

REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS-UAS RECEA



Núm. 1 Vol. 3 Enero – Junio 2026

U N I V E R S I D A D A U T Ó N O M A D E S I N A L O A



ISSN (en trámite)

REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS – UAS RECEA

DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS DE MAZATLÁN

Número 1, Volumen 3, enero – junio 2026



Mazatlán, Sinaloa, México.

El Consejo Editorial de REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS – UAS RECEA, desea expresar su más profundo agradecimiento a todos los alumnos, personal académico e investigadores nacionales e internacionales que, con su invaluable colaboración como pares evaluadores, han contribuido significativamente al éxito de la revista.

Su dedicación y compromiso con la excelencia científica son fundamentales para mantener la integridad del proceso de evaluación y asegurar los más altos estándares de calidad en las publicaciones de RECEA.

En reconocimiento a su importante labor, el Consejo Editorial se complace en divulgar los nombres de los pares evaluadores que han participado en la revisión de los manuscritos durante el período 2023 - 2024.

La REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS – UAS RECEA, se enorgullece de contar con un equipo de pares evaluadores de tan alto calibre y espera seguir contando con su invaluable colaboración en el futuro.

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Dr. Jesús Madueña Molina

Rector

Dra. Nidia Yuniba Brun Corona

Secretario General

M.C. Sergio Mario Arredondo Salas

Secretario Académico Universitario

Dra. Marcela de Jesús Vergara Jiménez

Director General de Investigación y Posgrado

Dr. Joel Cuadras Urias

Director General de Bibliotecas

Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal

Directora de la Facultad de Ciencias Económico
Administrativas de Mazatlán

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal

Directora General

Dr. Jesús Alberto Somoza Ríos

Editor en Jefe

Dra. Rosa Penélope Mares Galindo

Editor Académico

Dr. Gilberto Niebla Lizárraga

Editor Asociado

MC. Nidia Odette Santana Rodelo

Asesor editorial

Lic. Dulce Carolina Loera Cosío

Lic. Sofía Gastélum Baldenebro

Diseño y Maquetación

CONSEJO DE ARBITRAJE

Consejo de Arbitraje Local – UAS

Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal

Dr. Jesús Alberto Somoza Ríos

Dra. Rosa Penélope Mares Galindo

Dra. Adriana Chávez Hernández

Consejo de Arbitraje Nacional

Dr. Emiliano López Gutiérrez

Universidad Autónoma de Guerrero

Dra. Ana Laura Herrera Prado

Universidad Autónoma de Occidente

M.C. Xóchitl Citlali Hernández Villa

Universidad de Veracruzana

Dr. Carlos Salvador Peña Casillas

Universidad de Guadalajara

Dra. María Brenda González Herrera

Universidad Juárez del Estado de Durango

Dr. Rosalío Tortolero Portugal

Centro Universitario de Líderes Durango

Dra. María Eugenia Álvarez Almonte

Universidad Juárez del Estado de Durango

Dra. Sofía Mitre Camacho

Universidad Autónoma de Tlaxcala

Consejo de Arbitraje Internacional

Dra. Eimmy Dayanne Lara Díaz

Fundación Universitaria del Área Andina

CINTILLO LEGAL

REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS – UAS RECEA, Núm. 2, Vol. 2, abril – septiembre 2025, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Sinaloa, a través del departamento de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán. Av. Universidad S/n, Antiguo Aeropuerto, 82017 Mazatlán, Sinaloa. Teléfono: 669 981 0310 (ext. 122). Editores responsables: Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal, Dr. Jesús Alberto Sonoma Ríos y Dra. Rosa Penélope Mares Galindo. Página electrónica de la revista: <https://revistas.uas.edu.mx/index.php/RECEAUAS> Correo electrónico: recea@uas.edu.mx. Reservas de Derecho al Uso Exclusivo Núm. (en trámite). ISSN: (en trámite). La fecha ultima de modificación, abril 2026.

Cada artículo es obra original del autor, donde son reflejadas sus ideas y apreciaciones. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Revista de Ciencias Económico Administrativas – UAS RECEA rechaza cualquier reclamo legal proveniente por la reproducción parcial o total de la información y del plagio en los trabajos publicados. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización. En su lugar, el autor de cada artículo será considerado legalmente responsable. Cada manuscrito está bajo la licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

CONTENIDO

EDITORIAL	7
Carta del Editor en Jefe	7
D. Jesús Alberto Somoza Ríos	
ARTÍCULOS	9
Efectos negativos de la evasión fiscal en la economía mexicana y en la sociedad: Revisión literaria	9
Patricia Guadalupe Labrador Zamora	
Abigail Montes Navarro	
Gisela Ponce Cabanillas	
Leonardo Vázquez Rueda	
Planificación en el Turismo Comunitario: una Revisión Sistemática de Literatura ...	25
Nora Karina Guzmán Vázquez	
Beatriz Adriana López Chávez	
Gestión y desempeño financiero de cuentas por cobrar en Organismos Operadores de Agua: la paradoja de la eficiencia	45
María Antonia Chávez Villarreal	
Gilberto Niebla Lizárraga	
Rosa del Carmen Lizárraga Bernal	
José Luis David Bonilla Carranza	
Estrategias para el Crecimiento de la Productividad, mediante el Índice de Felicidad en el Clima Organizacional	61
German Enrique Reyes Rojas	
Jesús Oswaldo Moreno Crisancho	
DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	80
Creación de una embarcación didáctica para potencializar el aprendizaje del estudiante de ingeniería naval	80
Cayetano Simón Molina	
Ana Marlenne Rendón García	

EDITORIAL

Carta del Editor en Jefe

Es un honor presentar a nuestra comunidad académica, científica y profesional el Número 1, Volumen 3, enero-junio de 2026 de la REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS – UAS RECEA, publicación de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Este nuevo número reafirma el compromiso editorial de UAS RECEA con la difusión de conocimiento riguroso, pertinente y socialmente relevante en el campo de las ciencias económico-administrativas. En un entorno marcado por transformaciones institucionales, desafíos territoriales y exigencias crecientes para la toma de decisiones basada en evidencia, nuestra revista busca consolidarse como un espacio de diálogo académico que vincule investigación, reflexión crítica y aportación práctica.

Los trabajos que integran esta edición expresan esa vocación. En primer lugar, se presenta un estudio sobre los efectos negativos de la evasión fiscal en la economía mexicana y en la sociedad, tema de alta relevancia para comprender cómo las prácticas de incumplimiento tributario inciden en la capacidad del Estado para atender necesidades colectivas y sostener procesos de desarrollo. En segundo término, se incluye una revisión sistemática de literatura sobre la planificación en el turismo comunitario, aporte que amplía la discusión sobre sostenibilidad, gestión territorial y construcción participativa del desarrollo local. Asimismo, este número incorpora una investigación sobre la gestión y el desempeño financiero de cuentas por cobrar en organismos operadores de agua, trabajo que coloca en el centro una problemática estratégica para la administración pública y la sostenibilidad de los servicios esenciales. Finalmente, la sección de divulgación científica ofrece una contribución sobre la creación de una embarcación didáctica como herramienta para fortalecer el aprendizaje en ingeniería naval, evidenciando la importancia de conectar innovación, formación práctica y desarrollo regional.

Desde la editorial, valoramos especialmente la diversidad temática y metodológica de los trabajos aquí reunidos. Más allá de su especificidad disciplinar, todos comparten una cualidad fundamental: abordan problemas concretos con seriedad analítica y con la intención de contribuir a la comprensión y mejora de realidades sociales, organizacionales e institucionales. Esa es, en esencia, una de las mayores responsabilidades de una revista científica universitaria: no solo publicar resultados, sino impulsar conocimiento con sentido, con responsabilidad y con capacidad de incidencia.

Agradezco de manera sincera a las y los autores por confiar sus trabajos en la REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS – UAS RECEA; al comité editorial y al consejo de arbitraje por su compromiso con la calidad académica; y a todas las personas que, desde la corrección de estilo, la maquetación, la revisión técnica y la gestión editorial, hacen posible que cada número llegue a buen término. La calidad de una revista no descansa únicamente en los textos publicados, sino también en la seriedad del proceso editorial que los acompaña.

En UAS RECEA seguiremos trabajando para fortalecer nuestros estándares, ampliar nuestra visibilidad académica y consolidar una publicación que represente con dignidad el esfuerzo científico de nuestra Facultad y de las comunidades académicas que colaboran con nosotros desde distintos espacios institucionales.

Confiamos en que este número será de utilidad para investigadoras e investigadores, docentes, estudiantes y profesionales interesados en los desafíos contemporáneos de las ciencias económico administrativas.

Atentamente,

Dr. Jesús Alberto Somoza Ríos

Editor en jefe

REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS – UAS RECEA

ARTÍCULOS

Efectos negativos de la evasión fiscal en la economía mexicana y en la sociedad: Revisión literaria

Negative effects of tax evasion on the Mexican economy and society: A literature review

Patricia Guadalupe Labrador Zamora

0009-0001-4117-5056

patricia.labrador24@gmail.com

Abigail Montes Navarro

0009-0007-1755-4658

montes.abigail.17@gmail.com

Gisela Ponce Cabanillas

0009-0009-6181-4095

giselaponce1702@gmail.com

Leonardo Vázquez Rueda

0000-0002-4666-5839

leovazrue@uas.edu.mx

RESUMEN

En la actualidad, la evasión fiscal se ha convertido en un problema relevante en México, debido a sus efectos negativos en la sociedad y en la economía, ya que reduce los ingresos gubernamentales y limita la capacidad del país para financiar programas y proyectos que benefician a la sociedad. Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar los efectos negativos de la evasión fiscal en ámbito económico y social. La metodología empleada se basó en un enfoque cualitativo con alcance exploratorio, mediante una revisión de literatura sustentada en investigación documental. Se analizaron estudios publicados entre 2000 y 2024, seleccionados bajo criterios de inclusión académica y rigor metodológico siguiendo el modelo PRISMA. Los resultados señalan que la evasión fiscal afecta directamente al desarrollo nacional, al restringir los apoyos económicos destinados a mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables.



PALABRAS CLAVE: Evasión fiscal, economía mexicana, elusión fiscal, cultura tributaria, impuestos, ODS.

ABSTRACT

Tax evasion has become a significant problem in Mexico due to its negative effects on society and the economy. It reduces government revenue and limits the country's ability to fund programs and projects that benefit society. This research aims to identify the negative economic and social effects of tax evasion. The methodology employed was based on a qualitative approach with an exploratory scope, using a literature review supported by documentary research. Studies published between 2000 and 2024 were analyzed, selected according to criteria of academic inclusion and methodological rigor following the PRISMA model. The results indicate that tax evasion directly affects national development by restricting economic support aimed at improving the quality of life of the most vulnerable sectors.

KEYWORDS: Tax evasion, Mexican economy, tax avoidance, tax culture, taxes, SDGs.

INTRODUCCIÓN

La evasión fiscal, también conocida como fraude fiscal, ha sido un problema persistente a lo largo del tiempo, sin una fecha específica de origen. Esta práctica ha evolucionado junto con el sistema de recaudación, influida por la falta de cultura y responsabilidad tributaria, la desconfianza hacia las autoridades encargadas de administrar los impuestos y la deficiente atención de los servicios públicos. (Aquino, 2008).

En la actualidad, representa uno de los problemas más comunes y complejos del sistema financiero mexicano, debido a sus efectos negativos en la sociedad y en la economía. Al reducir los ingresos gubernamentales, limita la capacidad del país para financiar programas públicos en áreas como educación, salud e infraestructura, lo que genera recesión económica, incrementa la desigualdad y se produce estancamiento. Diversos estudios han documentado que esta disminución en la recaudación afecta directamente el desarrollo social, al restringir el acceso a servicios básicos y frenar la inversión pública (López Fuentes, 2025; López Henaine, 2024).

Este problema se origina por diversos factores, entre ellos la “falta de cultura contributiva del ciudadano y de credibilidad en la función de asignación de los recursos financieros de manera eficiente y transparente por parte del Estado” (Aguirre y Sánchez, 2019).

Por ello, el tema es prioritario para las autoridades mexicanas, especialmente para el Sistema de Administración Tributaria (SAT), órgano encargado de la recaudación de impuestos federales, debido al impacto negativo que ocasiona en la economía y en la sociedad.

Como lo define Matus (2017, cit. en Hernández et al., 2023), la evasión fiscal consiste en "la desobediencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias bajo la propia decisión del contribuyente con la finalidad de no pagar". Sarduy (2017) agrega que no depende únicamente de variables como la probabilidad de detección o el monto de la sanción, sino también de la disposición personal de evadir o cumplir. En la misma línea, Sandmo (2004, cit. en Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República, 2019) señala que las percepciones individuales sobre el comportamiento de otros contribuyentes influyen en esta decisión.

“El Sistema Tributario Mexicano ha experimentado diversas modificaciones con el objetivo de mejorar los mecanismos de tributación y garantizar ingresos suficientes para cubrir el gasto público” (Cámara de Diputados, 2019).

Las mejoras implementadas por el SAT buscan un mayor control sobre las contribuciones, lo que permite al Estado financiar pensiones, servicios de salud, educación e infraestructura, promoviendo el bienestar social.

Sin embargo, las prácticas de evasión fiscal, tanto por parte de empresas como de personas físicas, obstaculizan el cumplimiento de estos objetivos y generan desigualdad económica. Estudios recientes señalan que muchas empresas perciben los impuestos como un gasto adicional, lo que contribuye a su evasión, sin considerar el papel que tienen en el desarrollo nacional (UNAM, 2023).

Diversos estudios han recurrido a teorías para explicar por qué los contribuyentes incumplen sus obligaciones fiscales. Entre ellas destacan:

Teoría de la elección racional: Parte del supuesto de que los individuos poseen una jerarquía de preferencias claras y toman decisiones racionales para maximizar su

satisfacción (Ludolfo, 2005). Desde esta perspectiva, la evasión fiscal se entiende como una decisión basada en el beneficio personal.

Teoría del comportamiento: Plantea que los comportamientos importantes son intencionales, aunque condicionados por limitaciones externas o personales. La intención de cumplir depende de factores como el desconocimiento o una mala gestión, lo que resalta la importancia de la educación fiscal y la comunicación (Nuttavuthisit y Thøgersen, 2017, cit. en Ordoñez et al., 2021).

Teoría de la economía del crimen: Retoma el análisis económico para explicar el comportamiento humano en contextos fuera del mercado convencional. Desde esta perspectiva, la evasión fiscal se entiende como una decisión racional basada en incentivos, riesgos y beneficios. En México, estudios recientes señalan que la desigualdad social influye en la disposición de los contribuyentes a evadir impuestos, al modificar sus percepciones sobre el cumplimiento fiscal (Tun González y Lozano Cortés, 2024).

Aunque se han realizado investigaciones previas sobre la evasión fiscal, no se ha prestado suficiente atención a sus implicaciones sociales en México, lo que genera una brecha de conocimiento. Este estudio busca contribuir a la comprensión del fenómeno y generar conciencia entre contribuyentes, sector académico, autoridades y sociedad en general sobre sus consecuencias, entre las que destaca la dificultad para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La evasión fiscal afecta directamente rubros como infraestructura y salud pública, impidiendo el cumplimiento de la Agenda 2030 al reducir los ingresos necesarios para financiar programas clave. Los ODS más impactados son:

ODS 1 y 2: Fin de la pobreza y hambre cero, al limitar los recursos para programas sociales.

ODS 3: Salud y bienestar, al restringir la inversión en servicios médicos y tecnología.

ODS 4: Educación de calidad, al afectar la infraestructura escolar y la disponibilidad de las becas.

Generar conciencia empresarial es fundamental, ya que muchas compañías perciben los impuestos como un gasto adicional, sin considerar su papel en el desarrollo nacional. Esta visión contribuye a prácticas evasivas que perjudican tanto a la economía como a la sociedad.

En México, la evasión fiscal es un problema recurrente derivado del incumplimiento de obligaciones, el uso de estrategias fiscales indebidas y una baja cultura contributiva. Es necesario fomentar una mayor conciencia social y promover alternativas que desincentiven estas prácticas.

Pese a la escasez de estudios que enumeren con precisión los efectos negativos de la evasión fiscal, diversas investigaciones coinciden en que esta práctica reduce significativamente la recaudación nacional, afectando múltiples sectores.

Por ello, el presente estudio se enfoca en responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los efectos negativos de la evasión fiscal en la economía mexicana y en la sociedad? El documento tiene como objetivo principal identificar dichos efectos. A continuación, se presentan los aspectos metodológicos considerados, seguidos de los principales resultados y su discusión. Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio.

METODOLOGÍA

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo para identificar los efectos de la evasión fiscal en la economía mexicana y en la sociedad. Este enfoque permite comprender cómo dicha práctica limita la capacidad del Estado para financiar proyectos esenciales, afectando áreas como educación, salud, infraestructura y equidad. Además, facilita el análisis de conceptos e interpretaciones que revelan dimensiones del fenómeno que no pueden abordarse mediante métodos cuantitativos (Aguiar López, 2021).

El estudio tiene un alcance exploratorio, al abordar un problema poco tratado en el contexto mexicano. Este tipo de enfoque permite examinar variables emergentes y relaciones causales que contribuyen a una comprensión más amplia del impacto de la evasión fiscal. Como señala Hernández Sampieri (2014 pp. 77-79), “resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio y dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio”.

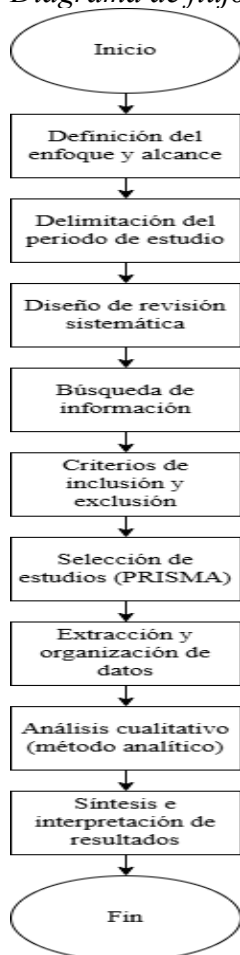
La estrategia metodológica se basa en una revisión sistemática de literatura, sustentada en investigación documental. Se definió como periodo de análisis el intervalo 2000–2024, con el propósito de abarcar transformaciones fiscales relevantes en México y contar con suficiente producción académica para realizar comparaciones temporales. La

revisión se centró en artículos científicos y capítulos de libros, excluyendo tesis, informes técnicos y estudios previos a 2019 sobre estrategias fiscales.

La búsqueda se realizó en bases de datos como Scopus, Web of Science, Google Scholar, Redalyc y Latindex. Se emplearon palabras clave como “evasión fiscal”, “impacto económico”, “México”, “desigualdad social” y “política tributaria”, combinadas con operadores booleanos para afinar los resultados. Los criterios de inclusión consideraron únicamente documentos revisados por pares, publicados dentro del periodo establecido y con enfoque económico o social. El proceso de selección se desarrolló en tres fases: identificación, cribado y evaluación de elegibilidad, siguiendo las recomendaciones del modelo PRISMA, que establece criterios para garantizar transparencia y rigor en revisiones sistemáticas (Page et al., 2021).

Figura 1

Diagrama de flujo metodológico.



Una vez seleccionados los estudios, se extrajeron y organizaron los datos mediante una matriz temática. Para el análisis se aplicó el método analítico, que consistió en descomponer los hallazgos, identificar patrones recurrentes y establecer relaciones causa-efecto entre las variables abordadas. Este procedimiento permitió construir categorías que sustentan las conclusiones del estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los efectos negativos de la evasión fiscal en la economía mexicana y en la sociedad representan una pérdida significativa de ingresos para el gobierno, lo que impacta directamente la recaudación y limita la inversión en programas sociales vinculados al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además de las implicaciones económicas, la evasión fiscal genera consecuencias sociales como el aumento de la pobreza, deficiencias en los servicios de salud y educación, y una disminución en la confianza institucional (Cámara de Diputados, 2019).

En México, la evasión fiscal persiste en gran parte debido a la limitada cultura tributaria. Aguirre y Sánchez (2019) destacan que esta falta de conciencia y responsabilidad fiscal entre la población contribuye a una actitud generalizada de desinterés hacia el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 31, fracción IV, establece que los ciudadanos deben contribuir al gasto público de la Federación, del Distrito Federal, Estado o Municipio en el que residan. Sin embargo, esta obligación no siempre se cumple. Muchos contribuyentes se ven motivados por el ahorro económico que implica no pagar impuestos, sin considerar los efectos adversos que esta práctica genera en el desarrollo nacional.

La revisión de literatura permitió identificar diversos efectos negativos de la evasión fiscal en la economía, los cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1*Efectos negativos en la economía.*

Efectos negativos	Descripción
Reducción de ingresos fiscales:	Este disminuye los recursos del Estado, limitando su capacidad para invertir en servicios públicos esenciales como: Salud: La falta de recursos puede afectar la calidad y accesibilidad de los servicios de salud, así como, el aumento de enfermedades. Educación: La reducción de fondos puede impactar la calidad de la educación y la infraestructura educativa, se disminuyen las becas y apoyos educativos. Infraestructura: La falta de inversión en infraestructura puede afectar el desarrollo económico y la calidad de vida de los ciudadanos.
Desigualdad económica:	La evasión fiscal beneficia a quienes tienen mayores ingresos, lo que aumenta la brecha entre ricos y pobres y perpetúa la desigualdad económica.
Pérdida de competitividad y desigualdad:	La evasión fiscal puede llevar a una competencia desleal entre empresas, lo que puede afectar la competitividad y la productividad de las empresas que cumplen con sus obligaciones fiscales.
Incremento en la deuda pública:	La evasión fiscal puede reducir la confianza de los inversores en la economía mexicana, lo que puede afectar la inversión extranjera y nacional.
Freno de desarrollo económico:	Cuando no se cuenta con recursos suficientes para invertir en infraestructura, tecnología, servicios públicos como salud y educación, afecta el crecimiento económico y la competitividad del país.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Por otro lado, la tabla 2 presenta los efectos sociales derivados de la evasión fiscal, evidenciando su impacto en distintos ámbitos de la vida pública.

Tabla 2*Efectos negativos en la sociedad.*

Efectos negativos	Descripción
<i>Deterioro y disminución de servicios públicos:</i>	La evasión fiscal puede reducir la calidad y la cantidad de servicios públicos esenciales como la educación, la salud y la seguridad, lo que afecta en gran medida a los sectores más vulnerables de la población.
<i>Aumento de la pobreza y desigualdad:</i>	La evasión fiscal puede perpetuar la pobreza y la desigualdad, lo que puede afectar la calidad de vida de los ciudadanos. Además de que los que evaden impuestos afectan a los que sí lo hacen, lo cual genera injusticia y desigualdad contributiva, esto provoca que más población no quiera contribuir.
<i>Pérdida de confianza en las instituciones:</i>	La evasión fiscal puede provocar desconfianza en las instituciones públicas y en el sistema fiscal, lo que puede afectar la legitimidad del Estado. Dado que al recibir servicios públicos deficientes y no ver mejoras en el país, cada vez menos personas contribuyen.
<i>Impacto en la salud y la educación</i>	La evasión fiscal puede afectar la calidad de los servicios de salud y educación, lo que puede tener consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los ciudadanos. Esto también provoca una población menos saludable y menor tasa de productividad, lo que genera mayor carencia y más pobreza.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Con base en los artículos presentados en la tabla 3, se consolida el fundamento del presente estudio. Aunque la evasión fiscal constituye un problema en sí misma, son sus consecuencias —económicas y sociales— las que configuran los desafíos centrales que este trabajo busca abordar.

Tabla 3*Efectos negativos de la evasión fiscal según autores.*

Autor	Efectos negativos de la Evasión Fiscal
López, 2024, p.89, cit en Cuellar y Castellanos, 2024.	La reducida capacidad del sistema tributario mexicano para generar una base estable y suficiente de ingresos públicos limita la capacidad de los diferentes órdenes de gobierno para invertir en áreas de alta rentabilidad social, como educación, salud, infraestructura física y combate a la pobreza, aun en la actual era global y tecnológica.
Álvarez, 2018, cit. en Medina, et al, 2023.	A nivel económico, la evasión fiscal crea un terreno de juego desigual en el mercado. Las empresas que evaden impuestos tienen una ventaja injusta, ya que tienen menos costos y pueden ofrecer precios más bajos o invertir más en su crecimiento. Sin embargo, como advierte Salas (2021), la ventaja competitiva obtenida mediante la evasión es volátil, ya que estas empresas corren un alto riesgo de sanciones significativas si se descubre la evasión.
González, 2007.	De acuerdo con estudios realizados por el FMI (Fondo Monetario Internacional) y el Banco Mundial nuestro país es uno en los que existe mayor desigualdad en el mundo. Dicha desigualdad económica es consecuencia, en buena medida, a la permanencia de esquemas institucionales de prácticas en materia económica y social, los que han dificultado una distribución equitativa de oportunidades en ámbitos que van desde el derecho a servicios básicos como alimentación, vivienda, educación, salud, etc., hasta el ingreso a los mercados laboral y financiero.
Álvarez, 2018, cit. en Medina, et al, 2023.	Las causas económicas se relacionan con las condiciones macroeconómicas y el diseño del sistema fiscal. Cuando las tasas de impuestos son percibidas como demasiado altas, los contribuyentes pueden sentirse incentivados a evadir impuestos para proteger sus ingresos.
Ávila, 2012, p.7.	La evasión fiscal afecta de forma significativa la hacienda pública, provocando con ello que sólo existan recursos para cubrir las necesidades básicas de la población y que no exista desarrollo en el país, es decir, como los recursos del Estado no son suficientes se deja de invertir en educación, tecnología, salud pública, infraestructura, etc., lo cual conduce al país a problemas más serios como son el rezago educativo y el desempleo, y éstos a su vez, traen consigo otros problemas sociales 7 como la pobreza, la delincuencia, drogadicción y demás, que lejos de ayudar al país lo perjudican seriamente e impiden su crecimiento.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

En el cuadro anterior se observa que la mayoría de los autores coinciden en que la evasión fiscal impacta significativamente la economía nacional. Ávila (2012) señala que esta práctica “provoca que no existan recursos suficientes para cubrir las necesidades básicas

de la ciudadanía, al igual que frena el desarrollo en el país”, lo que representa un obstáculo para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) en México.

Asimismo, los autores destacan la desigualdad entre quienes cumplen con sus obligaciones fiscales y quienes la evaden deliberadamente, generando consecuencia tanto económicas como sociales. Álvarez (2018) advierte que los evasores, al reducir sus gastos fiscales, pueden mantener precios más bajos o invertir en sus procesos productivos, lo que les otorga ventajas competitivas frente a quienes tributan correctamente.

Por otra parte, se identifica la evasión fiscal como resultado de una administración deficiente por parte de los órganos gubernamentales, especialmente al imponer cargas tributarias elevadas que afectan a pequeños negocios o emprendimientos. En estos casos, la obligación de pagar impuestos desde etapas iniciales se percibe como poco rentable, lo que lleva a muchos a no registrarse ante la autoridad fiscal, convirtiéndose en una de las principales causas de evasión.

Además, la falta de reciprocidad por parte del gobierno en el uso eficiente de los recursos públicos refuerza esta conducta. Cuando los ciudadanos no perciben mejoras tangibles en infraestructura, seguridad, educación o salud, optan por no declarar sus impuestos, debilitando aún más el sistema fiscal.

La evasión de impuestos constituye un obstáculo para el desarrollo sostenible del país, al afectar la economía, la calidad de vida, la equidad social y la confianza en las instituciones gubernamentales. También compromete el cumplimiento de los ODS, al intensificar la pobreza, la desigualdad y el deterioro de los servicios públicos, contribuyendo a la recesión económica.

Reducir los efectos negativos de esta práctica ilegal resulta fundamental para fortalecer el ingreso público y avanzar hacia un modelo de sostenibilidad alineado con la Agenda 2030.

Con base en las tablas 1 y 2, se confirma que la evasión fiscal limita la capacidad del Estado para invertir en programas sociales. En otras palabras, la baja recaudación afecta directamente los ingresos gubernamentales destinados a mejorar los servicios públicos y elevar la calidad de vida de la población.

Para combatir la evasión fiscal en México, es indispensable comprender sus causas. Según los resultados de este estudio, dichas causas —con implicaciones económicas y sociales— se detallan en la tabla 4.

Tabla 4

Análisis de las causas de la evasión fiscal.

CAUSA	ANÁLISIS
<i>Falta de cultura y responsabilidad tributaria</i>	Muchas personas no comprenden la importancia de pagar impuestos, es decir, solo saben que debe ser pagado, pero no por qué o hacia dónde van esos ingresos recaudados por parte del gobierno. Pero todas las Personas Físicas y Morales deben contribuir para otorgar los fondos necesarios para que haya una verdadera mejora en el país; no obstante, “la sociedad demanda cada vez con mayor fuerza que el Estado preste los servicios esenciales como salud, educación, seguridad, justicia, etc., pero que estos servicios los preste con mayor eficiencia” (Aquino, 2008, p.10). Sin embargo, la mayoría de los mexicanos piensan que pagar impuestos es innecesario o lo perciben como un gasto extra e incluso, como un robo por parte del gobierno, lo que nos lleva al siguiente punto.
<i>Falta de transparencia del Sistema Tributario</i>	La falta de transparencia del Sistema Tributario provoca que haya desconfianza en la administración de los impuestos; Aquino (2008) menciona que la falta de claridad del destino de la recaudación de impuestos usados para invertir en el Estado es probablemente una de las mayores causas de la evasión fiscal, porque la población reclama que se preste servicios públicos de calidad y no hay ninguna mejora, lo que hace que la población prefiera no contribuir.
<i>Economía informal</i>	La economía informal son un conjunto de actividades remuneradas que no están reguladas por las autoridades, por lo que no se paga impuestos, tampoco no existe contrato escrito ni beneficios sociales, como el Seguro Social, etc. Es decir, la economía informal genera una baja recaudación de impuestos lo que conlleva a la evasión fiscal por parte de los que la practican (Aguirre y Sánchez, 2019, cit. en Amezcua, et al., 2020).
<i>Deficiencia en los programas de salud y educación</i>	Al recibir servicios públicos deficientes provoca que el pago de impuestos sea menor, lo cual reduce los ingresos de Estado para mejorar dichos servicios, lo que se convierte en un ciclo, no se pagan impuestos, no hay mejora, y si no hay mejora, no se pagan los impuestos.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Con base en la tabla anterior, se reafirma que la evasión fiscal constituye un problema estructural que afecta tanto la economía como el tejido social del país. Este fenómeno responde a prácticas ilegales adoptadas por ciertos contribuyentes, quienes obtienen beneficios inmediatos, pero terminan siendo parte del daño colectivo a largo

plazo. Como advierte Cervantes (2024), “lo que para algunos individuos representa un beneficio individual, resulta en una deterioración del bienestar colectivo y en una disminución de los recursos disponibles para cubrir las necesidades de la población en su conjunto”.

Identificar las causas de la evasión fiscal permite establecer rutas de acción concretas. Para reducir este problema, resulta indispensable fortalecer el sistema tributario, garantizar que las autoridades encargadas de la recaudación actúen con transparencia y rindan cuentas, y fomentar una cultura de corresponsabilidad entre Estado y contribuyentes. Solo así será posible avanzar hacia un modelo fiscal justo, eficiente y sostenible, capaz de responder a las necesidades sociales y económicas del país.

CONCLUSIONES

A partir del estudio y análisis realizado, sustentado en artículos e investigaciones de diversos autores, se cumplió el objetivo de identificar los efectos negativos de la evasión fiscal en la economía y en la sociedad mexicana.

En términos generales, la literatura revisada coincide en que la evasión fiscal genera impactos adversos en el desarrollo económico y social del país. Esta coincidencia respalda el planteamiento inicial del estudio y confirma que, aunque podrían existir interpretaciones distintas según la perspectiva adoptada, como sociedad prevalecen normas que promueven un desarrollo equitativo y limitan el beneficio individual a costa del bienestar colectivo.

La evasión fiscal, al ser una práctica ilegal, representa un problema grave. El incumplimiento de las obligaciones tributarias establecidas por la ley impide al Estado contar con los recursos necesarios para cumplir sus funciones esenciales, especialmente en la provisión de servicios públicos.

Estos servicios, en muchos casos, no satisfacen plenamente las necesidades de la población, lo que genera descontento y desconfianza. Esta percepción influye en el comportamiento de los contribuyentes, quienes justifican la evasión al considerar que el Estado no destina adecuadamente los recursos recaudados.

El fraude fiscal también limita el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030, afectando directamente la sostenibilidad del país. Según los hallazgos de este estudio, los ODS más impactados son: fin de

la pobreza y hambre cero, debido a la insuficiencia de ingresos públicos para atender estos problemas; salud y bienestar, por la reducción del financiamiento al sector salud; y educación de calidad, al limitarse las oportunidades educativas por falta de becas, lo que repercute en el acceso a empleos dignos y en el desarrollo económico de las familias.

Este estudio permite comprender que las consecuencias negativas en la economía y la sociedad mexicana están estrechamente vinculadas con la evasión fiscal. A diferencia de investigaciones previas que abordaban estas variables por separado, aquí se demuestra su interrelación y se identifican las principales razones que la explican, destacando el desinterés ciudadano por conocer las implicaciones de evadir impuestos y la tensión constante entre autoridad fiscal y contribuyentes.

Las implicaciones prácticas de esta investigación son amplias. En el ámbito social, la evasión fiscal contribuye al deterioro de los servicios públicos, genera inconformidad y desconfianza hacia las instituciones gubernamentales, y profundiza la desigualdad y la pobreza. En el ámbito económico, reduce los ingresos fiscales, afecta la competitividad, limita las oportunidades de empleo y obstaculiza el desarrollo económico.

Durante el desarrollo de este trabajo se identificaron factores que limitaron la profundidad del análisis. La mayoría de los estudios revisados abordan los efectos negativos de la evasión fiscal desde una perspectiva general, sin profundizar en sus consecuencias específicas. Además, muchos autores enfocan sus investigaciones en las causas de esta práctica, lo que condicionó el alcance de este estudio.

Se recomienda realizar investigaciones futuras que amplíen los hallazgos aquí presentados, abordando temas como la relación entre evasión fiscal y deuda pública, su impacto en el crecimiento económico, la competitividad empresarial y las causas estructurales que la originan.

REFERENCIAS

Aguiar López, J. G. (2021). Metodología de la investigación cualitativa: reflexiones epistémicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 10 (3), pp. 57–71. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9297009.pdf>

- Aguirre Quezada, J. P., y Sánchez Ramírez, M. C. (2019). Evasión Fiscal en México. *Senado de la República. Cuaderno de Investigación Dirección General de Análisis Legislativo*, (55), pp. 4-42.
- Amezcuca Luján, M. K., Rivera Espinoza, M. P., y Ruiz Moreno, M. R. (2020). Aplicación de la normativa contable y la evasión fiscal del impuesto sobre la renta en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, (14), pp. 2-16.
- Aquino, M. A. (2008). La evasión fiscal: Origen y medidas de acción para combatirla. *Instituto de Estudios Fiscales*, (13).
- Ávila, M. G. (2012). Consecuencias de la Evasión Fiscal. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, (12), pp. 1-14.
- Cámara de Diputados. (2019). El pago de impuestos y la evasión fiscal en México. *Centro de Estudios de las Finanzas Públicas*, (13).
- Cervantes, V., Díaz, D., y Galarcio, V. (2024). Análisis del impacto de la evasión fiscal en la economía y en la sociedad. *Universidad Cooperativa de Colombia*.
- Cuellar, R. M., y Castellanos M. (2024). Derechos humanos en el ejercicio de la administración pública. *Fondo Editorial para la Investigación Académica*.
- Fernández-Sánchez, H., King, K., y Enríquez-Hernández, C. B. (2020). Revisiones sistemáticas exploratorias como metodología para la síntesis del conocimiento científico. *Enfermería Universitaria*, 17 (1), pp. 87-94. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.1.697>
- González Rivera, P. L. (2024). Criterios actualizados sobre la metodología de la investigación educativa: Una aproximación bibliográfica. *Revista Mendive*, 22 (1), pp. 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9421232>
- González, R. (2007). La evasión de impuestos en México. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/evasion2007-1.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Capítulo 5: Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En *Metodología de la Investigación* (6ta Ed.) *Mc Graw Hill*.
- Hernández Santiago, J. A., Reyes González, J., Hinojosa-López, J.I., y Arcos Moreno, S. (2023). Evasión, elusión y defraudación fiscal en México. *MR: Management Review*, 8 (3), pp. 65-82. <https://doi.org/10.18583/umr.v8i3.227>

- Hernández, A., Martínez, L., & Matus, J. (2023). Evasión fiscal y responsabilidad tributaria en México. *Editorial Jurídica Fiscal*.
- Instituto Belisario Domínguez. (2019). Alternativas para reducir la evasión y elusión de impuestos de las Empresas “Factureras” o “Fantasmas”. *Senado de la República*. (60), pp. 1-13.
- López Fuentes, M. (2025). Impacto de la evasión fiscal en el desarrollo social en México. *Tlatemoani Revista Académica*, 32 (1), pp. 45–62.
- López Henaine, A. (2024). Evasión fiscal y su repercusión en la inversión pública. En FONEIA (Ed.), *Desigualdad y política fiscal en México*. Fondo Editorial FONEIA, pp. 77–94.
- Ludolfo, J. (2005). Teoría de la elección racional y comportamiento fiscal. *Revista de Ciencias Sociales*, 12 (1), pp. 33–47.
- Medina, R. E., Macedo, A. E., Sáenz J. M., y Medrano W. (2023). Evasión Tributaria e Influencia en la Recaudación Fiscal de Empresas de Régimen General. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (3), pp. 4807-4824. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6513
- Ordoñez, D. Y., Calderón, J. H., y Padilla, L. M. (2021). Revisión de literatura de la teoría del comportamiento planificado en la decisión de compra de productos orgánicos. *SciELO. Revista Nacional de Administración*, 12 (1), p. 131. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i1.3178>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., y Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paramio, L. (2005). Teorías de la decisión racional y de la acción colectiva. *Sociológica*, 20 (57), pp. 1–20.
- Sarduy, M. (2017). Enfoques de análisis de la evasión fiscal. Marco conceptual. *SciELO. Cofín Habana*, 12 (2), pp. 367-386.
- Tun González, M., & Lozano Cortés, D. (2024). Evasión fiscal y desigualdad social en México. *Revista de Economía Pública*, 18 (1), pp. 55–73.
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (2023). Percepciones empresariales sobre el sistema fiscal mexicano. *Instituto de Investigaciones Económicas*.

Planificación en el Turismo Comunitario: una Revisión Sistemática de Literatura

Community-Based Tourism Planning: A Systematic Review of the Literature

Nora Karina Guzmán Vázquez

0000-0003-0775-4860

karinaguzman2788@gmail.com

Beatriz Adriana López Chávez

0000-0002-4340-8714

adriana_lopez@uas.edu.mx

RESUMEN

El turismo comunitario es un modelo que busca procesos de desarrollo a nivel local, comúnmente en áreas rurales, a través de estructuras colaborativas que gestionan, controlan y aprovechan sus recursos culturales y naturales. La planificación en este proceso es crucial para asegurar el logro de los objetivos planteados. Es por ello, que este estudio busca analizar la literatura académica de la planificación en el turismo comunitario para identificar avances y vacíos del conocimiento. Se sigue una metodología cualitativa, como método una revisión sistemática de literatura; un total de 54 documentos fueron seleccionados de la base de datos Scopus en la categoría de artículos, publicados de 2014 a 2024. Los principales hallazgos se analizaron a partir de tres categorías principales que son, la sostenibilidad, la gestión y las relaciones socioespaciales. Se concluye que, a pesar de ser un tema de relevancia para el desarrollo local de comunidades rurales, pocos son los estudios que analizan esta temática en los últimos diez años. Algunos avances en el conocimiento son análisis diagnósticos que evidencian problemas de planificación relacionados con la gestión y que desencadenan en conflictos socioespaciales, además de destacar la estrecha relación entre el turismo comunitario y el desarrollo sustentable. Entre los vacíos se menciona la necesidad de herramientas prácticas para la aplicación de la planificación en el turismo comunitario, estrategias para el desarrollo de políticas participativas, así como estudios sobre el desarrollo de capacidades y empoderamiento.



PALABRAS CLAVE: Turismo Comunitario; Planificación; Gestión; Sostenibilidad; Relaciones Socioespaciales.

ABSTRACT

Community-based tourism constitutes a development model that promotes local processes, particularly in rural areas, through collaborative structures responsible for managing, controlling, and leveraging cultural and natural resources. Within this framework, planning plays a pivotal role in ensuring the attainment of proposed objectives. Accordingly, the present study examines the academic literature on planning in community-based tourism, with the purpose of identifying both advances and persisting knowledge gaps. A qualitative methodology was adopted, employing a systematic literature review. In total, 54 articles published between 2014 and 2024 were retrieved from the Scopus database. The main findings were organized into three thematic categories: sustainability, management, and socio-spatial relations. The results indicate that, although community-based tourism is highly relevant for the local development of rural communities, scholarly attention to this topic over the past decade has remained limited. Advances in the field include diagnostic analyses that highlight planning challenges related to management, which often give rise to socio-spatial conflicts, as well as the strong interconnection between community-based tourism and sustainable development. Nonetheless, important gaps persist, notably the lack of practical tools for the implementation of planning in community-based tourism, the design of strategies for participatory policy-making, and research addressing capacity building and empowerment.

KEYWORDS: Community-Based Tourism; Planning; Management; Sustainability; Socio-Spatial Relations.

INTRODUCCIÓN

Con los avances de la sociedad contemporánea, el turismo ha ganado terreno como una actividad económica y práctica sociocultural de importancia para los países del mundo. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, el primer trimestre de 2024 el turismo internacional alcanzó el 97% de los niveles presentados antes de la pandemia

(OMT, 2024), el PIB de esta actividad es equivalente al 3% mundial, solo en el periodo mencionado y el último estudio de confianza muestra perspectivas positivas, pese a los retos que presenta la situación geopolítica y económica global.

El turismo ha experimentado su desarrollo bajo una forma de producción capitalista neoliberal y, por consiguiente, ha reproducido sus efectos positivos y negativos en los territorios que se produce. Molina (1991) expone bajo la visión del modelo de industria turística, que se estructura y orienta hacia fines de rentabilidad económica, considerando en el centro de su gestión la oferta y la demanda, lo que atrae múltiples efectos, como son los recursos naturales, culturales y simbólicos de las comunidades de acogida. Particularmente en países de Latinoamérica, que conforman parte de las sociedades periféricas, en donde se acentúan los desequilibrios a expensas del desarrollo de las sociedades centrales.

Con la identificación de estas desigualdades, instituciones internacionales como la OMT han buscado impulsar un desarrollo comunitario inclusivo a través del turismo, que contribuya al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Entre estas iniciativas se encuentra el impulso al turismo comunitario, como un modelo que se basa en las capacidades colaborativas de las comunidades para gestionar y controlar su desarrollo mediante el aprovechamiento de sus recursos culturales y naturales.

Algunos autores (Cañada, 2015; Cañada y Gascón, 2007) lo entienden como un tipo de turismo de pequeño formato, establecido en zonas rurales y en el que la población local a través de sus estructuras organizativas ejerce un papel significativo en su control y gestión.

Se destaca que la actividad turística surge para contribuir al desarrollo de la economía rural, que están basadas en actividades primarias como agricultura, ganadería y pesca, pero que mediante el turismo se refuerza su capital económico a la vez que dan a conocer sus recursos y formas de vida.

Así, estas iniciativas turísticas tienen como objetivo contribuir al mantenimiento de las economías campesinas y que, por tanto, tienen las mismas funciones sociales como proveedoras de alimentos, puestos de trabajo y como gestoras del territorio y de sus recursos naturales (Cañada, 2015; Cañada y Gascón, 2007).

En este sentido, el turismo comunitario plantea un uso diferente del territorio y de sus recursos tanto por quienes proporcionan los servicios como por quienes los consumen ya que

implica prácticas de valoración ambiental, reconocimiento de patrimonio cultural y su interacción con las mismas (Palomino et al., 2015).

De esta forma, mediante el turismo se impulsa económicamente a la comunidad, pero también se contribuye en la sostenibilidad ambiental y cultural (Lee y Jan, 2019) además de desarrollar las habilidades e instituciones de las personas, así como su empoderamiento (Imbaya et al., 2019). De ahí que este modelo requiera de una mayor conciencia e integración y para aumentar las posibilidades de generar beneficios económicos y sociales a nivel local.

Mayaka et al. (2019) señalan tres dimensiones del turismo comunitario: primero, el involucramiento de la comunidad en el desarrollo del turismo; segundo, el poder y control sobre este desarrollo; y tercero, los resultados deseados que incluyen los beneficios para la comunidad como la calidad de la experiencia para el turista. Con base en estas dimensiones entienden al turismo comunitario en términos de involucramiento activo, poder y control interno y resultados comunes.

En México, se han identificado alrededor de un millar de casos en donde se desarrolla alguna forma de turismo cuya gestión recae en los actores de la comunidad principalmente bajo modalidades de turismo alternativo (Palomino et al., 2016), de acuerdo con estos autores algunos son de iniciativas propias de las comunidades, otros son en cooperación con ONG y otros más son impulsados por estrategias federales para la diversificación productiva y combate a la pobreza (Kieffer, 2019).

Por un lado, la literatura apunta que el turismo comunitario es una estrategia de alivio a la pobreza y mejora de la calidad de vida, principalmente en regiones rurales y comunidades marginadas (Alieva et al., 2022; Creutz y Ngo, 2022), por otro lado, también se advierte que, sin gestión adecuada, este tipo de turismo podría no representar un cambio duradero y exitoso para la comunidad donde se aplica (Azwar et al., 2023).

En este sentido, la planificación juega un rol importante en la gestión del turismo comunitario, pues la experiencia de diversas comunidades apunta que, deficiencias en términos de planificación del desarrollo turístico puede derivar en un bajo aprovechamiento de este modelo (Azwar et al., 2023; Ngo & Creutz, 2022; Leiva, 2020).

Este estudio busca analizar la literatura académica de la planificación en el turismo comunitario para identificar avances y vacíos del conocimiento, que logre dar cuenta de casos de éxito y áreas de oportunidad a partir de experiencias particulares. Para lograr

esto, el artículo se estructura de la siguiente forma: primeramente, se expone la metodología utilizada para la identificación y selección de la literatura, posteriormente, se presentan los resultados sintetizados en las principales categorías, finalmente, se presentan las conclusiones.

METODOLOGÍA

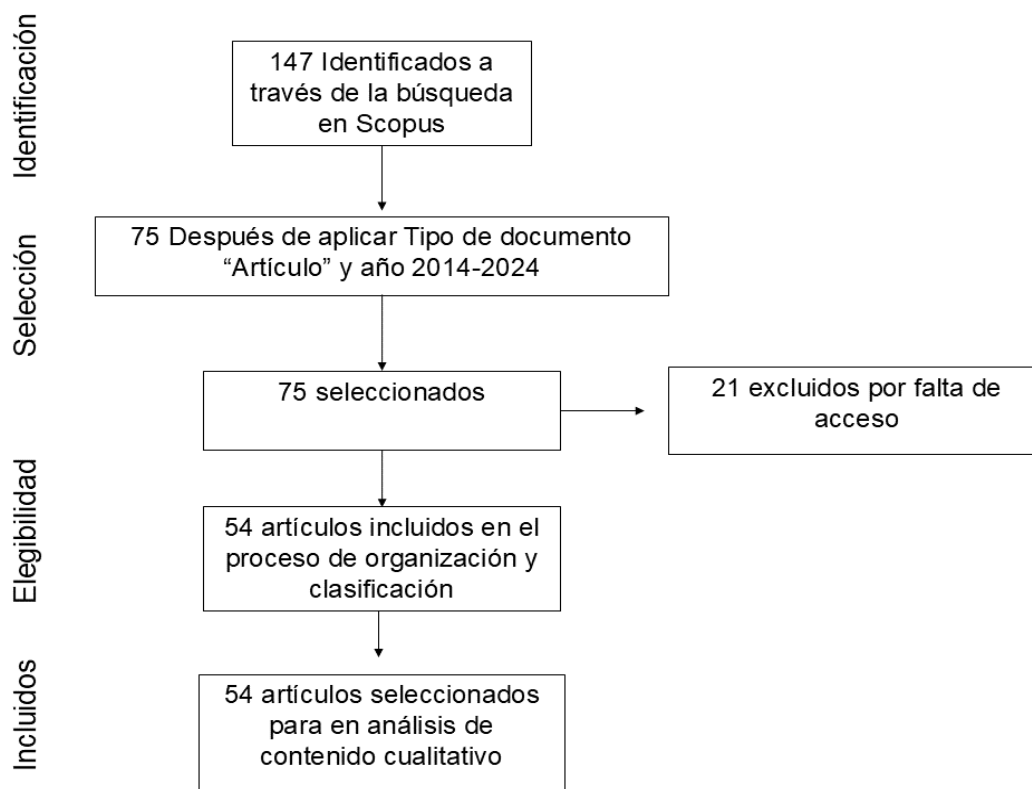
Este documento sigue una revisión sistemática de literatura académica basada en la metodología de Tranfield et al. (2003) que es de utilidad para presentar síntesis del estado del conocimiento de temas particulares. De acuerdo con Ustunel et al. (2021) el uso de estas metodologías ha retomado importancia en los últimos años en el campo de la investigación turística.

Para esta investigación, se realizó una búsqueda sistemática en la base de datos *Scopus* para seleccionar los documentos con aportaciones teóricas y empíricas sobre la planificación en el turismo comunitario. Los términos de búsqueda fueron "community based tourism" AND "planning". Los criterios de inclusión son artículos publicados de 2014 hasta 2024 que incluyeran los términos de búsqueda en título, resumen y/o palabras clave.

Se identificaron 147 documentos mediante la búsqueda en la base de datos, a los cuales, se les aplicó la condición de que sólo fueran "Artículos" en un periodo del 2014 al 2024, obteniendo un total de 75 documentos, de éstos, 21 fueron excluidos por falta de acceso, una vez evaluando el contenido con aportaciones teóricas y/o empíricas en el tema, se seleccionaron un total de 54 artículos que continuaron al proceso de análisis de contenido cualitativo. Siguiendo la recomendación de Moher et al. (2009), se presenta en la figura 1 el proceso de identificación y selección de artículos para la revisión de literatura.

Figura 1.

Diagrama de flujo del proceso de selección en la búsqueda sistemática



Nota. Elaboración propia con base en Moher et al. (2009).

Posterior al proceso de selección, la siguiente etapa implicó la clasificación y organización de la información a través del proceso de análisis y comparación de datos. Se identificó información de cada uno de los documentos, como son: nombre del autor, título, año de publicación, país, metodología, teorías y principales hallazgos. Esto fue de utilidad para realizar un análisis de contenido cualitativo a través de la categorización (Krippendorff, 2004). En la última etapa se realizó una síntesis cualitativa donde se discuten los aportes y vacíos de conocimiento, misma que se presenta enseguida.

De los artículos revisados, se encontró que la mayoría de estos fueron publicados en los años; 2023 (con trece artículos), 2021 (con diez artículos) y 2023 (con siete artículos). Mientras que los años con menor número de artículos encontrados en esta revisión son 2014 (con un artículo), 2024 (con dos artículos) y 2015, 2016, 2017 y 2018 (con tres artículos en cada año), véase Figura 2.

Figura 2.
Artículos por año



Nota. Elaboración propia

Respecto a la metodología empleada en los artículos que componen la revisión sistemática, se encontró que la mayoría de éstos se realizaron con una metodología cualitativa (34 artículos), mientras que los artículos restantes (20 artículos) utilizaron una metodología mixta, véase Figura 3.

Figura 3
Artículos por metodología



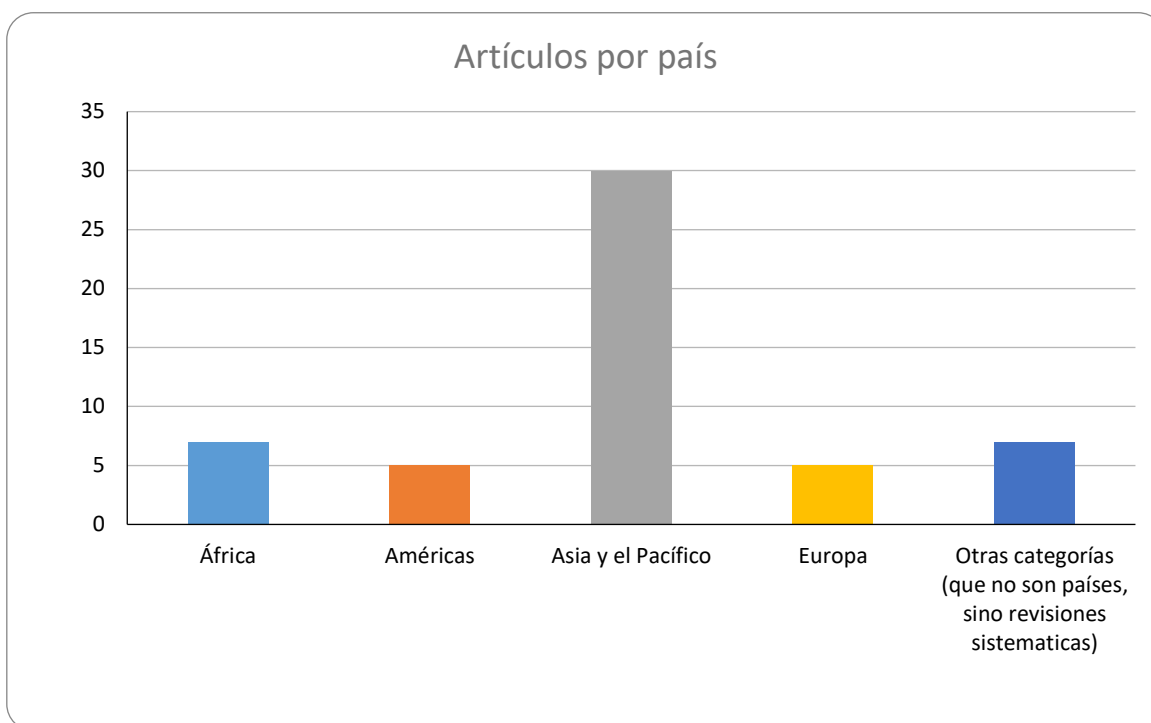
Nota. Elaboración propia

La OMT divide el mundo en seis comisiones regionales para sus fines estadísticos y de gobernanza. Cada una de estas regiones se subdivide a su vez en subregiones específicas: África: Subdividida en África del Norte, África Central, África Occidental, África Oriental y África Meridional; Las Américas: Se subdivide en América del Norte, América Central, el Caribe y América del Sur; Asia Meridional: Incluye países como India, Irán, Nepal y Pakistán; Asia Oriental y el Pacífico: Subdividida en Asia Oriental y el Pacífico; Europa: Es la región más grande y diversa de la OMT, con más de 40 Estados Miembros; Oriente Medio: Incluye países como Chipre, Israel, Turquía, Arabia Saudí, Egipto y Jordania (ONU, 2025).

Utilizando esta división por regiones que hace la OMT se organizan los artículos de acuerdo con la zona de estudio donde se realizan, encontrándose: siete en África, cinco en Las Américas, 30 en Asia y el Pacífico, cinco en Europa, siete documentos que son revisiones sistemáticas de literatura (véase **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Figura 4

Artículos por regiones de acuerdo con la división regional propuesta por la OMT



Nota. Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los principales hallazgos de la presente investigación se sintetizaron en tres categorías principales las cuales son: sostenibilidad, gestión y relaciones socioespaciales. Estas categorías se generaron a partir de la recurrencia de temas que abordaban los estudios. En la Tabla 1 se señala cómo se realizó el proceso de categorización.

Tabla 1*Categorización de la revisión de literatura*

Literatura	Temas	Categorías
Kurniawan et al, 2021; Faxina et al., 2021	Aspectos ambientales	Sostenibilidad
Strydom et al., 2019; Yan et al., 2021; Priatmoko et al., 2021; Strydom et al., 2017	Aspectos económicos	
Alieva & Usmonova, 2021; Zhang & Stewart, 2017	Aspectos sociales	
Taveras-Dalmau & Coghlan, 2024; Boonwanno et al., 2022	Planificación	Gestión
Bumyut et al., 2022; Kavita, E. & Saarinen, J., 2016	Políticas	
Wijayanti et al., 2023; Pascoli, M., 2021; Stone, M. T., 2015	Participación	Relaciones socioespaciales
Hien, D. T. & Thanh, T. D., 2022; Sarr et al., 2020	Conflictos	

Fuente. Elaboración propia.

Asimismo, dentro de las categorías se ubican algunas subcategorías, por ejemplo, en sostenibilidad están los que tienen su contribución sobre los tres pilares: ambiental (Kurniawan et al, 2021; Faxina et al., 2021), económico (Strydom et al., 2019; Yan et al., 2021; Priatmoko et al., 2021; Strydom et al., 2017) y social (Alieva & Usmonova, 2021; Zhang & Stewart (2017).

En gestión se identificaron artículos que abordan la planificación (Taveras-Dalmau & Coghlan, 2024; Boonwanno et al., 2022) y políticas (Bumyut et al., 2022; Kavita, E. & Saarinen, J., 2016). Los estudios que abordan la temática desde lo socioespacial se identificó aquellos que aportan a tópicos de participación (Wijayanti et al., 2023; Pascoli, M., 2021; Stone, M. T., 2015) y otros que exponen conflictos (Hien, D. T. & Thanh, T. D., 2022; Sarr et al., 2020).

Sostenibilidad

Los estudios que abordan la planificación en el turismo comunitario desde la sostenibilidad tienen contribuciones en los tres ejes. Por ejemplo, en el eje medioambiental los autores coinciden en que el desarrollo del turismo no garantiza el bienestar general de la comunidad local de los destinos turísticos, por lo que es importante la atención por el gobierno nacional y local en las estrategias para mitigar los impactos negativos (Kurniawan, 2021; Faxina et al., 2021; Ziegler et al., 2020).

En el caso de la isla de Mem de Sá en Brasil, los autores encontraron que se encuentra en un nivel medio de sostenibilidad ambiental, puesto que existen problemas en la calidad de vida y en la conservación de los recursos naturales locales (Faxina et al., 2021). Por otro lado, Ziegler et al. (2020), señalan que el ecoturismo puede cambiar las percepciones, actitudes y comportamientos de la población local, pues uno de los principios básicos del ecoturismo es mejorar la conservación, así lo exponen en su estudio de caso, realizado en Filipinas, donde encontraron que el ecoturismo produce cambios positivos significativos en el comportamiento, principalmente en los operadores locales (Ziegler et al., 2020).

En el eje económico, los estudios señalan que el turismo comunitario se promueve como una forma de desarrollo mediante la cual se satisfacen necesidades económicas que ofrecen productos turísticos (Strydom et al., 2019).

Este es el caso del proyecto del té en China; los hallazgos revelaron una combinación efectiva entre la industria del té y la actividad turística a través de estrategias que impulsan una integración sostenible y económicamente viable (Yan et al., 2021). Por el contrario, Strydom et al. (2017) encontraron que algunos proyectos del turismo comunitario del distrito de Thabo Mofutsanyana, Sudáfrica, tienen baja sostenibilidad económica, pues fracasaron debido a fallas en la planificación y gestión financiera del gobierno.

Por otra parte, Priatmoko et al. (2021) exponen que la reactivación turística del Templo Ngawen en Indonesia, posterior a la pandemia, fue posible de forma lenta, pero es un ejemplo de desarrollo turístico responsable e ideal para el futuro.

En cuanto al eje social, el turismo puede ser una herramienta poderosa y útil para mejorar los medios de vida de las personas que consideran al destino turístico su hogar. Ejemplo de ello, es el estudio de caso de Uzbekistán, en Asia Central, donde se destaca la

importancia de establecer redes o alianzas para favorecer el crecimiento social y económico de la población local (Alieva & Usmonova, 2021).

Por otra parte, los residentes de la comunidad local son indispensables para el desarrollo turístico sostenible del patrimonio, y así lo demuestra el estudio realizado por Zhang & Stewart (2017), en las Terrazas de Arroz Hani del Patrimonio Mundial en la Aldea de Azheke, Yunnan, China, donde asegura que los residentes de la comunidad deben ser considerados parte integral de los paisajes rurales, buscando no solo proteger el medio ambiente, sino también la estructura e historia humana.

Para que el turismo comunitario pueda funcionar, tiene que incluir la colaboración de las partes interesadas como estrategia viable de desarrollo, pese a ello, se ha encontrado una falta de empoderamiento de la sabiduría de la comunidad local (Azwar et al., 2023).

Gestión

Los estudios sobre la gestión se sintetizan en planificación (Noosut et al., 2022; Boonwanno et al., 2022) y políticas (Bumyut et al., 2022; Kavita, E. & Saarinen, J., 2016). Los principales hallazgos señalan que para la planificación es necesario que la comunidad asuma roles tanto de sujeto como de objeto del desarrollo (Fafurida et al., 2021) y para implementar el turismo comunitario se necesita la colaboración de las partes interesadas, es decir, gobierno, comunidad y sector privado para la planificación y construcción del mismo, en el corto y mediano plazo (Tarlani et al., 2022).

Tal es el caso de las comunidades Pagerwangi, Cibiru, Wetan y Cipamekar en Indonesia, donde se exploró el potencial para convertirlas en aldeas turísticas, cada aldea fue guiada hacia su modelo de turismo comunitario a través de un enfoque de colaboración institucional para que la actividad turística contribuya a disminuir la pobreza, el desempleo y a fortalecer la economía local (Tarlani, 2022), mientras que en Tailandia se encontró que se puede estimular la economía a través del turismo y del empoderamiento de áreas locales, aseverando que el desarrollo turístico requiere un análisis del potencial de la comunidad, el cual se realiza para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Boonwanno et al., 2022) como parte de la planificación.

En materia de política los principales hallazgos apuntan a cómo lograr que las comunidades puedan beneficiarse del sector turístico, (Kavita & Saarinen, 2016)

para esto, los enfoques de empoderamiento y participación comunitaria son estrategias esenciales (Bumyut et al., 2022). En Namibia, según Kavita y Saarinen (2016), es necesario un marco legislativo o un marco regulatorio que impulse el crecimiento empresarial general y desarrollar modelos de distribución de beneficios entre las empresas turísticas a gran escala, como en el caso de Tailandia, donde el turismo comunitario enfrentó una adaptación desafiante tras la pandemia, puesto que tenían que aplicar medidas de seguridad y salud para la prevención del COVID-19, sin embargo, los dueños de los negocios, dedicados o encaminados al turismo, sentían que no tenían completo conocimiento sobre el protocolo de Administración de Seguridad y Salud (SHA, por sus siglas en inglés), identificando que el propietario del turismo comunitario necesita mejorar el conocimiento basado en la salud pública, la tecnología y las habilidades de cooperación (Bumyut et al., 2022).

Relaciones socioespaciales

En la categoría de relaciones socioespaciales se encontró que el éxito del turismo es fuertemente definido por la participación de la comunidad en torno a las atracciones (Wijayanti, 2023), ejemplo de ellos es el caso de estudio de las aldeas Miao (Hmong) en la provincia Hunan, en China, donde las comunidades mostraron resiliencia ante cambios estructurales inducidos por el turismo, como la creación de empresas familiares y la mejora de habilidades, aunque se reconoce que también aumentó la vulnerabilidad de las comunidades (Tian et al., 2023).

En esto último, coincide el estudio de Hlengwa & Maruta (2020), realizado en el distrito de Bikita en la provincia de Masvingo, en Zimbabwe, donde se sostiene que los gobiernos locales deben replantear sus estrategias y alinear los marcos de desarrollo hacia las actividades del turismo comunitario con su misión, puesto que al no hacerlo conduce al resentimiento y la hostilidad entre las comunidades y el sector privado que utiliza los recursos rurales para su beneficio.

Hien & Thanh (2022) aseguran que el estudio de los conflictos en los destinos turísticos es decisivo para el desarrollo inclusivo y sostenible, puesto que, en su caso de estudio en Vietnam, establece que los anfitriones tienen conflictos culturales, sociales, económicos y medioambientales con los turistas, además de conflictos con las autoridades locales, aunque estos están relacionados con las políticas de desarrollo turístico y

la falta de control. Mientras tanto, en Senegal, de acuerdo con Sarr et al (2020), propone el empoderamiento de las comunidades para que el turismo pueda ser el principal impulsor del desarrollo sostenible local, es decir, liderar iniciativas y lograr que los locales participen activamente.

Azwar et al. (2023), reconocen que el turismo comunitario resalta la falta de empoderamiento de la sabiduría local, mientras que autores como Ernawati et al. 2019; Putra, 2019 & Singh et al., (2021), citados por Azwar et al. (2023), afirman que el desarrollo descontrolado desgastaría los valores de la sabiduría cultural local si no se preserva.

CONCLUSIONES

La importancia de la planeación en el turismo comunitario es un tema relevante para el desarrollo de este modelo en áreas rurales, pues apunta a un desarrollo local organizado y sostenible. Sin embargo, este estudio da cuenta que son pocos los estudios que se enfocan a analizar esta temática en los últimos diez años. Las principales contribuciones se centran en estudios diagnósticos del turismo comunitario, encontrando precisamente, un bajo nivel de planeación.

Entre los vacíos de conocimiento es posible mencionar la necesidad de desarrollar herramientas prácticas para la aplicación de la planificación en el turismo comunitario, así como estrategias para el desarrollo de políticas participativas, así como estudios sobre el desarrollo de capacidades y empoderamiento.

El desarrollo turístico se enfrenta a retos relacionados con las habilidades y conocimientos de la población local que se dedica al turismo, como su limitada participación en la planificación turística (Quang et al., 2023).

Una comunidad debe decidir si quiere actividades turísticas, pues no se trata de promover la participación comunitaria en el desarrollo turístico, sino también manifestar qué es importante para mejorar la calidad de la participación comunitaria en el proceso de planificación para lograrlo (Chatkaewnapanon & Lee, 2022). El involucramiento de la comunidad receptora se considera un factor indispensable en el desarrollo del turismo sostenible, principalmente en términos de protección ambiental para garantizar los medios de vida de la misma localidad (Quang et al., 2023).

Para crear un turismo comunitario exitoso, los planificadores de turismo deben crear conciencia en la comunidad sobre lo que se necesitará para establecer comunidades sostenibles (Chatkaewnapanon & Lee, 2022).

Entre las limitaciones de este estudio, se señala la selección de la base de datos e idioma, pues pueden existir otros estudios en bases de datos de acceso libre, así como en otros idiomas además del inglés. No obstante, la búsqueda sistemática y organizada realizada, es de valor para una aproximación en el conocimiento del estado actual de la planificación en el turismo comunitario, que será de utilidad para continuar con más aportaciones en la materia.

Líneas futuras de investigación

Como líneas futuras de investigación, Azwar propone establecer la importancia de la participación comunitaria en la planificación del turismo, pues asegura que la mayoría de las decisiones las toma el gobierno de nivel superior y las dirige el gobierno local, por lo cual las comunidades no tienen voz ni voto en la planificación y ejecución del desarrollo turístico, lo que crea tensión entre ambas partes (Azwar, 2023).

Por su parte, Leiva (2022) hace énfasis en la bibliografía como herramienta para futuras discusiones académicas sobre la investigación social y la planificación turística con base en la comunidad.

Chadha (2019) enfatiza encamina las futuras investigaciones hacia una nueva perspectiva que explique los diferentes tipos de impacto en las distintas comunidades y establecer tipos de comunidades, puntualizando en que es necesario un estudio acumulativo para monitorear cómo el desarrollo del turismo influye en el futuro de las comunidades.

Asimismo, Sugandini et al (2018) menciona que los estudios venideros habrán de enfocarse en las variables de imagen, calidad, satisfacción y lealtad, pues éstas influyen en el desarrollo de estrategias turísticas.

REFERENCIAS

Alieva, D. & Usmonova, G. (2021). Sustainability perceptions of Community Based tourism by stakeholders in Central Asia, *Local Development & Society*. DOI: 10.1080/26883597.2021.1953944

- Azwar, H., Hanafiah, M. H., Abd Ghani, A., Azinuddin, M., & Mior Shariffuddin, N. S. (2023). Community-based tourism (cbt) moving forward: penta helix development strategy through community local wisdom empowerment. *Planning Malaysia*, 21(25). <https://doi.org/10.21837/pm.v21i25.1225>
- Boonwanno, S., Laeheem, K. & Hunt, B. (2022). Takua Pa Old Town: Potential for resource development of community-based cultural tourism management. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 43 (2022) 88–93. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2022.43.1.12>
- Bumyut, A., Thanapop, S. & Suwankhong, D. (2022). Exploring Readiness towards Effective Implementation of Safety and Health Measures for COVID-19 Prevention in Nakhon-Si-Thammarat Community-Based Tourism of Southern Thailand. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 10049. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610049>
- Cañada, E. (2015). La comercialización del turismo comunitario en América Latina. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 41, 159-189.
- Cañada, E.; y Gascón J. (2007). Turismo y desarrollo: herramientas para una mirada crítica: Managua.
- Chadha, H. & Onkar, P. (2019). An Exploration of Community-Based Tourism within the Context of Tourism Planning and Development. *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, Vol. 17, No.01, 2019. <http://ertr.tamu.edu>
- Chatkaewnapanon, Y. & Lee, T.J. (2022). Planning Sustainable Community-Based Tourism in the Context of Thailand: Community, Development, and the Foresight Tools. *Sustainability* 2022, 14, 7413. <https://doi.org/10.3390/su14127413>
- Community-Based Heritage Tourism Management Model: Perception Driving Participation. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(4):1630-1645. DOI: <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.454>
- El trabajo de la UNESCO en el ámbito de la educación. (n.d.). UNESCO. Retrieved August 13, 2024, from <https://www.unesco.org/es/education/action>
- Fafurida, F., Daerobi, A. & Riyanto, G. (2021). Implementation model of community based tourism on rural tourismg. Vol. 17. No. 2, pp. 507 – 512. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170215>

- Faxina, F., Freitas, L. B. A., Trevizan, S. D. P. (2021). Environmental sustainability in fishing communities within tourist destinations: the case of Mem de Sá Island - Brazil. *J. Environ. Manag. & Sust.*, 10(1), 1-20, e16311. <https://doi.org/10.5585/geas.v10i1.16311>.
- Hien, D. T. & Thanh, T. D. (2022). Conflicts between residents and other stakeholders at community-based tourism destinations: a case study of Pu Luong Natural Reserve, Vietnam. *Journal of Mekong Societies*. Vol. 18. No. 3, pp. 43 – 63.
- Hlengwa, D. C. & Maruta, A. T. (2020). A framework for facilitation of community participation in and beneficiation from CBT around the Save Valley Conservancy. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 9(2).
- Imbaya, B., Nthiga, R., Sitati, N., y Lenaiyasa, P. (2019). Capacity bulding for inclusive growth in community-based tourism initiatives in Kenya. *Tourism Management Perspectives* 30, pp. 11–18. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.01.003>
- Kavita, E., & Saarinen, J., (2016). Tourism and rural community develop ment in Namibia: policy issues review. *Fennia* 194: 1, 79-88. ISSN 1798-5617.
- Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas* 3,(5), 2594-2069 <https://doi.org/10.47557/XSNY8857>
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis an Introduction to its Methodology*. SAGE Publications.
- Kurniawan, E., Astuti, T.M.P. & Syifauddin, M. (2021). Community participation in creating sustainable community-based tourism. *Visions for Sustainability*, 17, 5997, 39-55. <http://dx.doi.org/10.13135/2384-8677/5997>
- Lee, T. y Jan, F. (2019). Can community-based tourism contribute to sustainable development? Evidence from residents' perceptions of sustainability. *Tourism Management* 70, pp. 368–380. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.003>
- Mayaka, M.; Croy, G.; y Wolfram, J. (2019). A dimensional approach to community-based tourism: Recognising a differentiating form and context. *Annals of Tourism Research* 74 (2019) 177–190. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.002>
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009) Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The

- PRISMA Statement. PLOS Medicine 6(7): e1000097.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Molina, Sergio. (1991). Planificación Integral del turismo: un enfoque para Latinoamérica ed. Trilla: México.
- Ngo, T. H. & Creutz, S.(2022). Assessing the sustainability of community-based tourism: a case study in rural áreas of Hoi An, Vietnam.
- Noosut, K., Attawongchayakorn, K., Panyadee, C., & Trakarnsiriwanich, K. (2022). Developing of components and indicators of appropriate carrying capacity of community-based tourism attractions in upper north Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 44 (2023) 95–104. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2023.44.1.10>
- Organización Mundial del Turismo. (2024). Barómetro ONU Turismo. <https://www.unwto.org/es/barometro-del-turismo-mundial-de-onu-turismo>
- Palomino, B.; Gasca, J. y López, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El periplo sustentable*, (30) pp. 06-37. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761432.pdf>
- Pascoli, M. (2021). Community involvement in tourism: exploring the place image guided by the locals. *Cuadernos Europeos de Deusto*. No. 64/2021, Bilbao, pp. 111-136. doi: <http://dx.doi.org/10.18543/ced-64-2021pp111-136>
- Priatmoko, S., Kabil, M., Vasa, L., Pallás, E. I. & Dávid, L. D. (2021). Reviving an Unpopular Tourism Destination through the Placemaking Approach: Case Study of Ngawen Temple, Indonesia. *Sustainability* 2021, 13, 6704. <https://doi.org/10.3390/su13126704>
- Quang TD, Nguyen QXT, Nguyen HV, Dang VQ, Tang NT (2023) Toward sustainable community-based tourism development: Perspectives from local people in Nhon Ly coastal community, Binh Dinh province, Vietnam. *PLoS ONE* 18(10): e0287522. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287522>
- Sarr, B., González-Hernández, M. M., Boza-Chirino, J. & De León, J. (2020). Understanding Communities' Disaffection to Participate in Tourism in Protected Areas: A Social Representational Approach. *Sustainability* 2020, 12, 3677. DOI:10.3390/su12093677

- Stone, M. T. (2015). Community-based ecotourism: a collaborative partnerships perspective. *Journal of Ecotourism*, DOI: 10.1080/14724049.2015.1023309
- Strydom, A. J., Mangope, D. & Henama, U. S. (2017). Economic sustainability guidelines for a Community Based Tourism Project: The Case of Thabo Mofutsanyane, Free State Province. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 6 (3).
- Strydom, A.J., Mangope, D., & Henama, U.S. (2019). Making community-based tourism sustainable: Evidence from the Free State province, South Africa. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 24(1), 7-18. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.24101-338>
- Sugandini, D., Effendi, M. I., Aribowo, A. S., & Utami, Y. S. (2018). Marketing strategy on community based tourism in special region of Yogyakarta. *Journal of Environmental Management and Tourism*. DOI: 10.14505/jemt.v9.4(28.06)
- Tarlani, T., Dariah, A. R. & Rani, A. M. (2022). Transforming rural economy through community-based tourism with Village-Owned Enterprise (BUMDES, Badan Usaha Milik Desa) – A case study: Cibiru Wetan, Pagerwangi ang Cipamekar Villages, Indonesia. Vol. 17. No. 5 pp. 1535 – 1542. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170517>
- Taveras-Dalmau, V., & Coghlan, A. (2024). Scratching beneath the surface: a systems thinking approach for uncovering hidden dynamics impacting tourism and poaching. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2351183>
- Tian, B., Stoffelen, A. & Vanclay, F. (2024) Understanding resilience in ethnic tourism communities: the experiences of Miao villages in Hunan Province, China, *Journal of Sustainable Tourism*, 32:7, 1433-1452, DOI: 10.1080/09669582.2023.2239525
- Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222, doi: 10.1111/1467-8551.00375.
- Ustunel, M., Celiker, N., Guzeller, C. (2021). Systematic review of meta-analysis studies in the tourism and hospitality literature. *European Journal of Tourism Research* 27, 2710. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v27i.2145>
- Wijayanti, A., Putri, E.D.H., Indriyanti, I., Rahayu, E. & Asshofi, I.U.A. (2023). Community-Based Heritage Tourism Management Model: Perception Driving Participation.

- African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 12(4):1630-1645. DOI: <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.454>
- Yan, Z., Sotiriadis, M. & Shen, S. (2021). Integrating a Local Asset/Resource into Tourism and Leisure Offering: The Case of Tea Resources in Longwu Town, Zhejiang Province, China. *Sustainability* 2021, 13, 1920. <https://doi.org/10.3390/su13041920>
- Zhang, L. & Stewart, W. (2017). Sustainable Tourism Development of Landscape Heritage in a Rural Community: A Case Study of Azheke Village at China Hani Rice Terraces. *BUIILT HERITAGE* 2017 / 4.
- Ziegler, J., Araujo, G., Labaja, J., Snow, S., King, J. N., Ponzo, A., Rollins, R. & Dearden, P. (2020). Can ecotourism change community attitudes towards conservation? *Oryx*, 2021, 55(4), 546–555. DOI: [doi:10.1017/S0030605319000607](https://doi.org/10.1017/S0030605319000607)
- Organización Mundial del Turismo (UN Tourism). (s. f.). Comisiones regionales. UN Tourism. Recuperado el 29 de octubre de 2025, de https://www.turismodeportugal.pt/en/quem_somos/cooperacao-internacional/Pages/organizacao-mundial-do-turismo-omt.aspx?utm_source

Gestión y desempeño financiero de cuentas por cobrar en Organismos Operadores de Agua: la paradoja de la eficiencia

Financial management and performance of accounts receivable in Water Operating Agencies: the paradox of efficiency

María Antonia Chávez Villarreal
0009-0003-3465-4272
chavezantonia847@gmail.com

Gilberto Niebla Lizárraga
0000-0003-3686-0486
gilberto.niebla@uas.edu.mx

Rosa del Carmen Lizárraga Bernal
0000-0003-1724-2922
carmen.lizarraga@uas.edu.mx

José Luis David Bonilla Carranza
0000-0002-8690-4865
jose.bcarranza@academicos.udg.mx

RESUMEN

La sostenibilidad financiera de los Organismos Operadores de Agua (OOA) en México sigue siendo inestable a pesar de la creciente implementación de tecnología digital por parte de las organizaciones del sector público. La investigación utiliza un diseño de métodos mixtos explicativo secuencial DEXPLIS para estudiar JUMAPAM. La fase cuantitativa evaluó los estados financieros, lo que demostró la existencia empírica de la Paradoja de la Eficiencia a través de mejoras operativas que resultaron en una disminución del período de cobro de 232.7 días a 214.08 días entre 2020 y 2021, pero que llevaron a una caída del 2.16% en el ROE, que disminuyó al 1.49% durante el mismo período. La fase cualitativa, que utilizó una encuesta probabilística para muestrear a 383 usuarios, encontró que el 67.1% de las demoras se debieron a que las personas olvidaron cosas, no a que carecieran de recursos financieros. La evidencia empírica muestra que los gerentes utilizan el poder ejecutivo para imponer métricas de eficiencia técnica mientras ignoran los costos cognitivos que deben asumir los usuarios. La infraestructura digital pasiva, que incluye portales web, no garantiza la sostenibilidad financiera para las organizaciones que necesitan establecer



sistemas de recordatorio activos combinados con técnicas de persuasión para impulsar la participación ciudadana.

PALABRAS CLAVE: Eficiencia; Racionalidad; Agencia; Sostenibilidad; JUMAPAM; Nudges.

ABSTRACT

The financial sustainability of Water Utility Companies (WUCs) in Mexico remains unstable despite the increasing implementation of digital technology by public sector organizations. This research uses a sequential explanatory mixed-methods design (DEXPLIS) to study JUMAPAM. The quantitative phase evaluated the financial statements, demonstrating the empirical existence of the Efficiency Paradox through operational improvements that resulted in a decrease in the collection period from 232.7 days to 214.08 days between 2020 and 2021, but led to a 2.16% drop in ROE, which decreased to 1.49% during the same period. The qualitative phase, which used a probabilistic survey to sample 383 users, found that 67.1% of payment delays were due to forgetfulness, not a lack of financial resources. Empirical evidence shows that managers use executive power to impose technical efficiency metrics while ignoring the cognitive costs that users must bear. Passive digital infrastructure, including web portals, does not guarantee financial sustainability for organizations that need to establish active reminder systems combined with persuasive techniques to boost citizen participation.

KEYWORDS: Efficiency; Rationality; Agency; Sustainability; JUMAPAM; Nudges.

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad financiera de los Organismos Operadores del Agua (OOA) en México se enfrenta a una crisis estructural que trasciende las soluciones de la ingeniería hídrica, ya que sus instituciones no cumplen con los estándares de eficiencia vigentes. Las estructuras financieras existentes no respaldan el requisito institucional de que todas las personas tengan acceso al agua potable. El Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales (CNGMD) muestran estadísticas que revelan que la modernización

tecnológica avanza a un ritmo lento y desigual, ya que las autoridades municipales solo indican un ligero aumento en la implementación de la gestión de portales, del 17.9 % al 19.5 % entre 2020 y 2022 (INEGI, 2023).

La organización ha adoptado diversas soluciones tecnológicas, pero estas no han reducido la estabilidad financiera de la organización. Los investigadores deberían ir más allá de los modelos económicos convencionales y aplicar el marco de la racionalidad limitada para comprender cómo los entornos digitales influyen en los asuntos financieros y el cobro de deudas de los clientes. Según Simon (2000), los usuarios carecen de la capacidad para tomar las mejores decisiones posibles, ya que basan sus decisiones de pago en su capacidad de concentración y el volumen de información que necesitan procesar. En realidad, las personas que no pagan los servicios públicos lo hacen debido a sistemas automáticos que administran los pagos sin tener en cuenta el esfuerzo mental que implica el proceso.

Los conflictos internos que existen en la administración pública se explican mediante la teoría de la agencia. Cartwright (2024) y McDonald et al. (2022) demuestran que el principal (ciudadanos y autoridades locales que requieren mantener un desarrollo operativamente sostenible) y el agente (gerentes de servicios que se centran en indicadores operativos a corto plazo) actúan con diferentes niveles de conciencia y tienen prioridades contradictorias. Los indicadores operativos que proyectan mejoras a través de indicadores individuales, como la rotación de cuentas, no logran un bienestar financiero integral debido a esta brecha operativa.

El estado de Sinaloa destaca como la excepción a la regla en lo que respecta a la media nacional que muestra un bajo nivel de desarrollo tecnológico, ya que Sinaloa cuenta con altos niveles de aplicación de tecnología digital. El estado logró una cobertura del 77.8% de sus portales en línea a través de sus empresas operadoras, lo cual está por encima del promedio nacional de 2023. La situación financiera de JUMAPAM (Junta Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Mazatlán) depende de otros factores, incluyendo la disponibilidad de su infraestructura digital (INEGI 2021, 2023).

El contexto requiere un análisis que evalúe los límites establecidos por el marco de la Nueva Gestión Pública. El sistema ha presentado indicadores de desempeño que evalúan la eficacia con la que las agencias de los servicios públicos desempeñan sus funciones. Pollitt y Bouckaert (2017) explican que la eficiencia tecnológica de las organizaciones

que se centran en lograr la eficiencia tecnológica mediante modelos de entrega rápida se verá afectada por importantes problemas de desempeño operativo. Los OOA hacen uso de la coerción mediante multas por retrasos en los pagos como método de recaudación de ingresos, ya que este enfoque arroja mayores flujos de caja en el corto plazo. Este método da una imagen falsa del desempeño de las empresas, que no se refleja en un aumento de los ingresos netos según los registros financieros.

El artículo contiene varias secciones: la Sección 1 proporciona el resumen e introducción. La Sección 2 establece la base teórica que vincula la administración pública tradicional con la economía del comportamiento y la teoría de la agencia. La Sección 3 describe el enfoque de metodología mixta para realizar análisis financieros y encuestas a usuarios. La Sección 4 presenta datos empíricos que revelan una diferencia entre los indicadores operativos y financieros. Las Secciones 5 y 6 analizan cómo estos hallazgos impactan en las políticas públicas, a la vez que ofrecen sugerencias para desarrollar un sistema de gestión del agua financieramente sostenible y fácilmente comprensible para los usuarios.

Marco Teórico

La literatura tradicional sobre administración presenta la morosidad como a menudo atribuible a factores socioeconómicos o a una cultura de no pago arraigada en la ciudadanía (Acuña, 2021). Bajo esta lógica, la reacción convencional de los organismos operadores ha sido incrementar los mecanismos de coerción. Sin embargo, investigaciones sobre la debilidad institucional en México, como la de Pacheco (2016), sugieren que el problema de la cartera vencida no radica en el usuario, sino en la incapacidad de las instituciones para gestionar el cobro eficazmente, lo que debería indicar fallas estructurales en la interrelación entre el gobierno y la ciudadanía.

Desde una perspectiva psicológica, la economía del comportamiento (Simon 2000; Thaler y Sunstein, 2008) ofrece una explicación alternativa (basada en los límites racionales de nuestra mente). Esta corriente afirma que la barrera del pensamiento, el olvido involuntario o la complejidad de los mecanismos de pago son ataduras incluso más poderosas que el deseo de hacer algo. Cuando los costos de "registrar y pagar" son altos, el

cumplimiento disminuye drásticamente, independientemente de la solvencia del usuario.

Desde una perspectiva moderna respecto a los costos de las transacciones en el sector público, las cargas administrativas representan la conceptualización de esta idea. Chudnovsky y Peeters (2021) desglosan estas cargas en tres dimensiones: costo de aprendizaje (cómo y cuándo pagar), costo de cumplimiento (el acto de pagar) y costo psicológico (estrés). En el caso de JUMAPAM, la ausencia de notificaciones proactivas aumenta desproporcionadamente los costos de aprendizaje, ya que el ciudadano tiene que invertir continuamente recursos en actividades cognitivas para recordar las fechas de corte.

No todos se ven igualmente afectados por esta carga. Christensen et al. (2020) argumentan que las cargas administrativas penalizan más a las personas que disponen de menos “recursos cognitivos” dados los recursos limitados de tiempo o dinero. El olvido reportado por los usuarios no es negligencia sino el resultado de un sistema que ignora tales limitaciones a la cognición. Asimismo, Masood y Nisar (2021) presentaron el capital administrativo: la capacidad acumulada para interactuar con la burocracia. El diseño actual del servicio hace suposiciones erróneas considerando que todos los usuarios tienen un alto capital administrativo para autogestionar sus pagos sin ayuda externa.

Es fundamental tener en cuenta la arquitectura del servicio digital, a un dado a la perspectiva conductual. Chan et al. (2021) presentan una visión multidimensional de la satisfacción ciudadano-gobierno en la que no es simplemente porque el servicio central (la web) está disponible, sino por los servicios que facilitan su uso, como el apoyo al usuario o la accesibilidad. Al menos cuando el diseño de la interfaz no disminuye la carga cognitiva del usuario, la plataforma se vuelve conductualmente inoperante.

En la misma línea, Lamsal y Gupta (2022) refuerzan, a través de la teoría de la desconfirmación de expectativas, que la satisfacción ciudadana, a través de la brecha entre lo que el ciudadano anticipa del gobierno (facilidades, recordatorios) y lo que obtiene, la determina. Cuando el operador del organismo no proporciona mecanismos para el aviso oportuno, se genera una disonancia que no solo afecta la satisfacción, sino que también desincentiva el comportamiento de pago, validando que los factores del proceso (cómo se paga) son tan importantes como los resultados (cuánto se paga).

Por último, es importante analizar este fenómeno a través del prisma de las restricciones de la Nueva Gestión Pública (NGP). Si bien la NGP se basa en los

órganos que implementan los indicadores de desempeño del sector empresarial (como la rotación de la cartera), autores como Pollitt y Bouckaert (2017) advierten que puede ocultar la existencia de ineficiencias asignativas (hacerlo caro). En el sector hídrico, donde el valor se maximiza mediante la coerción mediante el uso de la fuerza física, se maximiza el valor de la recaudación a corto plazo, pero se socava el valor de la relación costo-beneficio a largo plazo, creando una ilusión de desempeño que, irónicamente, no se refleja en una mejora de la utilidad en el estado financiero.

METODOLOGÍA

El presente estudio aplicó métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos a través del marco del diseño explicativo secuencial. La metodología elegida también permite a los investigadores integrar un análisis riguroso mediante el uso de datos cuantitativos con una comprensión a través de la interpretación de la percepción social. La situación financiera de la organización se hace visible por medio de datos cuantitativos que indican el estado actual de la situación financiera. El sistema necesita análisis ya que los usuarios deben estar en condiciones de comprender las transacciones financieras.

La primera fase cuantitativa requirió que los investigadores examinaran los estados financieros auditados de JUMAPAM, que incluían su balance general y estado de resultados de 2019 a 2023. Los investigadores deflactaron todos los valores monetarios para permitir una comparación continua de los datos, lo que eliminó el impacto de la inflación al convertir los valores a medidas constantes en pesos. El estudio calculó indicadores de desempeño financiero a través de fórmulas estándar que incluyeron: a) La fórmula del Período Promedio de Cobro (PPC) calculó la eficiencia operativa dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas netas del servicio de agua y multiplicando el resultado por 360 días [$PPC = (\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas}) \times 360$]; y b) La fórmula del Retorno sobre el Capital (ROE) midió la rentabilidad real dividiendo la utilidad neta del período entre el capital patrimonial total, lo que resulta en un valor porcentual [$ROE = (\text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable}) \times 100$]. El objetivo de la investigación fue encontrar los vínculos que existen entre la velocidad de recuperación de la cobranza y los resultados de la evaluación de la situación financiera institucional.

El equipo de investigación realizó una triangulación de información a través de fuentes secundarias, incluyendo los microdatos del CNGMD del INEGI de las ediciones 2021 y 2023. El equipo de investigación procesó analíticamente los datos a través de los módulos de administración pública, servicios de agua de la red pública y difusión de información. La investigación evaluó la capacidad operativa de JUMAPAM a través de su sistema de distribución de recursos, recursos tecnológicos y métodos de comunicación, los cuales se utilizaron para medir el desempeño en comparación con los estándares locales y nacionales. Los resultados cuantitativos de esta fase proporcionaron información esencial para el desarrollo del diseño explicativo secuencial, ya que sirvieron como base fundamental para la creación de la herramienta de evaluación cualitativa. Los investigadores descubrieron la "Paradoja de la Eficiencia", que mostró que el ROE disminuyó mientras que el desempeño operativo mejoró, lo que demuestra la necesidad de estudiar los factores conductuales subyacentes que llevan a las empresas a recuperar sus deudas. La fase de explicación de campo requirió la prueba de la herramienta de recolección de datos, la cual había sido diseñada específicamente para identificar las razones por las que los usuarios incumplían con los pagos, considerando factores económicos y limitaciones cognitivas y de memoria.

La parte central de la etapa de explicación de campo incluyó la prueba de una herramienta de recolección de datos con usuarios reales del servicio. La encuesta implicó el uso de un formato estructurado para recopilar información de 383 usuarios domésticos en Mazatlán, que sirvió como base probabilística de datos que los investigadores calcularon con un nivel de confianza del 95%. El instrumento evaluó las prácticas de pago, evaluación de los consumidores sobre los métodos de comunicación organizacional y los factores reales causadores de retrasos en los pagos. El análisis estadístico de estos datos permitió a los investigadores distinguir entre los factores conductuales, como el olvido, y los económicos, lo que resultó en la generación de evidencia empírica que ayudó a los investigadores a comprender la paradoja financiera revelada durante el período preliminar de la investigación.

Finalmente, todas las actividades de procesamiento de datos se realizaron a través del entorno de desarrollo RStudio que utilizó la versión 2025.09.1 y Build 401 para sus operaciones para calcular indicadores financieros (ROE y rotación) y realizar análisis estadístico descriptivo de los datos de la encuesta.

RESULTADOS

Contexto y complejidad de operación organizativa

Un análisis de microdatos del CNGMD 2021 permitió a los investigadores indicar que la JUMAPAM se ha convertido en una organización que introduce un mayor nivel de complejidad logística y administrativa que un establecimiento local típico. El resumen de los indicadores clave de desempeño que indican que la organización está operando con una capacidad física mayor de lo que es su uso real de los sistemas de comunicación, se presenta en la Tabla 1.

Tabla 2

Indicadores de complejidad operativa y administrativa en JUMAPAM (Datos CNGMD 2021).

Indicador	Magnitud Reportada	Implicación Administrativa
Conexiones de drenaje	180,993 tomas	Alto volumen de usuarios que hace inviable la gestión manual.
Infraestructura digital	Portal web activo	Capacidad tecnológica instalada, pero subutilizada.
Sistema de notificación	Pasivo	El sistema espera que el usuario consulte, no avisa proactivamente.

Nota. Datos obtenidos de los microdatos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales (INEGI, 2021).

La brecha digital: infraestructura vs. estrategia.

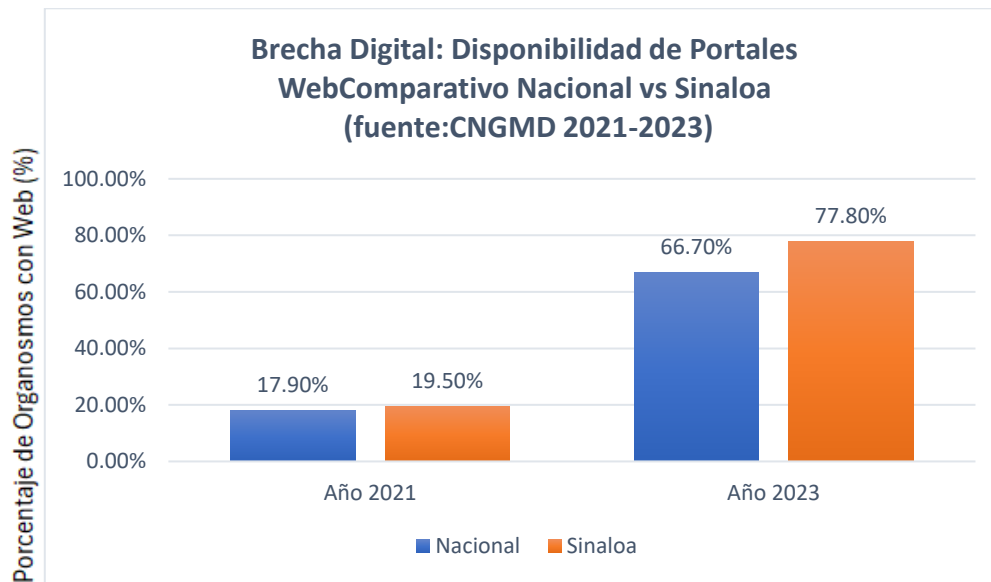
El caso de estudio presenta un fenómeno específico y sus implicaciones en comparación con la situación a nivel nacional. El estado de Sinaloa muestra sus logros en la transformación digital, con el 77.8% de sus agencias con portales web activos, y México muestra una mejora del 19.5% en su cobertura web debido a su lento ritmo de digitalización (INEGI, 2023).

La evaluación financiera 2019-2023 de JUMAPAM demostró que el sistema avanzado de digitalización mejoró el ritmo de procesamiento de pagos, lo que condujo a una

disminución en la rentabilidad debido a una menor recuperación del capital (ROE). La organización debería formular una estrategia activa de cobranza, ya que la presencia real en línea, a través de su sitio web, no cumple con todos los requisitos.

Figura 1

Comparación del portal de gestión del agua en línea en 2021 y 2023.



Nota. El porcentaje de organizaciones operadoras de agua que mantienen sitios web activos existe como estadística nacional y como medida específica para el estado de Sinaloa. La información se obtuvo de los microdatos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales (INEGI, 2021, 2023).

El factor “olvido” como causa de la morosidad.

La encuesta, realizada a 383 usuarios, mostró las razones detrás de los problemas de deuda persistentes a pesar de la presencia de la infraestructura. Los resultados de la encuesta revelaron que el 67.1% de los encuestados identificó el olvido de pago como la principal causa de sus deudas pendientes.

El marco teórico de este hallazgo coincide con el establecido por Kahneman en su investigación de 2011. El comportamiento de los usuarios que reportaron olvido involuntario en el 67,1% de los casos establece un vínculo entre su comportamiento de pago y el Sistema 1, que opera mediante un juicio intuitivo rápido que conduce a errores por inercia

mental, en contraste con el Sistema 2, que funciona mediante un procesamiento del pensamiento lento y cuidadoso. El entorno digital de Sinaloa actual, que se caracteriza como pasivo, asume que existe un usuario puramente racional que cumple con sus obligaciones, de hecho, de manera activa. Sin embargo, desde la perspectiva de la economía de la conducta, la falta de recordatorios activos (“nudges” o empujones) impide desarmar el obstáculo a la racionalidad restringida. Como argumentan Ewert et al. (2023), estos mecanismos conductuales deben ser incorporados por las políticas públicas para ser efectivos y reducir el costo cognitivo de convertir la intención de pago en acción.

El estudio ha demostrado que dos tercios de los montos adeudados se deben a la falta de comunicación entre la organización y el usuario. La institución invierte en costos operativos, ya que los usuarios olvidan sus responsabilidades al no recibir recordatorios activos mediante notificaciones push y alertas SMS.

DISCUSIÓN

Los descubrimientos coinciden empíricamente con las premisas de las debilidades institucionales (Pacheco, 2016); a pesar de que Sinaloa cuenta con un 77.8% de portales activos, la brecha entre la disponibilidad tecnológica y la recaudación real demuestra la incapacidad de la institución para activar el comportamiento del usuario.

La existencia del llamado CNGMD y los resultados del caso evidencian la existencia de un supuesto parásito de la eficiencia. JUMAPAM ha demostrado tener capacidades efectivas de cobranza que le han permitido minimizar los días de crédito, pero su gestión operativa conlleva una disminución de la rentabilidad. La distinción entre estos dos grupos se aclara aún más al aplicar el concepto de racionalidad limitada, ya que los usuarios no evitan los pagos tras el cálculo de sus beneficios debido a la amnesia en la fecha de pago por la falta de recordatorios (Simon, 2000).

Esta falta de conexión entre la tecnología y el usuario coincide con la actualización de Latupeirissa et al. (2024), quienes advierten que la mayoría de los esfuerzos de digitalización en el ámbito estatal fracasan porque se limitan a digitalizar la burocracia actual sin cambiar la forma en que se presta el servicio. JUMAPAM se encarga del hardware digital, pero carece del software estratégico para gestionar la relación con el ciudadano. Gilchrist y Perks (2024) se refieren a este fenómeno como realidades míticas, en las que la

decisión operativa se basa en mitos inculcados (como la creencia de que el usuario es un evasor racional) en lugar de empíricos. Estos mitos conducen a fallos involuntarios del servicio, donde el sistema se configura para castigar a un usuario que, en realidad, solo requiere ayuda conductual. Finalmente, para abordar estas problemáticas, es necesario trascender la división del conocimiento, como proponen LePere-Schloop y Nesbit (2023), y basar la eficiencia de la administración en las perspectivas de la política pública y la gestión de servicios, priorizando el valor público por encima de la mera medida financiera.

Para reducir estas cargas administrativas y revertir la paradoja financiera, es fundamental que los OOA adopten modelos de Gobierno Ágil. Neumann et al. (2024) también señalan que la aplicación de los principios ágiles al sector público implica la necesidad de valorar la respuesta al cambio más que la capacidad de adherirse a un plan estricto. En lugar de aferrarse a ciclos de facturación estáticos y vengativos, JUMAPAM deberá adaptar sus canales de comunicación al comportamiento real del usuario.

Existen indicios teóricos de que esta transformación puede resultar en una transformación sostenible. Adeyinka y Adewumi (2023) junto con Tomažević et al (2023) presentan un análisis cualitativo que muestra que la gobernanza del sector público mejora cuando las organizaciones adoptan valores ágiles para la colaboración ciudadana activa y la prestación iterativa de servicios. Instalar recordatorios automatizados no es solo una mejora tecnológica, sino una estrategia ágil para reducir la fricción administrativa. Como señalan Looks et al. (2024), medir la agilidad institucional permite definir disfuncionalidades. En este caso, el sistema disfuncional es un sistema de cobro que no considera la experiencia del usuario final. El estudio de este fenómeno requiere un análisis en el marco de las limitaciones del NGP. Esta situación lleva a la creación de indicadores de desempeño que miden las actividades empresariales mediante indicadores en términos de rotación de clientes, como advierte Arellano, (2021) sobre los peligros de implementar este tipo de sistemas de medición sin comprender los costos ocultos de su operación. Mejorar la eficiencia de los procesos de la organización es un reto que enfrentan las organizaciones del agua, ya que necesitan mejorar su eficiencia tecnológica mediante la rápida recopilación de información, un factor que crea una ilusión de control, lo que se traduce en pérdidas económicas reales. Sinaloa cuenta con una infraestructura tecnológica suficiente que ha superado el 77.8% de su infraestructura web, pero el 67.1% de sus usuarios aún experimenta problemas para recordar las

fechas de pago, lo que indica que las organizaciones no se han adherido al principio de Nudge, formulado por Thaler y Sunstein en 2008.

Tversky y Kahneman (1992) argumentan que la aversión a las pérdidas impacta en la toma de decisiones ante un riesgo. En la gestión pública, los administradores (agentes) pueden centrarse en indicadores observables y manejables a corto plazo, como la recuperación de la cartera, para indicar la eficiencia administrativa, e ignorar variables más complejas que impactan el patrimonio neto (Sun y Wang, 2022; Zhang y Xu, 2022). Esta "visión de túnel" es coherente con los problemas de agencia en la administración pública descritos por Gofen y Lotta (2021), en los que la discrecionalidad de las burocracias puede desviarse de los objetivos de sostenibilidad financiera a largo plazo.

CONCLUSIONES

El artículo exploró las cuentas pendientes de pago de las entidades de agua para mostrar cómo la población las percibe como un problema puramente económico. La evidencia real presentada por el caso de JUMAPAM es que el 67.1% de los usuarios que enfrentan deudas pendientes lo hacen por olvido de pagar sus facturas, debido a su ajetreada vida cotidiana y a la falta de un recordatorio externo. La práctica actual de aplicar sanciones financieras, que implica la adición de cargos adicionales y la falta de conexión con el servicio, debe reexaminarse, ya que castiga a los usuarios por el olvido de sus obligaciones, por lo que se deben implementar mejores sistemas de recordatorio.

La investigación demostró, mediante una demostración empírica de la contracción del ROE, que disminuyó del 2.16% al 1.49% entre 2020 y 2021 a pesar de la mejora en la rotación de activos, que la eficiencia del desempeño operativo crea trampas financieras cuando las organizaciones no miden los costos de recuperación de las transacciones. El análisis financiero demuestra que las organizaciones pueden reducir los plazos de cobranza, al mismo tiempo que su valor disminuye, ya que los costos de cobranza de las cuentas por cobrar superan las ganancias recuperadas. Las organizaciones logran una verdadera solvencia financiera mediante dos enfoques: aumentan sus fuentes de ingresos y reducen los gastos que se acumulan con cada peso adicional de ingresos. Desde un enfoque de argumentación cualitativa, la brecha observada en la eficiencia operativa con respecto al desempeño

financiero (ROE) recibe su explicación teórica a través de la teoría de la agencia y la teoría de las perspectivas.

La recomendación estratégica para Sinaloa, que lo sitúa como líder en infraestructura web (77.8%), según datos del CNGMD 2023, debería cambiar su enfoque para invertir en software y en la interacción con los usuarios. Las estructuras de funcionamiento organizacional deberían implementar sistemas que envíen notificaciones proactivas mediante alertas SMS, mensajería instantánea y sistemas de correo electrónico automatizados que se activen antes de las fechas límite. Mediante esta estrategia económica que aborda la principal causa del 67% de todas las deudas pendientes, el olvido, la organización logró su objetivo.

Este estudio reconoce algunas limitaciones que pueden abrir caminos a nuevas investigaciones. En primer lugar, la extrapolación de los hallazgos a organismos en zonas con un rezago en el avance tecnológico debe hacerse con cautela por estar centrado en un solo caso (JUMAPAM) en el entorno de un alto nivel de infraestructura digital como el de Sinaloa. Y, en segundo lugar, la identificación de la causa del olvido como causa primaria se realiza a partir de datos en forma autodeclarada, que, si bien ofrecen una visión directa del usuario, pueden estar sujetos a sesgo de respuesta. Resulta benéfico para futuros estudios cuando se utilizan diseños experimentales para controlar factores de confusión para medir la influencia directa de causa y efecto de los nudges en la tasa de recuperación y el ROE. Asimismo, sería pertinente profundizar en los incentivos cualitativos de la administración de los OOA para entender por qué siguen considerando los indicadores operativos de corto plazo como principales, por encima de la sostenibilidad financiera a largo plazo.

REFERENCIAS

- Acuña, W. (2021). La gestión de cobranza y la liquidez de una empresa de servicios. *Universidad y Ciencia en Humanidades*.
- Adeyinka, F. M. y Adewumi, A. P. (2023). Mejora de la prestación de servicios públicos en Nigeria mediante prácticas ágiles. *Revista de Administración Pública*, 13(2), 192-206. <https://doi.org/10.31289/jap.v13i2.10647>
- Arellano, D. (2021). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Cartwright, E. (2024). *Economía del comportamiento*. Routledge.

- Chan, F. K., Thong, J. Y., Brown, S. A. y Venkatesh, V. (2021). Diseño de servicios y satisfacción ciudadana con los servicios de gobierno electrónico: una perspectiva multidimensional. *Public Administration Review*, 81(5), 874-894. <https://doi.org/10.1111/puar.13308>
- Christensen, J., Aarøe, L., Baekgaard, M., Herd, P. y Moynihan, D. P. (2020). Human capital and administrative burden: The role of cognitive resources in citizen-state interactions. *Public Administration Review*, 80(1), 127-136. <https://doi.org/10.1111/puar.13134>
- Chudnovsky, M. y Peeters, R. (2021). La distribución desigual de la carga administrativa: Un marco y un estudio de caso ilustrativo para comprender la variación en la experiencia de las personas con las cargas. *Política Social y Administración*, 55(4), 527-542. <https://doi.org/10.1111/spol.12639>
- Ewert, B., Loer, K. y Thomann, E. (2023). Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of Behavioural Public Policy and Administration. En *Beyond Nudge* (pp. 1-15). Policy Press. <https://doi.org/10.51952/9781447369165.ch001>
- Gilchrist, D. y Perks, B. (2024). *Realidades míticas: Desafiando el nexo entre el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en la contratación de servicios comunitarios* [Manuscrito no publicado]. SSRN. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4856809>
- Gofen, A. y Lotta, G. (2021). Burócratas de base al frente de la respuesta a la pandemia: una perspectiva comparativa. *Revista de Análisis Comparativo de Políticas: Investigación y Práctica*, 23(1), 3-15. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1861421>
- INEGI. (2021). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales 2021*. Tabulados de Administración Pública. <https://www.inegi.org.mx/>
- INEGI. (2023). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales 2023*. Tabulados de Difusión de Información. <https://www.inegi.org.mx/>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lamsal, B. P. y Gupta, A. K. (2022). Satisfacción ciudadana con el servicio público: ¿Qué factores la impulsan?. *Policy & Governance Review*, 6(1), 78-89. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i1.470>

- Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A. y Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming public service delivery: A comprehensive review of digitization initiatives. *Sustainability*, 16(7), 2818. <https://doi.org/10.3390/su16072818>
- LePere-Schloop, M. y Nesbit, R. (2023). El nexo entre la administración pública, las políticas públicas y los estudios sobre organizaciones sin fines de lucro: Un mapeo empírico de temas de investigación e integración del conocimiento. *Public Administration Review*, 83(3), 486-502. <https://doi.org/10.1111/puar.13587>
- Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., Escalona, M. J. y Schön, E. M. (2024). Hacia la mejora de la agilidad en la administración pública. *Software Quality Journal*, 32(1), 283-311. <https://doi.org/10.1007/s11219-023-09657-x>
- Masood, A. y Azfar Nisar, M. (2021). Administrative capital and citizens' responses to administrative burden. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 56-72. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa031>
- McDonald III, B. D., Hall, J. L., O'Flynn, J. y Van Thiel, S. (2022). The future of public administration research: An editor's perspective. *Public Administration*, 100(1), 59-71. <https://doi.org/10.1111/padm.12829>
- Neumann, O., Kirklies, P. C. y Schott, C. (2024). Adopción de metodologías ágiles en el gobierno: un estudio de caso comparativo. *Public Management Review*, 26(12), 3692-3714. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776>
- Pacheco, J. C. (2016). *La cobranza del servicio de agua potable y la debilidad institucional de los organismos operadores en México: los casos de Hermosillo y Los Mochis* [Tesis doctoral, El Colegio de Sonora]. Repositorio Institucional de El Colegio de Sonora. <https://repositorio.colson.edu.mx/handle/2012/44348>
- Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Simon, H. A. (2000). Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind & Society*, 1(1), 25-39. <https://doi.org/10.1007/BF02512227>
- Sun, Y. y Wang, N. (2022). Eco-efficiency in China's Loess Plateau Region and its influencing factors: a data envelopment analysis from both static and dynamic

- perspectives. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(1), 483-497. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-15278-3>
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Tomažević, N., Kovač, P., Ravšelj, D., Umek, L., Babaoğlu, C., Bohatá, M. ... y Aristovnik, A. (2023). The role of agile values in enhancing good governance in public administration during the COVID-19 crisis: an international survey. *Administrative Sciences*, 13(12), 248. <https://doi.org/10.3390/admsci13120248>
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297-323. <https://doi.org/10.1007/BF00122574>
- Zhang, Y. y Xu, X. (2022). Medición de la eficiencia de las emisiones de carbono y análisis de los factores influyentes en nueve provincias de la cuenca del río Amarillo: Basado en los modelos SBM-DDF y Tobit-CCD. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(22), 33263-33280. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-18566-8>

Estrategias para el Crecimiento de la Productividad, mediante el Índice de Felicidad en el Clima Organizacional

Strategies for the growth of Productivity, through the happiness index in the Organizational Climate

German Enrique Reyes Rojas
0000-0001-99317961
greyes9@areandina.edu.co

Jesús Oswaldo Moreno Cristancho
0009-0002-7129-2998
jmoreno71@areandina.edu.co

RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad el estudio del problema de la infelicidad que se encuentran en las organizaciones a fin conocer sus causas y así mismo aumentar el índice de felicidad, motivación y productividad de esta. Para ello se determinan estrategias en el ámbito laboral para aumentar esos índices anteriormente mencionados, en el que se divide en tres factores: El primero aspecto que se identifica son los beneficios y dificultades que trae consigo la función que realiza el colaborador, dentro de su ámbito laboral cotidiano, donde los elementos a resaltar son los siguientes: el cargo que ejerce el colaborador, la satisfacción laboral, riesgos laborales, modalidad de trabajo, desmotivación, estrés, miedo y sobrecarga. Con base a estos elementos se permite potencializar los aspectos positivos y reducir los negativos a fin de buscar una estabilidad del individuo con relación a la función que tiene, para mejorar el estado anímico que genere buenos resultados a la empresa. El segundo aspecto que se evidencia es el diagnóstico de la estructura organizacional, que se centra en el desarrollo de las estrategias del talento humano que permite profundizar sus falencias y fortalezas que este tiene, donde sí se maneja de forma adecuada se podrá motivar al colaborador. El tercer aspecto que se tocará es el índice de felicidad y productividad donde se relaciona con los siguientes elementos bienestar, aumento de felicidad, motivación y organizaciones saludables donde al utilizar estos factores adecuadamente puede influir en el estado del individuo y en el desarrollo del trabajo.



PALABRAS CLAVE: Bienestar, Felicidad, Motivación, Productividad.

ABSTRACT

The purpose of this article is to study the problem of unhappiness found in organizations in order to know its causes and also increase its happiness, motivation and productivity index. To do this, strategies are determined in the workplace to increase the aforementioned indices, which are divided into three factors: The first aspect that is identified are the benefits and difficulties that the function carried out by the collaborator brings with it, within their daily work environment, where the elements to highlight are the following: the position held by the collaborator, job satisfaction, occupational risks. , work modality, demotivation, stress, fear and overload. Based on these elements, it is possible to enhance the positive aspects and reduce the negative ones in order to seek stability of the individual in relation to the function he or she has, to improve the state of mind that generates good results for the company. The second aspect that is evident is the diagnosis of the organizational structure, which focuses on the development of human talent strategies that allow us to deepen its shortcomings and strengths, where if it is managed appropriately it will be possible to motivate the collaborator. The third aspect that will be touched on is the happiness and productivity index where it is related to the following elements well-being, increased happiness, motivation and healthy organizations where using these factors appropriately can influence the state of the individual and the development of work.

KEYWORDS: Happiness, Motivation, Productivity, Wellbeing.

INTRODUCCIÓN

En el proceso de construcción de este artículo se encontró que el principal problema dentro de las organizaciones es la infelicidad que tiene los trabajadores dentro del ámbito laboral donde se hace una analogía con los conceptos de motivación, desmotivación, entre otros; a fin de entender de manera objetiva la problemática, en el cual se despeja componentes positivos y negativos que constituye dicho malestar que tiene el trabajador, el cual incide tanto al individuo como a la organización, en cuanto a la función que desempeña el colaborador y la estructura que tiene la empresa para generar resultados.

De acuerdo con lo anterior, a causa de esto se determinó estrategias para disminuir los elementos negativos y el aumento de los positivos con el fin de aumentar el índice de productividad y felicidad dentro de la empresa, como respuesta a la consecución de una estrategia innovadora. (Díaz Pincheira, 2018).

En este orden de ideas el método que se implementó fue de forma cualitativa que se aplica a través de un proceso de indagación e identificación si el colaborador es feliz o no dentro del ámbito laboral, en el que se emplea el tipo de estudio exploratorio para describir la relación de la felicidad en el ámbito laboral.

Estado del arte

El estudio del clima organizacional, la felicidad laboral y su relación con la productividad ha cobrado creciente relevancia en las últimas décadas dentro de la gestión del talento humano y la psicología organizacional en las organizaciones. Autores consultados coinciden en que el desempeño organizacional no depende únicamente de factores técnicos o económicos, sino también de variables psicosociales como el bienestar, la satisfacción y las emociones de los trabajadores.

Para profundizar en la problemática de la infelicidad y la desmotivación laboral, así como en los aspectos previamente relacionados con los conceptos de felicidad y motivación, se realizó una revisión de revistas académicas, trabajos de grado, tesis y guías especializadas. Este ejercicio permitió analizar la problemática de manera más rigurosa y profunda, con el fin de plantear soluciones a través de la determinación de estrategias orientadas a generar felicidad en los empleados y, de manera indirecta, en las organizaciones.

En ese sentido, según el artículo de investigación del autor (Martínez S. R., 2015) donde el objetivo de su trabajo es el análisis de las características del ambiente y los procesos mentales del individuo, donde la metodología que se aplica es una investigación cualitativa profundizando en los pensamientos del individuo en el entorno, en el cual su resultado fue en los siguientes aspectos: desarrollar modelos de juicios situacional, explotar características del trabajo, felicidad e infelicidad y por último ampliar intervenciones individuales en el entorno laboral.

En primer lugar, el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre su entorno laboral, incluyendo aspectos

como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y condiciones físicas del trabajo. Este constructo influye directamente en el comportamiento y desempeño de los colaboradores (Robles et al., 2005; Hellrieger & Slocum, 2009). Asimismo, se reconoce su carácter multidimensional, integrando variables como autonomía, reconocimiento, trabajo en equipo y equidad (Bustamante et al., 2016; Acosta & Venegas, 2010).

En segundo lugar, el artículo según (Pinilla Garibello, 2021), donde dice que el objetivo es determinar el punto de vista sobre el clima laboral, descripción del trabajo, la experiencia del Flow para sí mostrar en ese ámbito de trabajo el bienestar y satisfacción que esta tiene; donde la metodología que aplico es un tipo de diseño no experimental en el que los estudios son descriptivo y exploratorio dando como resultado generar nuevos modelos que se acoplen a la cultura de los colombianos.

En ese sentido (Acuña-Monge, 2022), donde no tiene como objetivo principal, sin embargo, la metodología que se implementa es un estudio exploratorio basado en una metodología cuantitativa para la recolección de percepciones hacia los trabajadores para medir la motivación que estos tienen dando como resultado que las personas tiene diversas áreas de conocimiento, cultura y puntos de vista frente a los cambios de políticas de las empresas actualmente.

Para Ramírez (2018), aunque la felicidad no constituye el objetivo principal de su estudio, la investigación adopta un enfoque cualitativo orientado al diseño de instrumentos que permiten medir el índice de felicidad. Como resultado, se logra identificar la influencia de la felicidad en la productividad de los colaboradores de una empresa, a partir del uso de correlaciones estadísticas que evidencian las percepciones individuales y permiten validar la hipótesis planteada en la investigación.

Por su parte, la guía propuesta por Espitia (2016), aunque no presenta un objetivo central explícito, se desarrolla bajo una metodología cualitativa, cuyos resultados se orientan a la toma de decisiones estratégicas con impacto directo en la motivación laboral. Dichos resultados se reflejan principalmente en el área de talento humano, mediante una adecuada planeación del trabajo en equipo y la aplicación de un diagnóstico efectivo que posibilita el conocimiento de los trabajadores en diversos contextos, identificando sus necesidades y debilidades, con el fin de fomentar una cultura organizacional sólida.

Según Martínez (2020), el objetivo principal de su investigación es la generación de un nuevo modelo de la felicidad. Para ello, emplea una metodología cualitativa que permite analizar la felicidad tanto a nivel laboral como organizacional.

Como resultado, se identifican diversas limitaciones presentes en las organizaciones, así como el grado de autonomía y flexibilidad otorgado a los colaboradores. Esta propuesta se considera innovadora y aporta elementos relevantes para futuras investigaciones en el campo de la gestión organizacional.

En el artículo de Malluk Marengo (2018), si bien la felicidad no constituye el objetivo principal del estudio, se adopta una metodología de enfoque mixto (cuali-cuantitativo), en la cual se analiza la percepción de la felicidad en diversas funciones administrativas dentro de un contexto organizacional específico. Asimismo, se realiza un análisis estadístico de los datos obtenidos con el propósito de verificar, aceptar o rechazar las variables planteadas, dando como resultado la validación estadística de encuestas confiables, que permiten establecer datos numéricos relevantes sobre la viabilidad y comprensión de la investigación.

Finalmente, Galarza Saavedra aborda como objetivo principal determinar la influencia de la comunicación, la motivación, la felicidad y el ambiente laboral en el desempeño de los colaboradores administrativos del área de relaciones públicas de la Universidad Mayor de San Andrés. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas y métodos descriptivos para analizar la relación entre las variables, lo que permitió comprobar que la hipótesis formulada en el estudio fue validada de manera satisfactoria.

En relación con la felicidad laboral, esta se concibe como un estado de bienestar subjetivo que surge a partir de la experiencia del trabajador en su entorno de trabajo. Diversas investigaciones evidencian que la felicidad se encuentra estrechamente vinculada al clima organizacional, dado que las condiciones del entorno influyen de manera directa en los niveles de satisfacción, compromiso y desempeño del empleado (Aguas Castro, 2020).

En este sentido, la felicidad laboral no depende únicamente de factores extrínsecos como la remuneración, sino también de factores intrínsecos, entre los que se destacan el sentido de propósito, el reconocimiento y la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Adicionalmente, la literatura ha desarrollado la denominada “tesis del trabajador feliz-productivo”, la cual sostiene que los empleados felices tienden a ser más eficientes, creativos y comprometidos con sus funciones. Estudios empíricos evidencian que los estados emocionales positivos influyen en la capacidad cognitiva, la resolución de problemas y el desempeño laboral (Graziotin et al., 2013; 2015). Estos hallazgos refuerzan la idea de que el bienestar emocional es un determinante clave de la productividad.

Por otra parte, la satisfacción laboral se ha consolidado como un componente clave que articula el clima organizacional con la productividad. Diversos estudios evidencian que los trabajadores satisfechos desarrollan actitudes más positivas, mayores niveles de motivación y un desempeño laboral superior, impactos que se reflejan directamente en los resultados de la organización (García-Martínez et al., 2022). En este sentido, la satisfacción laboral actúa como una variable mediadora entre las condiciones del entorno organizacional y los resultados productivos alcanzados.

De igual manera, estudios recientes señalan que las organizaciones modernas priorizan la construcción de entornos laborales saludables que fomenten la felicidad, la innovación y la sostenibilidad. En este sentido, un clima organizacional positivo resulta clave para estimular la creatividad y consolidar la ventaja competitiva (Shanker et al., 2017).

En síntesis, la literatura revisada confirma la estrecha relación entre clima organizacional, felicidad laboral y productividad, destacando el bienestar de los trabajadores como un elemento estratégico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, las tendencias actuales promueven enfoques centrados en las personas, reconociendo que la productividad sostenible se alcanza mediante el equilibrio entre desempeño y bienestar.

METODOLOGÍA

El presente artículo se orienta al análisis de los factores que inciden en la infelicidad de los colaboradores dentro del clima organizacional, fenómeno que se encuentra estrechamente relacionado con la desmotivación y otros elementos psicosociales presentes en el entorno laboral. El propósito central de esta investigación es comprender de manera integral dicha problemática, con el fin de proponer estrategias que fortalezcan la motivación de los colaboradores y contribuyan al aumento de la felicidad en el ambiente laboral,

generando a su vez mejores resultados para las organizaciones y reduciendo los niveles de desdicha que se presentan en el contexto organizacional.

Enfoque de investigación

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación es de tipo cualitativo, dado que permite explorar y comprender las experiencias, percepciones y significados que los colaboradores atribuyen a su vivencia dentro del entorno laboral. Este enfoque se fundamenta en un proceso inductivo, en el cual el investigador interactúa de manera directa con los datos y los participantes, con el objetivo de interpretar la realidad social desde la perspectiva de los actores involucrados.

En este sentido, se acoge la definición propuesta por Pérez Andrés (2002), quien afirma que: “El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana” (p. XX).

A partir de este planteamiento teórico, el enfoque cualitativo resulta pertinente para profundizar en el estudio de la felicidad laboral, ya que posibilita examinar de manera detallada si los colaboradores se perciben felices o no dentro de la organización, considerando sus experiencias cotidianas, emociones y relaciones laborales. Esta aproximación permite generar un análisis comprensivo que aporte al desarrollo conceptual de la investigación

Tipo y alcance del estudio

Asimismo, el estudio adopta un alcance explicativo, dado que no solo se describe la problemática de la infelicidad laboral, sino que se busca comprender por qué ocurre este fenómeno dentro de las organizaciones. En este nivel de análisis, se examinan las condiciones, causas y contextos que inciden en la aparición de la infelicidad en los trabajadores, tomando como referencia los conceptos teóricos relacionados con el clima organizacional, la motivación, el bienestar y la felicidad laboral, previamente abordados en el marco teórico.

Este tipo de estudio permite establecer relaciones entre las variables analizadas y ofrecer una interpretación más profunda del fenómeno investigado, lo que resulta

fundamental para la formulación de estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional, el bienestar de los colaboradores y el fortalecimiento de la productividad en las organizaciones.

Unidad de análisis

El método que se utiliza en el presente artículo es una matriz de análisis como instrumento para la recopilación de información sobre las causas que componen el problema de la infelicidad en las organizaciones y su solución para tener una mejor perspectiva, donde se centra en las empresas de todo tipo ya que se presenta esta dificultad en el entorno laboral e influye en los procesos que realizan, con el fin de dar respuesta a esta problemática para así proponer estrategias para la reducción de la infelicidad y el mejoramiento de la felicidad laboral dentro de las organizaciones.

Categoría de análisis

Las categorías de análisis surgen a partir del marco teórico y del problema de investigación, y permiten organizar, interpretar y profundizar la información recopilada durante el proceso investigativo. Estas categorías facilitan la comprensión de los factores que inciden en la felicidad e infelicidad laboral dentro del clima organizacional, así como su relación con la productividad.

Las categorías de análisis definidas en el presente estudio son las siguientes:

Capacidad del talento humano, entendida como el conjunto de competencias, habilidades y potencialidades que poseen los colaboradores y que influyen en su desempeño y bienestar dentro de la organización.

Desmotivación en las organizaciones, relacionada con la falta de estímulos, reconocimiento o condiciones adecuadas que afectan el compromiso y la satisfacción laboral.

Organizaciones saludables, concebidas como aquellas que promueven ambientes de trabajo favorables para la salud física, mental y emocional de los colaboradores.

Equilibrio afectivo, asociado a la estabilidad emocional del trabajador y a la forma en que gestiona sus emociones en el entorno laboral.

Felicidad laboral, entendida como un estado de bienestar subjetivo que surge de la experiencia positiva del colaborador dentro de la organización.

Infelicidad laboral, vinculada a experiencias negativas, estrés, miedo, sobrecarga y conflictos presentes en el entorno de trabajo.

Bienestar laboral, relacionado con el desarrollo integral del individuo en su contexto organizacional.

Productividad, entendida como el resultado del desempeño eficiente del colaborador en relación con los objetivos organizacionales.

Sobrecarga de funciones, asociada al exceso de tareas y responsabilidades que afectan la salud y el desempeño del trabajador.

Flexibilidad laboral, entendida como la capacidad de la organización para adaptar modalidades de trabajo que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Estas categorías permiten analizar de manera estructurada la información recopilada, establecer relaciones entre las variables y fundamentar la formulación de estrategias orientadas a la reducción de la infelicidad laboral y al fortalecimiento de la felicidad, el bienestar y la productividad en las organizaciones.

Criterios de análisis

Los criterios de análisis del presente estudio se establecen con el propósito de orientar la interpretación sistemática y rigurosa de la información recopilada, en coherencia con el enfoque cualitativo y el alcance explicativo de la investigación. Estos criterios permiten identificar, organizar y comprender los elementos relacionados con la infelicidad y felicidad laboral dentro del clima organizacional, así como su incidencia en la productividad.

En primer lugar, se considera como criterio central el análisis del clima organizacional, a partir de las percepciones de los colaboradores sobre las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación interna, el liderazgo y la cultura organizacional. Este criterio permite identificar los factores del entorno que influyen positiva o negativamente en el bienestar emocional y motivacional de los trabajadores.

Un segundo criterio de análisis corresponde al nivel de felicidad e infelicidad laboral, entendido como el estado de bienestar subjetivo que experimenta el colaborador en su entorno de trabajo. Este criterio se analiza considerando emociones, actitudes, satisfacción con el cargo, sentido de pertenencia y significado del trabajo, así como la presencia de factores negativos como estrés, miedo, desmotivación y sobrecarga laboral.

Asimismo, se incorpora como criterio el bienestar laboral, el cual se examina desde una perspectiva integral que incluye aspectos emocionales, psicológicos y organizacionales.

Este criterio permite evaluar de qué manera las prácticas organizacionales favorecen o afectan el desarrollo humano del colaborador y su equilibrio entre la vida laboral y personal.

Otro criterio fundamental es la motivación laboral, analizada a partir de los estímulos internos y externos que influyen en el desempeño del colaborador, tales como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, la autonomía, la flexibilidad laboral y la adecuación de las funciones al perfil del trabajador. Este criterio resulta clave para comprender la relación entre motivación, felicidad y productividad.

De igual forma, se establece como criterio la gestión del talento humano, enfocada en el análisis de las políticas, prácticas y estrategias implementadas por las organizaciones en procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación, recompensas y condiciones laborales. Este criterio permite examinar el papel del área de talento humano en la creación de entornos laborales saludables.

Finalmente, se considera como criterio de análisis la productividad laboral, entendida como el resultado del desempeño eficiente de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales. Este criterio se analiza de manera relacional, considerando cómo la felicidad laboral, el bienestar y la motivación inciden en los niveles de desempeño, compromiso y resultados organizacionales.

En conjunto, estos criterios de análisis posibilitan una interpretación integral del fenómeno estudiado, permitiendo establecer relaciones entre las categorías definidas y fundamentar la formulación de estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional, la reducción de la infelicidad laboral y el fortalecimiento de la felicidad y la productividad en las organizaciones.

Técnica de análisis de la información

La técnica de análisis de la información empleada en el presente estudio se fundamenta en el análisis cualitativo de contenido, el cual permite interpretar de manera sistemática y rigurosa la información recopilada a partir de fuentes documentales y teóricas relacionadas con la felicidad e infelicidad laboral, el clima organizacional, la motivación y la productividad.

Esta técnica resulta pertinente para el enfoque cualitativo y el alcance explicativo de la investigación, dado que facilita la comprensión de significados, percepciones y relaciones conceptuales en torno al fenómeno objeto de estudio.

El proceso de análisis se desarrolla mediante la revisión, lectura comprensiva y clasificación de información proveniente de artículos científicos, guías especializadas, seleccionadas por su relevancia teórica y metodológica. A partir de esta revisión documental, se identifican ideas clave, conceptos recurrentes y posturas teóricas que permiten estructurar la información en función del problema de investigación.

Posteriormente, la información es organizada a través de una matriz de análisis cualitativo, en la cual se establecen las categorías y subcategorías definidas previamente, lo que posibilita la codificación e interpretación de los datos. Este procedimiento permite comparar aportes teóricos, reconocer coincidencias y divergencias entre los autores, así como identificar factores determinantes relacionados con la felicidad laboral y su influencia en el desempeño organizacional. Asimismo, el análisis de la información se realiza de forma interpretativa y reflexiva, considerando los criterios de análisis establecidos, lo que permite establecer relaciones entre el clima organizacional, la motivación, el bienestar y la productividad.

De esta manera, la técnica de análisis empleada contribuye a explicar las causas y condiciones que inciden en la infelicidad laboral, así como a sustentar la formulación de estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional y al fortalecimiento de la felicidad y la productividad en las organizaciones.

En conjunto, esta técnica de análisis de la información garantiza la coherencia entre los objetivos de la investigación, el enfoque metodológico y los resultados esperados, proporcionando un soporte teórico sólido para la interpretación del fenómeno estudiado y la construcción de conclusiones fundamentadas.

Análisis de Resultados

El proceso de indagación desarrollado permite evidenciar que la infelicidad presente en las organizaciones no responde a una causa aislada, sino a una configuración compleja de factores interrelacionados que inciden directamente en la experiencia laboral del individuo. Uno de los elementos centrales que emerge del análisis es la función que

desempeña el colaborador dentro de la organización, entendida no solo como un conjunto de tareas y responsabilidades formales, sino como un espacio de interacción constante entre el individuo, su rol y el contexto organizacional. Esta interacción influye de manera directa en los procesos internos y en los resultados empresariales, configurando percepciones de bienestar o malestar laboral.

En este sentido, el análisis revela que la creciente complejidad de las tareas y la imposibilidad de resolverlas de manera individual ha transformado la función laboral en una experiencia colectiva, donde el trabajo en equipo adquiere un papel transversal. Tal como señala Torrelles Nadal (2011), esta exigencia representa una ventaja cuando las organizaciones logran fortalecer competencias colaborativas; sin embargo, cuando dichas competencias no son desarrolladas adecuadamente, se convierten en una fuente adicional de presión y frustración para los colaboradores. Por lo tanto, el trabajo en equipo no garantiza por sí mismo bienestar laboral, sino que depende de condiciones organizacionales que promuevan la cooperación, la comunicación efectiva y el apoyo mutuo.

Otro hallazgo relevante se relaciona con la satisfacción laboral, la cual se configura como un factor mediador entre la función desempeñada y el bienestar del colaborador. El análisis permite inferir que la satisfacción laboral no emerge únicamente del cumplimiento de las tareas asignadas, sino de la percepción de reconocimiento, sentido y coherencia entre el esfuerzo realizado y las recompensas obtenidas. Tal como lo plantea Trujillo (2017), la satisfacción laboral impacta tanto el desempeño como la salud y la calidad de vida, lo que explica por qué su ausencia incrementa la percepción de infelicidad y desmotivación en los entornos organizacionales.

De igual forma, la disminución de los riesgos laborales aparece como un elemento clave en la construcción de un entorno positivo. El análisis evidencia que los riesgos laborales no solo afectan la dimensión física del trabajador, sino que generan inseguridad psicológica, temor al error y desgaste emocional. En este sentido, la gestión preventiva de los riesgos, además de cumplir una función normativa, adquiere un valor estratégico al fortalecer la confianza del colaborador y su percepción de cuidado por parte de la organización, transformándose en un factor protector del bienestar laboral (Pérez-Fernández, 2014).

Asimismo, la modalidad de trabajo emerge como un factor diferenciador en la experiencia laboral. El teletrabajo y los esquemas flexibles, como lo señala

Moreno (2014), ofrecen oportunidades para mejorar la productividad y la satisfacción; no obstante, el análisis permite identificar que estas modalidades también pueden generar efectos ambivalentes. Cuando no se gestionan adecuadamente, pueden derivar en aislamiento, sobrecarga laboral y dificultades para delimitar los tiempos de descanso, afectando negativamente el equilibrio entre la vida personal y laboral. Esto pone en evidencia que la flexibilidad laboral requiere políticas claras y una cultura organizacional orientada al bienestar.

En contraste, las desventajas identificadas profundizan la comprensión de la infelicidad laboral como un fenómeno estructural.

La desmotivación, el estrés, el miedo y la sobrecarga laboral no aparecen de forma independiente, sino que se refuerzan mutuamente, generando un círculo de desgaste progresivo. El estrés y la sobrecarga, por ejemplo, no solo afectan la salud física y mental (Arias Peña, 2023; Rojas Ramos, 2021), sino que también intensifican el miedo al incumplimiento y al fracaso, reduciendo la iniciativa, la creatividad y el compromiso organizacional (Bedoya Dorado, 2016).

Desde esta perspectiva, el análisis resalta el papel estratégico de la gestión del talento humano. Lejos de limitarse a procesos operativos, el área de talento humano se configura como un actor clave en la prevención de la infelicidad laboral. Tal como lo expone Barreras (2020), una gestión integral del talento humano impacta directamente la calidad de vida laboral; sin embargo, las barreras identificadas por Enciso (2014) evidencian que la falta de visión directiva, la ausencia de una cultura organizacional sólida y la resistencia al cambio limitan su efectividad. Estas debilidades favorecen la aparición de conflictos mal gestionados que terminan afectando no solo al colaborador, sino también al cliente externo y a los resultados organizacionales.

En relación con los conflictos laborales, el análisis de los estilos planteados por Giraldez Boza (2015) permite inferir que la forma en que las organizaciones afrontan los conflictos incide directamente en el clima laboral. La predominancia de estilos orientados a ganar o evitar el conflicto refleja entornos donde prima la competencia o el temor, mientras que los estilos orientados a la solución de problemas y a la justicia generan condiciones más favorables para el bienestar emocional y la cooperación.

Finalmente, el análisis de los factores asociados al bienestar, la felicidad, la motivación y las organizaciones saludables permite integrar los hallazgos en una visión sistémica. El bienestar laboral, entendido como desarrollo humano integral (Piedra, 2022), se constituye como la base sobre la cual se edifica la felicidad laboral, que a su vez influye en la motivación y la productividad.

La felicidad laboral, más que un estado emocional aislado, se configura como una experiencia construida a partir de prácticas organizacionales coherentes, liderazgos empáticos y culturas orientadas al cuidado de las personas (Cárdenas Rodríguez, 2017; Nader, 2014).

En síntesis, el análisis profundo de los resultados permite concluir que la infelicidad laboral es un fenómeno multicausal que requiere intervenciones integrales. La denominada “receta de la felicidad” no puede entenderse como una estrategia única, sino como un conjunto articulado de acciones orientadas a reducir los factores negativos y potenciar los positivos. Su viabilidad radica en la capacidad de las organizaciones para asumir el bienestar y la felicidad de los colaboradores como un eje estratégico, indispensable para el logro sostenible de la productividad y el fortalecimiento del clima organizacional.

CONCLUSIONES

A partir del análisis desarrollado en el presente artículo, se concluye que la infelicidad laboral constituye un fenómeno complejo y multicausal que incide de manera directa en el clima organizacional y en los niveles de productividad de las organizaciones. En coherencia con el objetivo del estudio, los hallazgos permiten identificar que la felicidad laboral no depende de un único factor, sino de la interacción entre condiciones individuales, organizacionales y relacionales que configuran la experiencia del trabajador en su entorno laboral.

En relación con la función que desempeña el empleado, se evidencia que la satisfacción laboral emerge como una variable central para comprender el bienestar del individuo dentro de la organización. Un mayor nivel de satisfacción fortalece el vínculo entre el colaborador y la empresa, favoreciendo actitudes positivas, compromiso, creatividad y un mejor desempeño, lo cual se traduce en resultados organizacionales favorables.

De igual forma, la adecuación del trabajo, especialmente a través de modalidades flexibles como el teletrabajo, se consolida como una estrategia que favorece la

adaptabilidad, la motivación y la productividad, siempre que sea gestionada bajo políticas claras y orientadas al bienestar del trabajador.

Asimismo, el equilibrio afectivo se identifica como un factor determinante en el estado anímico y el desempeño laboral. La presencia de emociones negativas como el miedo y el estrés afecta significativamente la salud física y mental de los colaboradores, deteriorando su rendimiento y su percepción del trabajo. En este sentido, la reducción de dichas emociones y el fortalecimiento de entornos emocionalmente saludables contribuyen a una mayor estabilidad individual y a un clima organizacional más favorable. De manera complementaria, se concluye que la desmotivación laboral representa un riesgo importante para las organizaciones; sin embargo, cuando se implementan estrategias orientadas a potenciar la motivación, esta se convierte en una herramienta clave para mejorar el bienestar y el desempeño de los colaboradores.

Por otra parte, en el diagnóstico organizacional se establece que el área de talento humano desempeña un papel estratégico en la gestión del bienestar y la felicidad laboral. La adecuada formulación y aplicación de políticas relacionadas con la selección, evaluación, reconocimiento, recompensas y desarrollo del personal permite no solo identificar falencias y fortalezas organizacionales, sino también diseñar acciones orientadas a fortalecer la motivación, optimizar los procesos internos y mejorar los resultados empresariales. En consecuencia, una gestión del talento humano centrada en las personas se configura como un eje fundamental para la construcción de organizaciones saludables.

Finalmente, en relación con el aumento del índice de felicidad y productividad, se concluye que el bienestar laboral constituye la base sobre la cual se edifica el desarrollo humano dentro de las organizaciones.

Cuando el trabajador percibe condiciones favorables para su crecimiento personal y profesional, se generan efectos positivos tanto en su desempeño como en los resultados de la empresa. En este sentido, la felicidad laboral se consolida como un factor estratégico que impulsa la productividad sostenible y fortalece el clima organizacional.

En conjunto, los hallazgos del estudio permiten afirmar que las organizaciones que adopten estrategias integrales orientadas a fortalecer la satisfacción laboral, la motivación, el bienestar emocional y la gestión efectiva del talento humano estarán en mejores condiciones para reducir la infelicidad laboral y potenciar la productividad. Estas conclusiones

aportan implicaciones relevantes para la práctica organizacional, al destacar la necesidad de enfoques centrados en el ser humano como base para el logro de resultados sostenibles y competitivos.

Si bien el presente estudio permitió aportar una comprensión amplia sobre la relación entre la infelicidad laboral, el clima organizacional y la productividad, es importante reconocer algunas limitaciones que deben ser consideradas en la interpretación de los resultados. En primer lugar, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y de carácter documental, lo que implica que los hallazgos se sustentan principalmente en el análisis y la interpretación de fuentes secundarias, tales como artículos científicos, tesis y guías especializadas.

En este sentido, los resultados no pretenden ser generalizables a todos los contextos organizacionales, sino ofrecer una comprensión teórica y explicativa del fenómeno estudiado.

Asimismo, la ausencia de trabajo de campo y de instrumentos empíricos como encuestas o entrevistas limita la posibilidad de contrastar de manera directa las percepciones de los colaboradores en contextos organizacionales específicos. Aunque el análisis permitió identificar patrones conceptuales y tendencias relevantes, la falta de datos primarios restringe la profundidad del análisis comparativo entre distintos sectores, tipos de organizaciones o niveles jerárquicos.

Otra limitación del estudio se relaciona con la heterogeneidad de los contextos organizacionales analizados, dado que la revisión documental incluyó investigaciones desarrolladas en diferentes países, sectores y realidades culturales. Si bien esta diversidad enriquece el análisis teórico, también dificulta la extrapolación de estrategias concretas aplicables de forma uniforme a todas las organizaciones.

Finalmente, el enfoque en variables psicosociales como la felicidad, el bienestar y la motivación implica una aproximación subjetiva al fenómeno, lo cual representa un desafío metodológico, dado que estas variables pueden ser interpretadas de manera diversa según el contexto organizacional y las características individuales de los colaboradores.

REFERENCIAS

- Acuña Castro, D. S. (2019). *Modelos de innovación en gestión del talento humano*. Bogotá: (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Aguas Castro, J. S. (2020). *El clima organizacional y su relación con la felicidad laboral* [Monografía]. Fundación Universidad de América. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/7883>
- Acuña-Monge, H. M.-R.-C. (2022). Propuesta de capacitación a partir de un diagnóstico de la formulación docente con respecto a la aplicabilidad de la metodología STEAM. (Science, Technology, *Engineering, Art a*.
- Aranda Leyton, E. (2017). *La gerencia de la felicidad: Un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones*.
- Arias Peña, A. E. (2023). *Consecuencias en la salud física y mental de las personas a raíz del trabajo forzoso*.
- Barreras, I. Z. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21-42.
- Bedoya Dorado, C. &. (2016). The effect of fear on workers and the organization. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60-70.
- Bustamante Posada, F. J. (2014). *El castigo en Michel Foucault, el control de los sujetos y las relaciones intersubjetivas como mecanismo para ejercer el poder: En búsqueda de una salida a la tensión desde la libertad de los sujetos*.
- Cárdenas Rodríguez, M. L. (2017). *Motivación laboral y bienestar psicológico en trabajadores que estudian en un programa por experiencia profesional en una universidad privada con sede en Lima*.
- Díaz Pincheira, F. J. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0.
- Díaz, N. R. (2012). *Inteligencia emocional plena: Mindfulness y la gestión eficaz de las emociones*. Editorial Kairós.
- Enciso, C. E. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.

- Espitia, L. F. (2016). *Guía para el fortalecimiento de las estrategias de motivación al talento humano en las organizaciones*.
- Fernandez Balmón M. A. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Foncubierta-Rodríguez, M. J.-M. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257.
- Galarza Saavedra, N. M. (s.f.). *Influencia del ambiente laboral, la comunicación, la motivación y la felicidad en el desempeño organizacional para el fortalecimiento del área de Relaciones públicas de la UMSA*. (Doctoral dissertation).
- Graziotin, D., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2013). *Are happy developers more productive?*
- Graziotin, D., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). *Happy software developers solve problems better*.
- García-Martínez, E. J., García-Álvarez, A. D., & Suárez Jiménez, R. (2022). *Influencia de la satisfacción laboral en la productividad*
- Giraldez Boza, Z. Z. (2015). *Estrés y rendimiento laboral de los trabajadores de la financiera pro empresa de Huancavelica*.
- Jesús, B. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial Uned.
- Malluk Marengo, A. L. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas. Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 17(33), 215-250.
- Malluk Marengo, A. L. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas- Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 17(33), 215-250.
- Martínez, N. A. (2020). La felicidad como potencial estrategia en las instituciones de Educación Superior. *Revista Sapientia Technological*, 1(1), 9-9.
- Martínez, S. R. (2015). Bienestar psicológico y laboral en los docentes: un estudio empírico correlacional. *Arandu Utic*, 2(1), 123-148.
- Mejía-Chavarría, A. I. (2018). *Revisión de la literatura de clima organizacional: estado del arte*

- Moreno, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187.
- Nader, M. B.-B. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios gerenciales*, 31-39.
- Pérez Andrés, C. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista española de salud pública*, 76, 373-380.
- Pérez-Fernández, B. J. (2014). Seguridad y salud laboral en las empresas. *Revista ciencia y cuidado*, 11(1), 57-67.
- Piedra, G. M. (2022). El Clima y Estrés Organizacional en el Bienestar Laboral. Vinculatégica *EFAN*, 8(4), 26-38.
- Pinilla Garibello, V. M. (2021). *Influencia de un entorno laboral saludable en la productividad de los empleados en las PYMES colombianas*. Una revisión documental.
- Pinzón Acosta, F. A. (2020). Reflexión sobre el clima organizacional, la percepción del colaborador y la gestión del talento humano. *CITAS*, 5(1), 199–211.
- Ramírez, Y. M. (2018). *La Influencia de la Felicidad en la Productividad de una Empresa*. Peru: (Doctoral dissertation), Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rojas Ramos, C. R. (2021). *Estrés laboral e influencia de factores psicosociales en trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Emprelpaz SA–El Alto*. (Doctoral dissertation).
- Robles, P., Dierssen, M., Martínez, E., Herrera, M., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). *Clima organizacional y satisfacción laboral*
- Rojas, M. (2009). Economía de la felicidad. Hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar. *El trimestre económico*, 76(303), 537-573.
- Torrelles Nadal, C. C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 2011, vol. 15, núm 3, 324- 344.
- Trujillo, M. G. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*, 22(2), 161-166.

DIVULGACIÓN CIENTÍFICA

Creación de una embarcación didáctica para potencializar el aprendizaje del estudiante de ingeniería naval

Creation of a didactic vessel to enhance the learning of naval engineering students

Cayetano Simón Molina

0009-0003-8847-0436

cayetano.sm@mazatlan.tecnm.mx

Ana Marlenne Rendon Garcia

0009-0005-8740-2903

ana.rg@mazatlan.tecnm.mx

RESUMEN

La iniciativa de diseñar una embarcación didáctica para el Instituto Tecnológico de Mazatlán surge ante la necesidad de contar con un espacio seguro y propio para realizar prácticas de ingeniería naval, evitando el acceso a astilleros externos donde existen riesgos operativos. El proyecto se desarrolló mediante seis fases metodológicas que incluyeron el diseño conceptual, ingeniería básica y de detalle, así como el proceso constructivo y el control de calidad, siguiendo normativas de la Secretaría de Marina y estándares de casas de clasificación. Los estudiantes participaron activamente en la elaboración de planos, cálculos de estabilidad y habilitado de materiales, mientras que la empresa Teknaval S.A. de C.V. apoyó con personal especializado para la construcción del casco. Como resultado, la embarcación presenta un avance del 90 % y ya funciona como herramienta pedagógica, permitiendo prácticas reales en asignaturas como Dibujo Naval, Líneas de Formas y Estructura Naval, donde los alumnos levantan geometrías del casco y analizan elementos estructurales. Este prototipo demuestra la viabilidad de integrar infraestructura académica flotante a la formación profesional, fortaleciendo la enseñanza práctica y posicionando al instituto como pionero nacional en la incorporación de una embarcación didáctica en su modelo educativo.



PALABRAS CLAVE: Ingeniería Naval, Modelo Educativo, Innovación Académica, Prácticas Profesionales.

ABSTRACT

The initiative to design a didactic vessel for the Technological Institute of Mazatlán arises from the need for a safe, on-campus space where naval engineering students can carry out practical activities, avoiding external shipyards where operational risks are present. The project followed six methodological phases that included conceptual design, basic and detailed engineering, as well as the construction process and quality control, all aligned with regulations from the Secretariat of the Navy and classification society standards. Students actively participated in the development of plans, stability calculations, and material preparation, while Teknaval S.A. de C.V. provided specialized personnel for the hull construction. As a result, the vessel's structure is 90% complete and already functions as an educational tool, enabling hands-on learning in courses such as Naval Drawing, Lines and Forms, and Naval Structures, where students perform real hull geometry measurements and analyze structural components. This prototype demonstrates the feasibility of incorporating floating academic infrastructure into professional training, strengthening practical learning and positioning the institute as a national pioneer in integrating a didactic vessel into its educational model.

KEYWORDS: Naval Engineering, Educational Model, Academic Innovation, Professional Practices.

INTRODUCCION

La ingeniería naval en Mazatlán constituye un eje de desarrollo regional, vinculado a la pesca, el turismo y la infraestructura portuaria (INEGI, 2020; CONAPESCA, 2023). A nivel nacional, constituye un sector estratégico para el comercio, la seguridad marítima y la sustentabilidad ambiental (SEMAR, 2023). El fortalecimiento de la formación profesional en esta área, mediante herramientas innovadoras como una embarcación didáctica, responde a una necesidad técnica, económica y educativa alineada con el contexto marítimo de México (Watson, 1998; Evans, 1983)

La ingeniería naval en Mazatlán constituye un eje de desarrollo regional vinculado a la pesca, el turismo y la infraestructura portuaria (INEGI,2020; SEMAR, 2022). A nivel nacional, representa un sector estratégico para el comercio, la seguridad marítima y la sustentabilidad ambiental (SEMAR,2022; Secretaría de Economía, 2021).

La idea de crear una embarcación didáctica surge de la necesidad que se tiene en el Instituto Tecnológico de Mazatlán de realizar prácticas de campo de las diferentes asignaturas de la carrera de ingeniería naval, ya que las practicas se realizan en las empresas que tienen el giro comercial de construcción y reparación naval, las cuales se encuentran fuera del plantel, por lo que el personal docente y estudiantes se deben trasladar a dichas empresas, sin embargo no se pueden ingresar a las empresas por seguridad de los alumnos, en estas empresas se desarrollan trabajos de alto riesgo (STPS, 2022), se programa visitas a estas empresas cuando están en procesos que no interfiera en sus labores, por ello el personal docente de la ingeniería naval tuvo la necesidad de crear una embarcación didáctica para uso de los alumnos y docentes del Instituto Tecnológico de Mazatlán. En la actualidad la educación superior enfrenta retos de llevar el conocimiento a la práctica y tener en sus instalaciones los medios para reafirmar la teoría con la práctica (UNESCO, 2021; ANUIES, 2020), con esta creación de la embarcación didáctica ayudaría a proyectar los conocimientos básicos de la ingeniería naval en las instalaciones del instituto tecnológico de Mazatlán, esta etapa de teoría – práctica se aplica a las materias de producción naval, análisis estructural, ingeniería del casco, inspección de construcción, dibujo naval, líneas de formas y estabilidad por mencionar algunos la propuesta de embarcación permite a alumnos y docentes tener a disposición una embarcación para realizar prácticas y desarrollar los conocimientos necesarios para salir mejor preparados en el campo laboral desempeñándose como supervisores, inspectores de casas clasificadoras, aseguradoras, jefes de flota de embarcaciones, Semar, obras portuarias, plataformas marinas, llevar a cabo este proyecto en el Instituto Tecnológico de Mazatlán, posicionaría a la institución como la única que cuente con esta valioso artefacto naval en México, ya que en base en la información oficial de la Universidad Veracruzana sobre la Ingeniería Naval y los recursos del campus no se menciona la existencia

de una embarcación didáctica o buque para prácticas en el mar (Universidad Veracruzana, 2023). De acuerdo con los recursos públicos del Instituto Tecnológico de Boca del Río, la Ingeniería Naval se desarrolla mediante talleres y laboratorios; no se identifica la presencia de una embarcación didáctica para prácticas a bordo (Instituto Tecnológico de Boca del Río 2023).

Mazatlán es una ciudad y puerto de prestigio en la construcción y reparación de embarcaciones, ya que Sinaloa cuenta con más de 500 embarcaciones pesqueras, sardineras y atuneras, siendo el estado con más embarcaciones en toda Latinoamérica, de acuerdo con fuentes oficiales (INEGI 2020; CONAPESCA 2023). La construcción de una embarcación didáctica beneficiaría no solo al Instituto Tecnológico de Mazatlán, sino a toda la entidad. Por lo tanto, el objetivo del estudio es diseñar y desarrollar una embarcación didáctica concebida como aula flotante, equipada con tecnologías visibles y sistemas funcionales que permitan fortalecer la formación práctica de estudiantes de ingeniería naval y de disciplinas afines, integrando teoría y experiencias operativas en un entorno marítimo real.

METODOLOGIA

El desarrollo del proyecto se estructuró en seis fases metodológicas propias de la ingeniería naval (Watson, 1998; Evans, 1939). A continuación, se mencionan cada una de las fases.

Diseño conceptual:

Se definieron los requerimientos operativos y académicos de la embarcación, considerando su función como plataforma de prácticas. Se realizaron levantamientos y análisis comparativos de líneas de formas de embarcaciones menores, seleccionando configuraciones con condiciones adecuadas de estabilidad inicial, maniobrabilidad y eficiencia hidrodinámica (Rawson & Tupper, 2001; Watson, 1998).

Se establecieron los parámetros principales: eslora, manga, puntal, desplazamiento estimado y centro de gravedad preliminar (Evans, 1983).

Ingeniería básica:

Con base en el diseño conceptual, se desarrollaron los planos exigidos por la Secretaría de Marina, establecidos en la norma 2022 para embarcaciones menores de 24 metros de eslora. (SEMAR, 2022).

Los planos para el diseño de la embarcación incluyeron: plano de líneas, plano de arreglo general, plano de distribución de tanques, plano estructural, plano de mamparos, plano eléctrico básico y de estabilidad, todos elaborados en el software AutoCAD 2022. El software Maxsurf se utilizó para el cuadernillo de estabilidad preliminar (Bentley Systems, 2022). Además, se realizó el cálculo de arqueo conforme a los lineamientos internacionales de la Organización Marítima Internacional (OMI, 1969).

Ingeniería de detalles:

Se elaboraron planos de corte, habilitado de acero y secuencia de armado estructural en AUTOCAD 2022 a escala natural.

En esta etapa se seleccionaron materiales con espesores adecuados y los procesos constructivos. El Instituto Tecnológico de Mazatlán apoyó en la adquisición de los materiales seleccionados con base en la Norma de clasificación de cascos ABS (American Bureau of Shipping [ABS], 2018). Por ejemplo: solera de 5/16" x 3" para cuadernas; placa de 1/4" para mamparos transversales y longitudinales; placa de 1" x 6" para quilla, roda y codaste. Estos elementos estructurales son los requeridos para este tipo de embarcación de acuerdo con la Norma American Bureau of Shipping (ABS, 2018)

Proceso constructivo:

La empresa Teknaval S.A. de C.V. apoyó el proceso de construcción con personal especializado en pailería (trazos y cortes de estructura y placa), soldadores y consumibles (oxígeno, gas butano, soldadura y herramienta).

Las etapas de construcción se llevaron a cabo mediante el trazado y corte de cuadernas, el armado estructural preliminar de las cuadernas, la instalación y alineación de la quilla, el montaje de mamparos, la verificación dimensional (uso de la cartilla de trazado y del plano de líneas) y la soldadura definitiva y los refuerzos (puntales de tubos de acero) (Eyres & Bruce, 2012; ABS, 2018). Figuras 1 y 2: fotos de construcción.

Figura 1
Construcción de la estructura de la embarcación



Fotografía tomada por el ingeniero Cayetano Simón Molina

Figura 2
Construcción de la estructura al 90% de terminación.



Fotografía tomada por el ingeniero Cayetano Simón Molina

Control de calidad:

Se implementaron inspecciones técnicas por ingenieros en construcción naval responsables del proyecto, quienes están certificados por SEMAR. Los ingenieros verificaron la alineación longitudinal y transversal de la embarcación, realizaron inspecciones visuales de

soldaduras y de control de espesores, y supervisaron conforme a los lineamientos técnicos establecidos en la (SEMAR, 2022; American Bureau of Shipping [ABS], 2018).

RESULTADOS

Como resultado del desarrollo del diseño conceptual, se obtuvieron productos técnicos fundamentales: plano de líneas, plano de arreglo general, plano estructural, plano de distribución de tanques y cálculo de arqueo (Watson, 1998; Rawson & Tupper, 2001). Esta documentación fue desarrollada con la participación activa de estudiantes de residencias profesionales y tesis de licenciatura, lo que permitió fortalecer el enfoque académico-aplicado del proyecto (ANUIES, 2020).

La embarcación didáctica presenta un avance aproximado del 90 % en su estructura principal. El casco se encuentra prácticamente concluido en su fase estructural, lo que ha permitido su incorporación directa en actividades académicas. En la asignatura de Dibujo Naval, los docentes utilizan la embarcación para realizar levantamientos reales de las formas del casco, lo que permite que los estudiantes contrasten la representación gráfica con la geometría física construida (Figura 3, Evans, 1983). En la materia de Estructura Naval I, la embarcación se emplea como modelo práctico para determinar el módulo de sección de la cuaderna maestra, lo que facilita la comprensión de los principios de la resistencia estructural y del análisis de esfuerzos en elementos longitudinales y transversales (Rawson & Tupper, 2001).

Figura 3

Práctica sobre el cálculo de peso estructural



Nota. Uso de la estructura de la embarcación didáctica por estudiantes de ingeniería naval
Fotografía tomada por el ingeniero Cayetano Simón Molina

Actualmente, falta por terminar el 10% de la estructura para que el levantamiento de las líneas de forma de la embarcación esté completo en los cierres de popa de los elementos estructurales como codillo, cantoneras, palmejares y genoles. Esto servirá a los estudiantes para realizar levantamientos prácticos del plano de arreglo general de planta y de la distribución de tanques en la asignatura de Líneas de forma y estabilidad (Watson, 1998).

Estos resultados demuestran que la embarcación didáctica no solo constituye un avance en la infraestructura académica, sino también una herramienta pedagógica activa que integra el diseño, el cálculo estructural y la construcción naval en un entorno real de aprendizaje (UNESCO, 2021).

CONCLUSION

El avance del 90 % en la estructura del casco demuestra la viabilidad técnica del proyecto y su correcta planeación metodológica, alineada con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Marina para embarcaciones menores de 24 metros de eslora (SEMAR, 2022). La colaboración del Instituto Tecnológico de Mazatlán y el apoyo técnico de Teknaval S.A. de C.V. fueron determinantes para consolidar la etapa estructural del prototipo (American Bureau of Shipping [ABS], 2018).

Desde el punto de vista académico, la embarcación ya cumple una función pedagógica activa. Su utilización en asignaturas como Dibujo Naval y Estructura Naval I ha permitido que los estudiantes realicen levantamientos de forma real del casco y determinen el módulo de sección de la cuaderna maestra, fortaleciendo la comprensión de los principios de arquitectura naval y de resistencia estructural (Evans, 1983; Rawson & Tupper, 2001).

La embarcación didáctica no solo representa un logro constructivo, sino también una innovación educativa que integra diseño, normatividad y práctica profesional en un entorno real de aprendizaje (UNESCO, 2021). Este modelo demuestra que la infraestructura académica flotante es una estrategia efectiva para mejorar la calidad formativa y puede replicarse en otras instituciones con programas marítimos, contribuyendo al fortalecimiento del sector naval regional y nacional (ANUIES, 2020; Watson, 1998).

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al Tecnológico Nacional de México el financiamiento otorgado a través del proyecto “Diseño de un prototipo didáctico de una embarcación de 12 m de eslora”, Clave 20727.24-P, para la realización de este proyecto.

REFERENCIAS

- Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca. (2023). *Anuario estadístico de acuacultura y pesca 2023*. Gobierno de México.
- Evans, J. H. (1983). *Basic design concepts in naval architecture*. Society of Naval Architects and Marine Engineers (SNAME).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censos Económicos 2019: Resultados definitivos*. INEGI.
- Secretaría de Marina. (2023). *Programa Sectorial de Marina 2020–2024*. Gobierno de México.
- Watson, D. G. M. (1998). *Practical ship design*. Elsevier.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2020). *La educación superior en México: retos y perspectivas*. ANUIES.

- Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca. (2023). *Anuario estadístico de acuacultura y pesca 2023*. CONAPESCA.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censos Económicos 2019: Resultados definitivos*. INEGI.
- Instituto Tecnológico de Boca del Río. (2023). *Programa educativo de Ingeniería Naval*. <https://www.itboca.edu.mx>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO.
- Secretaría de Economía. (2021). *Programa sectorial de economía 2020–2024*. Gobierno de México.
- Secretaría de Marina. (2022). *Programa Sectorial de Marina 2020–2024*. Gobierno de México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2022). *Normatividad en materia de seguridad y salud en el trabajo*. Gobierno de México.
- Universidad Veracruzana. (2023). *Licenciatura en Ingeniería Naval – Información del programa*. <https://www.uv.mx>
- Metodología.
- Bentley Systems. (2022). *Maxsurf stability user manual*. Bentley Systems Incorporated.
- Evans, J. H. (1983). *Basic design concepts in naval architecture*. Society of Naval Architects and Marine Engineers (SNAME).
- Eyres, D. J., & Bruce, G. J. (2012). *Ship construction* (7th ed.). Butterworth-Heinemann.
- Organización Marítima Internacional. (1969). *International Convention on Tonnage Measurement of Ships*. OMI.
- Rawson, K. J., & Tupper, E. C. (2001). *Basic ship theory* (Vol. 1). Butterworth-Heinemann.
- Secretaría de Marina. (2022). *Normativa aplicable a embarcaciones menores de 24 metros de eslora*. Gobierno de México.
- Watson, D. G. M. (1998). *Practical ship design*. Elsevier.
- American Bureau of Shipping. (2018). *Rules for building and classing steel vessels under 90 meters (295 feet) in length*. ABS.

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2020). *La educación superior en México: retos y perspectivas*. ANUIES.
- Evans, J. H. (1983). *Basic design concepts in naval architecture*. Society of Naval Architects and Marine Engineers (SNAME).
- Rawson, K. J., & Tupper, E. C. (2001). *Basic ship theory* (Vol. 1). Butterworth-Heinemann.
- Secretaría de Marina. (2022). *Normativa aplicable a embarcaciones menores de 24 metros de eslora*. Gobierno de México.
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO Publishing.
- Watson, D. G. M. (1998). *Practical ship design*. Elsevier.
- American Bureau of Shipping. (2018). *Rules for building and classing steel vessels under 90 meters (295 feet) in length*. ABS.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2020). *La educación superior en México: retos y perspectivas*. ANUIES.
- Evans, J. H. (1983). *Basic design concepts in naval architecture*. Society of Naval Architects and Marine Engineers (SNAME).
- Rawson, K. J., & Tupper, E. C. (2001). *Basic ship theory* (Vol. 1). Butterworth-Heinemann.
- Secretaría de Marina. (2022). *Normativa aplicable a embarcaciones menores de 24 metros de eslora*. Gobierno de México.
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO Publishing.

