



HORIZONTES

de la Contaduría en las Ciencias Sociales



Universidad Veracruzana
Instituto de Investigaciones en Contaduría



HORIZONTES
de la Contaduría en las Ciencias Sociales

Equipo Editorial

Director editorial

Dra. Flor Lucila Delfín Pozos
Universidad Veracruzana, México

Comité editorial

Editor

Dra. María Pilar Acosta Márquez
Universidad Veracruzana, México

Co-editor

Dr. Héctor Rogelio Olivares Galván
Universidad Veracruzana, México

Editor Técnico

Dra. Katya Guerra Vazquez
Universidad Veracruzana, México

Editor Académico

Dra. Alma Karina Baizabal Leal
Universidad Veracruzana, México

Editor Asociado

Dra. Tamara Morales Owseykoff
Universidad Veracruzana, México

Responsable del sitio Web

Mtro. José Luis Pintos Lladó
Universidad Veracruzana, México

Comité científico

Dra. Ana Paula Basso
Universidad Federal de Paraíba, Brasil

Dr. Mauricio Correa Casanova
Pontificia Universidad Católica de
Chile, Chile

Dra. María del Carmen García García,
Universidad Veracruzana, México

Dr. Daniel Jiménez Montero,
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Dr. René Mariani Ochoa, Universidad
Veracruzana, México

Mtro. Héctor Hugo Merino Sánchez,
Universidad Veracruzana, México

Dr. Marino José Palacios Copete,
Universidad de Panamá, Panamá

Dr. Enrique Romero Pedraza,
Universidad Veracruzana, México

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Romero,
Universidad Nacional de Colombia,
Colombia

Dra. Yesenia del Carmen Trejo Cruz,
Universidad Veracruzana, México



Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales, Año 13, número 24, enero- junio 2026, revista electrónica, es una publicación semestral editada por el Instituto de Investigaciones en Contaduría de la Universidad Veracruzana, Dr. Luis Castelazo s/n, Col. Industrial las Animas, C. P. 91190, Xalapa, Veracruz, México, tel. 2288418922, correo: revistahorizontes@uv.mx. Editor Responsable: Dra. María Pilar Acosta Márquez. Número de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2019-021413085900-203 e ISSN 2007-9796, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Las opiniones expresadas por los autores de los trabajos publicados no reflejan necesariamente la postura del editor ni de la institución.



ESTE OBRA ESTÁ BAJO UNA LICENCIA DE CREATIV
COMMONS RECONOCIMIENTO 4.0 INTERNACIONAL.

<https://revistahorizontes.uv.mx/>

Índice

de contenidos

Investigación

1

Cumplimiento de obligaciones de transparencia en los municipios del Estado de Veracruz

Lic. Claudia Hernández Arellano
Lic. María del Rocío Arenas Arenas
Dra. Leticia Murcia López

35

Efectos económicos suscitados por la crisis 2020-2022 en México

Dr. Jorge Antonio García Gálvez
Dra. Elsa Ortega Rodríguez
Dr. Héctor Rogelio Olivares Galván
Dra. Xóchitl Hernández Torres

55

La digitalización de los servicios públicos tributarios y su efecto en la construcción ciudadana en el siglo XXI. Caso de estudio

Dr. Oscar González Muñoz
Dra. Verónica Alejandra González Muñoz
Dra. Viridiana del Socorro Priego Salas

Divulgación

76

Gestión del capital humano y competencias transversales: revisión y perspectivas

Dra. Katya Guerra Vazquez
Dra. Andrea Mayorga Martínez
Dra. Tamara Morales Owseykoff
Dra. Alma Karina Baizabal Leal

93

Rasgos del liderazgo transformacional en directivos de Instituciones de Educación Superior. Revisión documental

Lic. Liset Guadalupe Fernández González

VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES DE TRANSPARENCIA EN MUNICIPIOS DE VERACRUZ 2023-2024

Verification of compliance with transparency obligations in municipalities of Veracruz 2023-2024

Lic. Claudia Hernández Arellano ¹, Lic. María del Rocío Arenas Arenas ² y

Dra. Leticia Murcia López (autor correspondencia)³

Fecha de recepción: 16 de octubre de 2025

Fecha de aceptación: 26 de noviembre de 2025

RESUMEN

La presente investigación analiza el cumplimiento en México de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) vigente al 2024, por parte de los entes municipales específicamente del Estado de Veracruz, México; en el contexto de la administración de los recursos públicos y la transparencia gubernamental. Lo anterior, se deriva de la obligación de generar y dar a conocer la información financiera de los entes públicos en sus portales de transparencia con la finalidad de garantizar el acceso a la información pública y fomentar la rendición de cuentas en apego al artículo 6° constitucional y derivado de la reforma y adiciones a la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG). La investigación es de tipo cualitativa, y utiliza como instrumento una encuesta aplicada a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) a una muestra integrada por 140 entes municipales. Así mismo, se analizaron los informes de fiscalización de las cuentas públicas municipales correspondientes a los 15 municipios con mayor presupuesto autorizado para el ejercicio fiscal 2023 en el Estado de Veracruz, con el propósito de identificar las observaciones relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas. De igual forma se examinaron las evaluaciones del Sistema de Evaluaciones de la Armonización Contable (SEVAC) de la cuenta pública 2024 y se verificó la información publicada en sus páginas de internet para validar el grado de cumplimiento de las disposiciones establecidas en la LGTAIP y la LGCG. Los resultados muestran el bajo porcentaje de cumplimiento

¹ Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, México, zS24019144@estudiantes.uv.mx, <https://orcid.org/0009-0007-4800-9476>

² Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, México, zS24019142@estudiantes.uv.mx, <https://orcid.org/0009-0002-4171-8281>

³ Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, México, lmurcia@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0003-2665-8196>

oportuno a las solicitudes de información en la PNT, lo cual se ve reflejado en la falta de seguimiento a la rendición de cuentas por parte de la ciudadanía y las áreas de oportunidad para evaluar la calidad de la información por los Organismos Fiscalizadores.

PALABRAS CLAVE: Transparencia; Acceso a la Información; Gestión pública; Participación ciudadana; Rendición de cuentas.

ABSTRACT

This research analyzes compliance in Mexico with the Law on Transparency and Access to Public Information (LGTAIP) in force as of 2024, by municipal entities specifically in the State of Veracruz, Mexico, in the context of public resource management and government transparency. This stems from the obligation to generate and disclose the financial information of public entities on their transparency portals in order to guarantee access to public information and promote accountability in accordance with Article 6 of the Constitution and as a result of the reform and additions to the General Government Accounting Law (LGCG). The research is qualitative in nature and uses a survey applied through the National Transparency Platform (PNT) to a sample of 140 municipal entities. Likewise, the audit reports of the municipal public accounts corresponding to the 15 municipalities with the largest authorized budget for the 2023 fiscal year in the State of Veracruz were analyzed, with the purpose of identifying observations related to transparency and accountability. Similarly, the evaluations of the Accounting Harmonization Evaluation System (SEVAC) of the 2024 public account were examined, and the information published on their websites was verified to validate the degree of compliance with the provisions established in the LGTAIP and the LGCG. The results show a low percentage of timely compliance with requests for information in the PNT, which is reflected in the lack of follow-up on accountability by citizens and areas of opportunity for evaluating the quality of information by the oversight bodies.

KEYWORDS: Transparency; Access to information; Public management; Citizen participation; Accountability.

I. INTRODUCCIÓN

En México, los esfuerzos para consolidar una cultura de transparencia y rendición de cuentas han cobrado una fuerza creciente en los últimos años. Desde los tres poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial se han implementado acciones normativas para dar cumplimiento al artículo 6° inciso A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); un ejemplo es la aprobación de la LGTAIP publicada el 04 de mayo del 2015.

La LGTAIP vigente al 2024, obliga a los municipios a transparentar y garantizar el acceso a la información, ya que deben publicar su información financiera y de gestión pública, para que la ciudadanía pueda tener acceso a ella y en caso de que lo requieran solicitar información adicional a través de los medios disponibles como es la PNT, este ejercicio constituye un medio para propiciar y promover la rendición de cuentas.

Los municipios como tercer nivel de gobierno tienen un papel estratégico en este proceso. De acuerdo con el artículo 115 de la CPEUM, fracción I: Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un presidente o presidenta Municipal y el número de regidurías y sindicaturas que la ley determine, de conformidad con el principio de paridad (CPEUM, 2025).

Transparentar el ejercicio de los recursos contribuye a que la ciudadanía conozca las actividades de los municipios y como ejercen los recursos públicos, lo que a su vez contribuye al combate a la corrupción.

Para dimensionar este cumplimiento, se aplicó una encuesta a 140 municipios de los 212 del Estado de Veracruz, utilizando la PNT. Este instrumento permitió identificar los niveles de cumplimiento de la LGTAIP, además se evaluó la calidad de la información publicada en quince entes municipales y se analizaron las observaciones señaladas por el ORFIS, así como las calificaciones obtenidas en materia de transparencia a través del Sistema de Evaluaciones de la Armonización Contable (SEVAC), la importancia de este ejercicio radica no solo en verificar el cumplimiento normativo, sino en valorar su impacto en la rendición de cuentas y en las posibles sanciones para los entes que incumplen con la Ley.

La relevancia de estos mecanismos ha sido destacada por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), al afirmar que “el derecho de acceso a la información es una herramienta indispensable para ejercer otros derechos fundamentales y fortalecer la democracia”. (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2023).

Es importante señalar que, a partir de marzo 2025 fue publicada y entró en vigor una nueva LGTAIP, la cual moderniza los criterios de evaluación, amplía las obligaciones de los sujetos obligados y fortalece los mecanismos de rendición de cuentas, marcando un avance sustantivo en la consolidación de la transparencia y la gobernanza pública en México.

II. ANTECEDENTES DE LA TRANSPARENCIA EN MÉXICO

En las últimas décadas la transparencia se ha consolidado como un principio esencial para fortalecer la legitimidad de las instituciones públicas y fomentar la confianza ciudadana.

La transparencia se concibe como la disponibilidad y accesibilidad de información pública relevante y oportuna sobre la acción gubernamental; el acceso a la información como derecho fundamental de solicitar y obtener información en posesión de autoridades; y la rendición como el entramado de controles, información y sanciones que obliga a las autoridades a explicar y justificar su actuación (Merino, 2013).

Estas disposiciones se entrelazan en el ámbito municipal a través de las obligaciones de transparencia, sistema de archivo y procedimientos para atender solicitudes ciudadanas. En México, la base constitucional de este derecho se encuentra en el artículo 6° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM, 2025), que establece:

..... Toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad en el ámbito federal, estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público y seguridad nacional...

Ahora bien, la LGTAIP, publicada el 4 de mayo de 2015, en su artículo 1, hace énfasis en que su aprobación esta reglamentada en el artículo 6 de la CPEUM, teniendo por objeto: ... garantizar el derecho humano al acceso a la información y promover la transparencia y rendición de cuentas (LGTAIP, 2024).

En el artículo 70 de la LGTAIP define el catálogo de obligaciones de transparencia comunes que todos los sujetos obligados también los ayuntamientos, deben poner a disposición del público y mantener actualizados en medios electrónicos. Esto incluye entre otras el marco normativo aplicable, estructura orgánica, remuneraciones, contrataciones, presupuestos, informes, actas y documentos de procesos sustantivos, así como padrones, programas y evaluaciones.

Para asegurar el cumplimiento de estas obligaciones, se utiliza la tabla de aplicabilidad, una herramienta que determina que fracciones del artículo 70 aplican a cada sujeto obligado y su periodicidad de actualización y conservación documental, lo que es clave para medir el cumplimiento municipal.

En el ámbito Estatal, Veracruz cuenta con su Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública, la cual fue aprobada el 29 de septiembre de 2016, ésta desarrolla obligaciones, procedimientos, organización interna y mecanismos de verificación para los sujetos obligados del Estado, incluidos los Ayuntamientos.

Tradicionalmente, la verificación y sanción por incumplimientos correspondía al Instituto Veracruzano de Acceso a la Información y Protección de datos personales (IVAI), sin embargo, a partir del 01 de julio de 2025, se formaliza la extinción del IVAI y en su lugar se definen las competencias de los órganos encargados de las contralorías de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial o de los órganos homólogos a éstas, así como sujetos obligados como responsables de garantizar la protección de datos personales y el acceso a la información.

Otro componente importante es el Sistema de Evaluaciones de la Armonización Contable (SEVAC), es un sistema implementado por el gobierno mexicano con el fin de evaluar y mejorar la armonización y transparencia de los sistemas contables a nivel federal, estatal y

municipal, estandarizando prácticas de contabilidad pública y facilitar el acceso a la información financiera (Gobierno del Estado de México , 2025).

Adicional a lo anterior el SEVAC, busca que los registros y la emisión de los estados financieros se emitan de manera homóloga, esto con el fin de facilitar su comparabilidad y su transparencia, lo anterior es fundamental para coadyubar con la rendición de cuentas, mejorar la gestión de recursos públicos y el control gubernamental.

En el caso del Estado de Veracruz, a través del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS), durante el proceso de fiscalización, no solo se limita a evaluar el ejercicio de los recursos públicos y el cumplimiento en materia financiera, sino que también incorpora un apartado del rubro de Transparencia, en este evalúa el grado de cumplimiento de acuerdo a lo dispuesto en la LGTAIP, con el objetivo de que la información gubernamental se encuentre disponible, accesible, completa, verificable, oportuna y congruente.

Autores como Ocampo & Hernández (2015) sostienen que la transparencia en el ámbito municipal es desigual y en muchos casos limitada, ya que las administraciones locales enfrentan rezagos en capacidades técnicas y resistencias institucionales. De igual manera señalan que el cumplimiento efectivo de las obligaciones de transparencia depende no solo de la existencia de leyes, sino de voluntad política, recursos institucionales y mecanismos reales de sanción y seguimiento.

Estos antecedentes muestran que la transparencia en México es un proceso en constante construcción, donde los avances normativos deben complementarse con mecanismos de evaluación efectivos, fortalecimiento institucional y participación ciudadana activa. De este modo, se podrá consolidar una cultura de apertura que permita prevenir la corrupción, garantizar el derecho a saber y fomentar la confianza en las instituciones públicas.

La investigación se fundamenta en la LGTAIP vigente en 2024, previa a la reforma de 2025, lo que permite analizar el cumplimiento municipal bajo el marco jurídico original.

La LGTAIP 2025, representa una reforma profunda al marco jurídico mexicano en materia de acceso a la información, sustituyendo el esquema vigente desde 2015. Los principales se agrupan en los 5 ejes como lo refiere Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes S.C. (2025):

En primer lugar, la reestructura institucional elimina la autonomía del INAI, trasladando sus atribuciones a la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno y al nuevo organismo Transparencia para el Pueblo, lo que redefine el modelo de coordinación nacional con la creación del Sistema Nacional de Acceso a la Información Pública.

En segundo término, se establecen nuevas causales de reserva, incorporando la “paz social” como categoría de confidencialidad (art.112 fracc. I), y se exige una mayor justificación documental para restringir información, lo cual puede dificultar el acceso ciudadano.

Asimismo, la ley busca homologar principios y procedimientos, adopta lenguaje inclusivo y amplia su alcance a todos los entes que ejerzan recursos públicos, sin importar su nivel de gobierno.

En materia tecnológica, se impulsa la digitalización integral de los procesos de transparencia, la publicación proactiva de datos y la reutilización de la información pública, fortaleciendo el acceso electrónico y la claridad de las obligaciones de los sujetos obligados.

Finalmente, el impacto en los entes municipales es significativo, deberán ajustar sus portales, procesos y mecanismos de rendición de cuentas conforme a las nuevas autoridades garantes y al sistema nacional reformado. Este cambio incide directamente en los estudios de cumplimiento de transparencia municipal, al modificar los criterios de verificación y las competencias en materia de acceso a la información.

III. METODOLOGIA

La investigación de enfoque cualitativo, transversal y descriptivo evaluó el cumplimiento oportuno de los entes municipales en materia de transparencia a través de los diversos portales de transparencia; en primer lugar, se aplicaron encuestas a una muestra

representativa seleccionada por muestreo por conveniencia de 140 municipios de los 212 que integran el Estado de Veracruz, México, tomando como referencia la información disponible en la PNT.

La encuesta fue integrada por 7 preguntas de carácter abierto planteadas a través del PNT a los entes municipales:

1. ¿Se cumple con las obligaciones en materia de transparencia, de acuerdo con lo establecido en los artículos 70 y 71 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública?
2. ¿De acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cada cuanto publica su información?
3. ¿Se cuenta con un procedimiento para atender las solicitudes de información requeridas por los ciudadanos?
4. ¿De acuerdo con la pregunta anterior, ¿De qué manera se garantiza su adecuada atención?
5. ¿Se tiene implementado un procedimiento para las quejas (en materia de transparencia) por parte de los ciudadanos y que seguimiento se le da?
6. ¿Algún servidor público del ayuntamiento ha sido objeto de alguna sanción, por incumplimiento en el requerimiento de información a través de la Plataforma de Transparencia? ¿Cuál fue el incumplimiento?
7. ¿El Ayuntamiento ha sido objeto de alguna observación o recomendación por parte de alguna entidad fiscalizadora en materia de transparencia?

Las respuestas fueron agrupadas de acuerdo con su similitud, patrones de contenido y recurrencia, lo que permitió estandarizar la información y concentrarla en una tabla de datos. A partir de esta estructura sistematizada se procedió a la elaboración de las gráficas representaciones estadísticas incluidas en los resultados.

Posteriormente, se llevó a cabo una revisión detallada de la información publicada en los portales de transparencia de 15 municipios seleccionados por concentrar la mayor cantidad de los recursos aprobados en el presupuesto de egresos del ejercicio fiscal 2023. En este

análisis se valoró, no solo el grado de cumplimiento de lo establecido en la LGCG, sino también la calidad, claridad y accesibilidad de la información difundida a la ciudadanía.

De forma complementaria, se revisaron los informes de resultados de la fiscalización a las cuentas públicas del ejercicio 2023, practicados por el ORFIS, con el objetivo de constatar si existían observaciones específicas relacionadas con el incumplimiento de las obligaciones previstas en la LGTAIP.

Finalmente, el estudio incluyó el análisis de las calificaciones otorgadas en las evaluaciones practicadas por el SEVAC en el ejercicio 2024, particularmente en los rubros de armonización contable y cumplimiento de las obligaciones de transparencia, lo cual permitió obtener una visión integral sobre el grado de avance, rezago o consistencia en la gestión de la información a nivel municipal.

El SEVAC constituye hoy en día una de las herramientas más relevantes para medir el avance de los gobiernos estatales y municipales en México en materia de transparencia y armonización contable. Su importancia radica en que no solo se limita a ser un mecanismo de control, sino que también funge como un instrumento que permite a los entes municipales identificar fortalezas y áreas de mejora en la forma en que registran, administran y difunden la información financiera y presupuestaria.

La función del SEVAC es reflejar el nivel de cumplimiento de las obligaciones de los entes públicos respecto a lo establecido en la LGCG. Se estructura en cinco grandes ejes de evaluación, cada uno de ellos representa un aspecto clave de la gestión gubernamental y juntos ofrecen una visión integral del desempeño en materia contable y de rendición de cuentas (CONAC, 2019):

1. Registros Contables. Aquí se examina la capacidad de las entidades públicas para llevar un registro adecuado y oportuno de sus operaciones financieras, garantizando que los estados financieros reflejen con claridad y veracidad la situación patrimonial y presupuestaria de los municipios.

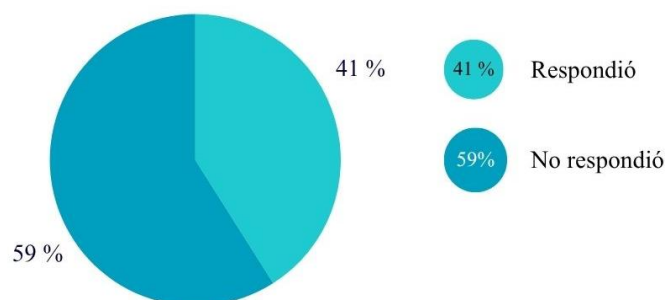
2. Registros presupuestarios. Este eje analiza si los presupuestos están clasificados y reportados conforme a las normas emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable.
3. Registros administrativos. En este apartado se evalúa la manera en que se administran los bienes muebles e inmuebles, así como la documentación que respalda los recursos recibidos y ejercidos, así como se gestionan los activos y la documentación pública.
4. Transparencia. El eje de transparencia es quizás el más visible para la ciudadanía, en este apartado se evalúa la publicación de la información financiera, presupuestal y programática en los portales institucionales, más allá del cumplimiento normativo, valora la claridad y la accesibilidad de la información.
5. Cuenta pública. Finalmente, este eje analiza la presentación y congruencia de la cuenta pública, es decir, el informe integral que rinden los entes gubernamentales sobre su gestión financiera. Una cuenta pública bien elaborada no solo cumple con la ley, sino también se convierte en un insumo clave para las auditorías y la fiscalización posterior.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se muestra en la figura 1, del total de los 140 Ayuntamientos del Estado de Veracruz, únicamente 57 municipios (41%) respondieron a través de la PNT. Este resultado evidencia un nivel preocupantemente bajo de participación institucional, que puede interpretarse como un indicador de debilidad en la cultura de transparencia municipal. La limitada disposición para atender solicitudes ciudadanas no solo refleja una falta de compromiso administrativo, sino también posibles carencias en capacidades técnicas, organizacionales o de coordinación interna.

Si bien la mayoría de los municipios que respondieron proporcionaron información general, es relevante destacar que algunos entes ofrecieron respuestas más completas y detalladas, lo que demuestra que existen diferencias significativas en la manera en que los gobiernos locales entienden y aplican sus obligaciones de transparencia. Este contraste permite inferir que la transparencia municipal no depende únicamente del marco legal, sino también de factores institucionales, como la profesionalización del personal.

Figura 1.
Municipios que contestaron la encuesta a través del PNT



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la encuesta realizada a través del PNT

La PNT es la plataforma Tecnológica establecida por la LGTAIP, para que los sujetos obligados publiquen y respondan la información solicitada por los ciudadanos. Dicha plataforma constituye un instrumento para garantizar el derecho de acceso a la información, previsto en el artículo 6° de la CPEUM, que establece la obligación de todas las autoridades de transparentar su gestión y rendir cuentas a la ciudadanía.

En términos de la LGTAIP 2024, el artículo 49 señala que el PNT es el sistema electrónico a través del cual se concentrará la información publicada por los sujetos obligados.

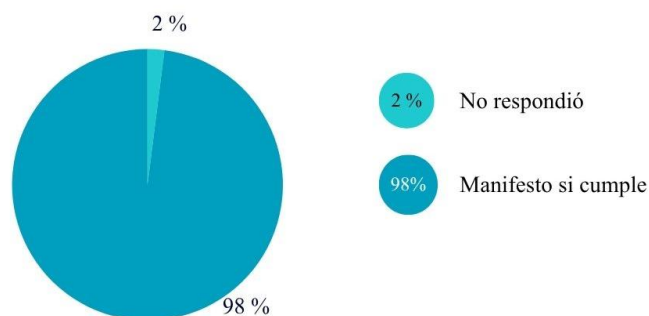
De acuerdo con la LGTAIP, el artículo 121 establece:

Las Unidades de Transparencia de los sujetos obligados deberán garantizar las medidas y condiciones de accesibilidad para que toda persona pueda ejercer el derecho de acceso a la información, mediante solicitudes de información y deberá apoyar al solicitante en la elaboración de estas, de conformidad con las bases establecidas (LGTAIP, 2024).

Sin embargo, los resultados de la investigación muestran que una parte importante de los municipios no cumple con lo dispuesto en el artículo 121 de LGTAIP, incluyendo la obligación de brindar apoyo técnico y operativo a quienes realicen solicitudes. El incumplimiento de esta disposición no solo implica una falta jurídica, sino que debilita los mecanismos de control ciudadano y limita la rendición de cuentas efectiva.

Figura 2.

Municipios que cumplen con las obligaciones en materia de transparencia de acuerdo con LGTAIP



Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida de encuesta realizada a través del PNT

De acuerdo con el artículo 70 de la LGTAIP establece que todos los sujetos obligados deben poner a disposición del público y mantener actualizada, en sus respectivos portales web, y en la PNT, Esta disposición establece fracciones obligatorias dentro de las que destacan las áreas financiera, presupuestal, administrativa y rendición de cuentas tales como:

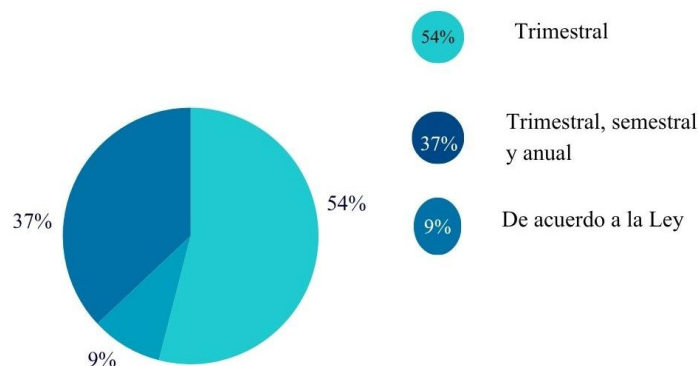
- Marco normativo aplicable
- Facultades de cada área administrativa
- Directorio de servidores públicos
- Remuneraciones y contrataciones
- Presupuesto asignado y su ejercicio
- Resultados de auditorías
- Información relativa a contrataciones públicas, concesiones y permisos
- Padrón de beneficiarios de programas sociales
- Informes financieros, balances y estadísticas

Como se observa en la figura 2, la gran mayoría de los municipios participantes (98%), afirmaron cumplir con estas obligaciones establecidas en los artículos 70 y 71 de la LGTAIP, mientras que solo un municipio omitió responder a la primera pregunta de la encuesta. Este alto porcentaje de autodeclaración de cumplimiento, si bien puede interpretarse como un avance en materia de transparencia, debe analizarse con cautela: la existencia de información publicada no garantiza su calidad, accesibilidad, ni oportunidad.

Es posible que algunos municipios limiten su cumplimiento a cubrir únicamente requerimientos mínimos formales, sin asegurar que la información sea clara, útil y verificable para la ciudadanía. En este sentido, el desafío no es únicamente que los municipios suban información a la PNT, sino que esta sea accesible, actualizada, comprensible y verificable.

Figura 3.

Periodicidad de Publicación de la Información de Transparencia



Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida de encuesta realizada a través del PNT

La figura 3, refleja un panorama heterogéneo en la periodicidad de las publicaciones por parte de los municipios veracruzanos en materia de transparencia. Los datos muestran que el 54% de los municipios realizan publicaciones trimestrales, lo cual coincide con una práctica común entre gobiernos locales que buscan cumplir con los requerimientos mínimos establecidos en el artículo 70 y 71 de la LGTAIP. Por otro lado, el 37% reportaron hacerlo con periodicidad semestral y anual, mientras que solo el 9% indicó cumplir con la periodicidad establecida en la norma vigente.

Un caso ilustrativo es el Ayuntamiento de Jáltipan, que explicó:

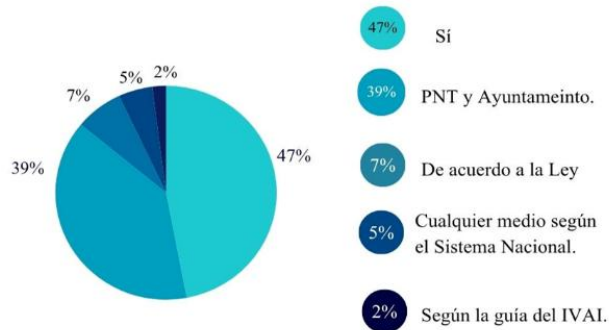
La frecuencia de publicación de información está regulada por la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y la Ley número 875 de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, así como por los lineamientos técnicos generales para la publicación, homologación y estandarización de la información de las obligaciones establecidas en el título quinto y la fracción IV. Esta normativa establece que las

entidades públicas deben publicar información de manera periódica y accesible. De acuerdo con lo establecido por el órgano garante Instituto Veracruzano de Información y Protección de Datos Personales (IVAI) es con base a la tabla de aplicabilidad, sea anual, trimestral o semestral.

Este comportamiento desigual en la periodicidad sugiere que no todos los municipios tienen las mismas capacidades técnicas, operativas o institucionales para cumplir con los tiempos establecidos. Mientras algunos municipios mantienen una dinámica de actualización más constante, otros adoptan esquemas más relajados que, si bien no necesariamente implican incumplimiento pueden afectar la oportunidad y calidad de la información pública disponible.

Figura 4.

Municipios que cuentan con procedimiento para atender las solicitudes de Información



Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida de encuesta realizada a través del PNT

La figura 4 revela información significativa sobre la manera en que los municipios veracruzanos gestionan las solicitudes de acceso a la información. EL 47% de los municipios indicó que utiliza principalmente la PNT como mecanismo formal para recibir y atender estas solicitudes. Por su parte, el 39% señaló que, además de la plataforma, brindan atención directa a la ciudadanía a través del personal del ayuntamiento, lo que evidencia la coexistencia de esquemas digitales e interacciones presenciales en los procesos de transparencia municipal.

En cuanto la atención de solicitudes de acuerdo a lo que establece la LGTAIP, cada sujeto obligado deberá constituir un comité de transparencia, el cual tiene sus atribuciones en el artículo 44, mismas que contempla entre otras: asegurar la mayor eficacia en la gestión de

las solicitudes, establecer políticas para facilitar la obtención de información y el ejercicio del derecho de acceso a la información, promover la capacitación de los servidores públicos adscritos a las Unidades de Transparencia (LGTAIP, 2024)

Desde el artículo 6° de la CPEUM, se establece con claridad que toda persona puede solicitar información a cualquier autoridad, incluidos los municipios, y que dicha información debe ser entregada de manera completa y oportuna.

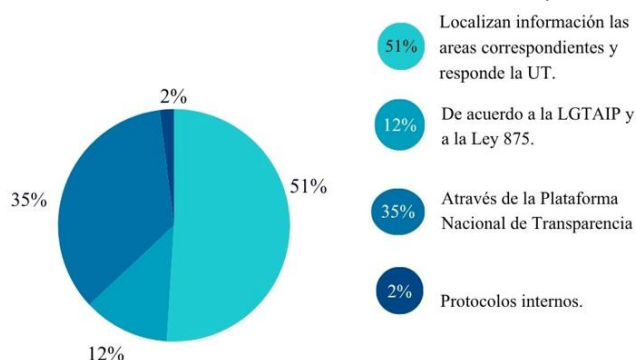
Para garantizar este derecho, la LGTAIP, diseñó un procedimiento específico que los entes municipales están obligados a seguir. De acuerdo con esta norma, los municipios son considerados sujetos obligados y, por lo tanto, deben contar con mecanismos institucionales para atender solicitudes de la ciudadanía (Instituto Nacional de Transparencia, 2025).

Esto implica tener una Unidad de Transparencia, un área responsable de recibir y canalizar las peticiones, además de acompañar al ciudadano en el proceso. Cualquier persona puede realizar una solicitud a través del PNT o directamente en las oficinas municipales; la Unidad de transparencia debe registrar la petición y turnarla a las áreas correspondientes; y la respuesta debe entregarse en un plazo máximo de 20 días hábiles, con la posibilidad de una prórroga de 10 días adicionales en casos justificados. (Art.132 de la LGTAIP).

La combinación de mecanismos digitales y atención presencial puede interpretarse como un esfuerzo de los municipios por adaptarse a diferentes perfiles de solicitantes, lo que en principio representa un avance en materia de accesibilidad. Sin embargo, también pone en evidencia que no todos los entes cuentan con procesos reglamentados, ni con personal debidamente capacitado, lo que puede traducirse en demoras, respuestas incompletas o dificultades técnicas para la ciudadanía.

Figura 5.

Municipios que garantizan la adecuada atención de solicitudes de Información



Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida de encuesta realizada a través del PNT

La figura 5 presenta los resultados sobre los mecanismos utilizados por los municipios para garantizar una atención adecuada a las solicitudes de información pública, de acuerdo con los datos el 51% señaló la participación directa de su Unidad de Transparencia como el principal medio para atender y dar seguimiento a las peticiones ciudadanas, mientras que el 35% indicó que utiliza la PNT como herramienta principal para gestionar estos procesos.

Este comportamiento revela que, aunque la plataforma tecnológica es fundamental, el papel de las unidades locales sigue siendo determinante para asegurar que las solicitudes sean atendidas con oportunidad y calidad. Un ejemplo ilustrativo es el Ayuntamiento de Poza Rica de Hidalgo, que detalló lo siguiente:

La adecuada atención de las solicitudes de información se garantiza a través de varios mecanismos y buenas prácticas, como es la capacitación del personal, ya que es fundamental que el personal de la unidad de transparencia y los enlaces designados de cada área estén bien capacitados en la legislación y procedimientos relacionados con el acceso a la información. Esto permite manejar las solicitudes de manera eficiente y conforme a la ley, protocolos claros, tener protocolos y procedimientos bien definidos ayuda a asegurar que cada solicitud se maneje de manera uniforme y justa. Esto incluye plazos de respuesta, criterios para la revisión de la información y formas de comunicación con los solicitantes, registro de solicitudes, mantener un registro detallado de todas las solicitudes y sus respuestas permite un seguimiento adecuado y ayuda a identificar patrones o áreas de mejora en el proceso, Mecanismos

de impugnación, ofrecer la posibilidad de apelar decisiones en caso de que una solicitud sea denegada o no se atienda adecuadamente, garantiza que el solicitante tenga un recurso para hacer valer su derecho a la información.

Por su parte, el Ayuntamiento de Ixhuatlán de Madero resaltó lo siguiente:

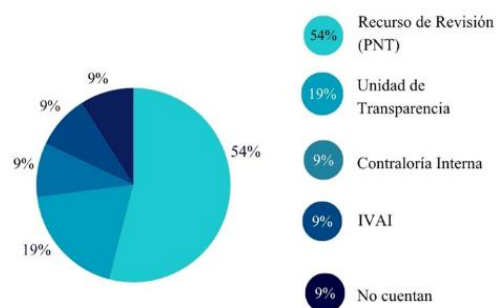
Se cuenta con oficina física en las instalaciones del H. Ayuntamiento de Ixhuatlán de Madero. Se cuenta con un correo electrónico para recibir y oír Se cuenta con una mesa de atención en las puertas principales del H. Ayuntamiento con personal de confianza y hablantes de la lengua totonaca, otomí, tepehua y náhuatl, garantizando la atención personal de toda índole en nuestra demarcación. Por si en su caso deseen presentar una solicitud de información de manera presencial sean dirigidos al área correspondiente.

Esto último resalta la relevancia en la atención de los pueblos originarios, garantizando el derecho a toda la ciudadanía. En cumplimiento a lo que establece el artículo 65:

Los Organismos garantes y los sujetos obligados establecerán las medidas que faciliten el acceso y búsqueda de la información para personas con discapacidad y se procurará que la información publicada sea accesible de manera focalizada a personas que hablen alguna lengua indígena. (LGTAIP, 2024).

Figura 6.

Municipios que tienen procedimiento para las quejas por parte de los ciudadanos y su seguimiento



Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida de encuesta realizada a través del PNT

La figura 6 permite identificar los mecanismos utilizados para canalizar quejas en materia de transparencia, evidenciando la diversidad de rutas disponibles para la ciudadanía. Los datos

muestran que el 54% de los ayuntamientos señaló el recurso de revisión como la vía principal para atender inconformidades, mientras que el 19% indicó la unidad de transparencia y el 9% la intervención del IVAI, así mismo, otro 9% mencionó la existencia de buzones de quejas y sugerencias en los Órganos Internos de Control como un canal alternativo.

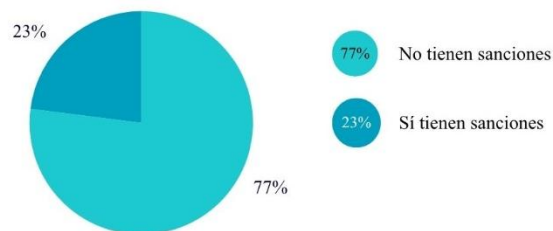
El recurso de revisión tiene su fundamento legal en su artículo 142:

El solicitante podrá interponer, por sí mismo o a través de su representante, de manera directa o por medios electrónicos, recurso de revisión ante el organismo garante que corresponda o ante la Unidad de Transparencia que haya conocido de la solicitud dentro de los quince días siguientes a la fecha de la notificación de la respuesta, o del vencimiento del plazo para su notificación (LGTAIP, 2024).

Este recurso constituye un mecanismo de defensa para el ciudadano, al permitirle impugnar respuestas incompletas, negativas o la falta de respuesta por parte de los sujetos obligados. Sin embargo, a pesar de la existencia de esta herramienta, los resultados evidencian que no todos los municipios han desarrollado procedimientos sólidos y accesibles para canalizar estas quejas de manera eficiente. En este sentido, fortalecer los canales de queja y revisión no sólo es una obligación legal, sino un elemento central para consolidar una cultura de rendición de cuentas en el ámbito municipal.

Figura 7.

Municipios que han sido objeto de sanciones por incumplimiento de requerimientos en la Plataforma de Transparencia



Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida de encuesta realizada a través del PNT

Los resultados obtenidos reflejan un panorama revelador sobre el nivel de cumplimiento de los municipios respecto a sus obligaciones de transparencia. Es importante destacar que solo el 41% de los ayuntamientos encuestados proporcionaron información para el presente análisis. De aquellos que, si respondieron, el 77% aseguró no haber recibido ninguna sanción, mientras que el 23% reconoció haber sido sancionado en materia de transparencia. Estas sanciones provinieron principalmente del IVAI, y se relacionaron con diversas causas: incumplimiento de las obligaciones de transparencia por parte de los sujetos obligados; no acatar las resoluciones emitidas por el Instituto en el ejercicio de sus funciones; incumplimiento en la atención de solicitudes de información, y omisión de datos personales.

En relación con esta pregunta, obedece a validar el cumplimiento de lo establecido en el Título Noveno de la LGTAIP medidas de apremio y sanciones (artículos 201 al 216), los que estipulan las sanciones a las que será acreedor el sujeto obligado que incumpla lo establecido en la ley.

Específicamente el artículo 206 de la LGTAIP, contempla las sanciones por incumplimiento de las obligaciones establecidas en la misma Ley, de las que podemos destacar algunas fracciones como:

- La falta de respuesta en los tiempos establecidos
- Actuar de mala fe o con dolo.
- Alterar la información
- Entregar información incomprensible, incompleta
- No actualizar la información en los plazos establecidos

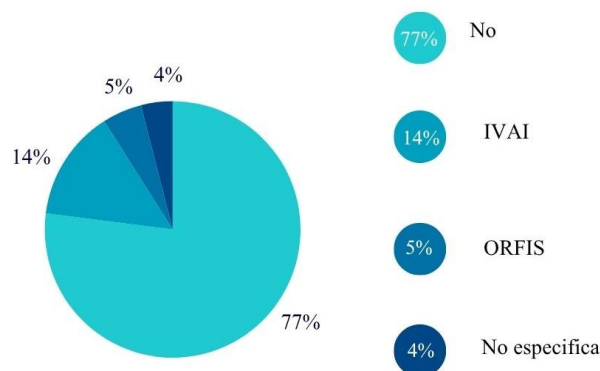
Si bien la mayoría declara no haber sido sancionada, esto no necesariamente significa que operen en plena eficiencia, sino que también podría reflejar en los mecanismos de vigilancia y fiscalización.

En este sentido la sanción no debe entenderse únicamente como castigo, sino como un instrumento de corrección y fortalecimiento institucional. Su aplicación efectiva puede

incentivar prácticas más responsables y generar un entorno más propicio para la transparencia activa, garantizando así el derecho de acceso a la información.

Figura 8.

Municipios que han sido objeto de observaciones o recomendaciones por entidades fiscalizadoras en materia de Transparencia.



Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida de encuesta realizada a través del PNT

La figura 8 presenta los resultados sobre las observaciones y recomendaciones emitidas por entidades fiscalizadoras en materia de transparencia a los municipios que participaron en la encuesta. De los 57 municipios que respondieron, el 14% señaló haber recibido observaciones del IVAI, mientras el 5% reportó observaciones por parte del ORFIS. El resto afirmó no haber sido objeto de ninguna observación formal.

Esta diferencia puede sugerir, por un lado, la limitada capacidad por parte de los órganos fiscalizadores para realizar revisiones específicas en materia de transparencia. Por otro lado, también puede interpretarse como el reflejo de que algunos municipios dan cumplimiento adecuado de sus obligaciones de transparencia. En relación con este tema recientemente el Congreso del Estado de Veracruz, reconoció la labor que realizan los municipios en el tema de transparencia, otorgando varios reconocimientos.

El evento fue encabezado por el Comisionado presidente del IVAI, Mtro. David Agustín Jiménez Rojas, y la Comisionada Naldy Patricia Rodríguez Lagunes, acompañados por diputadas, diputados y autoridades de diversos órganos del país. Entre los municipios galardonados se encuentran Totutla, Huatusco, Acajete, Omealca, Chocamán, Teocelo, Hueyapan de Ocampo, Misantla, Nanchital de Lázaro

Cárdenas del Río, Alpatláhuac, Gutiérrez Zamora, Poza Rica de Hidalgo, Tlapacoyan, Atoyac, Coatepec, Platón Sánchez, Veracruz, Alvarado, Martínez de la Torre y Agua Dulce (Instituto Veracruzano de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales IVAI, 2025).

Los resultados del presente análisis muestran un bajo nivel de respuesta por parte de la muestra seleccionada de los sujetos obligados (140 municipios), en ese contexto se destaca la relevancia de la participación ciudadana en el monitoreo del ejercicio de los recursos públicos, mediante esquemas como la Contraloría Social, que permiten un mayor involucramiento de la sociedad civil en la vigilancia del gasto público fomentando una vigilancia más cercana y continua, lo que a su vez puede disuadir incumplimientos y mejorar la calidad de la gestión gubernamental.

Por otro lado, se seleccionó una muestra focalizada de 15 municipios que se mencionan en la tabla 1, con el objetivo de realizar un análisis más detallado sobre el cumplimiento en materia de transparencia y rendición de cuentas. El criterio se basó en identificar aquellos municipios con mayores recursos presupuestales asignados para el ejercicio 2023, los cuales representan el 39% del monto total asignado a los entes municipales del Estado de Veracruz (H. Congreso del Estado de Veracruz, 2023).

Con base en esta muestra, se revisaron los informes individuales de auditoría correspondientes a la fiscalización superior de la cuenta pública 2023, elaborados por el ORFIS. Esta revisión tuvo como propósito validar la existencia de las observaciones específicas en materia de transparencia, contrastando la información con criterios legales y administrativos establecidos.

Tabla 1.

Informe individual de Auditoría. Publicados por el Órgano de Auditoría Superior del Estado de Veracruz, correspondiente al ejercicio 2023.

Núm.	Municipio	Resultado
1	Álamo Temapache	Sin observación
2	Boca del Río	Sin observación
3	Coatzacoalcos	Sin observación

4	Córdoba	Sin observación
5	Cosoleacaque	Sin observación
6	Las Choapas	Sin observación
7	Minatitlán	Sin observación
8	Orizaba	Sin observación
9	Papantla	Sin observación
10	Poza Rica de Hidalgo	Con observación
11	San Andrés Tuxtla	Sin observación
12	Tantoyuca	Con observación
13	Tuxpan	Con observación
14	Veracruz	Sin observación
15	Xalapa	Sin observación

Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida en Portal web de ORFIS, (ORFIS, 2023a), (ORFIS, 2023b), (ORFIS, 2023c), (ORFIS, 2023d), (ORFIS, 2023e), (ORFIS, 2023f), (ORFIS, 2023g), (ORFIS, 2023h), (ORFIS, 2023i), (ORFIS, 2023j), (ORFIS, 2023k), (ORFIS, 2023l), (ORFIS, 2023m), (ORFIS, 2023n), (ORFIS, 2023ñ).

Identificándose que 12 municipios no tuvieron observaciones en materia de rendición de cuentas y transparencia, solo 3 municipios fueron observados por el incumplimiento, identificando las siguientes observaciones:

Del análisis realizado se identificó que 12 de los 15 municipios no presentaron observaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas, lo que sugiere que, al menos en términos formales, se cumplió con los requerimientos establecidos por la norma vigente. No obstante, 3 municipios si fueron observados como se muestra en la tabla 2 por incumplimientos relacionados con obligaciones de transparencia, lo que pone de manifiesto desigualdades en la capacidad institucional y el cumplimiento normativo entre los municipios con mayores presupuestos del Estado.

Tabla 2.

Análisis de principales Observaciones efectuadas por ORFIS en Materia de Transparencia, derivadas de revisiones al ejercicio 2023.

Observación	Poza Rica de Hidalgo	Tuxpan	Tantoyuca
El ente Fiscalizable no presentó evidencia de que tenga publicado en su página de internet el primer y segundo reporte semestral del avance que guarda el proyecto de la Asociación Público-Privada.	☐	☐	
El ente Fiscalizable presentó inconsistencias en la información financiera reportada en la Cuenta Pública 2023.	☐		☐
No existe evidencia de que el ente Fiscalizable tenga publicados en su página oficial de internet los instrumentos jurídicos de los Financiamientos y/u Obligaciones contratados, dentro de los 10 días siguientes a la inscripción en el Registro Público Único (RPU) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).		☐	

Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida en Portal web de ORFIS, Veracruz (Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz, 2023)

Estas observaciones, emitidas por el ORFIS, no deben interpretarse únicamente como sanciones o señalamientos administrativos, sino como alertas que evidencian áreas de oportunidad para fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas. El hecho de que municipios con altos presupuestos aún presenten deficiencias en materia de transparencia revela que contar con mayores recursos financieros no necesariamente garantiza mejores prácticas de gobierno abierto.

Además del análisis de los informes de auditoría se revisaron los resultados de las evaluaciones anuales practicadas por el SEVAC correspondientes al ejercicio del 2024, con el propósito de complementar el diagnóstico sobre el cumplimiento en materia de transparencia y armonización contable de los 15 municipios con mayor presupuesto asignado en el Estado de Veracruz. Identificando los siguientes resultados:



Tabla 3.
Promedio de evaluación SEVAC, al cierre del Ejercicio 2024.

Ente Municipal	% de cumplimiento	Ente Municipal	% de cumplimiento
Álamo Temapache	73.58%	Papantla	98.74%
Boca del Río	95.22%	Poza Rica	84.43%
Coatzacoalcos	74.29%	San Andrés Tuxtla	68.55%
Córdoba	97.94%	Tantoyuca	88.86%
Cosoleacaque	28.28%	Tuxpan	99.13%
Las Choapas	88.50%	Veracruz	98.50%
Minatitlán	94.45%	Xalapa	97.94%
Orizaba	33.49%		

Fuente: Elaboración Propia, con información obtenida en Portal web de ORFIS, Veracruz (Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz ORFIS, 2025)

Los resultados mostrados en la tabla 3 acerca de la evaluación del SEVAC muestran diferencias sustanciales en los niveles de cumplimiento entre los municipios analizados. Mientras algunos alcanzan puntajes cercanos al 100% como Tuxpan (99.13%), Papantla (98.74%) y Veracruz (98.50%) otros, como Cosoleacaque (28.28%) y Orizaba (33.49%) presentan niveles críticos de cumplimiento, muy por debajo de los estándares esperados. Estas cifras reflejan con claridad brechas estructurales con capacidades institucionales, voluntad política y eficiencia administrativa en el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de transparencia y armonización contable.

Cabe resaltar que, en cuanto a la proporción de cumplimiento alto por Entidad Federativa en la evaluación de la armonización contable al primer periodo del 2025, Veracruz obtuvo de calificación un 48.04% (Sistema de Evaluaciones de la Armonización Contable SEVAC, 2025, pág. 11), esto denota la falta de cumplimiento oportuno de varios entes en el Estado, y en esto es imprescindible que las autoridades municipales implementen acciones que garanticen el cumplimiento oportuno de estas obligaciones.

De acuerdo con lo observado en las páginas de transparencia de los 15 municipios con mayor presupuesto, se desprende el siguiente análisis con el objetivo de verificar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el artículo 70 de la LGTAIP. La revisión evidenció un panorama heterogéneo en cuanto a accesibilidad, organización y actualización de la información publicada, en la tabla 4 se muestran los portales web de los entes municipales en estudio, así mismo en la tabla 5 se muestra un concentrado de información del cumplimiento de municipios en su portal de transparencia, la cual nos aporta con observaciones sobre claridad de información.

Tabla 4.
Portales web de entes municipales en estudio

Municipio	Portal web
Álamo	
Temapache	https://transparencia.alamotemapache.gob.mx/
Boca del Río	https://www.bocadelrio.gob.mx/portal-de-transparencia/obligaciones-de-contabilidad-gubernamental/
Coatzacoalcos	https://informacionfinanciera.coatzacoalcos.gob.mx/?_new_facet=2025&_tipo=informacion-titulo-v-de-lgcg
Córdoba	https://cordoba.gob.mx/dependencias
Cosoleacaque	https://cosoleacaque.gob.mx/transparencia/
Las Choapas	https://transparencia.laschoapas.gob.mx/
Minatitlán	https://transparencia.minatitlan.gob.mx/informacion-financiera-que-senala-la-lgcg/
Orizaba	https://transparencia.orizaba.gob.mx/fraccion-xlix-cuentas-publicas-estatales-y-municipales/
Papantla	https://transformandopapantla.com/transparencia/www/fracciones/FraccionXXV.html
Poza Rica de Hidalgo	https://poza-rica.gob.mx/transparencia/obligaciones-de-transparencia/obligaciones-comunes/fraccion-xxi-la-informacion-financiera-sobre-el-presupuesto-asignado/
San Andrés Tuxtla	sanandrestuxtla.gob.mx
Tantoyuca	https://tantoyucaveracruz.gob.mx/
Tuxpan	https://tuxpanveracruz.gob.mx/normas-caracter-trimestral/
Veracruz (Municipio)	https://miveracruz.veracruzmunicipio.gob.mx/
Xalapa	https://xalapa.gob.mx/transparencia-y-acceso-a-la-informacion/obligaciones-de-transparencia/

Fuente: Elaboración Propia, con información de los portales de Transparencia de cada Municipio

Tabla 5.

Concentrado de información de Cumplimiento de Municipio en su Portal de Transparencia

Municipio	¿Listado por fracciones Art. 70?	Claridad de la información	Observaciones / evidencia puntual
Álamo Temapache	Sí (módulo “Fracciones”)	Media	Existe módulo de Fracciones con catálogos; validación puntual limitada por restricciones del servidor (406). (transparencia.alamotemapache.gob.mx)
Boca del Río	Parcial (enfoque LGCG por periodos)	Alta	Sección “Obligaciones de Contabilidad Gubernamental” con estados financieros y analíticos por mes/trimestre, ordenados y descargables. (bocadelrio.gob.mx)
Coatzacoalcos	Sí (portal activo)	Media	Portal general operativo; el micrositio de información financiera 2024 tuvo error 502 al momento de la revisión. (transparencia.coatzacoalcos.gob.mx)
Córdoba	Sí (portal con secciones por fracciones/ley local)	Media	Sitio de transparencia específico y rutas por fracciones de ley estatal; no se validó cada archivo. (transparencia.cordoba.gob.mx)
Cosoleacaque	Parcial	Media-baja	Página de transparencia accesible, pero el contenido no cargó completo en esta sesión (posible dependencia de scripts). (cosoleacaque.gob.mx)
Las Choapas	Parcial	Media	El portal tuvo time-out; sí hay documentos financieros alojados (p. ej., Ley de Ingresos).
Minatitlán	Parcial	Media	Ruta alternativa minatitlan.gob.mx/...LGCG.html con fondos/PGI/reportes; portal de transparencia tuvo time-out.
Orizaba	Sí (categoría por fracciones)	Alta	Publica expresamente Fracción XLIX de cuentas públicas; hay categoría general de fracciones. (transparencia.orizaba.gob.mx)
Papantla	Parcial (páginas por fracción)	Media	Hay páginas por fracción (ej. XXI); IVAI ha emitido verificaciones previas señalando incumplimientos parciales en 2022. (transformandopapantla.com)
Poza Rica de Hidalgo	Sí (Obligaciones comunes)	Alta	Página específica y muy completa de la Fracción XXI con listado por año y trimestres descargables. (H. Ayuntamiento de Poza Rica de Hidalgo)
San Andrés Tuxtla	Sí (listado por fracciones; trimestres)	Media	Micrositio con “Obligaciones de la Ley... por fracción” y periodos; revisar actualización fina por trimestre. (sanandrestuxtla.gob.mx)

Tantoyuca	Parcial (difunde texto del art. 70/ley 875)	Media-baja	Publica bases legales (art. 70/ley local); no se confirmaron series financieras por fracción en la ruta indicada. (tantoyucaveracruz.gob.mx)
Tuxpan	Parcial (enfoque LGCG)	Media	Concentrador de normas de carácter trimestral (LGCG); conviene mapear a fracciones del 70. (Tuxpan Veracruz)
Veracruz (Puerto)	Sí (portal específico de transparencia)	Media	El “Mi Veracruz” es portal de trámites; el Portal de Obligaciones de Transparencia está en subdominio y lista rubros (equivalentes a fracciones locales). (miveracruz.veracruzmunicipio.gob.mx)
Xalapa	Sí (página “Obligaciones de Transparencia”)	Media	La página existe y orienta a PNT/solicitudes; no se logro abrir todas las fracciones desde aquí por límite técnico, pero sí confirma el espacio oficial. (xalapa.gob.mx)

Semáforo rápido

Sí = visible y con contenidos descargables/organizados.

Parcial = hay portal/listado, pero con huecos, ligas rotas o poco contexto.

No = no se localizó el listado por fracciones o no hay evidencia de los rubros financieros clave en la ruta indicada.

Fuente: Elaboración Propia, con información de los portales de Transparencia de cada Municipio

Al revisar los portales de transparencia de quince municipios de Veracruz, entre ellos Xalapa, Veracruz, Boca del Rio, Coatzacoalcos, Córdoba, Álamo Temapache, Minatitlán, Orizaba, Papantla, Poza Rica, San Andrés Tuxtla, Tantoyuca, Tuxpan, entre otros, se observa un panorama heterogéneo respecto al cumplimiento de las obligaciones del artículo 70 de la LGTAIP.

Algunos ayuntamientos muestran avances importantes, Poza Rica, Boca del Rio y Orizaba destacan porque no solo tienen portales estructurados, sino que también publican de manera clara y ordenada información financiera clave, como los informes trimestrales del presupuesto (fracción XXI de LGTAIP 2024) o las cuentas públicas (fracción XLIX de LGTAIP 2024). Esto facilita que cualquier ciudadano, pueda encontrar datos sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados. En estos casos, la transparencia no se limita a cumplir con un requisito legal, si no que se convierte en una herramienta para fortalecer la confianza y rendición de cuentas.

Otros municipios cumplen parcialmente, Xalapa, Veracruz, Córdoba y Coatzacoalcos, por ejemplo, cuentan con portales oficiales de transparencia, pero la información no siempre está completa o actualizada. En ocasiones se depende de vínculos hacia la PNT o de micrositos que pueden presentar fallas técnicas, lo que dificulta la consulta ágil y continua de la información. Aquí se puede observar la voluntad de cumplir, pero con carencias en cuanto a accesibilidad.

Finalmente, hay municipios donde el acceso resulta más complicado, en Cosoleacaque, las Choapas y Tantoyuca, si bien existen páginas de transparencia, la información está dispersa, poco estructurada o limitada a ciertos documentos, como la Ley de Ingresos, sin ofrecer la panorámica completa de todas las fracciones del artículo 70, LGTAIP 2024. Esto no significa necesariamente incumplimiento, pero sí refleja deficiencias que terminan limitando el derecho ciudadano de estar informado, como lo establece el artículo 6, de la CPEUM.

Este análisis pone de manifiesto que la brecha no radica únicamente en la existencia o no de portales, sino en la calidad, claridad y oportunidad de la información publicada. Los municipios con mejores prácticas logran transformar la transparencia en un mecanismo de confianza pública y gobernanza abierta; mientras que aquellos con rezagos reflejan falta de capacidades técnicas y debilidad institucional.

V. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en la presente investigación, se observa que la baja participación refleja que los municipios del Estado de Veracruz aún no atienden con eficiencia las solicitudes de transparencia. Así mismo, los informes de fiscalización correspondientes al ejercicio 2023, relativos a los 15 entes con mayores recursos del Estado, no fueron observados en esta materia, salvo en los 3 casos previamente señalados. De igual manera, las evaluaciones del SEVAC 2024 muestran que 3 de estos entes, Cosoleacaque, Orizaba y San Andrés Tuxtla obtuvieron una calificación deficiente.

Si bien el gobierno ha establecido de manera progresiva políticas y lineamientos para fortalecer la transparencia en los entes públicos, persiste resistencia por parte de algunos de

ellos frente a una disposición esencial para que la ciudadanía pueda mantenerse informada sobre el manejo de los recursos públicos.

El bajo nivel de cumplimiento por parte de los sujetos obligados en materia de transparencia refleja deficiencias significativas en la implementación de las disposiciones establecidas en la LGTAIP, lo que sugiere no solo limitaciones técnicas y administrativas, sino también una reducida voluntad política e institucional para garantizar el acceso efectivo a la información pública.

En este sentido existen retos para las Autoridades municipales:

- Implementar acciones institucionales claras y sostenidas que garanticen el cumplimiento adecuado de las obligaciones en materia de Transparencia, asegurando que no se limite únicamente a un requisito normativo, sino que se integre como una práctica cotidiana de la gestión pública.
- Otorgar absoluta relevancia a la atención oportuna y de calidad a las solicitudes de información, sin predisponerse respecto a la utilidad que el solicitante pueda dar a los datos, pues lo que debe prevalecer es el respeto al derecho ciudadano de acceso a la información.

La falta de cumplimiento pone de manifiesto el verdadero grado de compromiso de los servidores públicos con los principios de apertura gubernamental, participación ciudadana y rendición de cuentas. Al vulnerarse estas obligaciones, no solo se restringe el ejercicio de un derecho constitucional, sino que también se debilitan los mecanismos de control social y se generan condiciones que pueden propiciar actos de corrupción.

En ese sentido es indispensable comprender que la transparencia no debe concebirse como una carga burocrática, sino como una herramienta estratégica para fortalecer la confianza ciudadana, mejorar la gestión pública y consolidar una cultura institucional basada en la integridad y la rendición de cuentas.

Por lo anterior la participación ciudadana es vital para:



- Impulsar una mayor participación ciudadana en los procesos de vigilancia y evaluación de la transparencia gubernamental, no solo como receptores de información, sino como actores en la construcción de gobiernos abiertos y confiables.
- Promover el interés social en el manejo de los recursos públicos, concibiéndolo como un medio para el fortalecimiento de la rendición de cuentas.
- Fomentar el uso activo de las herramientas digitales disponibles para solicitar, analizar y difundir información pública, con el fin de ampliar la exigencia de resultados a las autoridades.

La consolidación de una cultura de transparencia en Veracruz continúa siendo un reto significativo para los entes públicos, transparentar el ejercicio de los recursos implica exponerse al escrutinio ciudadano; sin embargo, aún prevalece la percepción de que atender las solicitudes de información representa una carga administrativa innecesaria, sin reconocer el valor que dicha información tiene para la sociedad. Esa visión constituye, en sí misma, una de las principales barreras para avanzar hacia un ejercicio pleno y efectivo de la transparencia.

En la medida en que los organismos de fiscalización fortalezcan la rigurosidad de sus revisiones y exijan el cumplimiento oportuno de estas obligaciones, los entes mostrarán mayor disposición para atenderlas con seriedad e interés.

Por ello las instituciones tienen como reto:

- Capacitar de manera continua a los servidores públicos para fortalecer sus competencias en materia de transparencia, ética y rendición de cuentas.
- Fomentar la cooperación intermunicipal mediante la creación de lazos de ayuda mutua, redes de intercambio de buenas prácticas y mecanismos de acompañamiento técnico que permitan elevar los resultados de las evaluaciones y mejorar la calificación global en transparencia.
- Diseñar estrategias que fortalezcan la infraestructura tecnológica y administrativa de los municipios, para garantizar igualdad en el cumplimiento de la normativa de acceso a la información.

La investigación sobre el cumplimiento de la LGTAIP por parte de los municipios resulta de gran relevancia en el ámbito de las finanzas públicas, ya que permite identificar el grado en que los gobiernos locales fortalecen la rendición de cuentas y aseguran el ejercicio responsable de los recursos.

En la medida que se cumplan estas disposiciones legales, la ciudadanía deja de ser un observador, para convertirse en un evaluador de la gestión municipal, lo cual fomenta una cultura de la vigilancia social más activa y comprometida, motivando que los recursos públicos se utilicen de manera eficaz y eficiente, también amplía la exigencia hacia los sujetos obligados en materia de transparencia, generando mayor control y compromiso institucional.

Continuar practicando investigaciones en esta línea constituye una herramienta fundamental para diagnosticar áreas de mejora, impulsar políticas públicas orientadas a la apertura gubernamental y consolidar un modelo de gestión municipal más responsable, transparente y cercano a la sociedad.

Es importante resaltar que el 20 de marzo de 2025 se publicó un decreto que expide una nueva Ley General de Transparencia y Acceso a la información Pública, así como una Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados y una Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, además de reformar el artículo 37, fracción XV, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Con esto quedan derogadas la antigua Ley General de Transparencia de 2015 y 2016. Se extingue el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) como organismo autónomo, y muchas de sus funciones son reasignadas a nuevas autoridades dentro del Poder Ejecutivo.



A nivel federal, se crea un órgano descentralizado llamado “Transparencia para el Pueblo”, adscrito a la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, que asumirá las funciones garantes en materia de transparencia y acceso a la información.

Se tienen grandes expectativas positivas derivado de lo anterior, por ejemplo mayor uniformidad normativa, (un marco legal más homogéneo, entre los distintos niveles de gobierno), énfasis en datos abiertos y reutilización, simplificación administrativa, nuevas instituciones para vigilancia, pero a la par existen riesgos, debilidades y desafíos a vencer como son concentración del poder Ejecutivo, recursos institucionales insuficientes, interpretación judicial (amparos) como nuevo campo de batalla, desfase entre norma y práctica, riesgo de desigualdad.

La reforma abre la posibilidad de consolidar un sistema ágil y moderno, pero conlleva riesgo de retrocesos en autonomía y garantías. El verdadero reto será lograr que las instituciones funcionen con independencia, eficiencia y cercanía a la sociedad, asegurando que el derecho de acceso a la información siga siendo un pilar de la rendición de cuentas y democracia en México.

VI. REFERENCIAS

- Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). (2019). https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/SEvAC/1_2019/09_Rep_1_2019.pdf?utm_
- Congreso de la Unión. (2008). Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG). Diario Oficial de la Federación, 3. d. (2008-2021). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>.
- Congreso de la Unión. (2008). Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG). Diario Oficial de la Federación, 3. d. (2018-2021). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>. Obtenido de Título V.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). (15 de 04 de 2025). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Gobierno del Estado de México . (2025). Consejo de Armonización Contable. Obtenido de <https://cacem.edomex.gob.mx/evaluaciones-armonizacion-contable>
- H. Congreso del Estado de Veracruz. (2023). Decreto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2023. Obtenido de <https://www.legisver.gob.mx/leyes/LeyesPDF/DPRESUPUESTODEEGRESOS2023.pdf>

- Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (2023). INAI. Obtenido de El derecho de acceso a la información como pilar de la democracia.: <https://www.inai.org.mx>
- Instituto Nacional de Transparencia, a. a. (2025). Obtenido de <https://home.inai.org.mx/>
- Instituto Veracruzano de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales IVAI. (23 de enero de 2025). Obtenido de Premian a municipios destacados con el Distintivo “Ayuntamiento Transparente 2024”: <https://ivai.org.mx/premian-a-municipios-destacados-con-el-distintivo-ayuntamiento-transparente-2024/>
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (LGTAIP). (20 de 03 de 2024). Obtenido de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf>
- Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes S.C. (2025) Emisión de nuevas leyes de transparencia y protección de datos. (s. f.) de <https://www.mijares.mx/noticias/emision-de-nuevas-leyes-de-transparencia-y-proteccion-de-datos>
- Merino, M. (2013). Políticas Públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la Solución de Problemas Públicos. México.
- Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. (2023). Cuentas Públicas. Obtenido de <https://orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/TOMO%20III.html>
- Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz ORFIS. (2025). Mapa de Cumplimiento Municipal. Obtenido de <https://sistemas.orfis.gob.mx/BISEF/#/Entes/Mapa>
- Ocampo, J. J., & Hernández Cruz, P. B. (2015). El reto de la Transparencias en los municipios en México. Obtenido de https://www.itei.org.mx/v3/micrositios/cdc/wp-content/uploads/2020/04/3_2015_2_cuevas.pdf
- ORFIS. (2023a). Informe Individual Álamo Temapache, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%202/001%20Álamo%20Temapache.pdf>
- ORFIS. (2023b). Informe Individual Boca del Río, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%204/004%20Boca%20del%20R%C3%ADo.pdf>
- ORFIS. (2023c). Informe Individual Coatzacoalcos, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%206/003%20Coatzacoalcos.pdf>
- ORFIS. (2023d). Informe Individual Córdoba, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%207/001%20C%C3%B3rdoba.pdf>
- ORFIS. (2023e). Informe Individual Cosoleacaque. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%207/005%20Cosoleacaque.pdf>
- ORFIS. (2023f). Informe Individual Las Choapas, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2014/008%20Las%20Choapas.pdf>

- ORFIS. (2023g). Informe Individual Minatitlán, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2016/005%20Minatitl%C3%A1n.pdf>
- ORFIS. (2023h). Informe Individual Orizaba, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2018/004%20Orizaba.pdf>
- ORFIS. (2023i). Informe Individual Papantla, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2019/002%20Papantla.pdf>
- ORFIS. (2023j). Informe Individual Poza Rica de Hidalgo, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2020/001%20Poza%20Rica%20de%20Hidalgo.pdf>
- ORFIS. (2023k). Informe Individual San Andrés Tuxtla. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2020/009%20San%20Andr%C3%A9s%20Tuxtla.pdf>
- ORFIS. (2023l). Informe Individual Tantoyuca, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2023/002%20Tantoyuca.pdf>
- ORFIS. (2023m). Informe Individual Tuxpan, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2027/005%20Tuxpan.pdf>
- ORFIS. (2023n). Informe Individual Veracruz, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2028/001%20Veracruz.pdf>
- ORFIS. (2023ñ). Informe Individual Xalapa, Ver. Obtenido de Cuenta Pública 2023: <https://www.orfis.gob.mx/CuentasPublicas/informe2023/archivos/Tomo%20III/Volumen%2028/003%20Xalapa.pdf>
- Sistema de Evaluaciones de la Armonización Contable SEVAC. (2025). Evaluación de la Armonización Contable. Obtenido de Primer Periodo del 2025: https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/SEvAC/1_2025/00_Rep_1_2025.pdf

EFFECTOS ECONÓMICOS SUSCITADOS POR LA CRISIS 2020-2022 EN MÉXICO

ECONOMIC EFFECTS CAUSED BY THE 2020-2022 CRISIS IN MEXICO

Dr. Jorge Antonio García Gálvez (autor correspondencia)¹, Dra. Elsa Ortega Rodríguez ²,

Dr. Héctor Rogelio Olivares Galván³ y Dra. Xóchitl Hernández Torres⁴

Fecha de recepción: 10 de octubre de 2025

Fecha de aceptación: 13 de noviembre de 2025

RESUMEN

México se encontró en un escenario económico complejo por las secuelas de la pandemia. Cuando iniciaba una incipiente recuperación económica, surgió un conflicto armado entre Rusia y Ucrania, y a pesar de que México tiene una relación comercial limitada con los países en conflicto, el impacto indirecto de este evento mundial volvió a limitar el comercio internacional, generando en el país un doble desafío, provocando descenso en los principales indicadores macroeconómicos, como nivel de producción, empleo, inflación, consumo interno, tipo de cambio, entre otros. El objetivo de la investigación es mostrar las consecuencias económicas generadas en México por la pandemia y la invasión de Rusia a Ucrania durante 2020-2022. Se utilizaron fuentes diversas para recolectar información en revistas especializadas en negocios, fuentes oficiales, medios electrónicos y diarios de circulación nacional e internacional. La investigación es cualitativa, utilizando el método deductivo para fundamentar las variables macroeconómicas. El resultado exhibió que la economía tuvo una caída y fue recuperándose con el transcurso de los meses. La pobreza disminuyó en un número importante por la entrega de apoyos económicos bimestrales como la pensión universal para personas adultas mayores otorgada por el gobierno y las remesas. Por el contrario, la pobreza extrema tuvo un ligero incremento. Como consecuencia de la pandemia y del conflicto bélico, los países desarrollados promueven la Relocalización de empresas productoras (Nearshoring) para tener la certeza de que no se interrumpa la cadena

¹ Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, jorgarcia@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0002-8184-7646>

² Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, México, eortega@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0002-1088-276X>

³ Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, holivares@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0002-1114-3512>

⁴ Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, México, xhernandez@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0003-1044-6156>

de suministros y evitar verse afectados. Por lo anterior, el país se encuentra ante una oportunidad no prevista.

PALABRAS CLAVE: Crisis económica; Indicadores macroeconómicos; Producto Interno Bruto; Pobreza; Relocalización de empresas.

ABSTRACT

Mexico found itself in a complex economic scenario due to the aftermath of the pandemic. When an incipient economic recovery was beginning, an armed conflict arose between Russia and Ukraine, and despite the fact that Mexico has a limited commercial relationship with the countries in conflict, the indirect impact of this world event once again limited international trade, generating in the country a double challenge, causing a decrease in the main macroeconomic indicators, such as the level of production, employment, inflation, internal consumption, exchange rate, among others. The objective of the research is to show the economic consequences generated in Mexico by the pandemic and the Russian invasion of Ukraine during 2020-2022. Various sources were used to collect information: specialized business journals, official sources, electronic media, and national and international newspapers. The research is qualitative, using the deductive method to support the macroeconomic variables. The result showed that the economy had a fall and recovered over the months. Poverty decreased in a significant number due to the delivery of bimonthly financial support such as the universal pension for older adults granted by the government and remittances. On the contrary, extreme poverty had a slight increase. Because of the pandemic and the war, developed countries promote the relocation of companies to ensure that the supply chain is not interrupted and avoid being affected. Therefore, the country is facing an unforeseen opportunity.

KEYWORDS: Economic crisis; Macroeconomic indicators; Gross Domestic Product; Poverty; Nearshoring.

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 surgida a inicios del año 2020 causó una crisis económica mundial no vista desde hace casi cien años, y cuando parecía que las economías se

recuperaban, la invasión de Rusia a Ucrania generó un crecimiento mucho más débil del esperado. En este contexto internacional, México enfrentó una crisis provocada por el colapso del turismo, interrupciones importantes en los procesos productivos asociados a las cadenas globales de valor de algunos sectores manufactureros, la suspensión de la actividad comercial por las medidas de distanciamiento social, y una lenta recuperación.

Para determinar la magnitud y las características de la crisis es necesario conocer el grado de afectación que tuvo la economía durante el periodo de crisis, cuáles fueron los sectores más perjudicados, el impacto que tuvo en la población y las perspectivas temporales sobre el fin de la situación y el inicio de una recuperación sostenible.

Una crisis económica se define como el período en el que los indicadores financieros de un país muestran números de bajo o nulo crecimiento, ocasionando un periodo de estancamiento, lo que se refleja en inestabilidad de los mercados, generando cambios en la oferta y demanda de productos que afectan su precio. Esto ocasiona que las empresas restrinjan o modifiquen sus operaciones comerciales con la finalidad de resistir o superar la situación (Santaella, 2022). Lo anterior forma parte del ciclo económico, que se define como “la fluctuación ondulatoria macroeconómica de un país en un periodo determinado que contiene por lo menos una fase de expansión y otra de contracción” (Sandoval, 2004). Se divide en cuatro fases: Recuperación, Expansión, Crisis y Depresión.

La fase **Recuperación**: las actividades económicas comienzan a activarse, se demandan más bienes y servicios, aumentan los niveles de producción y las ofertas laborales. La fase **Expansión**: los indicadores económicos alcanzan la máxima eficiencia. El desempleo y la oferta de mano de obra son casi nulos, ya que la mayoría de la población está ocupada. El crecimiento no puede ser mayor y la demanda de bienes y servicios es muy alta. La fase **Crisis**: usualmente es de corta duración. En ella los empleos, salarios y producción de bienes y servicios disminuyen, mientras los precios aumentan debido a una menor demanda. Puede ser el punto de partida de una recesión económica o una depresión con consecuencias negativas a mediano y largo plazo. Por último, la fase **Depresión**: el nivel de empleos es bajo, tampoco existen muchos recursos para los consumidores debido a la escasa producción. Por tanto, no existe una demanda de bienes y servicios, causando que los precios se eleven debido a la escasez, provocando inflación (Santaella, 2023).

Los ciclos económicos pueden ser de varios tipos: ciclos de Kitchin, de 3 a 5 años de duración; ciclos de Juglar, que duran de 7 a 11 años, ciclos de Kuznets, con duración de 14 a 22 años y ciclos de Kondratiev, de 46 a 60 años (Erquizio, 2007). Para conocer en qué fase del ciclo se encuentra la economía, los analistas determinan los indicadores económicos, que permiten realizar seguimientos del mercado, análisis continuados y predicciones del ciclo económico. Cada indicador ofrece información sobre un determinado aspecto o fenómeno (Sandoval, 2004).

El objetivo de la investigación es analizar los Indicadores Económicos que revelan la situación económica que imperó durante 2020-2022 en México.

El objetivo específico es describir las acciones realizadas por el Gobierno Federal para afrontar la crisis económica a partir de indicadores económicos de estudio seleccionados para la presente investigación.

II. MARCO REFERENCIAL

II.1 La Pandemia

La Organización Mundial de la Salud (OMS), emitió un boletín a inicios de enero de 2020 comunicando un brote de un padecimiento viral en China. En los siguientes meses se propagó rápidamente en algunos países de Europa, como Italia y España; posteriormente llega a países de América como Estados Unidos, Canadá y México (Ximénez-Fyvie, 2021: 10-14).

La OMS la declaró pandemia en 2020. Como estrategia para contener la propagación de los contagios, el Gobierno Federal de México implementó el cierre de actividades comerciales no prioritarias; por lo anterior, los empresarios solicitaron apoyos económicos para sostener su planta laboral con la finalidad de evitar despidos, así también pidieron posponer el pago de impuestos, peticiones que fueron negadas. Como consecuencia numerosas empresas se declararon en quiebra comercial, causando desempleo, incremento de la desigualdad, y aumento en la inflación.

Para contrarrestar la situación sanitaria y poder reactivar la economía mundial, los países desarrollados aportaron importantes sumas de recursos a las grandes empresas farmacéuticas transnacionales para la investigación y desarrollo de la vacuna. Éstas llegaron al país en los

primeros meses de 2021, y para finales del año la mayoría de la población había recibido la segunda dosis. Tras 36 meses de pandemia su impacto a nivel global fue profundo y las consecuencias post-COVID en la salud física y mental de millones de personas fueron numerosas. Se expone a continuación la afectación de la contingencia sanitaria.

Tabla 1.

Países con mayor número de Contagios y Decesos por COVID 19. Al 31 de diciembre de 2022

Países	Contagios	Decesos
Nivel Mundial	655,539,421	6,683,993
Continente Europeo		
Francia	39,498,188	163,003
Alemania	37,369,866	161,465
Italia	25,143,705	184,642
Continente Americano		
Estados Unidos	100,765,333	1,092,764
Brasil	36,331,281	693,853
Argentina	9,891,139	130,124
México	7,234,467	331,099
Continente Asiático		
India	44,679,873	530,705
Japón	29,234,677	57,274
Corea del Sur	29,116,800	32,219

Fuente: Johns Hopkins University & Medicine (31 de diciembre de 2022). Coronavirus Resource Center. Consultado el 15 de agosto de 2023. <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

Como se muestra, México fue uno de los países más afectados, aunque la OMS estimó que más de 626 mil personas fallecieron a diciembre de 2022, de acuerdo con datos oficiales de mortalidad (Expansión, 2022).

II.2 Invasión de Rusia a Ucrania.

Cuando se visualizaba mejoría en la situación económica mundial, Rusia, en febrero de 2022, invade a Ucrania. Este país es considerado uno de los mayores productores y exportadores

de trigo, maíz y cebada, por tanto, el percance causó la escasez de cereales a nivel internacional.

La Unión Europea y Estados Unidos, aplicaron de manera conjunta sanciones financieras y económicas contra Rusia, con la finalidad de intimidar su capacidad de continuar con la invasión, ésta a su vez implementó medidas similares contra esos países, como la suspensión de suministros de petróleo, gas y otros hidrocarburos, ocasionando que la crisis económica se agudizara. La situación acarreó repercusiones económicas en 2022 en la mayoría de los países, siendo México uno de ellos.

El conflicto aumentó los precios de las materias primas e insumos, repercutiendo en diversos sectores, desde manufactura hasta construcción y energía en México, además de dificultar la adquisición de insumos clave como acero y componentes electrónicos.

En la industria energética, subieron los precios del petróleo, una de las fuentes de ingreso de la economía. Si bien esto trajo consigo una mejoría en la economía también trajo incremento en el costo de importación de gasolina, afectando a empresas y consumidores.

Como consecuencia de los eventos descritos, se generaron interrupciones en la cadena de suministros a nivel mundial, causando en los países desarrollados escasez de componentes en los diferentes tipos de industrias, materias primas, entre otros. Para evitar que se presentaran situaciones similares, los países desarrollados determinaron que las empresas productoras ubicaran sus actividades de producción y servicios en países cercanos geográficamente a ellos, lo que está generando una relocalización. Esta estrategia comercial, denominada *Nearshoring* en inglés, tiene un impacto significativo en el crecimiento económico, el empleo y la competitividad de los países involucrados. Los factores determinantes como los costos laborales, la proximidad geográfica y el entorno empresarial son consideraciones clave al decidir implementarla (Ávila, 2023).

II.3 Estudios sobre el Impacto de la Pandemia en la Economía.

Algunos estudios se enfocaron en los efectos macroeconómicos de la crisis. Nicola y su grupo analizaron las afectaciones por sectores de la economía mundial, determinando que la

aviación, el turismo y los servicios de salud fueron algunos de los más afectados al inicio de la pandemia (Nicola, et al. 2020). Por su parte, Gagnon, Kamin y Kearns describieron el efecto de las medidas de confinamiento y los cierres programados de los centros de trabajo en el Producto Interno Bruto de 90 países, concluyendo que las consecuencias económicas fueron más severas en países en vías de desarrollo, además de que ser los más afectados por las disrupciones en el comercio internacional (Gagnon, Kamin y Kearns, 2023).

Otras investigaciones se enfocaron en el aumento de la pobreza, especialmente durante 2020 y 2021. El Banco Mundial publicó un análisis indicando que la lenta recuperación económica en los países más pobres generó una persistente pérdida de ingresos entre los sectores más pobres, aumentando la desigualdad. Dicho estudio señaló que debido a la pandemia aumentó la pobreza extrema mundial en 97 millones de personas en 2021 (es decir, quienes sobreviven con menos de 1.90 dólares al día) (World Bank, 2021).

En México, trabajos como el de Lustig y Martínez Pabón, de la Universidad de Tulane, concluyeron que el incremento de la pobreza en el país se dio entre los sectores urbanos más pobres, especialmente porque el Gobierno Federal no puso en marcha programas de transferencias adicionales para mitigar la crisis (Lusting y Martínez-Pabón, 2021). La investigación de Millán Guerrero, Caballero Hoyos y Monárrez Espino encontró una relación entre la pobreza urbana y una menor probabilidad de supervivencia en personas contagiadas (Millán-Guerrero, Caballero-Hoyos, y Monárrez-Espino, 2021).

III. METODOLOGIA

El tipo de investigación es cualitativa, documental, se consultó información sobre Indicadores Económicos de fuentes gubernamentales oficiales (Banco de México, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, entre otros), textos relacionados con economía, revistas económicas especializadas, medios electrónicos y diarios de circulación nacional e internacional, para la obtención de información actualizada del tema de estudio. Se utilizaron buscadores como

Google Académico, Web of Science o Scopus, entre otros. El periodo de análisis abarcó enero de 2020 a diciembre de 2022.

A partir de dicha información se procedió a identificar los efectos de las acciones realizadas por el Gobierno Federal con base en cuatro indicadores económicos: Producto Interno Bruto, Índice de Precios al Consumidor, Remesas y Pobreza, que impactaron en la crisis económica de México.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

IV.1 Indicadores Económicos

Son herramientas utilizadas para medir y evaluar el desempeño de una economía en su conjunto. Proporcionan información clave y son utilizadas para tomar decisiones, analizar la evolución económica, identificar tendencias, evaluar riesgos y tomar decisiones informadas para impulsar el crecimiento y la estabilidad económica.

La estadística disponible en México permitió que se eligieran cuatro indicadores para este trabajo que se consideraron idóneos para analizar el desempeño Macroeconómico durante la crisis:

- Producto Interno Bruto Nominal, debido a que muestra el crecimiento económico y proporciona una visión general de la economía en un periodo determinado;
- Índice de Precios al Consumidor, utilizado para medir los cambios en los precios de la canasta básica y servicios, representativa de los gastos de consumo en los hogares;
- Remesas, el envío de dinero por parte de los migrantes a sus familias que representan la fuente principal de ingresos. El flujo migratorio a Estados Unidos ha tenido impactos significativos en la economía, contribuyendo a la reducción de la pobreza en diferentes regiones, además aliviando la presión en el mercado laboral; y
- Pobreza Multidimensional, en sus vertientes Pobreza Moderada y Pobreza Extrema, ya que mide aspectos de las limitaciones en las condiciones de vida que vulneran a las personas debido a la carencia de bienes y servicios básicos, como alimentación, vivienda, empleo, acceso a la salud, entre otras.

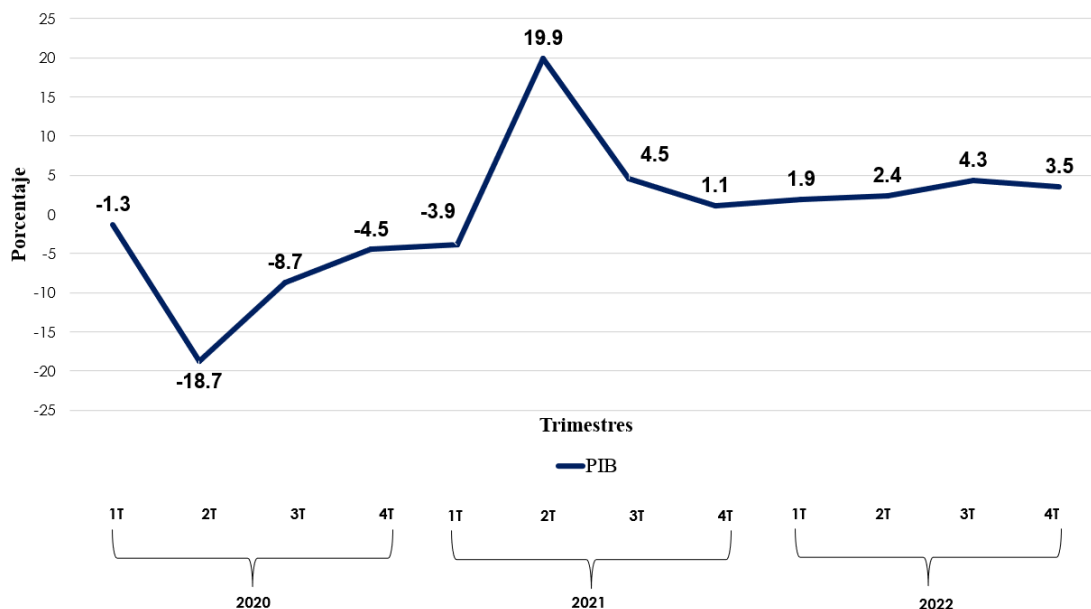
IV.2 Producto Interno Bruto

Es uno de los más importantes y ampliamente utilizados para medir y evaluar el desempeño de una economía en su conjunto, y para tomar decisiones informadas. Representa el valor de todos los bienes, servicios e inversiones producidos en un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Se emplea para evaluar el crecimiento económico, con la finalidad de comparar el desempeño que se tiene con diferentes países y es una herramienta que analiza la estructura de la economía. El concepto fue desarrollado por el economista Simón Kuznets (Harvard Business Review, 2019).

Se compone de cuatro componentes: consumo (el gasto de los hogares en bienes y servicios), inversión (el gasto de las empresas en bienes de capital), gasto público (el gasto del gobierno en bienes y servicios) y exportaciones netas (reflejan la diferencia entre las exportaciones e importaciones). A continuación, se muestra la variación porcentual trimestral del periodo señalado.

Figura 1.

Variación Porcentual trimestral del PIB en México. Primer trimestre 2020 – Cuarto trimestre 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2021, 2022 y 2023.

La figura anterior, muestra que su mayor caída se dio durante el segundo trimestre de 2020, ubicándose en -18.7%, debido a la suspensión de actividades económicas decretada por el

Gobierno Federal. Siguieron caídas de menor magnitud durante el tercer y cuarto trimestres del mismo año, causadas por la insuficiente demanda de bienes y servicios, impidiendo la recuperación (INEGI, 2021).

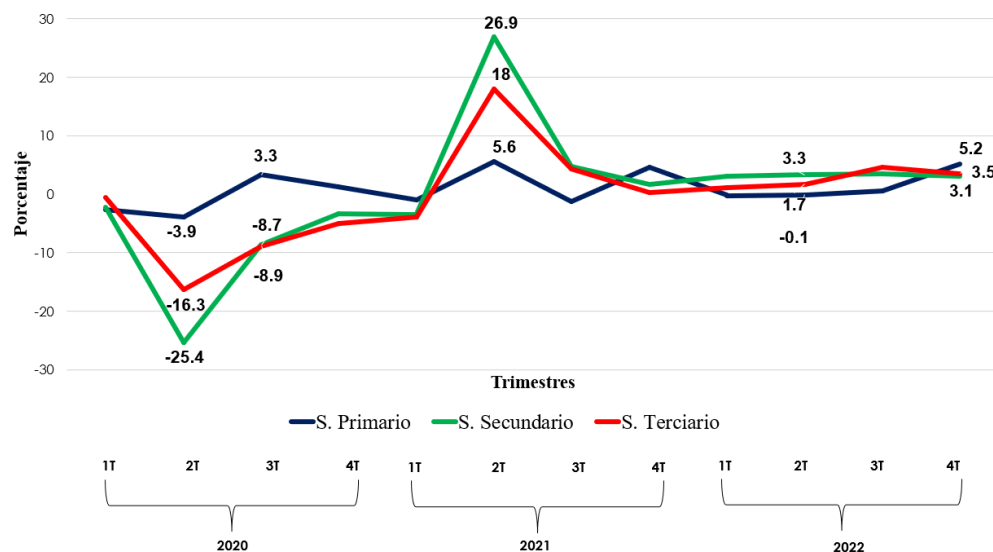
En 2021 la actividad económica repuntó 19.9% en el segundo trimestre, en parte porque la población había recibido al menos una dosis de la vacuna, lo que permitió la apertura del comercio y el consumo. La economía moderó su crecimiento en la segunda mitad del año, estabilizándose en 2022. El último trimestre del periodo analizado muestra un crecimiento del 3.5% (INEGI, 2023), un nivel mayor al alcanzado antes de la pandemia.

El crecimiento anual en 2020 fue de -8.3% (INEGI, 2021) a causa del paro de la economía; en 2021 se ubicó en 5% (INEGI, 2022) debido a la renovada demanda de bienes y servicios, contribuyendo las vacunas, y en 2022 fue de 3%, con motivo de la inflación generada por la guerra y la disrupción de la cadena de suministros globales.

Desagregando los tres sectores de la economía, se observa que cada uno tuvo un desempeño desigual. Indica que hubo sectores con mayores dificultades para subsistir, mientras que otros se recuperaron de manera rápida.

Figura 2

Variación Porcentual trimestral del PIB de los tres Sectores en México. Primer trimestre 2020 – Cuarto trimestre 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2021, 2022 y 2023.

El Sector Primario, que incluye las actividades agropecuarias, pesqueras, silvícolas y mineras, se mantuvo estable durante la contingencia, debido a que muchas de sus actividades son consideradas como esenciales, teniendo su máxima caída durante el segundo trimestre de 2020 al registrar un crecimiento negativo de -3.9%. (INEGI, 2021; INEGI, 2022). Este sector presentó a finales de 2022 una tendencia al alza.

El Sector Secundario corresponde a las actividades de transformación de materias primas en bienes manufacturados de consumo, construcción e industria manufacturera, fue el que presentó las variaciones más acentuadas debido a los cierres programados y a las medidas de distanciamiento social, ya que cayó -25.4% en el segundo trimestre de 2020, pero alcanzó un crecimiento de 26.9% en el segundo trimestre de 2021. Finalizó 2022 con valores semejantes a los que tenía previos a la pandemia (INEGI, 2021; INEGI, 2022).

El Sector Terciario lo constituyen el comercio, los servicios y el transporte. También experimentó variaciones, aunque no tan severas como el Sector Secundario, sin embargo, es al que le ha costado más recuperarse. Su máxima caída en la pandemia fue de -16.3% durante el segundo trimestre de 2020, y su crecimiento máximo se dio en el segundo trimestre de 2021, llegando al 18%.

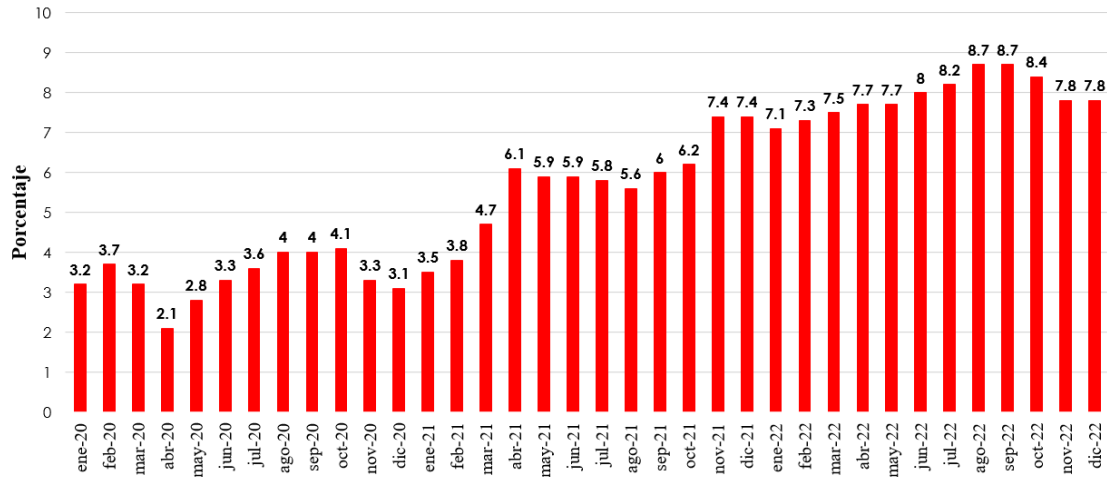
El turismo, un pilar en la economía, sufrió una caída sin precedentes. Las restricciones de viaje y la preocupación por la salud pública redujeron drásticamente el turismo internacional y doméstico. Por ejemplo, en Cancún, Playa del Carmen, Los Cabos Baja California Sur, Acapulco, etc., ciudades en donde su principal fuente de ingresos es el turismo, decayó en un 63% en 2020, afectando los empleos y los ingresos.

IV.3 Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Es utilizado para medir la inflación en un país. Mide los cambios en los precios de la canasta básica y servicios, representativa del consumo en los hogares. Un aumento en el IPC indica el incremento en los precios y, por lo tanto, pérdida del poder adquisitivo de la moneda. El control de la inflación es un objetivo importante de la política monetaria y fiscal. El escollo económico dio lugar a un entorno complejo, como se muestra a la postre.

Figura 3

Variación Porcentual Mensual del Índice de Precios al Consumidor. Enero 2020 – Diciembre 2022



Fuente: Banco de México (2023) *Portal de Inflación*. Consultado el 10 de agosto de 2023.

El aumento en los precios de las materias primas, particularmente del petróleo, se suma a la ecuación inflacionaria, que ya estaba siendo influenciada por los cambios en la demanda y la oferta causados por la pandemia.

La inflación no subió durante los primeros meses de 2020. Incluso en abril y mayo descendió, como consecuencia de la reducción de la demanda de bienes por los consumidores ante la incertidumbre. A partir de enero de 2021 inició el incremento de los precios de insumos debido a la suspensión de las restricciones de distanciamiento social.

Como consecuencia de la invasión a Ucrania, se incrementaron los precios de alimentos y energía, la inflación anual se ubicó en 8.7% en julio de 2022, nivel no alcanzado en dos décadas. La tasa de inflación cerró en diciembre de ese año en 7.8%, impulsada por el incremento a los precios de los alimentos de la canasta básica. En el rubro de mercancías, los precios aumentaron 11.09% anual. (INEGI, 2022).

IV.4 Remesas

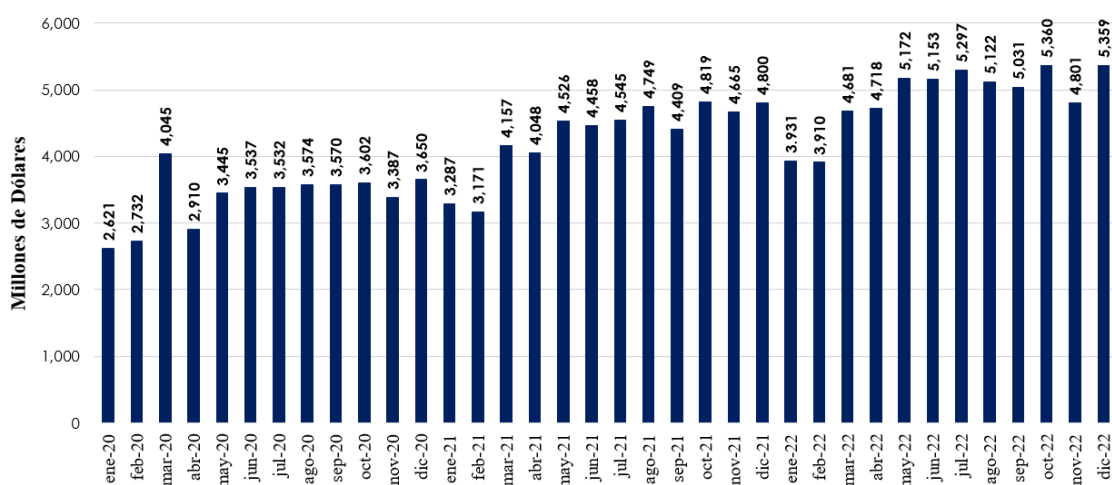
Constituyen el dinero o los artículos que los migrantes envían a sus familiares y amigos en los países de origen y suelen ser el vínculo más directo y mejor conocido entre la migración y el desarrollo. Las remesas son fondos privados pero muchas veces superan la asistencia para el desarrollo gubernamental. Están integradas por dos componentes:

- 1) La remuneración de empleados, que se refiere al ingreso percibido por los trabajadores migrantes temporales en el país de destino, y por los trabajadores empleados en embajadas, organizaciones internacionales y empresas extranjeras.
- 2) Las transferencias personales, que son todos los envíos en efectivo y en especie efectuadas por los migrantes en beneficio de personas en sus países de origen (González y Aguilar, 2021).

Se muestra la cantidad de remesas en millones de dólares (mdd) enviadas a México por los migrantes durante la crisis.

Figura 4

Monto de las Remesas enviadas a México por trabajadores en el extranjero. Enero 2020 – Diciembre 2022



Fuente: Banco de México (2023) *Remesas con el Exterior*. Consultado el 10 de agosto de 2023.

Durante el periodo de análisis las remesas continuaron aumentando, tendencia que ya se presentaba desde antes de la pandemia. En el mes de marzo de 2020 se observa un pico, (de 4,045 mdd), que coincidió con el inicio de la suspensión de actividades económicas en EU. A medida que la economía norteamericana se reactivaba, los migrantes aumentaron el envío de remesas debido a que proporcionaron apoyo económico a los trabajadores, llegando a la cifra histórica de 58,510 mdd en el periodo enero-diciembre de 2022.

IV.5 Pobreza

En términos generales, se define como la falta de recursos suficientes para cubrir las necesidades básicas de una persona o familia. Sin embargo, su definición varía según el

contexto y la perspectiva que se adopte. Por ejemplo, algunos enfoques se centran en la falta de ingresos y recursos materiales, mientras que otros consideran factores como la exclusión social y la falta de acceso a oportunidades (CONEVAL, 2021a; CEPAL, 2018: 17; Nájera y Huffman, 2021: 1).

La medición se realiza a través del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Para medir la pobreza se determinaron dos líneas, denominadas Línea de Pobreza por Ingresos (LPI), que corresponde al valor monetario de una canasta de alimentos, bienes y servicios, y la Línea de Pobreza Extrema por Ingresos (LPEI) que es el valor monetario de una canasta alimentaria. La metodología comúnmente empleada compara los ingresos de los hogares con el valor de una de las líneas para determinar si se encuentra por arriba o debajo de ella (CONEVAL, 2019).

Esta metodología no utiliza solamente el ingreso de los hogares para determinar la pobreza, sino que considera una concepción multidimensional (Atuesta, Mancero y Tromben, 2018: 56), tomando las nueve dimensiones que establece el artículo 36 de la Ley General de Desarrollo Social: Ingreso corriente per cápita; Rezago educativo promedio en el hogar; Acceso a los servicios de salud; Acceso a la seguridad social; Calidad y espacios de la vivienda digna y decorosa; Acceso a los servicios básicos en la vivienda digna y decorosa; Acceso a la alimentación nutritiva y de calidad; Grado de cohesión social, y Grado de Accesibilidad a carretera pavimentada (Ley General de Desarrollo Social, 2004).

Debido a la trascendencia del Indicador Económico y que las encuestas se realizan cada dos años, se consideró de interés incluir los tres últimos resultados.

Tabla 2
Medición Multidimensional de la Pobreza en México, 2018-2022

Indicador	Porcentaje de la Población			Millones de Mexicanos		
	2018	2020	2022	2018	2020	2022
Población en situación general de pobreza	41.9%	43.9%	36.3%	51.9	55.7	46.8
Población en situación de pobreza moderada	34.9%	35.4%	29.3%	43.2	44.9	37.7

Población en situación de pobreza extrema	7.0%	8.5%	7.1%	8.7	10.8	9.1
--	-------------	-------------	-------------	------------	-------------	------------

Fuente: Elaboración propia con datos de CONEVAL 2021(b) y 2023.

Los valores de pobreza multidimensional indican que la cantidad total de pobres pasó de 51.9 millones de personas en 2018 (última medición previa a la pandemia) a 55.7 millones en 2020, debido a los efectos económicos de la pandemia, aunque descendió a 46.8 millones en 2022. Desagregando los datos, la pobreza moderada pasó de 43.2 millones de personas (34.9% de la población) en 2018 a 44.9 millones en 2020, y se ubicó en 37.7 millones en 2022, un descenso de 5.5 millones de personas al final del periodo (CONEVAL, 2021b; CONEVAL, 2023).

Sin embargo, la pobreza extrema aumentó de 8.7 millones a 10.8 millones en 2020 y descendió a 9.1 millones en 2022, indicando que este tipo de pobreza no alcanzó a revertir el incremento que tuvo durante pandemia, y que 7.1% de la población del país continúa viviendo en 2022 en condiciones precarias (CONEVAL, 2023).

En relación con la salud, durante esta administración se canceló el Seguro Popular (un servicio médico que se proporcionaba a personas que no tenían cobertura de los servicios de salud como el Instituto Mexicano del Seguro Social o el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado), el cual fue reemplazado en 2019 por el Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI), el cual no funcionó debidamente a causa de problemas de logística y suministros, y más recientemente, el Órgano Público Descentralizado IMSS-Bienestar. El resultado ha sido la desprotección de los sectores más vulnerables. De acuerdo con el CONEVAL el 39.1% de la población carece de servicios de salud, incrementándose de 20.1 millones de personas en 2018 a 50.4 millones en 2022, un aumento de 30.3 millones (CONEVAL, 2023).

El presente trabajo utiliza fuentes secundarias oficiales. Las cifras de la actual administración federal proporcionadas por las instituciones autónomas encargadas de dar información se han visto afectadas debido a la constante rotación de perfiles en cargos directivos y operativos. Como consecuencia, se presentan sesgos en las cifras desfavorables de análisis económicos

o de otro tipo en el sector público, lo que constituye una limitante en cuanto al análisis de las condiciones económicas del país.

V. CONCLUSIONES

La crisis económica causada tanto por la pandemia en el año 2020 como por la invasión de Rusia a Ucrania en 2022 afectó de manera severa a la economía mundial, y México no estuvo exento de sus efectos, como lo muestran los Indicadores Económicos de la investigación. Es todavía pronto para poder saber si esta crisis se enmarca en un ciclo corto o de Kitchin, o uno mediano o de Juglar, debido a que la recuperación económica aun es incierta.

El Producto Interno Bruto sufrió una caída durante 2020, causada por los cierres temporales de la industria y los centros de trabajo, aunque a partir de 2021 ha tenido un crecimiento. Por sectores, el primario se mantuvo estable durante la crisis, mientras que el secundario y terciario presentaron fluctuaciones durante el periodo. Algunas industrias todavía no regresan a los niveles presentados antes de la pandemia.

La inflación ha tenido un ascenso constante a partir del tercer trimestre de 2020, llegando a ubicarse en 8.7% en septiembre de 2022. Para finales de ese año comenzó a descender, aunque los precios de la canasta básica continúan elevados. Conforme se han reabierto los canales de distribución ha tenido un comportamiento a la baja.

Las remesas han continuado con su tendencia al alza previa a la pandemia, llegando a cifras récord. Este ingreso que envían los trabajadores migrantes constituye un apoyo esencial para millones de familias.

En cuanto a la pobreza, esta tiene consecuencias en la estabilidad política y social de un país. La falta de acceso a recursos básicos como la alimentación, la vivienda y la atención médica genera frustración y descontento en la población, pudiendo llevar a la desigualdad social y la exclusión (Piketty, 2014: 47-48), así como a la inseguridad y la violencia (Stiglitz, 2002: 114).

Debido a la crisis, en 2020 se incrementaron la pobreza moderada y la extrema, alcanzando los 55.7 millones de personas. Las remesas, el incremento al salario mínimo y los programas

sociales para reducir la pobreza y la desigualdad, como “Prospera” y la “Pensión para Adultos Mayores” permitieron que millones de personas en situación de pobreza moderada pudieran salir de ella, no así la población en pobreza extrema. La inflación elevada y la falta de acceso a servicios de salud han evitado que un mayor número de personas tenga un nivel de vida mejor.

Se concluye que el objetivo del trabajo se cumplió, mostrando el comportamiento de las cuatro variables seleccionadas (PIB, Inflación, Remesas y Pobreza) durante el periodo de tiempo establecido.

Es pertinente mencionar que en 2023 las condiciones internacionales surgidas como consecuencia de la crisis están ofreciendo al país una oportunidad que, de aprovecharla, puede ser un detonante importante de crecimiento en los próximos años. La posición geográfica y el acceso al mercado estadounidense, la infraestructura de manufactura y los canales de distribución vuelven al país un destino atractivo para el *Nearshoring* (De Luna, 2023).

Sin embargo, para ello es necesario que el país invierta en rubros esenciales, como lo son: educación, capacitación y desarrollo de capital humano; un sistema energético sustentable; infraestructura crítica y conectividad, así como en innovación e investigación; desarrollar proveedores y encadenamiento de MiPyMES; simplificación, homologación y facilitación comercial; y seguridad, estado de derecho y justicia (Quevedo, 2023). Este fenómeno comercial será importante tomarlo en consideración en las próximas décadas.

VI. REFERENCIAS

- Atuesta, B., Mancero, X. y Tromben, V. (2018). *Herramientas para el análisis de las desigualdades y del efecto redistributivo de las políticas públicas*. Publicación de las Naciones Unidas. Consultado el 20 de septiembre de 2023. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43678/S1800511_es.pdf
- Banco de México (2023) *Remesas con el Exterior*. Consultado el 10 de agosto de 2023. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/remesas/remesas-balanza-pagos-banco.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *Medición de la pobreza por ingresos: Actualización metodológica y resultados*. (Metodologías de la CEPAL, N° 2). Publicación

- de las Naciones Unidas. Consultado el 20 de septiembre de 2023.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44314/1/S1800852_es.pdf
- CONEVAL (10 de agosto de 2023). *El CONEVAL presenta las Estimaciones de Pobreza Multidimensional 2022*. Comunicado No. 7. Consultado el 15 de agosto de 2023.
https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2023/Comunicado_07_Medicion_Pobreza_2022.pdf
- CONEVAL (2018). *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México* (3ª. ed.). Consultado el 10 de agosto de 2023.
<https://coneval.org.mx/InformesPublicaciones/InformesPublicaciones/Documents/Metodologia-medicion-multidimensional-3er-edicion.pdf>
- CONEVAL (2019). *Construcción de las Líneas de Pobreza por Ingreso. Documento Metodológico*. Consultado el 10 de agosto de 2023.
https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/InformesPublicaciones/Documents/Lineas_pobreza.pdf
- CONEVAL (2021a). *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2020*. Consultado el 10 de agosto de 2023.
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/Informes/IEPDS_2020.pdf
- CONEVAL (5 de agosto de 2021b). *CONEVAL presenta las Estimaciones de Pobreza Multidimensional 2018 y 2020*. Comunicado No. 09.
https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2021/COMUNICADO_009_MEDICION_POBREZA_2020.pdf
- De Luna, T. (19 de junio de 2023). La logística y el nearshoring impulsan el siguiente 'Milagro Mexicano'. *Expansión*. Consultado el 10 de agosto de 2023.
<https://expansion.mx/empresas/2023/06/19/logistica-y-nearshoring-traeran-el-segundo-milagro-mexicano>
- Erquizio, A. (2007). Identificación de los Ciclos Económicos en México, 1949-2006. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 30(150): 235-250.
<https://www.redalyc.org/pdf/118/11820083010.pdf>
- Expansión (5 de mayo de 2022). La OMS estima 626 mil muertes ligadas a covid en México entre 2020 y 2021. Consultado el 12 de agosto de 2023.
<https://politica.expansion.mx/mexico/2022/05/05/la-oms-estima-626-mil-muertes-ligadas-a-covid-en-mexico-entre-2020-y-2021>
- Gagnon, J. E., Kamin, S. B. y Kearns, J. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global GDP growth. *Journal of The Japanese and International Economies*, 68(101258): 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.jjie.2023.101258>
- González, R. y Aguilar, M. A. V. (2021). ¿Quiénes envían remesas a México? Un acercamiento a las particularidades de mujeres y hombres remitentes, 2017-2019. *Rutas. Estudios sobre Movilidad y Migración Internacional*, 2(5): 1-28.
<http://www.politicamigratoria.gob.mx/work/models/PoliticaMigratoria/CEM/Publicaciones/Revistas/Rutas/rutas5/rutas5.pdf>
- INEGI (2021). *Producto Interno Bruto. Primer Trimestre de 2021. Comunicado de Prensa Núm. 323/21*. Consultado el 15 de agosto de 2023.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/pib_pconst/pib_pconst2021_05.pdf

- INEGI (2022). *Producto Interno Bruto. Primer Trimestre de 2022. Comunicado de Prensa Núm. 297/22*. Consultado el 15 de agosto de 2023. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/pib_pconst/pib_pconst2022_05.pdf
- INEGI (2023). *Producto Interno Bruto. Primer Trimestre de 2023. Comunicado de Prensa Núm. 276/23*. Consultado el 15 de agosto de 2023. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/pib_pconst/pib_pconst2023_05.pdf
- Johns Hopkins University & Medicine (31 de diciembre de 2022). Coronavirus Resource Center. Consultado el 15 de agosto de 2023. <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Kapoor, A. y Debroy, B. (4 de octubre de 2019). GDP is not a Measure of Human Well-Being. *Harvard Business Review*, Consultado el 11 de agosto de 2023. <https://hbr.org/2019/10/gdp-is-not-a-measure-of-human-well-being>
- Ley General de Desarrollo Social (20 de enero de 2004). Artículo 36. Consultado el 10 de agosto de 2023. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDS.pdf>
- Lustig, N. y Martínez-Pabón, V. (2021). The impact of COVID-19 on inequality and poverty in Mexico. *Estudios Económicos*, 36(1): 7-25. <https://doi.org/10.24201/ee.v36i1.416>
- Millán-Guerrero, R. O., Caballero-Hoyos, R. y Monárrez-Espino, J. (2021). Poverty and survival from COVID-19 in Mexico. *Journal of Public Health*, 43(3): 437-444. doi:10.1093/pubmed/fdaa228.
- Nájera, H. y Huffman, C. (2021). *La pandemia del COVID-19 y la pobreza en México en 2020*. Programa Universitario de Estudios del Desarrollo (PUED), UNAM. Consultado el 20 de septiembre de 2023. http://www.pued.unam.mx/export/sites/default/archivos/covid/DocumentoDivulgacion_PobrezaCovid2021_Final.pdf
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. y Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery* 78: 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018>
- Piketty, T. (2014). *El Capital en el Siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.
- Quevedo, E. (2 de mayo de 2023). México y Norteamérica: ¿Qué hacer para ser más competitivos? *Business Insider México*. Consultado el 20 de septiembre de 2023. <https://businessinsider.mx/nearshoring-mexico-norteamerica-que-hacer-para-ser-mas-competitivos-economia-politica/>
- Saldívar, B. (22 de agosto de 2023). Más de la mitad del gasto de los hogares de menores ingresos se va a alimentos. *El Economista*. Consultado el 22 de agosto de 2023. <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Mas-de-la-mitad-del-gasto-de-los-hogares-de-menores-ingresos-se-va-a-alimentos-20230822-0012.html>
- Sandoval, L. (2004). Los Ciclos Económicos Largos Kondratiev. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Consultado el 10 de agosto de 2023. <https://ru.iiec.unam.mx/126/1/LosCiclosEconomicosLargosKondratiev.pdf>
- Santaella, J. (14 de octubre de 2022). ¿Qué es la crisis económica y cómo afecta a la vida cotidiana de la sociedad? *Economía 3*. Consultado el 10 de agosto de 2023. <https://economia3.com/que-es-crisis-economica-consecuencias/>

Stiglitz, J. E. (2002). *El Malestar en la Globalización*. Editorial Taurus.

World Bank (7 de septiembre de 2021). *Poverty, median incomes, and inequality in 2021: a diverging recovery*. Consultado el 20 de septiembre de 2023.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/936001635880885713/pdf/Poverty-Median-Incomes-and-Inequality-in-2021-A-Diverging-Recovery.pdf>

Ximénez-Fyvie, L. A. (2021). *Un Daño Irreparable. La Criminal Gestión de la Pandemia en México*. Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

LA DIGITALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y SU EFECTO EN LA CONSTRUCCIÓN CIUDADANA EN EL SIGLO XXI. CASO DE ESTUDIO 2023-2024

The digitalization of public tax services and its impact on citizen development in the 21st century. Case study

Dr. Oscar González Muñoz ¹, Dra. Verónica Alejandra González Muñoz ² y

Dra. Viridiana del Socorro Priego Salas (autor correspondencia)³

Fecha de recepción: 27 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 17 de diciembre de 2025

RESUMEN

El objetivo del presente documento, destaca la importancia del término construcción ciudadana. En este caso, el planteamiento investigativo se logra por medio de la relación entre el esfuerzo gubernamental-estatal orientado a la digitalización de los servicios públicos como los tributarios en medio de la construcción de la ciudadanía digital. Las normas de servicios convertidas en pautas de acceso y registro, contribuyen con el desarrollo de diferentes generaciones de ciudadanos y con ello, mejora la interacción; fomentan la participación de las personas -revestidas como ciudadanos- y permite el logro de ciertos acuerdos básicos de convivencia. Para lograr el objetivo, también se analiza la digitalización como medio de construcción de mejora de los servicios públicos y su relación con criterios de calidad, amigabilidad y protección. El estudio realizado bajo un enfoque de investigación mixta, por medio de un muestreo errático, e in situ entre ciudadanos de la Ciudad de Xalapa Veracruz, evidencia que la digitalización de los servicios públicos tributarios incide con la formación de un proceso de participación o paradigma ciudadano. Sin embargo, los resultados evidencian que existen áreas de oportunidad para el sector público si desea garantizar la participación ciudadana desde la creación de un cosmos ciudadano que finalmente desconfía de la seguridad en los esquemas digitales y, quien logra sus propias impresiones por medio de los servicios públicos tributarios.

¹ Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, México, osgonzalez@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0002-1146-7365>

² Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, México, vegonzalez@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0001-5231-1773>

³ Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, vpriego@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0003-4567-735X>

PALABRAS CLAVE: Ciudadano digital; Participación; Servicios; Construcción ciudadana.

ABSTRACT

The objective of this document highlights the importance of the term "citizen construction." In this case, the research approach is achieved through the relationship between the government-state effort aimed at the digitalization of public services, such as tax services, during the construction of digital citizenship. The standards applied to the digitalization of services, converted into access and registration guidelines, contribute to the development of different generations of citizens and, consequently, improve interaction; they encourage the participation of people—represented as citizens—and allow for the achievement of certain basic coexistence agreements. The study, carried out using a mixed research approach and through erratic sampling and in situ among citizens of the city of Xalapa, Veracruz Mexico, shows that the digitalization of public services does not impact the formation of a participation process or citizen paradigm. Instead, the results obtained demonstrate the path ahead for the public sector to guarantee citizen participation and the creation of a civic cosmos that coincides with the efforts of social justice through the SDGs.

KEYWORDS: Digital citizen; Participation; Public services; Citizen construction.

I. INTRODUCCIÓN

La experiencia económica y política expresada por medio de los modelos de desarrollo nacionales, ha atribuido a los tipos de gobierno la causa de sus éxitos o fracasos. Y en tal sentido, la evidencia conocida en el siglo XXI, muestra la necesidad de orientar las instituciones públicas en la conducción política que garantice gobernar por medio de la participación ciudadana como mecanismo de atención de los problemas del pueblo; legitimización del poder público y fortalecimiento de la vida institucional.

Acciones que no resultan simples de lograr, al ser resultado del encadenamiento de acciones que fomentan la confianza en las instituciones desde la percepción del ciudadano cuando

reconoce resultados con base a eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones públicas (Guevara, 2024). En tal sentido, las sociedades modernas o concebidas como democracias plenas, poseen generalmente sistemas de participación en la vida pública bajo el enfoque de democracia participativa y con ello, buscan legitimar la importancia del poder público.

No obstante, en el ejercicio de la estructura del Estado y como forma recurrente de la democracia, la participación ciudadana, es un tópico que subyace en las formas de entendimiento de la democracia, caracterizada por la proliferación de populismos y necesidad del agregarismo de grupos en la vida pública; de sus opiniones y emociones como sectores en ascenso (Novaro, 1996) y (Gambra, 1997).

El ejercicio final, es que la participación ciudadana resulta ser una experiencia positiva del ejercicio democrático, dado el poder de grupos para ser considerados en la creación de consensos y pugnar por un espacio de escucha en la agenda pública. Vislumbrado como consecuencia de la evolución del Estado y la democracia (Canto, 2011).

Así, a través de los procesos participativos, “todos los actores participantes acostumbran a entender mejor la complejidad como algo inherente a todo proceso decisional público, y no como una anomalía a superar” (Subirats, 2009, p. 17). Y en este escenario, en la democracia moderna –o incipientes procesos democráticos-, la naturaleza activa de los ciudadanos - emanada de los marcos constitucionales- puede intervenir en el destino colectivo o la vida pública. Donde es factible aprovechar las ventajas, libertades, derechos y responsabilidades (Gonzalez, 2015).

De esta manera, ante los sistemas democráticos o en la democracia plena, la tendencia para gobernar a partir de la participación ciudadana, se logra por medio de la confirmación de los derechos ciudadanos y su efecto en la participación activa en asuntos públicos. Es decir, en medio de la transmisión de los reconocimientos a las acciones.

Hasta el año 2025, los servicios de comunicación liderados por la digitalización son reconocida como “un período de tiempo en el que las tecnologías digitales son omnipresentes y cambian fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos entre nosotros” (FEM, 2022).

En México, la digitalización de operaciones comerciales y financieras son referentes de monitoreo y fiscalización de ingresos y observancia del gasto de contribuyentes de cualquier naturaleza. El Informe Tributario de 2021 del Servicio de Administración Tributaria (SAT) destaca la implementación de tecnologías ha fortalecido los mecanismos de control y auditoría, facilitando la recaudación de impuestos de manera eficiente y equitativa. (SAT, Declaración Anual, 2021)

Mientras que estudios realizados en Centroamérica han evidenciado que la digitalización de servicios tributarios propicia beneficios sociales al reducir la evasión; mejorar los servicios públicos y fomentar la participación ciudadana. En medio de una continua promoción de estrategias de inclusión digital para garantizar que toda la población pueda acceder a estos nuevos canales de gestión (Quintana, 2025). Es decir, por medio de servicios con mejoras tecnológicas se promueven ejercicios de seguimiento y persuasión para la formación de promociones públicas.

La Agenda 2030 es un breviario temático, que pone a la igualdad y dignidad de las personas en el centro y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo, respetando el medio ambiente; en lo particular el objetivo 9 Construir infraestructuras resilientes, busca promover sociedades con desarrollos inclusivos a todos los ciudadanos, sostenibles y que fomenten la innovación (Agenda 2030). Tópico recurrente en los asuntos de interés público que engloba tanto los servicios públicos como los marcos de garantía al acceso, disfrute y reconocimiento.

En este contexto, la investigación académica expuesta sobre sistemas políticos evidencia la necesidad de continuar fortaleciendo el entendimiento de los sistemas de gobierno, perfeccionando la forma en que operan las democracias por medio de esquemas de participación, de los discursos oficiales y sus efectos en la vida democrática.

II. MARCO TEÓRICO

II. 1 Construcción Ciudadana

De acuerdo a las aportaciones de la ciencia política, el ejercicio de la democracia parte de la edición reconocida en la *Nueva Agenda del orden público* concebida como necesaria ante la

creciente demanda de procesos que garanticen y reconozcan el poder de los derechos de los ciudadanos y con ello, de sus decisiones para la mejora de las institucionales. Y por ello, algunos escenarios de aplicación del orden ciudadano resultan vitales para los sistemas de gobierno (Falcettoni, 2020) y (Álvarez, 2023).

No obstante, la emergencia política de la región latinoamericana y en el caso de México ante los cambios provistos por la democracia incipiente, es uno de las causas por las que el interés de la construcción ciudadana se presenta como un tópico de interés permanente.

En el caso de México, a finales de la primera década del siglo XX, los gobiernos sexenales elegidos en ejercicios plenamente democráticos, así como las instituciones creadas, han originado la configuración de nuevos agentes cooperativos-intervinientes en los procesos de transición. Bajo la evidencia del efecto de los sistemas de gobierno en el desarrollo, es evidente que este no es posible sin una buena gobernabilidad y la participación de sus ciudadanos (BM, 2011, p. 1). Por lo que se atribuye la importancia de dar voz a los ciudadanos, como una clave para ejercer sobre el Gobierno un aspecto central de las actividades sujetas a rendición de cuentas (BM, 2013). Con ello, el país crea una *redefinición* de ciudadanía con experiencia democrática y voz participe en los temas de agenda nacional, que garantizarán el acceso a los derechos fundamentales como es el caso de los derechos de tercera generación como el Derecho humano. Enmarcado en el reconocimiento pleno de las libertades y en reconocimiento de la formación de ideologías bajo enfoques de libre asociación e inclusivo.

Un ejercicio a seguir es el antecedente libertario de la democracia que tiene un carácter eminentemente económico instaurado por medio de la *globalización* y de la *mundialización*. Por el primer término, el acceso a bienes y servicios provistos en el marco de una consolidación del mercado generaría una visión racional que promovería la exigencia de estándares mínimos de bienestar. Y por otro, la nueva mentalidad creada por medio de ejercicios plenamente económico-emocionales, persuaden la definición de exigencias enunciadas entre sus derechos al estado-nación vigente.

En el siglo XXI la sociedad actual con características atribuidas a su capacidad *reflexiva* replantea la visión del ciudadano como un recurso en pugna para un ejercicio democrático. Donde a lo que este aspira y aspiraría del estado lo lleva a exigir nuevas representaciones y demandas. Es en los últimos años y una vez iniciada la tercera década del siglo XXI cuando se ha desarrollado de manera importante el ánimo de buscar representaciones y participaciones incluso entre grupos que enteramente no participaban. En este contexto, la implementación y formalización de un sistema democrático con participación ciudadana, resulta ser una válvula de escape al escuchar de las demandas. Con base a valores transformados, instituciones, procedimientos y formas de expresión el ciudadano busca ser escuchado, convirtiéndose en el capital transitorio tradicional de los ejercicios democráticos.

En este contexto, el ciudadano se termina constituyendo por medio de demandas que buscan ser atendidas en el ejercicio de sus derechos y valores compartidos. Con el uso y disfrute de sus derechos conferidos sujetos a explotación en aras de la formación de una nueva generación ciudadana, consciente de los problemas o retos colectivos.

Con la finalidad de evidenciar la construcción paradigmática de los ciudadanos, los indicadores de evaluación propuestos por Quiroga A.M. (2005) giran en torno de la *uniformización de las fuentes de datos, la homogeneización de los informantes, de las posibilidades de informatización, de elementos que permitan medir la eficacia, eficiencia y productividad* de las políticas o acciones sociales en relación a las metas.

II.2 Ciudadanía Digital de los Servicios Tributarios

Los antecedentes del tema, han permitido entender que la ciudadanía es un término que confluye a partir de dos modelos de entendimiento. Por un lado, existe un enfoque histórico o republicano que fundamenta el comportamiento ciudadano con base al compromiso activo restituciones obligaciones, convirtiendo su participación en un factor de valor social inherente con capacidad reflexiva, crítica y deliberativa.

En un contexto moderno, exaltado por las concepciones de libertad, la ciudadanía posee un conjunto de derechos que desde el plano individual se ejerce con base a un contexto institucional producto de acuerdos para respetar los derechos ajenos y obedecer la ley. En tal

sentido, el enfoque *Rawlsiano* conlleva a la visión de un contrato social enmarcado en libertades otorgadas al ciudadano cuando éste es un ser racional capaz de aceptar por medio de convenios lo que en un futuro será mejor para él en los suyos (Torres y Molina 2014).

De esta manera, la ciudadanía se construye bajo un ejercicio autónomo de la sociedad bajo una libre circulación de ideas que de manera activa fundamenta su propia visión de compromiso con ella y sus integrantes. Con base en las características esenciales la ciudadanía significa reflexionar en torno a las obligaciones y visión crítica de la sociedad.

Ante ello, la digitalización de los servicios y los avances tecnológicos hace necesario la construcción de un entorno social constituido por personas con capacidad para reflexionar de manera autónoma. Y en ese sentido, la ciudadanía digital se reconoce bajo un enfoque de libertades reconocidas, concedidas y disfrutadas a partir de un ciudadano informado, racional, con propia visión y códigos de conducta apropiadas. En un contexto de aprendizaje que genera experiencias y nuevos paradigmas, producto de las tecnologías consumidas.

No obstante, la construcción de la ciudadanía digital debería ser un modo de participación en medio de ciertos espacios, capaz de activar todos los aspectos implicados en la vida pública. Y por ello, el debate respecto a la visión del ciudadano como aquel que reviste a una persona común y sus efectos en el contexto local, se lograría por medio de un constante diálogo entre los grupos identificados entre los ciudadanos y al mismo tiempo formal de manera independiente una nueva estructura de comunicación y entendimiento de *fisonomía* o igualdad ante el marco legal.

Contar con políticas digitales que permitan su impulso y ordenamiento actualizado de procesos, con el fin de incorporarlas en la economía y en la sociedad, recobra importancia por medio de principios de *gobernanza del desarrollo digital* que permite relacionar marcos legales en diferentes ámbitos, generando la transición al desarrollo de organizaciones por medio de la aplicación de tecnologías para mejorar procesos que inician al interior de las organizaciones, finalizando con la interacción con sus agentes externos.

Aplicada a la administración tributaria, la tecnología en el sector público se ha convertido en el referente funcional de las autoridades de gobierno en los 3 ámbitos existentes. Facilita

recaudar ingresos públicos; la fiscalización y contribuye a la transparencia y rendición de cuentas; en tanto respecto a su aplicación a los procesos tributarios es que facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales y mejora la eficiencia, el cumplimiento y prevención de delitos fiscales, en medio de la democratización de los servicios.

Según Mora (2024), algunas de las herramientas digitales en la gestión fiscal incluyen:

- a) **Sistemas de Declaración y Pago en Línea:** Plataformas digitales que permiten a los contribuyentes presentar sus declaraciones fiscales y realizar el pago de impuestos de manera electrónica. Estos sistemas agilizan los trámites administrativos y reducen la carga de papel, facilitando el cumplimiento de obligaciones fiscales.
- b) **Software de Contabilidad y Facturación Electrónica:** Herramientas digitales que automatizan los procesos contables y de facturación, permitiendo a las empresas llevar un registro preciso de sus transacciones financieras y generar facturas electrónicas en línea. Estos sistemas facilitan el cumplimiento de las obligaciones fiscales y mejoran la precisión en la presentación de información contable.
- c) **Plataformas de Reporte y Análisis de Datos:** Herramientas de análisis de datos que permiten a las autoridades fiscales recopilar, procesar y analizar grandes volúmenes de información para identificar patrones de comportamiento, detectar irregularidades fiscales y mejorar la toma de decisiones en materia tributaria.
- d) **Sistemas de Gestión de Auditorías:** Plataformas digitales que facilitan la realización de auditorías fiscales mediante la automatización de procesos, la generación de informes detallados y la integración de datos de múltiples fuentes. Estos sistemas mejoran la eficiencia de las auditorías y ayudan a identificar posibles incumplimientos de obligaciones fiscales.
- e) **Portales de Servicios al Contribuyente:** Plataformas en línea que ofrecen información, asistencia y servicios personalizados a los contribuyentes, como la consulta de saldo, la descarga de documentos fiscales, la solicitud de devoluciones de impuestos, entre otros. Estos portales mejoran la experiencia del contribuyente y promueven el

cumplimiento voluntario de obligaciones fiscales.

- f) Tecnologías de *Blockchain* y *Criptomonedas*: Aunque aún están en proceso de adopción, estas tecnologías ofrecen oportunidades para mejorar la transparencia y la seguridad en la gestión fiscal, mediante la creación de registros digitales inmutables y la automatización de procesos de verificación y validación de transacciones.

En México, el Sistema de Administración Tributaria, ha mejorado la socialización de los servicios al establecer nuevos *hitos* en el proceso aplicado a los mecanismos de *Registro Federal de Contribuyentes*, *Buzón Tributario* y la *E. Firma*. Recursos que han contribuido al aumento de las tasas de recaudación y al mismo tiempo del reconocimiento a ciertos regímenes aplicables a las plataformas tecnológicas entre otras. El SAT (2022) reportó que la recaudación de Impuesto Sobre a la Renta (ISR) a partir de las personas físicas bajo el régimen de actividades empresariales con ingresos por medio de plataformas tecnológicas en 2022 fue de 1 504 millones de pesos, lo cual significó un incremento de 46.8 % respecto al 2021.

En tanto, para Galindo et al (2025) ha sido la dinámica del mercado por medio de transacciones digitales que han evolucionado con el mercado para adaptarse a este entorno dinámico y tecnológico avanzado, -sostenido en parte por la lógica la oferta y las constantes innovaciones aplicadas a los servicios que se asocian de esta manera nuevos procesos de fiscalización y tributación-. Diversas leyes, reglamentos y normativas que emiten las autoridades deben garantizar la transparencia, la seguridad y la regulación adecuada, por lo que, son diferentes los ordenamientos en los que se describen los principales elementos y son los siguientes:

1. Código Fiscal de la Federación (CFF): establece disposiciones generales; derechos y obligaciones de los contribuyentes; facultades de las autoridades fiscales para verificar el correcto cumplimiento y las infracciones en caso de incumplimiento (CFF, 2021).
2. Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR): identifica los diferentes regímenes en que se puede tributar y sus obligaciones fiscales, el cálculo del impuesto

de acuerdo a la actividad económica, entre ellas, la prestación de servicios a través de Internet, mediante plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas y similares (LISR, 2024).

3. Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA): señala las reglas para la recaudación del impuesto sobre las ventas de bienes y servicios, incluye aquellos realizados a través de medios digitales y obligaciones fiscales específicas a las plataformas extranjeras que ofrecen servicios en México (LIVA, 2021).

El marco fiscal vigente para la instrumentación de procesos de cumplimiento de obligaciones con el estado mexicano, muestra reajustes que evidencian adaptaciones e innovación en los sistemas de recaudación y de participación ciudadana. Tanto la innovación tecnológica aplicada a los servicios tributarios como la búsqueda permanente de la fiscalización y cumplimiento normativo conviven bajo un mismo interés compatible con el interés del Estado en aras de lograr una mayor recaudación considerando la necesidad de adecuación y la mejora de los servicios públicos ante coacciones para el ciudadano, en este caso tributarios.

III. METODOLOGIA

El presente proyecto de investigación se desarrolló en el contexto de la verificación de la construcción ciudadana entre los ciudadanos de la Ciudad de Xalapa Veracruz México. La forma de selección de la muestra fue *errática* (no probabilístico).

Para ser considerado sujeto emisor de información, el ciudadano encuestado debería tener mayoría de edad y logrado alguna experiencia digital de consumo o utilización de servicios digitales del sector público.

De acuerdo con el estudio *E-Government Development Index* (EDGI, 2021) en México, el 82% de las personas afirmaron haber utilizado algún servicio de gobierno electrónico. Mientras la media mundial es del 56.7%, debida al consumo de servicios públicos relacionados con educación, acceso de acervos de bibliotecas públicas, centros de salud, plazas comunitarias, centros de desarrollo social y presidencias municipales.

No obstante, sus características a nivel nacional, el presente trabajo de investigación fue realizado en el contexto de la Ciudad de Xalapa Veracruz del 07 de agosto del 2023 al 31 de agosto del 2024 entre 129 personas en las inmediaciones al Sistema de Administración Tributaria (SAT). La selección es *errática* debido a la dificultad del investigador para acceder a información de un mayor número de personas considerando la disponibilidad de los encuestados a proporcionar información en secrecía. El criterio de inclusión fue ser contribuyente como persona física y reconocido por el Sistema de Administración Tributaria. La distribución particular de su actividad principal fue: 107 personas casadas, 19 personas solteras, 2 personas viudas y 1 persona divorciada.

A partir de la evolución de la pandemia la necesidad de reconocer la importancia de los servicios digitales ante el paradigma del nuevo ciudadano se destaca *¿Cómo ha impactado la digitalización de los servicios públicos tributarios en la construcción de un nuevo paradigma ciudadano?*

Frente a lo anterior y con base a la experiencia personal de algunos de los investigadores, la hipótesis tentativa del trabajo considera que “*La digitalización de los servicios públicos tributarios permite el acceso a los servicios públicos y hace evidente la construcción de un paradigma ciudadano*”.

La variable independiente, se mide por medio de los servicios digitales vigentes en el periodo de obtención de la información; mientras las variables dependientes son *la calidad de los servicios digitales; la amigabilidad de servicios y la protección de datos*, elementos que permiten la construcción de un paradigma ciudadano.

Para probarlo, se utilizó un instrumento de recabo, registro y análisis de información con enfoque cuantitativo y por medio de la herramienta estadística *Regresión Múltiple*¹ (MLR) se buscó reconocer percepciones ciudadanas a la toma de decisiones. El coeficiente de Cronbach calculado fue de 0.889, lo que representa alta fiabilidad en el instrumento construido por

¹ MLR, es una técnica estadística, generalmente *multivariante*, que se utiliza para examinar la relación entre las variables explicativas y de respuesta. Permite explicar la interconexión o las correlaciones entre dos o más variables explicativas para una variable de respuesta. El modelo de regresión lineal múltiple es $Y_i = B_0 + B_1x_{i1} + B_2x_{i2} + \dots + B_px_{ip} + E$. MLR modela y explica la relación entre dos o más variables (variables explicativas y una variable de respuesta).

elementos relacionados en consistencia para capturar la validez de un resultado esperado por medio de datos coherentes y confiables.

La encuesta con 15 *ítems*, fue aplicada a 129 personas, permitió el registro de percepciones de acuerdo a cada *ítem* expresado con respuestas posibles en escala tipo *Likert*, del 1 al 5. Atribuido el número 1, al *nunca*; el 2, a *algunas veces*, el 3 a *regularmente*, el 4 a *frecuentemente* y 5 a *siempre* (ver Anexo A).

De acuerdo a cada *ítem*, se logró conocer el estado de las variables explicativas a analizar: *percepción de los servicios públicos digitales; amigabilidad de los servicios (acceso digital culturalizado) y opinión sobre la protección de datos*.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La media de satisfacción entre las personas muestreadas de acuerdo con la variable respuesta (cambio de visión o paradigma) fue de 81%. Para evidenciar su dependencia con las variables se analizó la información con base a 3 dimensiones independientes: 1) *la calidad de los servicios con 5 ítems*, 2) *amigabilidad de los servicios con 5 ítems* y, 3) *protección de datos con 5 ítems*.

La primera dimensión fue la *calidad de los servicios*, entendido como el nivel de información y actualización de datos para su eficiente prestación a los ciudadanos a los que se dirige, de acuerdo con el número y niveles de servicios prestados. Los *ítems* identificados a este apartado evalúan percepción respecto a *expectativas; eficiencia y puntualidad; claridad y organización; calidad y satisfacción*; la segunda fue la *amigabilidad de los servicios*, interpretada como la facilidad de acceso a los servicios digitalizados y para conocer su condición se cuestionó respecto al servicio solicitado: la actitud amable y respetuosa; sentirse escuchado y atendido; trato cordial y empático; lenguaje claro y comprensible; servicio cómodo(a). Finalmente, la tercera fue la *protección de datos* criterio asociado a la necesidad de garantizar la salvaguardia de datos personales y su alcance, por medio de impresiones centradas en la confianza; uso de datos personales; medidas visibles de protección de la información; datos personales compartidos sin permiso; cumplimiento de normas de privacidad y protección de datos.

Los resultados, mostraron que el *nivel de correlación múltiple* entre los predictores y la variable criterio es una relación fuerte respecto al criterio inicial. El modelo de medición que explica un cambio en la variable criterio debido a las variables seleccionadas es positiva (*R cuadrado*), es decir, la dependencia de desarrollo de los servicios digitales desde la percepción ciudadana (IDEM. /SSPD) por medio de los servicios públicos digitales.

El cambio en la *R cuadrado*, explica al 89% de los datos, coincidiendo con un resultado no significativo dado el valor sig. *cambio en F de 0.0881*, es decir, el cambio debido a la variable de *ciudadanos* debido a modificaciones en la prestación de servicios del sector público es mínimo (Ver Tabla1).

Tabla 1.
Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0.29 ^a	0.91	0.80	312525.00	0.895	0.081		129	0.91

Fuente: elaboración propia con resultados obtenidos en SPSS (2005) de las encuestas

a. Variables predictoras: (Constante).

De acuerdo con el análisis ANOVA de la Tabla 2, la relación F es 0.00116, evidencia que el resultado debido a la capacidad para predecir la construcción ciudadana por medio de la digitalización de los servicios públicos tributarios es posible.

Tabla 2.
ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	169278544367.455	129	56426181455.818	0.116	0.549 ^b
Residual	1302388514456.074	129	100183731881.236		
Total	1471667058823.530				

Fuente: elaboración propia con resultados obtenidos en SPSS (2005) de las encuestas

a. Variable dependiente: perciud/ss

b. Variables predictoras: (Constante).

De acuerdo con el modelo, la aportación de los coeficientes estandarizados para explicar el desarrollo de servicios públicos digitales como variable criterio (Ver Tabla 3), está determinado por valores determinados con capacidad de explicar el valor esperado. La capacidad de cada predictor para explicar el modelo hace evidente su capacidad para explicar **la construcción ciudadana centrada en percepciones de los servicios públicos tributarios.**

Tabla 3.
Coeficientes

Modelo	Coeficientes estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	55251.008	400024.593	1.990	0.1559		
	IDEM.CALID.	45606.297	725849.236	0.156	0.558	0.4443	0.103
	IDEM.AMIGAB.	5/777.861	80521.029	0.153	0.898	0.445	0.999
	IDEM.PROTECDA	88996.976	88999.122	0.234	0.988	0.982	0.990

Fuente: elaboración propia con resultados obtenidos en SPSS (2005) de las encuestas

a. Variable dependiente: inf.fin. un histórica

De acuerdo con los diagnósticos de *colinealidad* de la Tabla 4, se evidencia que los valores analizados no encuentran en otra variable su carga de variación. El número de usuarios y las características de los servicios ofrecidos en el sistema tributario, encuentran relación debida a otras variables propias a la construcción de un paradigma ciudadano versado en su mentalidad ciudadana al enfrentarse a la digitalización de los servicios públicos tributarios. Es decir, se explica que la mentalidad ciudadana convertida en construcción ciudadana puede mejorarse al haber mejoras en los servicios públicos digitales.

Tabla 4.
Diagnósticos de colinealidad

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza			
				(Constante)	IDEM.NO.DESS.	IDEM.SSDIA.	IDEM.SSMES
1		3.110	.990	0.00	0.00	0.00	0.00
2		0.036	7.053	0.00	0.59	0.26	0.02
3		0.047	9.037	0.04	0.05	0.23	0.96
4		0.092	13.888	0.96	0.36	0.51	0.01

Fuente: elaboración propia con resultados obtenidos en SPSS (2005) de las encuestas

a. Variable dependiente: protección de datos

La segunda dimensión fue del análisis a la seguridad (percepción de protección de datos de los usuarios).

Los resultados mostraron que el nivel de correlación múltiple entre los predictores y la variable criterio es una relación *débil* respecto al criterio inicial. El modelo de medición que explica un cambio en la variable criterio debida a las variables seleccionadas es inversa (*R cuadrado*).

La dependencia de desarrollo y aceptación de los servicios, derivada del análisis a la seguridad cibernética es escasa, cuando se trata de información relacionada con los ciudadanos (SEG.SS.), considerando para ello, el análisis de los *servicios* y características (IDEC.CARACSS.DIG), que una vez analizados permitirían vislumbrar el desarrollo futuro de sus actividades económicas como contribuyentes. En su lugar, la proximidad al modelo para predecir niveles de desarrollo y aceptación de los servicios públicos por medio de la seguridad percibida resulta insuficiente.

El cambio en la *R cuadrado*, es mínima, coincidiendo con un resultado no significativo dado el valor Sig. *Cambio en F de 0.066*, es decir, el cambio debido a la variable seguridad en el mercado objetivo no explica que la digitalización de los servicios públicos contribuya a la construcción ciudadana (Tabla 5).

Tabla 5.
Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.279 ^a	.078	-.135	323123.790	.0078	.365	3	13	.00779

Fuente: elaboración propia con resultados obtenidos en SPSS (2005) de las encuestas

a. Variables predictoras (Constante): idec.caracss.dig., idec. ss, idec. mayorss.

De acuerdo con el análisis ANOVA cuyos resultados se muestran en la Tabla 6, la relación F es 0.0020, evidencia que el resultado debido a la capacidad de predecir la variable de seguridad cibernética por medio de los niveles las características de los servicios digitales existen. Es decir, similar a lo anterior, se puede evidenciar que la *ciberseguridad* tiene un su efecto en la construcción ciudadana.

Tabla 6.
ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1436.103	129	2000525.368	0.0200	0.0031 ^b
Residual	10387.427		1000256.956		
Total	155823.530				

Fuente: elaboración propia con resultados obtenidos en SPSS (2005) de las encuestas

a. Variable dependiente: inf. ss

b. Variables predictoras: (Constante), idec. ss

De acuerdo con el modelo de RML, la aportación de los coeficientes relacionados con información de la competencia está estandarizada y puede explicar la percepción sobre *públicos* como variable criterio, determinado por valores sin capacidad suficiente de explicar el valor esperado (Ver Tabla 7).

Tabla 7.
Coefficientes

Modelo	Coeficientes estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.				Tolerancia	FIV
(Constante)	-311299.342	833707.204		-0.373	0.715		
1 IDEM. SEG. CIB	12047.332	66962.217	0.053	0.180	0.860	0.828	1.208
PROT.DATOS	116073.648	111451.620	0.295	1.041	0.317	0.882	1.134
REG. DATOS	23968.019	97576.708	0.074	0.246	0.810	0.783	1.277

Fuente: elaboración propia con resultados obtenidos en SPSS (2005) de las encuestas

a. Variable dependiente: inf.idem.seg.cib

De acuerdo con los diagnósticos de *colinealidad* de la Tabla 8, se evidencia que los valores analizados encuentran en otra variable su carga de variación. La información obtenida y analizada de la competencia, encuentran relación y carga debida a otras variables, no obstante dependientes entre si respecto al atributo analizado (información de la competencia).

Tabla 8.
Diagnósticos de colinealidad

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza			
				(Constante)	IDEM. SEG. CIB	PROT.DATOS	REG. DATOS
1	1	3.833	1.000	0.00	0.01	0.00	0.00
	2	0.115	5.765	0.00	0.56	0.01	0.09
	3	0.045	9.214	0.00	0.10	0.32	0.33
	4	0.006	24.548	1.00	0.33	0.67	0.58

Fuente: elaboración propia con resultados obtenidos en SPSS (2005) de las encuestas

V. CONCLUSIONES

Las nuevas realidades a las cuales se enfrenta el ciudadano en el siglo XXI, ha sido permeada por una constante innovación en los sistemas de prestación de servicios tanto públicos como privados, que hacen necesario el establecimiento de estudios que profundicen en los efectos y alcances de sistemas que combinan tecnología con herramientas digitales.

A partir de los resultados empíricos obtenidos, el sector público es un agente económico que involucra a la generación de servicios relacionados con la atención de las necesidades ciudadanas. Ante ello, la digitalización de los servicios públicos tributarios y su efecto en la construcción ciudadana podría reconocerse como parte del esfuerzo gubernamental por

atender las demandas de la población en medio de una dinámica de mercado que ejerce presión en los ámbitos de gobierno.

Un ejercicio de oportunidad a la presente investigación fue el estudio de la digitalización como mecanismo de construcción ciudadana. Al ser parte de un proceso de transformación de trámites y procesos gubernamentales que utilizan las plataformas tecnológicas en los sistemas de digitalización para ofrecer procesos de atención ciudadana eficientes, permiten la construcción de un nuevo paradigma en el ciudadano que percibe eficiencia en los procesos de atención y con ello la reducción de las erogaciones asociadas.

La investigación finalizada relación a la digitalización de los servicios por medio de 3 dimensiones donde la calidad de los servicios relacionada con el uso eficiente de las plataformas para cumplir ciertos fines tributarios es un importante factor de fortalecimiento a los paradigmas de la población. El segundo criterio fue la amigabilidad de los servicios a partir de la facilidad de acceso de los instrumentos digitalizados y un tercer ejercicio fue la protección de datos relacionado con la capacidad para salvaguardar datos de las personas involucradas en medio de procesos de privacidad y protección

La situación de la digitalización de los servicios que se ofrecen desde la visión del Estado, conlleva a la organización y definición de los mecanismos que intervienen en el proceso de la construcción ciudadana en medio del libre mercado, quien establece la pauta y orienta la oferta de servicios en medio de la digitalización, convirtiéndose en una opción de atención al ciudadano. Empero alejada de la visión del ciudadano digital como una concepción que involucra a los mecanismos de participación ciudadana y encamina a la participación y expresión de demandas ciudadanas. No solo de procuración a la atención de servicios, sino de construcción del paradigma ciudadano que exige transparencia, rendición de cuentas y ejercicios de vida institucional. Sin una perspectiva integral de la digitalización, los efectos positivos podrían convertirse en factores adversos en términos de concentración y desigualdad.

Los resultados propuestos evidencian que la participación ciudadana, está construida debido al acceso y mejora de los servicios públicos a partir de la tecnología, especialmente de la

digitalización de los servicios públicos tributarios. El desarrollo de mecanismos de orden y seguimiento de los procesos que pueden mejorar los servicios públicos digitales estarían relacionados con las formas de construcción ciudadana.

Es decir, el ciudadano estudiado y sujeto de la muestra representativa de la presente investigación, no evidencia una modificación en su criterio digital, a pesar de reconocer los mecanismos de refuerzo en la prestación de servicios estatales. En tal caso, el esfuerzo del estado mexicano debería incluir nuevos procesos de persuasión para la mejora de calidades ciudadanas y sus expresiones.

VI. REFERENCIAS

- Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Junio, 2023). *Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155.4/S1700334_es.pdf?sequence=18&isAllowed=y
- Álvarez, S. (2023). *Lectura, literatura y construcción ciudadana. Una aproximación*. Revista Estudios Sociales, 45(166), 183-192.
- Banco Mundial (2011). *Proyectos del Banco Mundial*. (consulta en línea). Disponible en: <https://maps.worldbank.org>, (Abril, 21, 2023).
- Banco Mundial (2013). *Proyectos del Banco Mundial*. [consulta en línea]. Disponible en: <https://maps.worldbank.org>, (Abril, 17, 2023).
- Canto Chac, Manuel (comp.) (2011). *Participación ciudadana en las políticas públicas*. México, Siglo xxi, Biblioteca Básica de la Administración Pública del D.F., No. 4.
- Falcattoni, N. G. (2020). *El valor educativo del juego en la construcción ciudadana*. Lúdica Pedagógica, 1(32), 7-14. <https://revistas.upn.edu.co/index.php/LP/article/view/12178#:~:text=https%3A//doi.org/10.17227/ludica.num32%2D12178>
- Foro Económico Mundial, FEM, (mayo, 2022). *Acelerando los pagos digitales en América Latina y el Caribe*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Accelerating_digital_payments_SP_2022.pdf
- Galindo, N. A. T., Torres, A. I. B., & Ureña, J. D. F. (2025). Regulación de transacciones digitales en México, análisis financiero-fiscal y aportación a la recaudación. *Contabilidad y Auditoría*, (61), 41-76. [https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.61\(31\)/3317](https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.61(31)/3317)
- Guevara Quispe, R. A. (2024). Confianza en el sector estatal y gestión pública en la percepción de los residentes moqueguanos, 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13256575>
- González, J. J. S. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios públicos*, 18(43), 51-73.

- Gambra, J. M. (2017). El *populismo en España*. En Miguel Ayuso Torres (coord.). Pueblo y populismo: los desafíos políticos contemporáneos (pp. 203-228). Madrid: Itinerarios.
- Informe del E-Government Development Index (EDGI). Obtenido de <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>.
- Novaro, M. (1996). *Los populismos latinoamericanos transfigurados*. Nueva sociedad, 144(julio-agosto).
- Quintana Ruidías, H. D. (2025). Transformación digital en la administración pública y la gestión de gobierno de una municipalidad distrital en Piura. Revista InveCom, 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13256575>
- Quiroga, A. M. (2005). *Indicadores sociales para la ciudadanía*. Revista Palabra, palabra que obra, (6), 54-70.
- Servicio de Administración Tributaria (2021). Declaración Anual 2021. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. México. http://omawww.sat.gob.mx/gobmxtransparencia/Paginas/documentos/itg/ITG_2023_4T.pdf
- Servicio de Administración Tributaria. (2022). Informe tributario y de gestión. Gobierno de México. <https://omawww.sat.gob.mx/gobmxtransparencia/Paginas/itg.html>.
- Torres, H. F., y Molina, D. C. (2014). Justicia, igualdad, discapacidad: una reflexión desde el "enfoque de las capacidades" y la teoría de la justicia de John Rawls. *Revista chilena de terapia ocupacional*, 14(2), 71-82. <https://doi.org/10.5354/0719-5346.2014.35711>

Anexo A

Encuesta sobre la percepción de los servicios

Instrucciones:

Marque con una “X” el número que mejor refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación.

Escala de respuesta:

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

N.º	Calidad de los servicios tributarios	1	2	3	4	5
1	Los servicios que recibo cumplen con mis expectativas.	☐	☐	☐	☐	☐
2	El personal realiza sus funciones con eficiencia y puntualidad.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Los procesos para recibir el servicio son claros y organizados.	☐	☐	☐	☐	☐
4	La atención que recibo es consistente y de buena calidad.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Los resultados del servicio satisfacen mis necesidades.	☐	☐	☐	☐	☐

	Amigabilidad de los servicios	1	2	3	4	5
6	El personal muestra una actitud amable y respetuosa.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Me siento escuchado(a) y atendido(a) cuando solicito el servicio.	☐	☐	☐	☐	☐
8	El trato que recibo es cordial y empático.	☐	☐	☐	☐	☐
9	El lenguaje utilizado por el personal es claro y comprensible.	☐	☐	☐	☐	☐
10	El ambiente general del servicio me hace sentir cómodo(a) y bienvenido(a).	☐	☐	☐	☐	☐

	Protección de datos	1	2	3	4	5
11	Confío en que mi información personal se maneja de forma segura.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Se me informa claramente sobre el uso de mis datos personales.	☐	☐	☐	☐	☐
13	El servicio cuenta con medidas visibles de protección de la información.	☐	☐	☐	☐	☐
14	No temo que mis datos personales sean compartidos sin mi consentimiento.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Considero que la institución cumple con las normas de privacidad y protección de datos.	☐	☐	☐	☐	☐

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS TRANSVERSALES: REVISIÓN Y PERSPECTIVAS

Human Capital Management and Soft Skills: Review and Perspectives

Dra. Katya Guerra Vázquez¹, Dra. Andrea Mayorga Martínez²,

Dra. Tamara Morales Owseykoff (autor correspondencia)³ y Dra. Alma Karina Baizabal Leal⁴

Fecha de recepción: 10 de octubre de 2025

Fecha de aceptación: 10 de diciembre de 2025

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión con enfoque descriptivo y documental cuyo propósito es mostrar que las competencias técnicas, por sí solas, no bastan para impulsar el desarrollo del capital humano en las organizaciones. Se realizó una búsqueda sistemática de literatura, tanto de artículos de revisión como de investigación empírica, centrada en las competencias transversales o habilidades blandas, su relevancia, definiciones, modelos y aportaciones recientes. El proceso metodológico siguió las etapas planteadas por Petersen, Vakkalanka y Kuzniarz (2015): definición de preguntas de investigación, búsqueda bibliográfica, selección de estudios, clasificación de artículos y análisis de la información. La revisión se efectuó en bases científicas como EBSCO, Scopus, Latindex, Scielo y Redalyc, lo que permitió identificar investigaciones relevantes publicadas entre 2014 y 2020.

Los resultados muestran coincidencias entre distintos autores sobre la importancia de habilidades como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de problemas en la productividad laboral, sobre todo en pequeñas y medianas empresas. También se advierte que la formación de estas competencias suele iniciarse en la familia o en la escuela, pero requiere fortalecerse dentro del entorno laboral para generar ventajas competitivas sostenibles. La revisión detectó limitaciones derivadas de la escasez de estudios recientes en México y de la dificultad para medir de forma estandarizada las habilidades blandas. El fortalecimiento de las competencias transversales se plantea como una vía

¹ Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, katguerra@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0001-8264-5213>

² Universidad de Xalapa, México, andrea.mayorga2908@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7998-437X>

³ Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, tamorales@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0001-8121-0031>

⁴ Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, abaizabal@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0001-9704-1068>

efectiva para potenciar el desempeño individual, la eficiencia organizacional y la capacidad de innovación en las empresas.

PALABRAS CLAVE: Gestión del capital humano; Competencias transversales; Habilidades blandas; PYMES.

ABSTRACT

This article presents a descriptive and documentary review aimed at demonstrating that technical competences alone are not enough to drive human capital development within organizations. A systematic search of both review and empirical studies was conducted, focusing on transversal or soft skills, their relevance, definitions, models, and recent contributions. The methodological process followed the stages proposed by Petersen, Vakkalanka, and Kuzniarz (2015): defining research questions, conducting the literature search, selecting studies, classifying articles, and analyzing the information. The review was carried out using scientific databases such as EBSCO, Scopus, Latindex, Scielo, and Redalyc, which provided a set of relevant studies published between 2014 and 2020.

Findings highlight a consistent agreement among authors regarding the value of communication, leadership, teamwork, and problem-solving as key elements for improving performance and productivity, particularly within small and medium-sized enterprises. The review also points out that the development of these skills often begins in family or educational settings but must be strengthened in the workplace to create sustainable competitive advantages. A shortage of recent studies in the Mexican context and the difficulty of standardizing the evaluation of soft skills were identified as main limitations. Strengthening transversal competences emerge as an effective path to enhance individual performance, organizational efficiency, and innovation capacity in contemporary enterprises.

KEYWORDS: Human Capital Management; Transversal Competencies; Soft Skills; SMEs.

I. INTRODUCCIÓN

Al visualizar la evolución del recurso humano a través de los años, es notable cómo pasó de ser un elemento más a un recurso de gran importancia. En sus inicios, no existía un departamento destinado a su gestión; posteriormente se integró el área, denominada en ese momento administración de personal, enfocada principalmente en nóminas o gestiones como contratación y finiquitos. Actualmente se le conoce con distintos nombres, administración de recursos humanos, gestión de recursos humanos o gestión del talento humano, destacando la aportación del trabajador y la inclusión de mayores beneficios a su favor. La dinámica actual exige estrategias innovadoras, sobre todo en las pymes. Fortalecer al capital humano con competencias transversales aporta valor, mejora el desempeño laboral y fomenta el crecimiento personal, preparando a las personas para enfrentar los retos del mercado.

A pesar de encontrarnos en una era digital, el recurso humano sigue siendo una especie social; por lo tanto, cuando un trabajador no cuenta con competencias transversales, su desempeño se ve limitado. En ese sentido, una opción para los stakeholders o directivos de las empresas es crear entornos que faciliten el aprendizaje de dichas competencias. Aunque suelen considerarse innatas, es posible enseñarlas y aprenderlas.

El principal objetivo de este artículo es realizar una revisión de diferentes investigaciones, tanto documentales como empíricas, que muestran la importancia del desarrollo del capital humano a través de competencias transversales, así como aportaciones recientes sobre la visualización actual de dichas habilidades. Se busca responder a cuestionamientos como: ¿resultan necesarias las competencias transversales en el capital humano?, ¿qué aportación brindan dichas competencias?, ¿cuáles son las más destacables o consideradas indispensables para el capital humano? y ¿qué modelos existen sobre las competencias transversales en la gestión del capital humano?

El contenido del artículo se organiza en cuatro apartados principales. En el marco referencial se presenta la revisión teórica y contextual sobre el desarrollo del capital humano y las competencias transversales. Posteriormente, en la metodología, se describe el proceso de revisión documental y los criterios utilizados para la selección de artículos. En el apartado de

resultados y discusión, se analizan los hallazgos más relevantes de las investigaciones revisadas y su relación con la gestión del talento humano. Finalmente, en las conclusiones, se sintetizan las principales aportaciones y reflexiones derivadas del estudio.

II. MARCO REFERENCIAL

Actualmente las pequeñas y medianas empresas (pymes), no invierten en estrategias para el desarrollo del capital humano, esto puede deberse a la parte monetaria porque se puede considerar que en lugar de que sea una inversión, es un gasto, sin tomar en cuenta la importancia del valor competitivo que el capital humano brinda a la empresa, pues al final son ellos los que trabajan para el logro de los objetivos a través de sus habilidades, destrezas, opiniones.

Mendoza y Hernández (2008), mencionan que es muy frecuente que, en las pymes, no exista un departamento de Recursos Humanos (RRHH) o área que gestione y a veces si existe, llega a ser solo para la administración de la nómina, sin embargo, recalcan que esto no justifica el hecho de que se descuiden las buenas prácticas en dicha área y destacan que al final el éxito de la empresa depende de este recurso invaluable.

En muchas pymes, la capacitación se limita a aspectos técnicos, dejando de lado la innovación y la mejora continua. Sin embargo, este recurso podría enfocarse también en el desarrollo de competencias transversales o soft skills.

De acuerdo con Salamanca (2009), define que las habilidades blandas “son un conjunto de capacidades que permiten que un profesional se relacione mejor en el trabajo, las que van desde el dominio de idiomas, el liderazgo y el trabajo en grupo” (p.65), dichas habilidades son orientadas más hacia el comportamiento humano que van relacionadas con la parte social y comunicación asertiva en el trabajo, por lo que se pueden considerar como un gran complemento de las habilidades duras.

Un estudio de la Universidad de Harvard (citado por Arroyo,2018), demuestra que alrededor de un 85% del éxito en el ámbito profesional está relacionado con las habilidades blandas, a las cuales no se les da la relevancia y dedicación para la formación, esto hablando de grandes

empresas, ahora, si se observa en las pymes, se aprecia que aún les falta mucho por crecer, aunque sin duda con estrategias como la formación de dichas competencias pueden avanzar significativamente.

Este caso es enfocado al trabajador administrativo, en el que usualmente se centran en las capacitaciones de competencias duras como manejo de algún software, conocimiento específico, uso de computadora, etc., en lugar de centrarse en competencias blandas como, por ejemplo, autonomía, manejo del estrés, gestión de tiempo, innovación, entre otras, que sin duda ayudarían a su desarrollo y eficiencia.

Al hablar de habilidades blandas o competencias transversales, se acerca al contexto de las habilidades interpersonales que van relacionadas con las actitudes, así como también del rasgo personal, lo que las hace muy valiosas. De acuerdo con Roble (2012), los indicadores que más destacan en estas competencias son: Flexibilidad, Comunicación asertiva, Responsabilidad, Integridad, Trabajo en equipo y Actitud positiva; Por lo tanto, pueden considerarse más generales, a diferencia de las habilidades duras que tienen mayor relación con la parte de las tareas dependiendo el puesto.

Por su naturaleza, estas competencias se vinculan estrechamente con la psicología y el desarrollo humano. Desde el nacimiento, la persona posee ciertas competencias básicas que, a lo largo de su crecimiento, se van adquiriendo o fortaleciendo; por ejemplo, un ser humano sin discapacidad nace con la capacidad de hablar; sin embargo, es a través del desarrollo que puede convertir esa habilidad en una competencia más compleja, como la comunicación asertiva. Es por esto por lo que el desarrollo de las habilidades blandas se relaciona con la inteligencia emocional, puesto que dentro de esto se involucra el automanejo de las emociones propias.

Por otra parte, aunque está alineada hacia la psicología, también lo está en la administración al hablar de la gestión del capital humano, que ha progresado sumamente en el desarrollo de este recurso tan valioso que son los trabajadores; si se ve desde los inicios de la teoría de la administración. Si se retoma el origen de la teoría de la administración, es posible identificar los distintos enfoques que, desde sus primeras aportaciones, se relacionan con el desarrollo

de competencias transversales. Un ejemplo de ello es el enfoque clásico, que, aunque representa el inicio de dicha teoría, ofrece contribuciones relevantes como la creación de una estructura organizacional, la búsqueda de mayor eficiencia en la empresa y la mejora del rendimiento del recurso humano; todo ello refuerza la idea de que este recurso es uno de los más valiosos. Además, el establecimiento de tareas especializadas permite el desarrollo de competencias técnicas o duras, mientras que la selección racional del personal abre la puerta al reconocimiento y fortalecimiento de otro tipo de competencias.

Por otra parte, también se puede involucrar hacia la teoría neoclásica, que da un salto hacia los objetivos y los resultados que busca la organización, los tipos de organización lineal y funcional, la jerarquía, así como una amplitud del mando por medio de subordinados. Dentro de este enfoque, se fue observando un avance sobre el recurso humano, que, aunque fue en sí una mejora del enfoque clásico, dio un salto hacia una teoría más flexible.

Sin embargo, en dichas teorías de la administración aun no existía un apego tan fuerte hacia la parte del capital humano, hasta que inicio la teoría de las relaciones humanas, donde se desarrolló a través de la necesidad de humanizar y democratizar la administración, lo cual deja a un lado la parte mecánica de la teoría clásica.

Mary Parker Follet (1868-1933), es la pionera de esta teoría al realizar un enfoque de la administración hacia el comportamiento humano, sin embargo, el Elton Mayo (1880-1949), quien trabaja sobre esta teoría, como menciona Sandoval (2015), acerca de que por medio de las investigaciones de Mayo se “demuestra la relación existente entre los factores psicosociales y la productividad en el trabajo” (p.36).

Este enfoque se centra en dos vertientes básicas, las cuales fueron el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador por este mismo, así como la adaptación del trabajo al trabajador (Medina & Avila, 2002).

Dentro de la teoría de las relaciones humanas se incorporaron conceptos que no habían sido considerados en la teoría clásica ni en la neoclásica, tales como la motivación, la comunicación, el liderazgo, la organización informal y la dinámica de grupos; estos elementos se relacionan con los indicadores de Roble (2012) respecto a las competencias

blandas. Aunque representó solo un inicio en el estudio de la conducta humana y de las competencias, esta teoría fue fundamental para la gestión del recurso humano, ya que abrió el camino a nuevas corrientes que reconocieron el papel central del trabajador, dejando atrás la visión meramente mecánica de la administración.

Después de estos existieron diferentes teorías que ya fueron mucho más apegadas al aspecto del recurso humano, como la teoría del comportamiento organizacional, teoría de la calidad total, teoría Z, centrada en el trabajo en equipo (considerada una habilidad blanda), la teoría de las organizaciones como sistemas sociales y, sobre todo, la nueva teoría de las relaciones humanas, en donde se incorporaron los aspectos de la estimulación y el desarrollo del capital humano.

Las habilidades blandas se vinculan con la dimensión social y psicológica de la administración; sin embargo, aún hoy muchas empresas las descuidan, pese a los beneficios que generan tanto para el trabajador como para la organización.

III. METODOLOGIA

La importancia de este artículo radica en analizar las investigaciones relacionadas con las competencias transversales o habilidades blandas, especialmente aquellas enfocadas en el recurso humano. Por esta razón, se desarrolla una revisión de tipo descriptivo que, de acuerdo con Merino (2013), “proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución” (p. 90).

Con base en lo anterior, es un estudio documental de enfoque exploratorio y descriptivo, donde se realiza la recolección de información relacionada con las habilidades blandas a fin de conocer su importancia. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura de artículos de revisión bibliográfica y de investigación, enfocadas al objetivo de este artículo.

Se realizó un análisis de contenido controlado, buscando dividir los textos en segmentos de análisis para tener una mayor comprensión de estos, utilizando como apoyo de búsqueda las etapas propuestas por Petersen, Vakkalanka, & Kuzniarz, (2015) *study selection, analysis and presentation of data*, etc., que está centrado en cinco etapas: definir preguntas de

investigación, realizar la búsqueda literaria, seleccionar estudios, clasificar artículos, y extraer y realizar la agregación de datos.

El procedimiento seguido consistió en definir el objetivo de la investigación, establecer las palabras clave de búsqueda y localizar artículos científicos en bases de datos académicas. Posteriormente, se seleccionaron aquellos indexados, se revisó la literatura y se analizaron los artículos considerando resultados, metodologías y discusiones. Finalmente, se interpretaron los hallazgos y se discutió la información obtenida.

Se estableció como palabras clave de búsqueda: habilidades blandas, competencias transversales, desarrollo humano y habilidades blandas, soft skills y se buscó en bases de datos científicas como EBSCO, Scopus, Latindex, Scielo, y Redalyc, esto por el fácil acceso y dominio a cada uno de ellos, dando como resultado la siguiente relación de acuerdo con las palabras claves:

Tabla 1

Relación palabras claves artículo encontrados con bases de datos científicas.

Palabras clave	EBSCO	Scopus	Latindex	Scielo	Redalyc
Competencias transversales	0	43	0	63	24
Habilidades Blandas	0	0	1	0	36
Soft Skills	10	Más de 100 resultados	0	0	36
Desarrollo humano y habilidades blandas	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia (2024), tomada de las bases de datos EBSCO, Scopus, Latindex Scielo y Redalyc.

Como se muestra en la Tabla 1, el cruce entre los criterios de habilidades blandas y desarrollo humano no arrojó resultados. Asimismo, se identificó un mayor número de artículos en idioma inglés, lo cual se explica porque en otros países ya se realizan investigaciones sobre las habilidades blandas.

El primer análisis y criterio de exclusión consistió en descartar los artículos con una antigüedad mayor a cinco años, lo que redujo la búsqueda a aproximadamente 109

documentos. Posteriormente, y con base en el criterio del investigador, se revisaron los títulos para identificar el contenido general de cada uno. De esa revisión resultó un total de 34 artículos, cuyos títulos se consideraron relacionados con el objetivo de esta revisión.

Después se revisó el resumen de cada artículo para identificar su contenido y alcance, quedando un total de 18. Posteriormente, se analizó parte de la información correspondiente a las conclusiones o, cuando fue pertinente, a la metodología y los resultados. De esta revisión se seleccionaron cinco artículos que se consideraron más apegados a la finalidad del estudio. Además, por criterio y por su relevancia en relación con el objetivo planteado, se decidió incluir un artículo adicional publicado en 2014, dichos artículos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2
Artículos seleccionados

Títulos	Autores	Año de publicación
Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales	Hinojo, L., Francisco, J., Aznar I. & Romero, J. M.	2020
Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador	Espinoza M.A & Gallegos D. P.	2020
Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento	Juan Javier Sarell	2019
Habilidades transversales, desarrollo personal y profesional en la docencia a través de la plataforma Habilidadic	Baquero Galvis, Dana Ibed, & Cárdenas García, Santiago Felipe	2019
Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano	Maya M. D. & Serrano B.	2016
Competencias transversales: una herramienta fundamental para un excelente desempeño en el puesto de trabajo	Méndez M.	2014

Fuente: Elaboración propia (2024).

Finalmente, con estos artículos seleccionados a través del proceso descriptivo, se concretó el realizar el análisis de cada uno para retomar la información relevante con el apego a las habilidades blandas, que aportarán sin duda a la problemática.

IV. DISCUSIONES

Diversos autores resaltan la importancia de las habilidades directivas desde ámbitos como el empresarial y el universitario, orientándolas a estrategias de gestión del capital humano. Esto se evidencia en el análisis de los artículos seleccionados mediante un mapeo sistemático.

El artículo “Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador” (Espinoza y Gallegos, 2020), aunque pertenece a otro país, aporta significativamente a la problemática analizada. Su objetivo es conocer la importancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral desde la perspectiva de los estudiantes, mediante un estudio descriptivo, transversal, no experimental y cuantitativo, aplicado a 217 alumnos voluntarios. Sus principales hallazgos se centran en el conocimiento preciso de las habilidades blandas; sin embargo, se observa que las desarrollan principalmente en el hogar, señalando la necesidad de fortalecerlas en el trabajo. Entre las más valoradas destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas. No obstante, el 36.4%, es decir, menos de la mitad, afirma que en las entrevistas laborales estas habilidades no son solicitadas.

Aunque los alumnos reconocen la importancia de las habilidades blandas, en el ámbito laboral las empresas priorizan las competencias técnicas. En algunos casos consideran una o dos habilidades blandas, pero el desarrollo de personal sigue centrado principalmente en aspectos técnicos y mecánicos.

Por otra parte, el artículo “Habilidades transversales, desarrollo personal y profesional en la docencia a través de la plataforma Habilitic” (Baquero y Cárdenas, 2019) aborda el desarrollo de las habilidades transversales en el ámbito docente. Aunque esta problemática se enfoca en los estudiantes, el estudio resulta relevante porque analiza dichas habilidades mediante una herramienta tecnológica ya implementada, llamada Habilitic. Esta plataforma facilita el diagnóstico del perfil pedagógico y permite identificar áreas de mejora. Entre los principales hallazgos se señala que algunos profesionales no licenciados presentan dificultad para desarrollar habilidades interpersonales. Finalmente, el modelo tecnológico ofrece sugerencias para fortalecer el desarrollo del personal docente en las habilidades transversales.

En el ámbito empresarial, el artículo “Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales” (Hinojo, Aznar y Romero, 2020) se centra en establecer un decálogo de competencias transversales orientado a mejorar la eficiencia del capital humano dentro de las organizaciones. Para ello, los autores realizaron una investigación cualitativa mediante el método Delphi, en la que se seleccionaron 15 expertos a través de una búsqueda rigurosa en internet y redes sociales profesionales como LinkedIn. Se trató de un muestreo intencional en el que se aplicó un cuestionario en línea. Los principales hallazgos identificaron diversas competencias agrupadas en cuatro dimensiones: intrapersonal, interpersonal, desarrollo de tareas y gerencial. Entre ellas, destacaron la orientación a resultados y la planificación y organización, consideradas esenciales para la productividad empresarial.

Los artículos analizados representan un primer avance importante en la comprensión de las competencias transversales. Algunos lo hacen desde la incorporación de herramientas tecnológicas, mientras que otros adoptan enfoques empíricos apoyados en la participación de expertos. En ambos casos, las investigaciones ofrecen instrumentos útiles para identificar y diagnosticar las habilidades blandas en el ámbito organizacional, aportando herramientas aplicables especialmente a las pequeñas y medianas empresas.

En la administración del capital humano, resulta fundamental fortalecer la gestión del conocimiento y la innovación, ya que ambas contribuyen directamente a la eficiencia de los trabajadores y al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, el artículo “Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento” (Sarell, 2019) plantea una revisión de tipo documental, exploratoria y constructiva, por lo que se considera una investigación cualitativa. El estudio aplica un enfoque mixto que combina el análisis de la experiencia de expertos con la revisión de artículos de revistas especializadas, trabajos de grado, tesis doctorales y textos académicos. Además, el autor incorpora su propia interpretación teórica y contextual. La investigación se desarrolló en tres fases (exploratoria, descriptiva y explicativa) y concluye con la propuesta de un modelo de competencias suaves (habilidades blandas) orientado a fortalecer la gestión del conocimiento y la innovación de los colaboradores.

En dicho modelo se establecen las competencias bajo dos enfoques: el interno, asociado con la personalidad, y el externo, relacionado con las habilidades técnicas. Se plantea que un gerente debe presentar habilidades como la resolución de problemas, la organización del trabajo, la iniciativa, la innovación, el trabajo en equipo, la resistencia a la presión y la interpretación del ambiente.

Aunque cada empresa, sea grande, mediana o pequeña, presenta sus propias características, varios autores coinciden en la identificación de ciertas competencias comunes. Tanto Sarell (2019) como Hinojo, Aznar y Romero (2020) destacan la organización como una habilidad esencial, mientras que Espinoza y Gallegos (2020) resaltan la resolución de problemas y el trabajo en equipo. En conjunto, estos estudios apuntan a un grupo de competencias que pueden considerarse un estándar, al coincidir en los aspectos más valorados para el desarrollo del capital humano. Dichos resultados provienen de diferentes perspectivas, como la estudiantil, la docente y la empresarial, lo que permite observar cómo las habilidades blandas se gestan desde la formación académica, se consolidan en la práctica profesional y deberían seguir fortaleciéndose en el entorno laboral.

En el artículo “Competencias transversales: una herramienta fundamental para un excelente desempeño en el puesto de trabajo” (Méndez, 2014), se recalca que, aunque existen las competencias técnicas, para que el trabajador pueda desarrollarse en la organización o empresa debe reforzar las competencias socio-personales. Dicho artículo constituye una investigación empírica, ya que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, lo que conlleva a la solución del problema.

En este estudio se desarrolla una investigación de enfoque cualitativo, en la que se realiza una comparación y análisis con colaboradores de una empresa transportista que reúnen una serie de competencias transversales. El propósito es proponer conceptos relacionados y plantear una reestructuración en los procesos de selección de personal bajo este esquema, es decir, un modelo aplicable a dicho contexto.

En este sentido, el artículo detalla la investigación que conlleva a la propuesta e implementación de un modelo de selección de personal basado en competencias transversales, concluyendo que, actualmente, debido a las nuevas generaciones y a los

avances en la gestión del capital humano, la alta gerencia debe implementar estrategias como dicho modelo, el cual permitirá seleccionar personal idóneo.

Sin duda, las habilidades blandas están presentes en distintas etapas de la vida, comenzando en la educación, donde deberían adquirirse formalmente; sin embargo, como señalan Espinoza y Gallegos (2020), con frecuencia se desarrollan primero en el entorno familiar. Más adelante, en la inserción al mercado laboral, estas competencias se convierten en un criterio clave durante los procesos de reclutamiento y selección, lo que marca un punto de partida importante; no obstante, resulta aún más relevante que las empresas mantengan un compromiso constante con el desarrollo tanto de competencias duras como de competencias transversales, ya que ello repercute directamente en la productividad y eficiencia del trabajador. Por ejemplo, un contador puede dominar la elaboración de estados financieros (competencia dura o técnica), pero también necesita aplicar la resolución de problemas, que complementa y potencia su desempeño.

Finalmente, en el documento *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano* (Tito y Serrano, 2016), donde a través de una nutrida exposición de diferentes investigaciones, seleccionadas a criterio del investigador, en las que se analizan las *soft skills* (habilidades blandas), con la finalidad de demostrar lo importantes que es desarrollarlas y que ya no es suficiente con los conocimientos y habilidades técnicas; los principales hallazgos o análisis de este artículo son que las *soft skills* son una ventaja que diferencia al competir en el mercado y que deberían ser desarrolladas desde la universidad, pero reforzar en la empresa, los autores lo analizan como una visión no muy lejana.

Estos autores destacan que el desarrollo de las habilidades blandas debe iniciarse con modificaciones en los contenidos educativos, de modo que estos atributos puedan ser reconocidos y valorados por las empresas. A partir de este análisis, se comprende que una de las razones por las cuales muchas organizaciones no perciben la relevancia de dichas habilidades es que el ámbito educativo sigue centrado principalmente en la enseñanza de competencias técnicas, lo que influye y se refleja posteriormente en los procesos de ingreso al mundo laboral.

Algo muy importante que mencionan Tito y Serrano (2016) es que las competencias transversales no son tan fáciles de evaluar, a diferencia de las competencias duras, las cuales se miden de forma cuantitativa y permiten observar su impacto. Esto representa un punto importante a considerar para la implementación de un modelo. Los autores finalmente expresan que, para lograrlo, se requerirían pruebas estandarizadas y el diseño de criterios de referencia.

Por lo tanto, esta investigación ofrece una visión profunda de los aspectos relevantes que deben considerarse para que empresas, como las pymes, puedan contar con un modelo de desarrollo de competencias transversales.

Todos estos artículos analizados aportan a la problemática planteada, al permitir visualizar el impacto de las habilidades blandas en las empresas, las cuales resultan fundamentales para el desempeño de los colaboradores. Aunque se presentan diferentes perspectivas, como en el caso del artículo de Baquero y Cárdenas (2019), que se centra en el ámbito docente, este trabajo, al constituir un diagnóstico de dichas habilidades, sirve como guía para saber cómo identificarlas y facilitar así la creación de un modelo.

También se observa cómo las habilidades blandas se involucran en otros procesos, como el de reclutamiento, que resulta una parte importante, pues en él se capta al recurso humano. Sin embargo, es aún más relevante desarrollar dichas habilidades, ya que, al ser de carácter interpersonal, requieren un trabajo constante sin dejar de lado las competencias técnicas que mencionan Tito y Serrano (2016) en su artículo. Estas habilidades (*hard skills*) son las más fomentadas, pero para que el trabajador sea verdaderamente eficiente, deben desarrollarse también las habilidades blandas.

Si se observa desde el enfoque de las teorías de la administración, sin duda es notable que, a pesar de los años y del gran avance alcanzado desde la teoría clásica hasta la actualidad, donde se han incorporado más enfoques como las teorías de las relaciones humanas, del comportamiento, del desarrollo organizacional, estructuralista, entre otras, aún existen puntos ciegos en las empresas, sobre todo en las mexicanas, que deben seguir trabajándose, como es el caso del desarrollo de las habilidades blandas.

En virtud de lo expuesto, puede observarse que en muchas empresas aún persiste una tendencia a centrar el desarrollo del personal en el ámbito técnico, lo que refleja una visión mecánica del trabajador, similar a la planteada en la teoría clásica y neoclásica; dichos enfoques priorizan la estructura organizacional y la división de tareas según el puesto, así como la capacitación enfocada en estos aspectos. Como consecuencia, todavía existen organizaciones que dejan de lado los avances propuestos por teorías de corte más humanista, las cuales impulsan el desarrollo de habilidades vinculadas a la personalidad. Estas competencias generan beneficios tanto para los colaboradores (al fortalecer su motivación y satisfacción) como para la empresa, al mejorar su eficiencia y rendimiento.

V. CONCLUSIONES

Existen diferentes tipos de competencias que pueden agruparse en dos grandes categorías. Por un lado, se encuentran las competencias duras, técnicas o *hard skills*, asociadas con las actividades mecánicas propias del puesto; estas son las más valoradas en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, pues, al estar directamente relacionadas con las tareas asignadas, suelen considerarse un indicador inmediato de eficiencia en el trabajador.

Por otro lado, están las competencias transversales, también llamadas blandas o *soft skills*, vinculadas con el comportamiento, las emociones y las actitudes. Al ser más subjetivas y difíciles de evaluar, como señalan Tito y Serrano (2016), muchas empresas, sobre todo las pequeñas y medianas mexicanas que carecen de un área formal de gestión del capital humano, suelen relegar su desarrollo. No obstante, diversos estudios demuestran que más de la mitad del éxito profesional depende de estas competencias, aunque más del 30% de los encuestados afirma que ni siquiera son tomadas en cuenta durante las entrevistas de trabajo. Además, la revisión de la literatura muestra que, en la mayoría de los casos, dichas competencias se desarrollan en el hogar más que en la escuela o en la empresa.

Los autores coinciden en que las habilidades blandas más esenciales son la innovación, la resolución de problemas, la gestión del cambio, el trabajo en equipo y la organización, todas ellas especialmente relevantes para perfiles administrativos. De este modo, aunque las competencias técnicas son necesarias para el desempeño de las tareas, no garantizan por sí solas un rendimiento adecuado. Se requiere complementarlas con las competencias

transversales. Por ejemplo, un desarrollador web puede tener la capacidad técnica para programar, pero si no cuenta con la competencia de innovación, difícilmente aportará nuevas ideas que favorezcan el crecimiento de la empresa. Desarrollar estas habilidades convierte al recurso humano en una verdadera ventaja competitiva.

Asimismo, el impulso de competencias transversales aporta un valor agregado al capital humano, permitiendo que los trabajadores se adapten mejor a un mercado laboral en constante transformación. En este sentido, la verdadera ventaja competitiva de las pymes mexicanas radica en su personal administrativo, que constituye la base de la organización. Contar con colaboradores motivados y satisfechos no solo mejora el ambiente laboral, sino que incrementa la productividad, impulsa el crecimiento y reduce costos al evitar gastos externos innecesarios. Un ejemplo es el de un administrativo que, gracias a la competencia de resolución de problemas, puede optimizar procesos internos y agilizar su trabajo.

Finalmente, aunque hoy el capital humano ocupa un lugar más relevante en las organizaciones, todavía hay aspectos por fortalecer. Retomando las teorías de la administración que vinculan el comportamiento y la dimensión emocional del trabajador, se observa que cada colaborador representa un valor único para la empresa. Por ello, las organizaciones en crecimiento deben reforzar estrategias como las planteadas en esta revisión, a fin de consolidar la gestión del capital humano desde una perspectiva integral.

VI. REFERENCIAS

- Arroyo. (21 de septiembre de 2018). Harvard Business. Recuperado de <http://blog.lasleyesdelexito.com/estudio-de-harvard-habilidades-blandasprofesionales/>
- Baquero, D. I. & Cárdenas, S. F. (2019). Habilidades transversales, desarrollo personal y profesional en la docencia a través de la plataforma Habilitic. *Conrado*, 15(70), 421-428. Epub 02 de diciembre de 2019. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500421&lng=es&tlng=es.
- Espinoza, M. A., & Gallegos, D. P. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, 41(23), 109–120. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>
- Hinojo, F. J., Aznar, I., & Romero, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62. Epub May 28, 2020. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>

- Medina, A., & Avila, A. (2002). EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. UNA VISION DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. *REVISTA CUBANA DE PSICOLOGIA*, 9, 262–272. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-cubana-de-psicologia/articulo/evolucion-de-la-teoria-administrativa-una-vision-desde-la-psicologia-organizacional>
- Merino, J. (2013). *Revisiones bibliográficas: conceptos, tipos y utilidad*. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 24(1), 89–95. [https://doi.org/10.1016/S0716-8640\(13\)70138-5](https://doi.org/10.1016/S0716-8640(13)70138-5)
- Méndez, M. (2014). *COMPETENCIAS TRANSVERSALES: UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA UN EXCELENTE DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10794/MendezAlvaradoM%20arisol2014.pdf?sequence=1>
- Mendoza, J., & Hernández, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Fórum empresarial*, 13(2), 23–43.
- Petersen, K., Vakkalanka, S., & Kuzniarz, L. (2015). Guidelines for conducting systematic mapping studies in software engineering: An update. *Information and Software Technology*, 64, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.03.007>
- Roble, M. (2012). Executive Perceptions of the top 10 soft skills needed in today's work place. *Bussiness Communication Quarterly*, 435–465
- Salamanca, Juan. (01 de junio de 2009). La importancia de las habilidades blandas. Recuperado de EDUCAMERICA: http://www.oticalianza.cl/img_noticias/docu4e8c7173e6cea_05102011_1102am.pdf
- Sandoval, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Innovación en la gestión*, 29–38. http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sarell, J. J. (2019). Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento. *SUMA DE NEGOCIOS*, 10(21), 1–8. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N21.A1>
- Tito, M. D., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59–76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>

RASGOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Traits of transformational leadership in directors of Higher Education Institutions

Lic. Liset Guadalupe Fernández González ¹

Fecha de recepción: 26 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 17 de diciembre de 2025

RESUMEN

Actualmente, el liderazgo en las organizaciones es considerado una de las habilidades blandas con mayor desarrollo en directivos, debido a que ofrece una ventaja competitiva y en el ámbito educativo no ha sido ajena. Las instituciones se han interesado en identificar estilos y características que poseen los directivos de este ramo para potencializar el desarrollo de la comunidad educativa. Con este antecedente, el presente estudio muestra una revisión documental realizada mediante la conceptualización y el análisis para identificar los principales rasgos del liderazgo transformacional en directivos de Instituciones de Educación Superior en ciudades de Perú, Colombia y México. Los resultados y discusión se obtuvieron de un análisis entre la teoría relacionada con el liderazgo transformacional contrapuesta con los resultados obtenidos en los artículos. Entre las principales conclusiones destacan la importancia de la prevalencia de un liderazgo transformacional en los cargos directivos por la gran influencia y referencia que generan ante la comunidad universitaria.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; Liderazgo transformacional; Instituciones de Educación Superior; Directivos.

ABSTRACT

Leadership in organizations is currently considered one of the soft skills with major development in directors because it offers a competitive advantage, and in the educational

¹ Universidad Veracruzana, Centro de Estudios, Creación y Documentación de las Artes, México, lifernandez@uv.mx, <https://orcid.org/0009-0003-7593-0886>
"Este trabajo es resultado de una investigación realizada como estudiante de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones de la Universidad Veracruzana"

field is no exception. Institutions have been interested in identifying styles and characteristics that directors in this field possess to enhance the development of the educational community. Considering the aforementioned points, the present study provides a document review carried out through conceptualization and analysis to identify the main features of transformational leadership in directors of Higher Education Institutions in cities across Peru, Colombia and Mexico. The results and discussion stem from an analysis that contrasts transformational leadership theory with the evidence presented in the reviewed articles. The main conclusions emphasize the importance of transformational leadership in managerial positions, given the strong influence and inspirational example these leaders provide within the university community.

KEYWORDS: Leadership; Transformational leadership; Higher Education Institutions; Directors.

I. INTRODUCCIÓN

El papel de los directivos en las Instituciones de Educación Superior (IES) adquiere mayor relevancia en la actualidad, las nuevas demandas en cuanto a calidad, pertinencia e innovación implican el desarrollo de habilidades duras, pero principalmente blandas, como el liderazgo. El líder se debe valer de características propias para obtener resultados eficaces, eficientes y transformadores, no obstante, es necesario conocer los rasgos característicos de un estilo de liderazgo que sea predominante en este ámbito.

Derivado de lo anterior, el presente estudio tiene por objetivo identificar los rasgos del liderazgo transformacional en directivos de IES públicas y privadas en ciudades de Perú, Colombia y México, que serán analizados mediante una revisión documental de artículos empíricos y teóricos que sustentan los resultados de esta investigación. Se presenta un marco conceptual que aborda las definiciones de liderazgo, liderazgo transformacional y sus características, Instituciones de Educación Superior y directivos. Seguido de una revisión de literatura de artículos que relacionan los conceptos anteriores, complementando con un breve análisis comparativo de estudios que dan cuenta de aquellos rasgos identificados en directivos de IES.

II. MARCO REFERENCIAL

II.1 Liderazgo

El liderazgo, ha sido para todas las organizaciones una de las habilidades con mayor desarrollo e interpretación en cuanto a definiciones, estilos y caracterización, ya que este evoluciona de acuerdo con las necesidades que se presentan. Para Maxwell (1996), el liderazgo es considerado como “influencia” (p.6), por su parte, Lorenzo (2005) indica que: “es una función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (p.371). Así mismo, Erkutlu y Chafra (2018, como se citó en Rodríguez et al., 2022) sostienen que “es considerado como la capacidad de influir en otros y orientar los esfuerzos de los miembros de una organización para cumplir los objetivos de una institución específica” (p.105). En este contexto el liderazgo es considerado como la capacidad de influir en el comportamiento de los colaboradores para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

II.2 Liderazgo transformacional

Nader y Castro (2007) indican que el pionero del liderazgo transformacional (LT) es Bass, quien en 1995 integró los antecedentes e ideas de House (1971) y Burns (1978) estos autores hacían referencia al liderazgo carismático y transformacional respectivamente. Varios estudios coinciden en que Burns en 1978 señaló el concepto mediante un estudio enfocado en el liderazgo político, además de que relaciona los valores morales y las necesidades de quien los sigue, añade la relación de este estilo de liderazgo con la Teoría de las necesidades básicas de Maslow, consideró que los líderes transformacionales no solo se preocupan por cubrir las necesidades básicas, sino que se enfoca en la autorrealización (Mendoza, 2005., García et al. 2011 y Kaufmann, 2024).

Por su parte, en 1990, Bass consideró a este estilo como “un arte y una ciencia” (p.21), y en 1994, Bass y Avolio añadieron que para que los líderes transformacionales logren un resultado con el subordinado deben caracterizarse por ser carismáticos, ser una fuente de inspiración, generar relaciones personalizadas y de confianza con el individuo para conocer y satisfacer sus necesidades, además de ser capaces de estimularlo intelectualmente. Es decir,

es un estilo que se basa principalmente en el efecto que producen en sus subordinados para potencializarlos (Nader y Castro, 2007, p. 690).

Mendoza (2005) señala que el liderazgo transformacional “involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes” (p.116).

II.2.1 Características del liderazgo transformacional

Desde la perspectiva de Bass y Avolio (1994, como se citó en García *et al.* 2011), el líder transformacional posee cuatro características fundamentales:

1. Carisma o Influencia idealizada: el líder logra influir en sus seguidores de tal manera que, cuando se requiera, los subordinados accedan a hacer un esfuerzo extra para mantener niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. Estimulación intelectual: el líder brinda autonomía y libertad de pensamiento a los subordinados, y les da apertura para solucionar problemas identificados, lo que a su vez recae en la generación de nuevo conocimiento. Esta característica identifica rasgos dentro de la misma, estas son: reformulaciones, inteligencia, símbolos e imágenes.
3. Consideración individualizada: se basa en mostrar un acercamiento personalizado con los subordinados, conoce y satisface sus necesidades. Esta se relaciona con la comunicación informal personalizada, información a los subordinados, diferenciación de los subordinados y consejo a los seguidores.
4. Motivación inspiracional: se basa en la capacidad que tiene el líder de transmitir al subordinado una visión compartida y aspiracional, es capaz de relacionar los objetivos empresariales con los objetivos personales del subordinado, para que se sienta identificado y comprometido con la misma. Aquí se asocia a esta característica con el uso de símbolos, manejo de impresión y el factor de expectativas.

Aunado a lo anterior, Bass (1995, como se citó en Bernal, 2001) también propuso un quinto factor propio del ámbito educativo denominado:

5. Tolerancia psicológica: basado en minimizar el uso de regaños, llamadas de atención o voz fuerte cuando existen equivocaciones, omisiones, conflictos o momentos de tensión, sino utilizar el sentido del humor para hacerle saber aquello que no es del todo correcto, de tal manera que se minimicen los niveles de estrés del colaborador.

II.3 Instituciones de Educación Superior/ directivos

Las IES, “de acuerdo con el sistema educativo internacional es la autorizada por el Estado para prestar el servicio público de la educación técnica superior y universitaria” (Euroinnova International Online Education, 2025). Derivado de lo anterior, tal como se señala en el sitio web CEUPE European Business School (s/f), un director en el ámbito escolar es “el líder principal de una escuela, responsable de la gestión diaria, la supervisión del personal, la gestión de recursos y la implementación de políticas educativas y curriculares. Además, asegura un entorno propicio para el aprendizaje de los estudiantes”.

II. 4 Antecedentes de la investigación

II.4.1 El liderazgo transformacional en directivos de instituciones de educación superior

En la educación, el liderazgo se vincula estrechamente con las acciones que se realizan para el logro de una mejora educativa. Este planteamiento se relaciona con lo acuñado por Cuevas et al. (2008) quienes mencionan que “el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela” (p.17). Ilies et al. (2006, como se cita en Martínez, 2014) añaden que “el director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa” (p. 9).

Por su parte, Bass y Riggio (2006, como se citó en Rodríguez et al, 2022) sostienen que los líderes que se enfocan en la transformación permiten la reinterpretación de los problemas y así crear un ambiente apto para encontrarles soluciones óptimas. “La generalización de dicha competencia resulta clave, en tanto que permite avanzar desde los órganos directivos centrales hacia una cultura de la innovación en las universidades, promoviendo la experimentación metodológica y el aprendizaje organizacional de buenas prácticas pedagógicas” (Elsenbeig y Boerner, 2013 como se cita en Rodríguez et al, 2022, p.109).Lo anterior lo comparten Husseini y Elbeltagi (2016, como se citó en Rodríguez et al, 2022), indicando que los liderazgos directivos transformacionales “son capaces de estimular el pensamiento innovador de sus comunidades, esto es, analizar problemas de manera diferente, reconocer las contribuciones de distintas personas y crear espacios para innovar en el diseño de cursos, proyectos de investigación, currículos y herramientas tecnológicas” (p. 109).

II. 5 Comparativo y análisis

Para efectos de este trabajo se presentan tres estudios similares (Tabla 1), enfocados en identificar los rasgos del liderazgo transformacional que prevalecen en los directivos de estas IES, considerando las cinco características que mencionan Bass (1995, como se citó en Bernal, 2001) y Bass y Avolio (1994, como se citó en García et al. 2011).

Tabla 1

Detalle de los artículos analizados relacionados con liderazgo transformacional, directivos e IES

Artículo	Nombre del artículo	Objetivo	Metodología
1	Liderazgo Transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima^a	Determinar el nivel de liderazgo transformacional del personal docente y directivo de las universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima.	Diseño de estudio no experimental, nivel de trabajo descriptivo. Considera un muestro intencional. La técnica utilizada fue una encuesta y el análisis de datos se realizó desde un análisis descriptivo.
2	Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de	Demostrar teóricamente la importancia y pertinencia del	Investigación cuantitativa: medición numérica de las variables que

	instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia) ^b	Liderazgo Transformacional en la gerencia universitaria para enfrentar el cambio y la transformación universitaria. Caracterizar el Liderazgo Transformacional presente en la Universidad, desde la percepción de los seguidores.	permitieron caracterizar al directivo universitario como un líder transformacional. Descriptiva: se aplicó un instrumento tipo formulario de encuesta a fuentes primarias (seguidores del líder). Estudio de caso: que realiza de manera detallada las características del liderazgo transformacional de los directivos en la Facultad de Medicina de una universidad del departamento de Antioquia con el enfoque epistemológico del positivismo racional.
3	El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior^c	Incrementar la base del conocimiento y las prácticas que se generan en el liderazgo transformacional, esto de una forma sistemática en la preparación y capacitación de los líderes escolares que les permita moverse del rol de inspectores al rol de transformadores.	La investigación no describe textualmente la metodología a desarrollar, sin embargo, a lo largo del artículo se propone un modelo de desarrollo profesional donde se indica que la investigación se compone de cinco fases: construir la base del conocimiento, observar modelos y ejemplos, reflexionar sobre las prácticas implementadas, modificar las practicas adoptadas y adquirir e intercambiar experiencias.

Nota: Elaborado a partir de ^a Pareja, et al., 2022. ^b Pérez, et al., 2017. ^c Gil, et al., 2008.

Con la revisión anterior, se presenta la tabla 2, la cual contiene los rasgos identificados por los autores con mayor o menor predominio en los directivos de IES tanto públicas como privadas, los cuales abordan puntos de vista de los subordinados y de los propios directivos. Cabe mencionar que el tercer artículo identifica los rasgos desde directivos de educación especial haciendo uso de otras herramientas.

Es necesario precisar que los autores de cada artículo aplicaron un cuestionario adaptado para identificar los rasgos, mismos que se describe a continuación: en el primer artículo, son identificados mediante la adaptación del cuestionario de Bass y Avolio (2004), donde se observa que, por cada una de las características, el porcentaje se obtiene por niveles (muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo) según como se visualiza el directivo. En el segundo artículo, los autores utilizan un formulario IPL de Kouzes y Posner (2005), donde se identifican rasgos más descriptivos en una escala de cinco niveles (nunca, raras veces, neutro, casi siempre, siempre). En el tercero utiliza el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (CML), medido a partir de su versión corta 5X de Bass y Avolio (1995), asignando un puntaje a cada característica, siendo 3 ó más de 3 los puntajes más representativos. En este último se puede visualizar los rasgos identificados de parte de los subordinados y de los propios directivos.

Tabla 2
Rasgos del liderazgo transformacional identificado en los estudios

	<i>Rasgos identificados por subordinados</i>		<i>Rasgos identificados por los propios directivos</i>	
	Mayor identificación	Menor Identificación	Mayor identificación	Menor Identificación
Primer Artículo^a			Consideración individualizada	Influencia idealizada
			Tolerancia psicológica	Motivación inspiracional
				Estimulación intelectual
Segundo Artículo^b	Trata a las personas con dignidad y			



	respeto. Cumple promesas y compromisos que asume. Habla sobre la importancia y el propósito del trabajo. Escucha los diversos puntos de vista. Brinda libertad sobre cómo hacer el trabajo. Da con su ejemplo personal lo que espera de los demás. Elogia a las personas por hacer un trabajo bien hecho.			
Tercer Artículo^c	Estimulación intelectual Consideración individual	Influencia idealizada- atributo Influencia idealizada- conducta Motivación inspiradora	Influencia idealizada- conducta Motivación inspiradora Estimulación intelectual Consideración individual	Influencia idealizada- atributo

Nota: Elaborada a partir de ^a Pareja, et al., 2022. ^b Pérez, et al., 2017. ^c Gil, et al., 2008

III. METODOLOGIA

Para efectos del diseño del documento se hace uso de una investigación documental sustentada en una revisión que comprende conceptos generales y antecedentes que integran las palabras clave del estudio: Liderazgo, Liderazgo transformacional, Instituciones de Educación Superior, Directivos. Las fuentes de información de donde se obtuvieron los datos fueron Google Scholar, Dianet, Redalyc, JSTOR, entre otras.

Integra un análisis de tres artículos que dan cuenta del impacto del liderazgo transformacional en las IES.

IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

Derivado de la revisión documental y del análisis realizado en los tres estudios, se observa la presencia de los rasgos del liderazgo transformacional en los directivos de las IES, entre los rasgos particulares con mayor coincidencia destacan la estimulación intelectual y la atención personalizada, lo cual indica que los directivos se consideran abiertos a escuchar propuestas de solución de problemas en la institución por parte de la comunidad académica, lo que incentiva a ir más allá del status quo del hacer dentro de la organización, estimula la creatividad, la innovación y el desarrollo de habilidades blandas en quienes pueden ser los próximos líderes, es decir, fomenta la creación de nuevo conocimiento, así mismo, se vincula con el conocimiento que los líderes tiene de las necesidades y capacidades de sus colaboradores, ofrecen retroalimentación de manera personal, les ayudan a identificar las áreas de oportunidad a cada uno, de tal manera que se generan ambientes de confianza y compromiso.

Lo que lleva al siguiente rasgo, la influencia idealizada, relacionada con el carisma, admiración, respeto y confianza que los colaboradores sienten para con su líder, aunque está muy presente en el segundo artículo, en el primero y en el tercero se registra un nivel bajo con respecto a los dos anteriores, esta se genera a su vez en un área de oportunidad para capacitar a los líderes, para generar la sinergia entre los tres primeros rasgos.

Se observa el mismo caso para el rasgo de motivación inspiradora, su desarrollo en los directivos implica transmitir la filosofía organizacional, seguir un objetivo claro y preciso en equipo, de esta manera la comunidad se puede sentir impulsada a tener iniciativa con actividades, propuestas y mejoras, y no solo del ámbito docente, sino del administrativo y del estudiantil. Por último y no menos importante, entre los menos representativos en los estudios es el rasgo de tolerancia psicológica y no porque sea un elemento ajeno a este sector, sino que solo fue considerado en uno de los tres estudios relacionados, sin embargo, es un rasgo que por su origen y particularidad es importante desarrollar e identificar en los directivos.

De acuerdo con lo analizado, los resultados obtenidos en los estudios reflejan un gran impacto que tiene el sector en el que se encuentran las IES, pues en el estudio de Pareja, et al (2022) incluye una comparativa entre el sector público y privado. Además de identificar que en todos los estudios se observa el impacto que tiene la ubicación geográfica y contexto socio-cultural en la identificación de los rasgos.

V. CONCLUSIONES

En conclusión, los rasgos del liderazgo transformacional en directivos de IES aportan a su equipo de trabajo perspectivas innovadoras y visionarias desde su carisma, personalidad, motivación y conocimiento, se centran en generar espacios equilibrados desde el nivel personal hasta el organizacional, buscan potencializar a los colaboradores, ser visualizados como guías y referentes para quienes vienen detrás de ellos, contribuyen al compromiso e identidad institucional desde la comunidad educativa. Sin embargo, se observa la necesidad de incluir en los estudios tanto la perspectiva personal que tienen los directivos de su actuar como líderes, así como la de la comunidad que los rodea, de esta manera se puede visualizar de manera menos subjetiva el desarrollo como líderes transformacionales de los directivos y así identificar las áreas de oportunidad. Dada la naturaleza del puesto que desarrolla, lo directivos de IES deben ser fuente de inspiración para la comunidad universitaria, lograr ser referentes y generar una verdadera transformación educativa. Su actuar debe ir más allá de un documento de trabajo, debe reflejarse la originalidad y el compromiso social con el que

desarrollan el cargo, incentivar la innovación y el cambio como estrategias de desarrollo y crecimiento.

Dado que el LT es considerado en los artículos como un valor agregado para los mandos altos en las IES es importante el desarrollo de esta habilidad blanda, para generar la sinergia entre lo establecido y el aprendizaje. Aunado a lo anterior y parte de lo que implica ser un líder transformacional está relacionado con la adaptabilidad y resiliencia al cambio de acuerdo con el contexto y el entorno en el que se encuentran establecidas las IES, puede ser el aspecto cultural, social, la ubicación geográfica, entre otros aspectos, lo que a su vez también se convierte en otra línea de investigación.

VI. REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional. *Anuario de Educación*. https://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF
- CEUPE. European Business School. (s/f). *Director escolar: definición, funciones y características*. <https://www.ceupe.com/blog/director-escolar.html>
- Cuevas, M., Díaz, F. y Hidalgo, V. (2008) Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(2), 01-21.
- Euroinnova International Online Education. (2025, 8 enero). institucion de educacion superior. <https://www.euroinnova.com/blog/institucion-de-educacion-superior>
- García, M., Pantoja, M. y Duque, L. (2011). El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Un Análisis Descriptivo. *Teuken Bidikay*, (02), 93-111.
- Gil, A., Muñiz, L. y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Revista Universitaria de Investigación*, (1), 13-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011135001>
- Kaufmann, A. (2024) Liderazgo transformador y formación continua. *Reis Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (77/78), 163-184. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.77-78.163>
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), pp. 367-388. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1373221>
- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación XXIII* (44), 7-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=717876783006>
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el Líder que Está en Usted*. Editorial Caribe.

- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial. *Tlaxcala, Tlaxcala, México*.
- Nader, M. y Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el Modelo Liderazgo Transformacional-Transaccional de Bass. *Universitas.Psychologica*, 6(3), 689-698. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Pareja, L., Dávila, R., Portillo, H. y Velarde, L. (2022). Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 211-219. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2694>
- Pérez, G., Jiménez, G. y Romo, G. (2017) Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, 13(1), 48-61. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Rodríguez, E., Pedraja, L y Labraña, J. (2022) Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XIII (36), 102-123. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1186>