8	206	8	25.8
15	Vitell, Scott J.	University of Mississippi	USA	8	606	8	75.8

*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos Web of Science (Clarivate Analytics).

**Abreviaturas:** TP: Total de publicaciones; TC: Total de citas; H: H-index; C/P: Citas por publicación.

Un caso particularmente relevante es el de Kee-hung Lai, de la Hong Kong Polytechnic University, quien, a pesar de contar con solo ocho publicaciones en el periodo analizado, acumula más de 1,600 citas, alcanzando un promedio de más de 200 citas por artículo. Este dato revela que, más allá de la productividad, algunos investigadores han logrado un impacto notable por la relevancia de sus aportaciones teóricas y metodológicas. De manera similar, autores como Scott J. Vitell, de la University of Mississippi, han alcanzado promedios elevados de citación, lo que muestra la influencia de sus trabajos en la discusión académica.

El predominio de investigadores provenientes de Estados Unidos, China y España confirma la concentración de la producción científica en países con una fuerte tradición en estudios sobre responsabilidad social y gestión universitaria. Este hallazgo coincide con los resultados observados en otros análisis bibliométricos (Merigó et al., 2016), que señalan la centralización de la producción académica en regiones con mayor infraestructura de investigación y políticas institucionales consolidadas en torno a la sostenibilidad y la calidad educativa.

En cuanto a las instituciones, en la Tabla 2 se observa que los sistemas universitarios de Estados Unidos concentran una parte importante de la producción científica sobre RSU. El Sistema de Educación Superior de la Mancomunidad de Pensilvania encabeza la lista con 155 publicaciones y más de 6,500 citas, seguido por la Pennsylvania State University y la

Pennsylvania State University University Park, ambas con altos niveles de productividad e impacto. Este resultado se explica, en parte, por la forma en que WoS agrupa los datos institucionales en sistemas estatales, lo que puede sobrerepresentar la productividad de algunas universidades norteamericanas.

**Tabla 2.** Instituciones más productivas en el tema de Responsabilidad Social en el ámbito universitario (2000 - 2021).

Nº	Universidad	País	TP	TC	H	C/P	ARWU	QS
1	Pennsylvania Commonwealth System of Higher Education	USA	155	6505	42	42	N/A	N/A
2	Pennsylvania State University	USA	142	5934	41	41.8		93
3	Pennsylvania State University University Park	USA	130	5788	40	44.5	101-150	
4	Hong Kong Polytechnic University	Peoples R China	69	3265	26	47.3	151-200	65
5	State University System of Florida	USA	40	1895	19	47.4	39-51	188
6	University of Salamanca	Spain	38	1001	22	26.3	501-600	601-650
7	University System of Ohio	USA	35	1423	16	40.7	N/A	N/A
8	University of Texas System	USA	34	1346	14	39.6	N/A	N/A
9	University of California System	USA	32	1274	14	39.8	N/A	N/A
10	University of Mississippi	USA	30	2303	23	76.8		801-1000
11	University of Minnesota System	USA	27	578	7	21.4	N/A	N/A

Continúa en la siguiente página

Nº	Universidad	País	TP	TC	H	C/P	ARWU	QS
12	University of Minnesota Twin Cities	USA	27	578	7	21.4		185
13	University of Colorado System	USA	25	1323	16	52.9	N/A	N/A
14	University of London England	25	1835	13	73.4	N/A	N/A	
15	Monash University	Australia	24	977	13	40.7	77	57

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos Web of Science (Clarivate Analytics).

**Abreviaturas:** TP: Total de publicaciones; TC: Total de citas; H: H-Index; C/P: Citas por publicación.

En contraste, instituciones como la University of Salamanca en España y la Hong Kong Polytechnic University en China aparecen entre las más activas, con producciones que superan las 30 publicaciones y un número considerable de citas. La University of Mississippi y la University of London destacan no solo por su productividad, sino por los altos promedios de citación por artículo (76.8 y 73.4 respectivamente), lo que las posiciona como referentes en cuanto a impacto académico. Estos hallazgos confirman que, aunque la producción está concentrada en sistemas universitarios de gran tamaño, existen instituciones que, con menor volumen de publicaciones, logran una influencia significativa.

**Tabla 3.** Países más productivos e influyentes en el tema de Responsabilidad Social en el ámbito universitario (2000 - 2021).

Nº	País	TP	TC	H	C/P	P/PO	C/CO
1	USA	868	37539	94	43.2	2.61	112.96
2	Peoples R China	603	18587	66	30.8	0.43	13.16
3	Spain	333	6404	44	19.2	6.89	132.46
4	England	256	9449	45	36.9	3.82	140.86
5	Australia	224	6652	40	29.7	8.69	258.16
6	South Korea	210	5361	37	25.5	4.06	103.60

Continúa en la siguiente página

Nº	País	TP	TC	H	C/P	P/PO	C/CO
7	Canada	187	8379	49	44.8	4.80	215.23
8	Italy	108	3549	28	32.9	1.84	60.31
9	Poland	97	1288	22	13.3	2.64	35.04
10	Germany	85	2406	25	28.3	1.01	28.52
11	Netherlands	73	2440	28	33.4	4.10	136.99
12	Malaysia	72	1384	19	19.2	2.21	42.48
13	Saudi Arabia	72	1916	20	26.6	2.11	56.17
14	Taiwan	62	984	19	15.9	2.65	42.10
15	South Africa	60	1156	16	19.3	0.99	19.07

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos Web of Science (Clarivate Analytics).

**Abreviaturas:** TP: Total de publicaciones; TC: Total de citas; H: H-Index; C/P: Citas por publicación; P/PO: Publicaciones por millón de habitantes; C/CO: Citas por millón de habitantes.

Tal como se muestra en la [Tabla 3](#), el análisis por países ratifica a Estados Unidos como líder indiscutible, con 868 publicaciones y un total de 37,539 citas, alcanzando un índice h de 94. Le siguen China, con 603 publicaciones y 18,587 citas, y España, con 333 publicaciones y 6,404 citas. Otros países europeos, como Inglaterra, Italia y Países Bajos, también muestran una presencia destacada en términos de productividad e impacto.

Un aspecto relevante es el alto promedio de citas por publicación alcanzado por Canadá, con 44.8 citas por artículo, y por Australia, con 29.7 citas y una de las tasas más altas de publicaciones por millón de habitantes. Estos datos reflejan la consolidación de comunidades académicas activas en torno a la RSU en países donde la educación superior ha adoptado con fuerza políticas de sostenibilidad y responsabilidad social.

La concentración de la investigación en países desarrollados pone de relieve una asimetría que limita la visibilidad de estudios realizados en contextos latinoamericanos y africanos, donde la RSU se desarrolla bajo condiciones institucionales y sociales distintas. Este hallazgo confirma la necesidad de fomentar investigaciones que den cuenta de estas realidades y aporten perspectivas diversas al campo.

En relación con las revistas, en la [Tabla 4](#) se muestra que la revista Innovations in Higher Education Teaching and Learning es la más productiva, con 27 artículos, aunque con un bajo número de citas. En contraste, publicaciones como Quality of Life in Asia y World Sustainability Series presentan un menor volumen de artículos, pero con un impacto mayor en términos de citación. Asimismo, destacan casos como New Horizons in International Business, que, con apenas dos publicaciones, alcanza un promedio de 4.5 citas por artículo.

**Tabla 4.** Revistas más productivas e influyentes en el tema de Responsabilidad Social en el ámbito universitario (2000 - 2021).

Nº	País	TP	TC	H	C/P
1	Innovations In Higher Education Teaching and Learning	27	19	2	0.7
2	Quality of Life in Asia	17	48	4	2.8
3	Routledge Research in Sustainability and Business	8	0	0	0.0
4	World Sustainability Series	7	11	2	1.6
5	Contemporary Perspectives in Corporate Social Performance and Policy	3	0	0	0.0
6	Csr Sustainability Ethics and Governance	3	5	2	1.7
7	Developments In Corporate Governance and Responsibility	3	5	2	1.7
8	Advances In Higher Education and Professional Development Book Series	2	1	1	0.5
9	Colección Investigación En Educación	2	0	0	0.0
10	Ecoproduction	2	2	1	1.0
11	New Horizons in International Business	2	9	1	4.5
12	Accounting Finance Sustainability Governance Fraud Theory and Application	1	1	1	1.0
13	Advances In Business Strategy and Competitive Advantage Absca Book Series	1	0	0	0.0
14	Advances In Educational Marketing Administration and Leadership Aemal Book Series	1	4	1	4.0
15	Advances In Educational Technologies and Instructional Design Book Series	1	0	0	0.0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos Web of Science (Clarivate Analytics).

**Abreviaturas:** TP: Total de publicaciones; TC: Total de citas; H: H-Index; C/P: Citas por publicación.

Este panorama refleja que la investigación sobre RSU no se concentra en revistas altamente especializadas, sino que se difunde en publicaciones de distinta orientación

temática, muchas de ellas vinculadas a la sostenibilidad, la ética y la gobernanza. Este hallazgo es relevante, pues muestra la transversalidad del tema y su capacidad para insertarse en debates académicos más amplios.

La [Tabla 5](#) muestra la evolución en el tiempo de los principales autores sobre responsabilidad social en el ámbito de la educación superior, en el periodo 2000 - 2021, en cuatro subperiodos: 2000 - 2004; 2005 - 2009; 2010 - 2014, y; 2015 - 2021, lo que permitió examinar los autores más productivos para cada uno de estos períodos.

**Tabla 5.** Evolución en el tiempo de los principales autores sobre responsabilidad social en el ámbito universitario.

2000-2004			2005-2009			2010-2014			2015-2021		
Nº	Autor	TP	Nº	Autor	TP	Nº	Autor	TP	Nº	Autor	TP
1	Vitell, Scott	4	1	Kreber, Carolin	1	1	Simoes, Eric A. F.	5	1	Martínez-Ferrero, Jennifer	24
2	Paolillo, Joseph	2	2	Konopaske, Robert	1	2	Lee, Seoki	5	2	Lee, Seoki	24
3	Mehan, H	1	3	Alshuwaikhat, Habib M	1	3	Mattila, Anna S.	5	3	García-Sánchez, Isabel-María	18
4	Marta, Janet K. M.	1	4	Mahoney, Lois S.	1	4	Lucero, Marilla G.	4	4	Mattila, Anna S.	17
5	Prinz, Vavricka M.	1	5	Mathur, Navdeep	1	5	Sakamoto, Junichi	4	5	Lu, Jintao	14
6	Ramsey, Michele E.	1	6	Moore, C	1	6	Tallo, Veronica	4	6	Streimikis, Justas	13
7	Daniel Raviv	1	7	Mimura, Nobuo	1	7	Ware, Robert S.	4	7	Pucheta-Martínez, María Consuelo	11
8	Rosen, L	1	8	Naisiko, Tabitha	1	8	Nohynek, Hanna	4	8	Ren, Licheng	11
9	Schiebel, Walter	1	9	Abubakar, Ismaila Rimi	1	9	Paynter, Stuart	4	9	Jiraporn, Pornsit	10
10	Schleiermacher, Steffen	1	10	Osadebe, N. E.	1	10	Williams, Gail	4	10	Gallego-Alvarez, Isabel	10

*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos Web of Science Core Collection (Clarivate Analytics, 2024).

**Abreviaturas:** TP: Total de publicaciones.

Se puede apreciar que el análisis por subperiodos evidencia que la producción inicial fue limitada, con pocos autores y publicaciones aisladas. En el periodo 2000 - 2004 el mayor

exponente del tema, Scott Vitell, contaba con 4 publicaciones, menos de la mitad de las publicaciones de Isabel Gallego Alvarez, la décima autora más productiva en el periodo 2015 - 2021.

Sin embargo, en el periodo más reciente (2015-2021) se observa una consolidación notable, con autores como Martínez-Ferrero, Lee y García-Sánchez, quienes acumulan volúmenes de publicaciones comparables a la producción de los diez principales autores de los tres periodos anteriores en conjunto, es decir, en los siete años más recientes del periodo analizado, los tres autores antes mencionados generaron y difundieron conocimiento científico respecto a la responsabilidad social universitaria en la misma medida que los 10 principales autores en los 15 años previos, lo que refleja la creciente relevancia del tema y una clara tendencia hacia la valoración y el análisis de la función de las instituciones educativas en la sociedad. Esta concentración en los últimos años indica que la RSU se ha convertido en una línea de investigación prioritaria, vinculada al auge de la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Finalmente, en la [Tabla 6](#), se recopilan los artículos más citados respecto a la responsabilidad social. Estos artículos han sido listados en función del número de citas que han recibido a lo largo del tiempo desde su publicación, lo que indica su relevancia y el impacto que han tenido en la investigación y el diálogo académico sobre este tema. Esta tabla proporciona una visión rápida de los trabajos más influyentes en el campo de la responsabilidad social, siendo útil para identificar las tendencias clave y la comprensión de los temas y autores más relevantes en este ámbito. Esta información es valiosa para comprender cuáles son los trabajos más influyentes en el campo de la responsabilidad social, ya que como es sabido, los artículos altamente citados suelen abordar cuestiones fundamentales y establecer bases teóricas sólidas, lo que viene a contribuir en el desarrollo de la responsabilidad social como un campo de estudio de interés y relevancia. Además, los artículos contenidos en la tabla ofrecen una visión general de las tendencias y evoluciones en la investigación sobre la responsabilidad social a lo largo del tiempo.

**Tabla 6.** Artículos más citados (2000-2021).

Nº	Nombre del artículo	Autor	Año	Citas
1	An organizational theoretic review of green supply chain management literature	Sarkis, J; Zhu, QH and Lai, KH	2011	1210
2	The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance	Eccles, RG; Ioannou, I and Serafeim, G	2014	881
3	University entrepreneurship: a taxonomy of the literature	Rothaermel, FT; Agung, SD and Jiang, L	2007	853
4	Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure	Liao, L; Luo, L and Tang, QL	2015	636

*Continúa en la siguiente página*

Nº	Nombre del artículo	Autor	Año	Citas
5	Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective	Doh, JP and Guay, TR	2006	634
6	Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach	Flammer, C	2015	623
7	Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility	Chin, MK; Hambrick, DC and Treviño, LK	2013	570
8	Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence	Dyck, A; Lins, KV; (...); Wagner, HF	2019	548
9	An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions	Hutchins, MJ and Sutherland, JW	2008	544
10	Firm-Value Effects of Carbon Emissions and Carbon Disclosures	Matsumura, EM; Prakash, R and Vera-Muñoz, SC	2014	535
11	The effect of mandatory CSR disclosure on firm profitability and social externalities: Evidence from China	Chen, YC; Hung, MY and Wang, YX	2018	489
12	An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices	Alshuwaikhat, HM and Abubakar, I	2008	452
13	A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions	Pfarrer, MD; Pollock, TG and Rindova, VP	2010	448
14	Clinical Neurology and Epidemiology of the Major Neurodegenerative Diseases	Erkkinen, MG; Kim, MO and Geschwind, MD	2018	440
15	CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis	Michelon, G; Pilonato, S and Ricceri, F	2015	433

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos Web of Science (Clarivate Analytics).

El análisis de los artículos más citados revela la diversidad temática desde la que se ha abordado la RSU. Entre los más influyentes se encuentra An organizational theoretic review of green supply chain management literature (Sarkis et al., 2011) con más de 1,200 citas, lo que refleja su relevancia y su influencia en su campo de estudio, al igual que los demás artículos que conforman el listado y acumulan un importante número de

citaciones, abordando diversas temáticas respecto a la responsabilidad social, como la gestión de la cadena de suministro verde; la sostenibilidad corporativa; el emprendimiento universitario; la gestión e impacto medioambiental de las organizaciones; las políticas públicas y el activismo sobre responsabilidad social; el rendimiento financiero de la responsabilidad social en las organizaciones; las ideologías políticas y su influencia en la responsabilidad social; la sostenibilidad social en la cadena de suministro; la rentabilidad de la responsabilidad social y; la divulgación de la responsabilidad social en las organizaciones.

Estos artículos, altamente citados, constituyen puntos de referencia para la comunidad científica, al sentar bases conceptuales y metodológicas que han orientado nuevas investigaciones. Su influencia también pone de manifiesto que la RSU no se limita al ámbito estrictamente educativo, sino que se relaciona con debates más amplios sobre ética empresarial, políticas públicas y sostenibilidad global.

## **4. Conclusión**

Sin duda, hoy en día existen un sinnúmero de retos que nos llevan a comprender y replantear nuestro actuar como individuos y como sociedad, considerando la interdependencia de nuestra existencia con los otros y el entorno. Más aún si obstante tenemos en cuenta que la mayor parte de las actividades que realizamos a lo largo de nuestra vida las desarrollamos en el contexto de diferentes organizaciones, en las cuales existen un conjunto de relaciones sociales constantes y, sobre todo, conscientes, con otros individuos, con otras organizaciones y con el ambiente. Por ello, es necesario que nuestras interacciones se desarrollem armónicamente, equilibrando el desarrollo económico, el progreso social y la protección del medio ambiente.

En el marco de esta visión, que día a día ha tomado mayor sentido, surge la responsabilidad social, para buscar el punto medio entre eficacia y rentabilidad con cuestiones de índole social, acuñada mayormente por la iniciativa privada. Sin embargo, al ser las IES importantes agentes sociales, existe el fuerte compromiso de estas de impactar positivamente en su entorno, para así estar en condiciones de transitar hacia una universidad socialmente responsable. No obstante, el contexto en el que cada vez los recursos son más escasos y las necesidades mayores.

El análisis bibliométrico realizado permite comprender la evolución y el estado actual de la investigación en RSU durante el periodo 2000-2021. Los hallazgos muestran un crecimiento sostenido de la producción académica, especialmente en la última década, lo que confirma que la RSU ha dejado de ser un concepto marginal para convertirse en una línea de investigación en consolidación dentro de la educación superior. Esta expansión responde al interés de la comunidad científica por dotar a las instituciones universitarias de marcos conceptuales y metodológicos que guíen su relación con la sociedad y fortalezcan su compromiso con la sostenibilidad.

Los resultados evidencian, además, la concentración de la productividad en determinados países y universidades. Estados Unidos, China y España se posicionan como líderes, no solo en términos de volumen de publicaciones, sino también de impacto académico, lo que confirma la centralización del conocimiento en contextos con mayores recursos e infraestructura de investigación (Merigó et al., 2016). Al mismo

tiempo, se observa una presencia creciente de países como Canadá y Australia, cuyo elevado promedio de citas por publicación refleja la relevancia de sus aportaciones. Este escenario, sin embargo, pone en evidencia la escasa visibilidad de investigaciones provenientes de América Latina, África y otras regiones, lo que constituye un vacío que limita la construcción de una perspectiva global sobre la RSU y demanda una mayor diversificación geográfica en las publicaciones.

En cuanto a los autores, destaca un núcleo reducido de investigadores que ha contribuido de manera significativa al desarrollo del campo, como Seoki Lee, Jennifer Martínez-Ferrero e Isabel María García-Sánchez, cuya producción y citación los posicionan como referentes. Casos como el de Kee-hung Lai muestran que el impacto académico no depende exclusivamente de la cantidad de publicaciones, sino de la capacidad de los trabajos para incidir en discusiones teóricas más amplias, vinculadas a la sostenibilidad, la ética empresarial y la gobernanza. Este hallazgo refuerza la idea de que la RSU debe comprenderse como un fenómeno multidimensional, cuya investigación se beneficia de enfoques interdisciplinarios.

El análisis de instituciones y revistas muestra una distribución similar a la observada en los autores y países, con sistemas universitarios de gran tamaño – particularmente en Estados Unidos – que concentran la producción, pero con universidades europeas y asiáticas que logran un impacto notable en la discusión internacional. Asimismo, la dispersión de publicaciones en revistas de distinta orientación temática confirma que la RSU es un tema transversal, que encuentra cabida en debates sobre sostenibilidad, educación, ética y responsabilidad corporativa. Esto representa una ventaja para la visibilidad del campo, pero también un desafío, ya que la falta de concentración en revistas especializadas puede dificultar la construcción de un corpus unificado de conocimiento.

En términos temáticos, los artículos más citados ponen de relieve la diversidad de enfoques desde los cuales se estudia la RSU. Trabajos relacionados con la gestión de cadenas de suministro sostenibles, la gobernanza universitaria, la equidad de género, la divulgación de la responsabilidad social y el emprendimiento académico evidencian que la investigación trasciende el ámbito estrictamente educativo y se conecta con problemas globales de sostenibilidad, ética y desarrollo. Este carácter interdisciplinario representa una fortaleza, al situar a la RSU en el centro de debates contemporáneos, pero al mismo tiempo plantea la necesidad de clarificar sus límites conceptuales para evitar una excesiva dispersión.

En síntesis, los hallazgos de este estudio permiten afirmar que la RSU constituye un campo de investigación en expansión, con una trayectoria ascendente en las últimas dos décadas y con la capacidad de articularse con debates internacionales sobre sostenibilidad y responsabilidad social. Sin embargo, persisten vacíos importantes, entre los que destacan la limitada participación de universidades latinoamericanas y africanas en la producción científica y la necesidad de avanzar hacia una mayor sistematización conceptual que permita unificar criterios de análisis y evaluación.

A partir de este panorama, se identifican tres aportes principales del presente estudio. En primer lugar, proporciona un diagnóstico actualizado de la evolución de la RSU como campo académico, visibilizando sus avances y retos. En segundo lugar, ofrece un mapa de actores clave –autores, instituciones, países y revistas– que han marcado la agenda investigadora, lo que puede servir de referencia para futuras colaboraciones

académicas. Finalmente, pone de relieve la urgencia de fomentar investigaciones desde contextos subrepresentados, en particular América Latina, donde la RSU adquiere matices propios asociados a la inclusión social, la equidad educativa y el compromiso comunitario.

La Responsabilidad Social Universitaria se perfila como un eje estratégico para la gestión innovadora y ética de las instituciones de educación superior. El estudio desarrollado no solo permite comprender la evolución de la producción científica en este ámbito, sino que también contribuye a fortalecer el diálogo académico en torno a los desafíos y oportunidades que plantea la RSU en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este sentido, resulta indispensable impulsar investigaciones que integren perspectivas comparativas, enfoques interdisciplinarios y análisis regionales, de modo que se avance hacia la consolidación de un campo de estudio más inclusivo, diverso y global.

## Referencias

- Abadal, E. (2017). *Revistas científicas: características, evaluación y tendencias*. Editorial UOC.
- Escorcia-Otálora, T. A., & Poutou-Piñales, R. A. (2008). Análisis bibliométrico de los artículos originales publicados en la revista *Universitas Scientiarum* (1987–2007). *Universitas Scientiarum*, 13(3), 236-244. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49913014002>
- Flores-Sosa, M., Avilés-Ochoa, E., & Merigó, J. (2020). Exchange rate and volatility: A bibliometric review. *International Journal of Finance and Economics*, 27(2), 1419-1442. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2223>
- Franco-Paredes, K. D.-R.-R. (2016). Análisis bibliométrico de la producción científica de la Revista Mexicana de Trastornos Alimentarios en el periodo 2010–2014. *Revista Mexicana de Trastornos Alimentarios*, 7(1), 7-16. <https://doi.org/10.1016/j.rmta.2016.03.001>
- Galán-Muros, V., Meerman, A., Orazbayeva, B., Davey, T., Plewa, C., Amkie, S., & Blancas, A. (2021). *El futuro de las universidades. Edición México: 40 perspectivas sobre cómo las universidades pueden transformar la sociedad mexicana y promover el desarrollo económico*. University Industry Innovation Network. [https://cuaied.unam.mx/descargas/FUT\\_MEX\\_prnt\\_02022022.pdf](https://cuaied.unam.mx/descargas/FUT_MEX_prnt_02022022.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Ibarra, L., Fonseca, C., & Santiago, R. (2020). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica*, (54), 1-18. [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2020\)0054-011](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2020)0054-011)
- López-Robles, J., Robles-Ornelas, J., & Cordero-Arroyo, G. (2019). El profesional de la información (EPI): Bibliometric and thematic analysis (2006–2017). *El Profesional de la Información*, 28(4), 1-23. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.17>
- Merigó, J. M., Cancino, C. A., Coronado, F., & Urbano, D. (2016). Academic research in innovation: a country analysis. *Scientometrics*, 108(2), 559-593. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1984-4>

- Ordaz, A. (2020). La responsabilidad social universitaria y los objetivos del desarrollo sostenible. *Gestión y Estrategia*, (58), 43-54. <https://search-ebscohost-com.basesuas.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=152089418>
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Rueda-Clausen Gómez, C. F., Villa-Roel Gutiérrez, C., & Rueda-Clausen Pinzón, C. E. (2005). Indicadores bibliométricos: origen, aplicación, contradicción y nuevas propuestas. *MedUNAB*, 8(1), 29-36. <https://revistas.unab.edu.co/index.php/medunab/article/view/208>
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K.-h. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.
- UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción*. París. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa)
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre Educación Superior 2009: Las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183277\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183277_spa)
- UNESCO. (2022). *Conferencia Mundial de Educación Superior: Reinventando la educación superior para un futuro sostenible*. Barcelona. <https://en.unesco.org/sites/default/files/whec2022-concept-note-es.pdf>
- Vallaey, F., & Álvarez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XXI*, 22(1), 93-116. <https://doi.org/10.5944/educXX1.19442>